



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**AREA JURIDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TÍTULO**

**DISEÑO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL CENTRO DE FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO DE CONDUCTORES “CENFORCAPER” CIA LTDA DE LA CIUDAD DE LOJA**

TESIS  
PREVIA A OPTAR POR  
EL GRADO DE  
INGENIERIA

**AUTORA:**

*Ana Gabriela Pardo Cueva*

**DIRECTORA**

**ING: SUSANA ARANDA S.**

**LOJA ECUADOR**  
**2012**

SERIE 17 DERECHOS RESERVADOS

## **CERTIFICACIÓN**

Ing. Susana Aranda S.

**DIRECTORA DE TESIS**

### **CERTIFICA:**

Que luego de haber dirigido y revisado el trabajo de investigación titulado **“DISEÑO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL CENTRO DE FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO DE CONDUCTORES “CENFORCAPER CIA LTDA.” DE LA CIUDAD DE LOJA**, desarrollado por Ana Gabriela Pardo Cueva; cumple con los requisitos estipulados en las normas generales para la Graduación de la Universidad Nacional de Loja, autorizando su presentación.

Loja, Julio de 2012.

-----  
Ing. Susana Aranda S.  
**DIRECTORA DE TESIS**

## **AUTORÍA**

Las opiniones, juicios y demás criterios vertidos en el presente documento 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 de la autora.

.....

Ana Gabriela Pardo Cueva

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero hacer extensivo el más sincero agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja, al Área Jurídica, Social y Administrativa, por darme la oportunidad de formarme como profesional, a los ingenieros de la Carrera de Administración de Empresas, quienes supieron compartir sus conocimientos oportunamente.

Especialmente a la Ing. Susana Aranda, quien en forma desinteresada e incondicional dirigió 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 Ing. Jeffrey Pardo y esposa por su disposición, amabilidad en autorizarme trabajar en su empresa así como también al personal que labora en la misma, por su valioso aporte brindado para facilitarme toda la información oportuna y eficiente para de esta forma llegar a una feliz culminación del presente trabajo de investigación.

**La Autora**

## DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado con todo cariño y amor, primeramente a Dios, por darme la oportunidad de vivir, la fuerza de vencer obstáculos y la inteligencia para actuar de mejor manera.

A mis padres y hermanos pilares fundamentales en mi vida y formación académica, ya que con su ejemplo y sabiduría supieron guiarme por el camino del bien, haciendo de mí una persona útil a la sociedad.

Y hoy como nunca en prueba de mi infinita gratitud les dedico el presente trabajo de investigación, que es el esfuerzo que en el he puesto, con el afán de superarme.

ANA G. PARDO CUEVA.

a. TÍTULO

**DISEÑO ORGANIZACIONAL Y  
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO  
PARA EL CENTRO DE  
FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y  
PERFECCIONAMIENTO DE  
CONDUCTORES “CENFORCAPER  
CIA LTDA.” DE LA CIUDAD DE  
LOJA**

## **b. RESUMEN**

El presente proyecto de tesis se lo ha elaborado pensando en las necesidades que han surgido en la empresa objeto de estudio, de acuerdo a los resultados de la aplicación de las diferentes fuentes de recopilación de información, las mismas que sirvieron de apoyo para desarrollar el tema denominado Diseño Organizacional y Gestión del Talento Humano para la empresa “Cenforcaper”.

Por tal razón se ha propuesto elaborarlo con la finalidad de contribuir en el mejoramiento y posterior crecimiento de la empresa, conociendo de esta manera las falencias que afectan especialmente al diseño organizacional y manejo de talento humano.

Por lo anteriormente expuesto primeramente se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa, conociendo de esta forma sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para proponer alternativas de solución.

Debido a la falta o inexistencia de organigramas se elaboró una propuesta con la finalidad de establecer los niveles de autoridad que deben regir en la empresa para un adecuado funcionamiento y desarrollo de la misma.

Por otro lado se establece manuales de funciones y de bienvenida determinando de forma clara y precisa las labores o actividades que deben cumplir, haciendo que el trabajo se torne más simplificado, ahorrando tiempo y dinero.

En cuanto a las fases de Admisión de personal se hizo necesario primeramente proponer un modelo de reclutamiento externo para atraer candidatos de entre los cuales se seleccionará a los futuros integrantes de la organización.

En la etapa de Selección de personal se propone un modelo de hoja de vida, que contenga todos los datos característicos del candidato a ocupar el puesto de trabajo en la empresa, como también un formato de entrevista que le permita al gerente, conocer toda la información pertinente que crea conveniente para determinar la persona idónea a ocupar esa vacante, así como también las respectivas pruebas de conocimiento, personalidad y el formato del exámen médico correspondiente que serán requeridas para medir al candidato seleccionado. Finalmente para complementar la fase de selección se toma en cuenta la verificación de datos personales como son el certificado de antecedentes penales y copias de cursos o seminarios aprobados por el postulante.

A continuación se detalla lo que es la contratación de personal donde se pone a consideración los formatos de los diferentes tipos de contrato, que en este caso es a prueba, fijo e indefinido.

Luego se elaboró la fase de inducción donde consta el manual de bienvenida con sus respectivos aspectos entre ellos el reglamento interno que poseen las empresas en general.

Seguidamente se realizó un plan de capacitación el mismo que fue elaborado en base a los requerimientos del personal que labora en la empresa y acerca de las temáticas que exige su puesto de trabajo.

Y para finalizar las etapas de admisión de personal se propone un plan de motivación, el cual se elaboró pensando en incentivar a los empleados para que cumplan su trabajo de manera satisfactoria.

A continuación se realizó la valuación y valoración de puestos esto con la finalidad de determinar los ajustes salariales en el personal, utilizando para



ello el método de valuación por puntos mediante la aplicación de formulas matemáticas.

Así mismo se realizó la evaluación de desempeño aplicando el método de escala gráfica por puntos para determinar el desempeño de los empleados en el puesto de trabajo.

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.

## **SUMMARY**

This thesis project has prepared for the demands that have arisen in the company under study, according to the results of applying different sources of information gathering, the same that supported to develop the theme Organizational Design and called Human Resource Management for the company "Cenforcaper".

For this reason it has been proposed in order to elaborate contribute to the improvement and growth of the company, thus knowing the weaknesses particularly affect the organizational design and management of human talent.

For the above first was made a diagnosis of the current situation of the company, thus knowing your strengths, weaknesses, opportunities and threats to propose alternative solutions.

Due to the lack or absence of a proposal was drawn charts in order to establish levels of authority to govern the company for proper functioning and development of it.

Furthermore establishing and operating manuals welcome determining a clear and precise tasks or activities that must be met, making work becomes more streamlined, saving time and money.

As for the phases of Admission staff was first necessary to propose a model of external recruitment to attract candidates from among whom was selected for future members of the organization.

At the stage of Recruitment proposes a model resume, which contains all the characteristic data of the candidate for the job in the company, as well as an

interview format that allows the manager to any information relevant it deems appropriate to determine the right person to fill the vacancy, as well as the respective knowledge tests, personality and format appropriate medical examination that will be required to measure the selected candidate.

Finally, to complement the selection phase is taken into account verification of personal data such as the criminal record and copies of courses or seminars approved by the applicant.

Below is what the recruitment which is presented to the formats of the different types of contracts, which in this case is tested and fixed.

Then he elaborated the induction phase where the manual consists of welcome to their respective areas including rules that have businesses in general.

Then was held a training plan was prepared the same based on the requirements of personnel working in the company and about the topics required by their job.

And finally the stages of admission staff proposes a motivational plan, which was elaborated considering encourage employees to perform their work satisfactorily.

Then the valuation was carried out and job evaluation this in order to determine salary adjustments in personnel, using the valuation method for points by applying mathematical formulas.

Likewise assessment was performed using the method of performance graphic scale for points to determine the performance of employees in the workplace.

As a point following the presentation of conclusions made were determined based on the information collected, suggesting some recommendations that are thought important to the efficient development of human resources in the company.

As endpoints are in the literature where the different sources of information for supporting the theoretical framework of the annexes have been located formats interview, survey and photographs of the company.

The last point is the index which lists the points that make up the research with their pages for better location information.

For this reason the implementation of this research work is to contribute to the company under study to improve the management of human resources in the company.

## **c. INTRODUCCIÓN**

Para muchas empresas se presenta el desafío de conocer ¿cómo van a afrontar la competencia derivada de la globalización? Es por ello que en los nuevos escenarios de las empresas en general se evidencian por un lado un alto grado de exigencia en el mercado laboral y por otro la necesidad de incrementar los niveles de productividad empresarial que conduzcan a una alta competitividad, requiriéndose entonces de un efectivo diseño organizacional y de un adecuado manejo del talento humano que establezca parámetros de direccionamiento claros que conduzcan al logro de los objetivos propuestos.

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de sus componentes deben moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes a tal punto que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregue lo mejor de sí en su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y cómo es reconocido.

El siguiente trabajo investigativo, tiene el propósito de contribuir de alguna manera a mejorar la gestión del talento humano de la empresa “CENFORCAPER” CIA LTDA, 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 “CENFORCAPER” CIA LTDA, 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 “CENFORCAPER” CIA LTDA, 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, 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 “CENFORCAPER” CIA LTDA.

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

## d. REVISIÓN DE LITERATURA

### 1. ORGANIZACIÓN

#### 1.1 CONCEPTO

Es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa, con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.<sup>1</sup>

#### 1.2 ELEMENTOS DE CONCEPTO

Los elementos básicos del concepto son:

- **Estructura:** La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.
- **Sistematización:** Esto se refiere a que todas las actividades y recursos de la empresa deben de coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.
- **Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades:** Organizar implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

---

<sup>1</sup>CHIAVENATO, Idalberto: Gestión del Talento Humano, Octava edición, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá 2007



- **Jerarquía.** La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de responsabilidad dentro de la empresa.
- **Simplificación de funciones:** Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible, con los más altos rendimientos.

### 1.3 CARACTERÍSTICAS

- ✓ Rutinas estandarizadas
- ✓ Estructuras especializadas
- ✓ Niveles jerárquicos
- ✓ Asignación de funciones y actividades
- ✓ Denominación de puestos
- ✓ Lineamientos
- ✓ Líneas de autoridad y comunicación<sup>2</sup>

### 1.4 IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN

- Es de carácter continuo (expansión, contracción, nuevos productos).
- Es un medio que establece la mejor manera de alcanzar los objetivos.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con el mínimo de esfuerzos.
- Evita lentitud e ineficiencia.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

### 1.5 FUNCIONES

- Estudiar y analizar de manera permanente la estructura y funcionamiento de la dependencia.

---

<sup>2</sup> <http://www.slideshare.net/mafecot/caracteristicas-de-la-organizacion>

- Adecuar la organización y las funciones en la dependencia a las que se trabaja.
- Asesorar a las unidades o departamentos de la dependencia que lo solicitan en la interpretación y aplicación de técnicas administrativas
- Hacer actividades de promoción, investigación y divulgación.
- Hacer un estudio de todo el trabajo realizado en la organización.<sup>3</sup>

## 1.6 ETAPAS DE LA ORGANIZACIÓN

- **División del trabajo** Es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento del trabajo.
- **Jerarquización:** Se refiere a la disposición de funciones por orden de rango, grado o importancia.
- **Departamentalización:** Es la división o agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas con base en su similitud.
- **Descripción de funciones, actividades y responsabilidades:** Es la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarias para llevar a cabo el trabajo de la mejor manera.
- **Coordinación** Se refiere a sincronizar y armonizar los esfuerzos, las líneas de comunicación y autoridad deben ser fluidas y se debe lograr la combinación y la unidad de esfuerzos bien integrados y balanceados en el grupo social.

---

<sup>3</sup> <http://es.scribd.com/doc/3100656/FUNCIÓN-DE-ORGANIZACIÓN>

## 1.7 PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN

Hay nueve principios que dan la pauta para establecer una organización racional.

- 1) **Del objetivo** Se refiere a que todas las actividades establecidas en la organización deben estar relacionadas con los objetivos y propósitos de la empresa. Esto nos dice que la existencia de un puesto solo es justificable si sirve para alcanzar los objetivos establecidos y no se deben hacer gastos innecesarios en puestos que no contribuyen en nada a lograr los objetivos.
- 2) **Especialización** Afirma que el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la realización de una sola actividad. El trabajo se llevará a cabo más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas. Mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.
- 3) **Jerarquía** Se refiere a la necesidad de establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo. Este principio establece que la organización es una jerarquía.
- 4) **Paridad de autoridad y responsabilidad** Se refiere a que a cada grado de responsabilidad debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. Por ejemplo, no se le puede hacer responsable de un trabajo a una persona, sino se le otorga la autoridad para poder realizarlo; y de igual manera, no se le puede dar autoridad a un empleado, sobre determinado trabajo, sino se le hace responsable por los resultados.

- 5) **Unidad de mando** Este principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe; y los subordinados no deberán reportar más de un superior porque si el empleado recibe órdenes de más de un solo jefe, esto solo le ocasionara confusión, ineficiencia y fuga de responsabilidad.
- 6) **Difusión** Nos dice que las obligaciones de cada puesto que cubren autoridad y responsabilidad, deben publicarse y ponerse por escrito, a disposición de todos los miembros de la empresa que tengan relación con dicha autoridad y responsabilidad. Por otra parte la relación de labores no debe hacerse con demasiado detalle.
- 7) **Amplitud o tramo de control** Debe haber un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de manera que este pueda realizar sus funciones con eficiencia.
- 8) **De la Coordinación** Siempre deberán mantenerse en equilibrio las unidades de una organización. El administrador debe buscar el equilibrio adecuado en todas las funciones.
- 9) **Continuidad** La empresa debe mantenerse, mejorarse y ajustarse constantemente.

## 2. DISEÑO ORGANIZACIONAL

Es el conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> <http://es.scribd.com/doc/131929/DISEÑO-ORGANIZACIONAL>

## **2.1 NIVELES JERÁRQUICOS**

Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.

### **2.1.1. TRIÁNGULO DE NIVELES**

#### **➤ Nivel Legislativo**

Se integra por un grupo de personas y es el órgano que representa el primer nivel jerárquico. Su función básica es la de legislar sobre la política que debe seguir la organización, normar los procedimientos, dictar reglamentos, ordenanzas, resoluciones y decidir sobre los aspectos de mayor importancia.

#### **➤ Nivel directivo**

Ostenta el segundo grado de autoridad y es el responsable del cumplimiento de las actividades encomendadas a la unidad bajo su mando. Este nivel toma decisiones sobre políticas generales y sobre las actividades básicas, ejerciendo la autoridad para garantizar su fiel cumplimiento.

#### **➤ Nivel Asesor**

El nivel asesor está integrado por expertos que tienen amplio dominio de determinada técnica. No tiene autoridad de mando, sino autoridad funcional. Este nivel aconseja, informa, prepara proyectos en materia jurídica, económica, financiera, técnica, contable, industrial, y más áreas que tengan que ver con la empresa a la cual están asesorando.

➤ **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.

➤ **Nivel Auxiliar**

Es un nivel de apoyo a las labores ejecutivas, asesoras y operacionales. Generalmente se la conoce como nivel administrativo complementario. 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**

El nivel descentralizado surge de mayor a menor grado de descentralización o dispersión de la autoridad ejercida por un centro de poder.<sup>5</sup>

## **2.2. 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.

### **2.2.1. TIPOS DE ORGANIGRAMAS**

- ✓ Estructural
- ✓ Funcional
- ✓ Posicional<sup>6</sup>

---

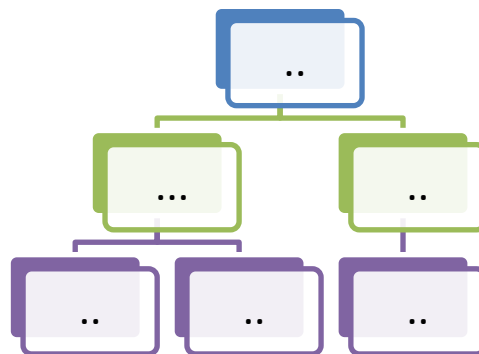
<sup>5</sup> <http://es.scribd.com/doc/188475/Definiciones>

## 2.2.2. CLASIFICACIÓN DE LOS ORGANIGRAMAS

### 2.2.2.1. POR SU PRESENTACIÓN O FORMA

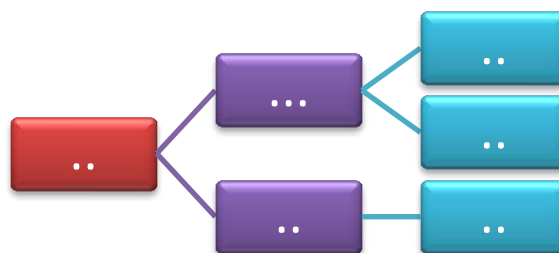
- **Verticales.-** Las líneas de autoridad parten de arriba hacia abajo. El órgano de mayor jerarquía está colocado en la parte superior.

**GRÁFICO No 1**



- **Horizontales.-** cuando los órganos del primer nivel son muchos, a veces resulta más fácil el diseño horizontal, en el cual la jerarquía mayor esta siempre ala izquierda, en lugar de estar arriba.

**GRÁFICO No 2**

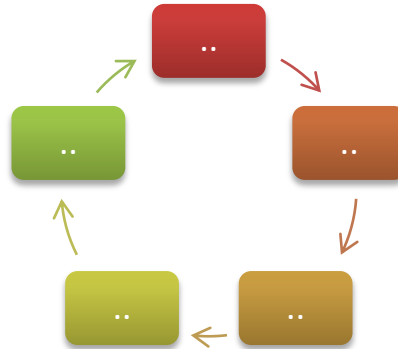


---

<sup>6</sup>Modulo 3 “El proceso Administrativo en el Desarrollo Empresarial”, Carrera de Administración de Empresas, UNL, pág.59-66-67-68

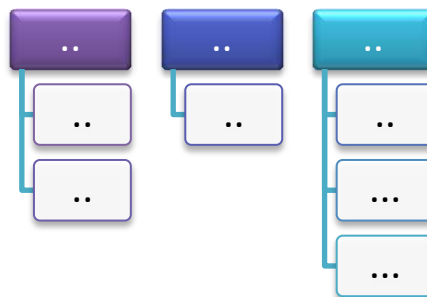
- **Circulares.-** Es el órgano de mayor jerarquía se coloca en el centro. Las líneas de autoridad parten del centro de la periferia y los distintos niveles aparecen como círculos concéntricos.

**GRÁFICO No 3**



- **Mixtos.-** En algunas ocasiones, se puede combinar el formato vertical para algunos niveles y el horizontal para otros.

**GRÁFICO No 4**





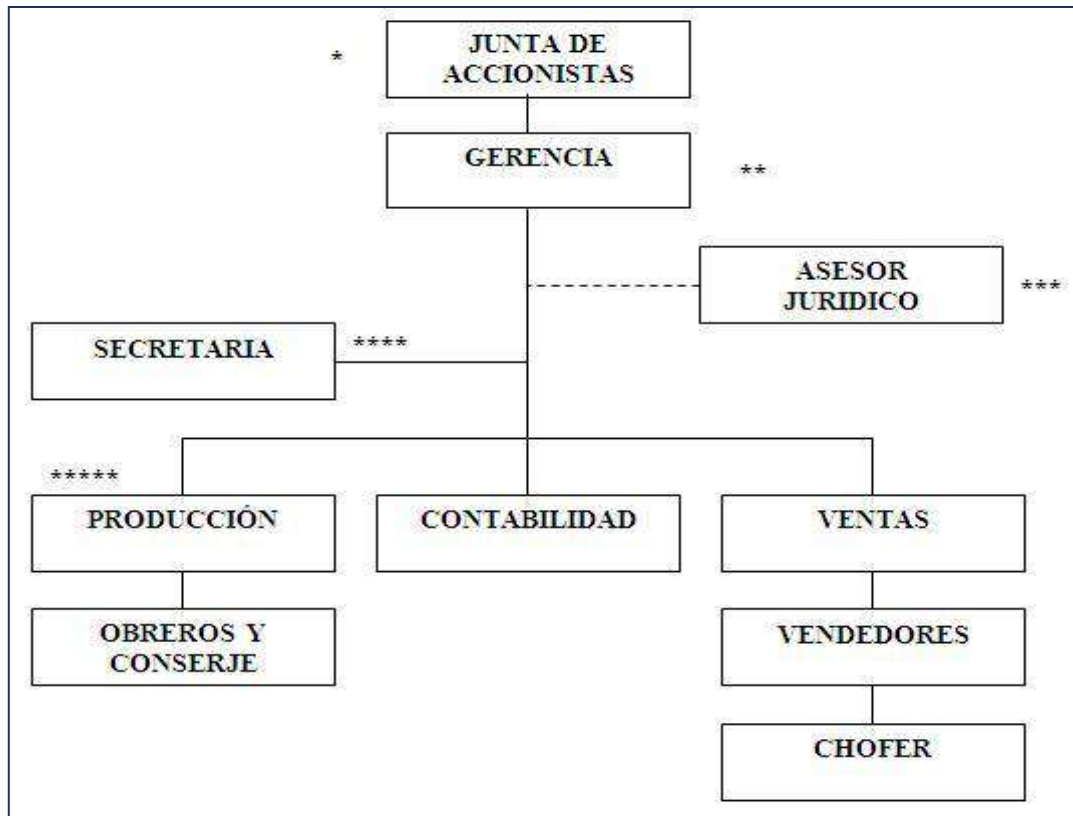
#### **2.2.2.2 POR SU ALCANCE O EXTENSIÓN**

- ✓ **Generales.-** Representan toda la institución por medio de los órganos principales y las relaciones básicas. Generalmente son esquemáticos y comprenden sólo los niveles más altos de la organización.
  
- ✓ **Parciales o complementarios.-** Muestran con mayor profundidad parte del organismo. Generalmente, en organismos grandes es conveniente presentar un organigrama general, acompañado por tantos organigramas complementarios como unidades básicas existentes.

#### **2.2.2.3 POR SU OBJETIVO O CONTENIDO**

- ❖ **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.

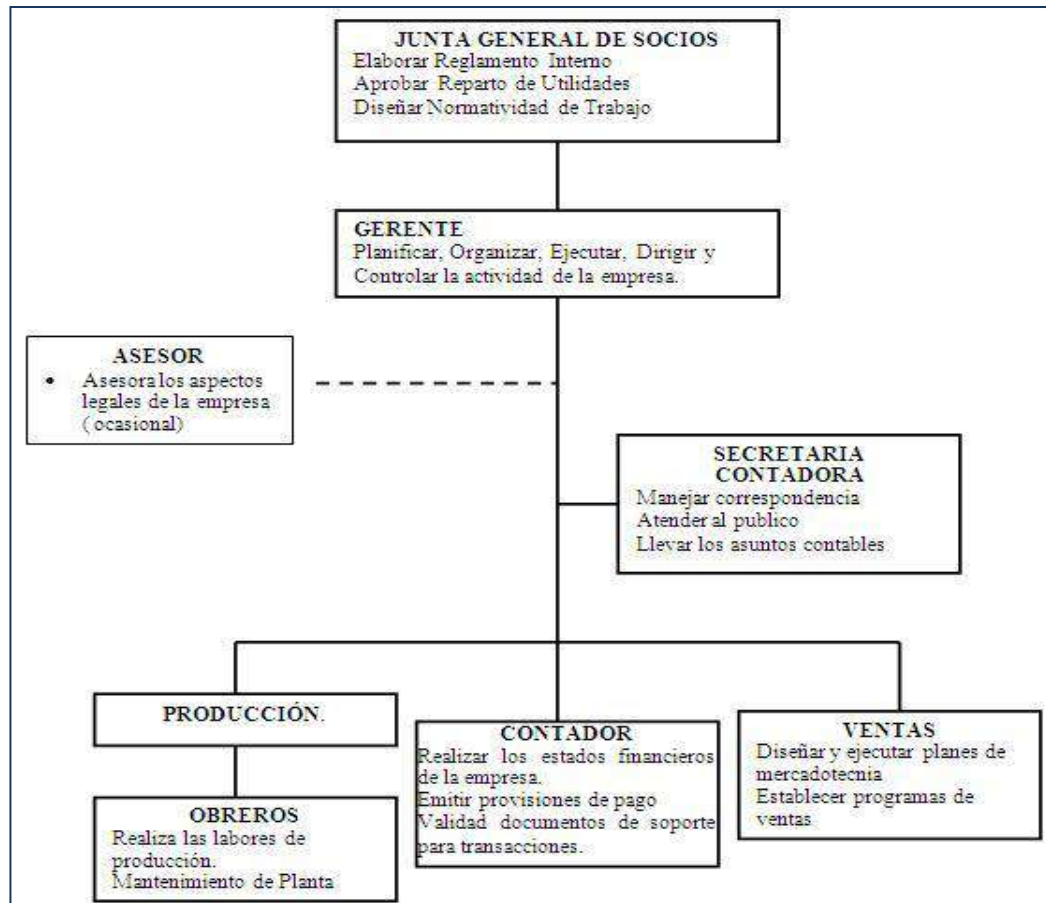
**GRÁFICO No 5**



- ❖ **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.

## ORGANIGRAMA FUNCIONAL

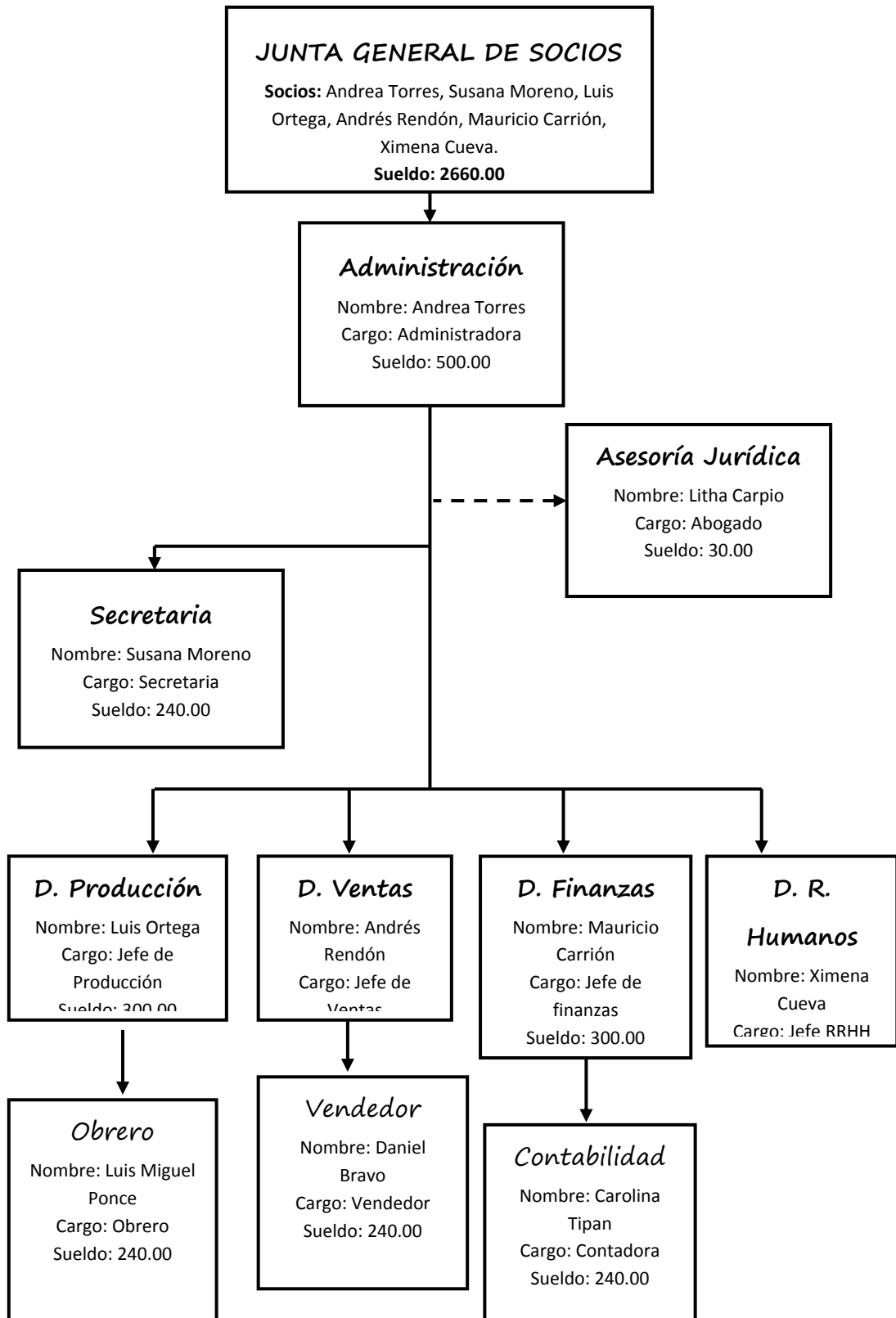
GRÁFICO No 6



- ❖ **Posicionales.-** Aparte de representar gráficamente el área departamental, el organigrama de posición, describe el cargo jerárquico y el nivel de importancia de función.

## ORGANIGRAMA POSICIONAL

### GRÁFICO No 7



## **2.2.3 REGLAS PARA ELABORAR LOS ORGANIGRAMAS:**

### **2.2.3.1 Identificación.**

Es necesario que cada organización lleve en su parte superior, la denominación del tipo de organigrama que se elabora y el nombre de la organización que se representa.

### **2.2.3.2 Uso de rectángulos.**

Es aconsejable emplear rectángulos de un tamaño uniforme; o bien, variar de acuerdo al nivel jerárquico que se representa.

### **2.2.3.3 Uso de líneas.**

Las líneas utilizadas son de dos clases: continuas y discontinuas o de puntos o cortadas.

- **Continua:** Demuestra las relaciones directas que existen entre las diferentes unidades administrativas de una organización. Estas líneas deben ser ligeramente más acentuadas que las que conforman los rectángulos, para distinguir claramente los canales de mando (autoridad y responsabilidad).
- **La línea punteada:** Es utilizada para representar las relaciones especiales entre dos unidades u organizaciones. Generalmente, se representan las coordinaciones con organismos que forman parte de la dependencia que se la representa; así, por ejemplo, comité o comisión formal.
- **Las asesorías:** Se las representa con una línea fina y un rectángulo a continuación.
- **La de servicio (auxiliar o administrativo):** Se la representa por una línea y un rectángulo abajo.

#### **2.2.3.4 Representación de unidades descentralizadas**

Es necesario aclarar que no todas las unidades descentralizadas o autónomas tienen la misma categoría o grado de autonomía, sino que varía de una entidad a otra.

#### **2.2.3.5 Leyendas**

Las leyendas de cada rectángulo deben ser claras y concisas; evitando, en lo posible, el uso de abreviaciones. Cada unidad administrativa debe llevar su identificación que permita conocer fácilmente cuál es su categoría.

En los organigramas de personal, es necesario poner la remuneración mensual que cada empleado percibe, la categoría del cargo y la clave de identificación, si existiera.

#### **2.2.3.6 Cuadro de referencia**

Es necesario que conste, en la parte inferior del organigrama, el cuadro de referencia, en el que se indique el nombre del autor, el visto bueno o aprobación, fechas de elaboración y aprobación, los niveles de jerarquías y las claves que puedan existir para dar una mayor comprensión del organigrama.

### **2.3 MANUALES ADMINISTRATIVOS**

Son los documentos en los que se integra toda la información operativa y administrativa de las unidades, con la finalidad de lograr la estandarización de operaciones, procesos, procedimientos, imagen y servicio.

#### **2.3.1 IMPORTANCIA DE LOS MANUALES**

- Uniforman y controlan el cumplimiento de funciones
- Delimitan las actividades, responsabilidad y funciones.

- Aumentan la eficiencia de los empleados.
- Son una fuente de información, pues muestran la organización de la empresa.
- Ayudan a la coordinación y evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad.
- Son una base para el mejoramiento de sistemas.
- Reduce costos al incrementar la eficiencia

## 2.3.2 TIPOS DE MANUALES

### 2.3.2.1 Manual de Funciones

#### GRÁFICO No 8



### **2.3.2.1.1 CONCEPTO**

Este manual describe la organización formal, mencionado, para cada puesto de trabajo, la misión del mismo, funciones, autoridad y responsabilidades.

Los manuales tienen por objeto el decirle a cada jefe o trabajador por escrito lo que se espera de él, en materia de funciones, tareas, responsabilidades, autoridad, comunicaciones, e interrelaciones dentro y fuera de la empresa.<sup>7</sup>

### **2.3.2.1.2 PASOS QUE DEBEN SEGUIR PARA DESARROLLARLO.**

Para la elaboración de un manual de funciones se deberá:

#### **Ejemplo**

- Definir estructura organizacional de la empresa.
- Definir la denominación y número de cargos que conformaran la estructura.
- Asignar a cada cargo las funciones que le corresponden.
- Establecer los requisitos (estudios, experiencia, perfil) necesarios para desempeñar las funciones asociadas.
- Establecer las relaciones jerárquicas entre los diferentes cargos.
- Aprobar y divulgar el manual en la empresa

---

<sup>7</sup> <http://espanol.answers.yahoo.com/question/index?qid=20090605145751AAEGd61>



### 2.3.2.2 Manual de Bienvenida

GRÁFICO No 9



#### 2.3.2.2.1 CONCEPTO

Es un documento en donde se detalla la historia de la organización, objetivos, horarios y días de pago, estructura, políticas del personal, prestaciones, reglamento interno de trabajo y plano de las instalaciones.<sup>8</sup>

#### 2.3.2.2.2 CONTENIDO DEL MANUAL DE BIENVENIDA

1. Historia de la organización
2. Sus objetivos
3. Horarios y días de pago
4. Artículos que produce y servicios que presta
5. Estructura de la organización
6. Políticas del personal
7. Prestaciones
8. Ubicación de servicios
9. Reglamento interno de trabajo
10. Pequeño plano de las instalaciones
11. Información general que pueda representar interés para el trabajador.

<sup>8</sup>Modulo 7, "La Gestión del Talento Humano" Carrera de Administración de Empresas, UNL pág. 89

### **3. HISTORIA DEL RECURSO HUMANO**

#### **3.1 CAMBIOS Y TRANSFORMACIONES EN LA FUNCIÓN DE RH**

Las tres eras del siglo XX (industrialización clásica, neoclásica y era de la información) aportaron diversos enfoques sobre cómo tratar a las personas en las organizaciones. Durante el curso de estas tres eras, el área de RH atravesó tres etapas distintas: relaciones industriales, recursos humanos y gestión con personas. Cada enfoque se ajusta a los esquemas de su época, a la mentalidad predominante y a las necesidades de las organizaciones.

- **Era de la industrialización clásica** (De 1900 a 1950) Personas vistas como mano de obra, Departamento de personal, Departamento de relaciones industriales.
- **Era de la industrialización neoclásica** (De 1950 a 1990) Personas vistas como recursos humanos, Departamento de recursos humanos, Departamento de gestión del talento humano.
- **Era de la información** (Después de 1990) Personas vistas como socias. Equipos de gestión del talento humano.

#### **3.2 PERSONAL Y RELACIONES INDUSTRIALES**

En la industrialización clásica surgen los antiguos departamentos de personal y, posteriormente, los departamentos de relaciones industriales.

Los primeros eran órganos destinados a hacer cumplir las exigencias legales respecto al empleo: admisión a través de contrato individual, inscripción en la nómina, contabilidad de las horas trabajadas para el pago, llamadas de atención y medidas disciplinarias por el incumplimiento del contrato, contabilización de días festivos.

Más tarde, los departamentos de relaciones industriales asumen el mismo papel y agregan otras tareas, como la relación de la organización con los sindicatos y la coordinación interna con los demás departamentos para enfrentar exigencias sindicales reivindicatorias.

### **3.3 RECURSOS HUMANOS**

En la industrialización neoclásica surgen los departamentos de recursos humanos, que sustituyen los antiguos departamentos de relaciones industriales.

Además de las tareas rutinarias y burocráticas, los denominados DRH se encargan del reclutamiento, la selección, la capacitación, la evaluación, la remuneración, la higiene y seguridad en el trabajo y las relaciones laborales y sindicales, y muestran diverso grado de centralización y monopolio de estas actividades.

### **3.4 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

En la era de la información aparecen los equipos de gestión con personas. Estos equipos sustituyen los departamentos de recursos humanos y gestión de personas.

Las tareas operacionales y burocráticas se transfieren a terceros mediante la subcontratación, mientras las actividades tácticas son delegadas a los gerentes de línea de toda la organización, los cuales se convierten en los gestores de personas.

Las personas, de agentes pasivos que son administrados, se constituyen en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales.

El cambio es decisivo, puesto que las personas ya se consideran socias de la organización que toman decisiones respecto a sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados negociados con anticipación y sirven al cliente para satisfacer sus necesidades y expectativas.

### **3.5 ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO**

La administración de recursos humanos (personal) es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

#### **3.5.1 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

##### **➤ Objetivos corporativos**

Es necesario reconocer el hecho fundamental de que la administración de recursos humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación. Incluso en las empresas en que se organiza un departamento formal de recursos humanos para apoyar la labor de la gerencia, cada uno de los supervisores y gerentes continúa siendo responsable del desempeño de los integrantes de sus equipos de trabajo respectivos. La función del departamento consiste en contribuir al éxito de estos supervisores y gerentes. La administración de los recursos humanos no es un fin en sí mismo, es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes de la organización.

➤ **Objetivos funcionales**

Mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta.

Cuando la administración del personal no se adecua a las necesidades de la organización, se desperdician recursos de todo tipo. La compañía puede determinar, por ejemplo, el nivel adecuado de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total del personal a su cargo.

➤ **Objetivos sociales**

El departamento de recursos humanos debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.

Cuando las organizaciones no utilizan sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, pueden verse afectadas por restricciones.

➤ **Objetivos personales<sup>9</sup>**

El departamento de recursos humanos necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que el logro de estas metas contribuye al objetivo común alcanzar las metas de la

---

<sup>9</sup> <http://www.monografias.com/trabajos14/recursoshum/recursoshum.shtml>

organización, el departamento de recursos humanos reconoce que una de sus funciones es apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.

## **4. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

Consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también como control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.

### **4.1 PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

#### **1. Admisión de personas**

Son los procesos utilizados para incluir a nuevas personas en la empresa.

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Inducción
- Integración
- Capacitación

#### **2. Aplicación de personas**

Son los procesos utilizados para diseñar actividades que las personas realizaran en la empresa.

- Diseño de cargos

- Descripción de cargos

### **3. Compensación de personas**

Son los procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales.

- Remuneración
- Servicios
- Recompensas

### **4. Desarrollo de personas**

Son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal.

- Entrenamiento
- Comunicación

### **5. Mantenimiento de personas**

Son los procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias en las personas que realizan actividades.

- Disciplina
- Higiene y seguridad
- Calidad de vida
- Sindicatos

### **6. Evaluación de personas**

Son los procesos empleados para acompañar y controlar las actividades que realiza un individuo en la organización.

- Base de datos
- Sistema de información gerencial.

## **4.2 PROCESO DE ADMISIÓN DE PERSONAL**

### **4.2.1 RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL**

#### **4.2.1.1 Concepto**

Es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante.

#### **4.2.1.2 Importancia**

Permite contar con una reserva de candidatos a empleo; sin él no habría candidatos a ocupar las vacantes existentes en la empresa.

#### **4.2.1.3 Objetivo**

- Atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización.



#### 4.2.1.4 Medios de Reclutamiento

CUADRO N° 1

MEDIOS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
INTERNO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aprovecha mejor el potencial humano de la organización</li><li>• El costo financiero es menor</li><li>• Incentiva la permanencia de los empleados</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mantiene y conserva la cultura organizacional.</li><li>• Funciona como un sistema cerrado y reciclaje continuo.</li><li>• Mantiene casi inalterable el actual patrimonio humano</li></ul>
EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Introduce ideas nuevas en la organización.</li><li>• Renueva la cultura organizacional</li><li>• Aumenta el capital intelectual</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Afecta negativamente la motivación de los empleados</li><li>• Es más costosa</li><li>• Exige esquemas de socialización.</li></ul>

Fuente: Guía Didáctica Modulo N°7

Elaborado: La Autora

#### 4.2.2 SELECCIÓN DEL PERSONAL

##### 4.2.2.1 Concepto

Es elegir de un conjunto de postulantes, al más idóneo, para ocupar un puesto o cargo determinado.

#### 4.2.2.2 Importancia

Permite el mejor desarrollo de la organización evitando tiempo, costos y que el empleado sea productivo para beneficio de la empresa.

#### 4.2.2.3 Objetivos

- ✓ Encontrar trabajadores idóneos con quienes se pretende trabajar en la empresa.
- ✓ Satisfacer las necesidades de personal.

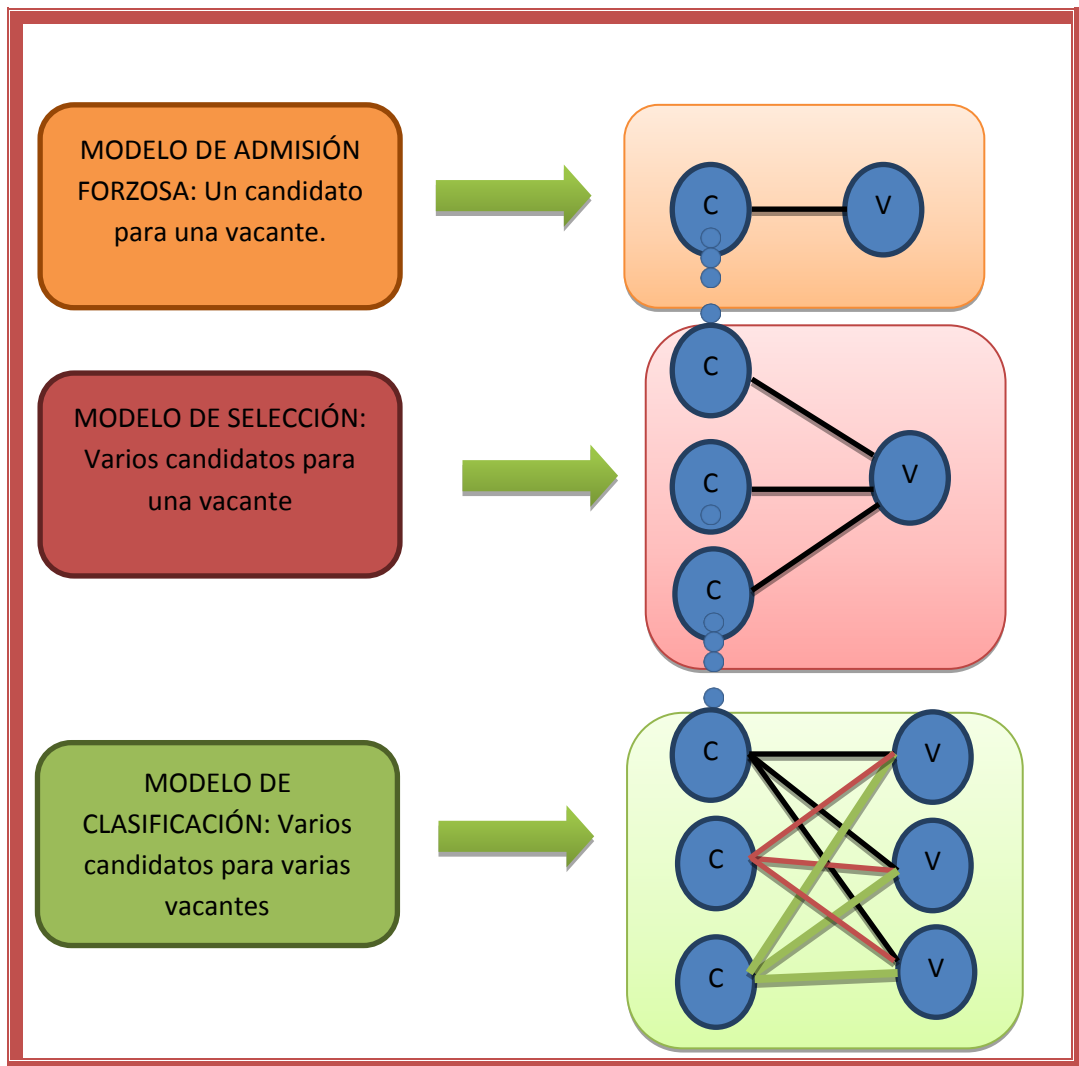
#### 4.2.2.4 Técnicas de selección

**GRÁFICO N° 10**



#### 4.2.2.5 Modelos:

GRÁFICO N° 11



#### 4.2.3 CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

##### 4.2.3.1 Concepto

Es apegarse a la ley con la finalidad de que en lo posterior no haya problemas tanto para el trabajador como el empleador.

#### 4.2.3.2 Importancia

Hay que tomar en cuenta los que van a formar parte de un gran equipo de trabajo, ya que deben ser estos los mejores candidatos, aquellos que se sienten mayormente motivados para ser los dominantes en su oficio o profesión.

#### 4.2.3.3 Objetivos

- Contratar personal, motivado.
- Atraer los mejores, con capacidades, habilidades y nuevas experiencias.

#### 4.2.3.4 Tipos de Contratos

- **Contrato individual:** Es el convenio por el cual una persona se compromete con otra a prestar sus servicios bajo una remuneración.
- **Contrato Colectivo:** Convenio celebrado en una o varias sindicatos con el objetivo de prestar un trabajo en uno o varios establecimientos<sup>10</sup>.

#### 4.2.3.5 Elementos

- Prestación de servicios
- Dependencia
- Remuneración

---

<sup>10</sup> Modulo 7, "La Gestión del Talento Humano". Carrera de Administración de empresas. UNL. pág.73-80

#### 4.2.3.6 Sistemas de pagos al personal

##### Elaboración de nóminas

- **Nómina:** Es un documento interno al que obliga la ley del IESS y la del SRI, en esta nómina se anotan a todos los trabajadores de la empresa en forma progresiva, se registra su N° de afiliación al IESS, N° de días trabajados, salario unificado, etc.
- **Registro y control de asistencia:** Se realizan para llevar un mejor control para el pago de sueldos y salarios al momento de la elaboración de nóminas.
- **Salario:** Es la retribución que debe pagar el patrón por sus servicios.
- **Pagos extraordinarios:** Los que recibe el trabajador como por ejemplo horas extras, incentivo por asistencia, pagos doble laboral en día festivo, prima dominical, etc.
- **Deducciones:** Las que se le descuentan al trabajador de su salario como IESS, pagos por préstamos, seguros de vida, cuota sindical, inasistencia a cambio de un beneficio.
- **Seguridad social:** Es la cuota de seguridad social pagada por los patrones para los trabajadores. El patrón está obligado a aportar el 12,15 %, distribuido en 11,5 Patrono, 0,5 SECAP y 0,5 IECE del salario del trabajador anualmente.
- **Gastos de previsión social:** Cuando se trate de gastos de previsión social, las prestaciones correspondientes se destinan a jubilaciones, fallecimientos, invalidez, servicios médicos hospitalarios, subsidios por incapacidad, becas educacionales para los trabajadores o sus

hijos, fondos de ahorro, guarderías infantiles, actividades culturales y deportivas.

#### **4.2.3.7 Terminación del contrato:**

- Mutuo consentimiento de ambas partes
- Por muerte del trabajador.
- Terminación del contrato.
- Incapacidad física o mental.

#### **4.2.4 INDUCCIÓN DEL PERSONAL**

##### **4.2.4.1 Concepto**

Es guiar a las personas recién llegadas con la finalidad de que sean productivas y que se sientan satisfechas de formar parte de la organización.

##### **4.2.4.2 Importancia**

Ayudan al nuevo trabajador a su adaptación en la empresa disminuyendo la tensión y nerviosismo.

##### **4.2.4.3 Objetivo**

Informar a los nuevos elementos los planes y programas con el fin de integrar al individuo al puesto.

#### **4.2.4.4 Manual de Bienvenida**

##### **4.2.4.4.1 Concepto**

Es la colección sistemática de los procesos que indique al personal de la empresa las actividades a ser cumplidas y la forma como deben ser realizadas.

##### **4.2.4.4.2 Importancia**

Ofrece una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades que se realizan en la organización.

##### **4.2.4.4.3 Objetivo**

- Reducir la ansiedad de las personas, rotación y economizar tiempo.

##### **4.2.4.4.4 Contenido**

- **Reseña histórica.-** Cuando fue fundada, por quien y para qué.
- **Objetivos.-** Se refiere a la meta o nivel que se debe alcanzar en un periodo de tiempo determinado.
- **Estructura organizacional.-** Estructura que descompone la labor de la compañía en tareas especializadas, asigna éstas a personas y departamentos y coordina las tareas mediante la definición de vínculos formales entre personas y departamentos estableciendo línea de autoridad y comunicación.
- **Actividad que produce.-** Proceso mediante el cual se adquieren productos, bienes y los servicios que cubren nuestras necesidades o se obtienen ganancias.

- **Reglamento interno.**-Contiene las disposiciones que obligan tanto a los trabajadores como a los patrones y tienden a normar el desarrollo de los trabajadores dentro de la organización.
- **Políticas.**- Son lineamientos generales que orientan las actividades que han realizado los servidores públicos involucrados en sus áreas de trabajo.
- **Plano de las instalaciones de la empresa.**- Representación grafica a escala en la que aparece detallado la infraestructura de la empresa.
- **Prestaciones.**-Son las adiciones a los sueldos y salarios de los trabajadores, pagadas por los empleadores y pueden ser en dinero o en especie.

#### **4.2.4.5 REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

##### **4.2.4.5.1 Concepto**

Es el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento.

##### **4.2.4.5.2 Contenido**

1. Horas de entrada y salida
2. Lugar y momento que deberá comenzar y terminar la jornada.
3. Días y horas para hacer limpieza a máquinas y equipo de trabajo.
4. Días y lugares de pago.
5. Normas para el uso de asientos.
6. Normas para prevenir riesgos de trabajo.
7. Labores insalubres y peligrosas que no deberán desempeñar mujeres ni menores de edad.



8. Tiempo y forma en que deberán someterse a exámenes médicos previos y periódicos.
9. Permisos y licencias.
10. Disposiciones disciplinarias y procedimientos.

#### **4.2.5 INTEGRACIÓN DEL PERSONAL**

##### **4.2.5.1 Concepto**

Agrupar la comunicación y la reunión armónica de los elementos humanos y materiales, selección, entretenimiento y compensación del personal.

##### **4.2.5.2 Importancia**

El momento en que el elemento humano ingresa a la empresa es trascendental, pues de él dependerán su adaptación al ambiente de la empresa, su desenvolvimiento, su desarrollo y su eficiencia dentro de la misma.

#### **4.2.6 CAPACITACIÓN DEL PERSONAL**

##### **4.2.6.1 Concepto**

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

##### **4.2.6.2 Clases de cambio de comportamiento logrado mediante la capacitación**

- ✓ Transmisión de información
- ✓ Desarrollo de habilidades
- ✓ Desarrollo de actividades

- ✓ Desarrollo de conceptos

#### 4.2.6.3 Tecnología capacitación

- ✓ Recursos audiovisuales
- ✓ Teleconferencias
- ✓ Comunicación
- ✓ Correo electrónico<sup>11</sup>

#### 4.2.6.4 Clases de Capacitación

##### Capacitación directa

- ✓ **Clases.-** Se caracteriza por una enseñanza sistemática dada por maestros que en forma pedagógica imparten las nociones de materias tales como matemáticas o contabilidad.
- ✓ **Cursos breves.-** Se hacen en torno a un tema específico dentro de una materia más amplia y es de 8 a 30 horas.
- ✓ **Becas.-** Envían a sus empleados a centros de enseñanza superior en donde la empresa absorbe el costo de la enseñanza.
- ✓ **Conferencias.-** Consiste en una exposición de 1 a 2 horas como máximo.
- ✓ **Método de casos.-** Consiste en tomar como base de la enseñanza un caso concreto, no inventado sino sacado de la realidad de la empresa.

##### Capacitación indirecta

- **Mesas redondas.-** Es el mejor medio para el estudio de problemas prácticos.
- **Publicaciones.-** Se refiere principalmente a las revistas o boletines que se dirigen al personal.

---

<sup>11</sup>Modulo 7, "La Gestión del Talento Humano". Carrera de Administración de empresas. UNL, pág. 82  
-93

- **Medios audiovisuales.-** Son medios de gran valor para inculcar ciertas nociones al personal.<sup>12</sup>

#### **4.2.6.5 PASOS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN**

Los programas de capacitación constan de 5 pasos:

1. El primero el paso, del análisis de las necesidades, identifica las habilidades específicas que se requieren para desarrollar el trabajo, evalúa las habilidades de los empleados y desarrolla objetivos específicos y medibles de conocimientos y desempeño
2. En el segundo paso, el diseño de la instrucción, se deciden, se reúnen, y se producen los contenidos del programa de capacitación, incluyendo libros de trabajo, ejercicios, y actividades.
3. El tercer paso, la validación, en el cual se eliminan los defectos del programa y este se presenta a un reducido público representativo.
4. El cuarto paso, consiste en la implantación del programa, en el que se aplica la capacitación al grupo de empleados elegido.
5. El quinto paso, es la evaluación, en la cual la administración evalúa los éxitos o fracasos del programa.

#### **4.2.7 MOTIVACIÓN DEL PERSONAL**

##### **4.2.7.1 Concepto**

Es la voluntad de hacer las cosas con esfuerzo para alcanzar las metas de la organización y así satisfacer las necesidades de los individuos.

---

<sup>12</sup> Reyes Ponce, Agustín, Administración de Personal, Editorial Limusa, México 1978 novena reimpresión pág. 108, 109, 110,111 y 112.

#### **4.2.7.2 Importancia**

Es un elemento primordial en la administración de recursos humanos por lo que se requiere conocer y más que ello dominarlo, solo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

#### **4.2.7.3 Objetivos**

- Satisfacer las necesidades de los empleados.
- Elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.
- Proveer la eficacia al esfuerzo colectivo orientado a seguir las metas.

#### **4.2.7.4 JERARQUÍA DE NECESIDADES**

##### **➤ Las necesidades fisiológicas.**

Se trata de las necesidades más elementales que todos tenemos; por ejemplo, la necesidad de alimentos, bebida, abrigo y descanso.

##### **➤ Las necesidades de seguridad.**

Se convierten en las necesidades que la persona trata de satisfacer, las necesidades que lo motivan. Son necesidades de protección contra el peligro o la privación.

##### **➤ Las necesidades sociales**

Ahora las necesidades sociales se convierten en los motivadores activos de la conducta, necesidades como las de afiliación, de dar y recibir afecto y de amistad.

➤ **Las necesidades de estima.**

1. Las necesidades que se relacionan con la autoestima; necesidades de autoconfianza, de independencia, de logro de confianza, de conocimiento;
2. Las necesidades que se relacionan con la reputación de la persona; necesidades de status, de reconocimiento, de aprecio, del respeto ganado ante los compañeros.

➤ **Necesidades de autorrealización.**

Esta es la necesidad de autorrealización o satisfacción, la necesidad que tenemos todos de convertirnos en la persona que creemos podemos llegar a ser.

**GRÁFICO No 12**



## **5. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

### **5.1 Análisis de puestos**

Es el procedimiento para determinar las tareas y requisitos de aptitudes de un puesto y el tipo de personas que debe contratar.

### **5.2 Descripción de puestos**

Es la lista de tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión de un puesto.

### **5.3 Especificación del puesto**

Es la lista de los requerimientos humanos del puesto, esto es, la educación, capacidad, personalidad necesarias.<sup>13</sup>

## **5.4 DIMENSIONES FUNDAMENTALES DEL PUESTO**

1. **Variedad de habilidades.-** Grado en que el puesto supone diversas actividades, que exige el uso de varias habilidades y talentos diferentes por parte del empleado.
2. **Identidad de la tarea.-** Grado que es preciso terminar una parte completa e identificable del trabajo, es decir, efectuar dicho trabajo de principio a fin con un resultado visible.
3. **Significado de la tarea.-** Grado en que el puesto tiene un impacto sustancial en la vida o trabajo de otras personas, ya sea en la organización inmediata o en el entorno externo.

---

<sup>13</sup> DESSLER, Gary, Administración de Personal, sexta edición, Editorial Prentice Hall Hispanoamérica S.A México 1996, pág. 77

4. **Autonomía.-** Grado en que el puesto brinda libertad, independencia y discreción a la persona para establecer el calendario de trabajo y determinar los procedimientos que se usaran para realizarlo.
5. **Retroalimentación.-** Grado en que la ejecución de las actividades laborales requeridas por el puesto dan como resultado el que el individuo reciba información clara y directa con respecto a la eficacia del desempeño.

## **6. VALUACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS**

### **6.1 CONCEPTO**

Es el procedimiento técnico utilizado para determinar el valor relativo de un puesto frente a los demás y con el fin de fijar el sueldo para los trabajadores de una organización.

### **6.2 IMPORTANCIA**

Contribuye a evitar problemas sociales, legales y económicos, que plantean los salarios, por la remuneración equitativa a los trabajadores por los servicios que presta para trabajo igual, desempeñando en puesto y condiciones de eficiencia iguales corresponde salario igual.

### **6.3 OBJETIVOS**

- Proporcionar bases científicas para lograr una buena administración de sueldos y salarios.
- Implantar datos precisos para alcanzar una correcta planeación y control sobre los sueldos y salarios.
- Formar una base para negociar cuotas de trabajo con el sindicato o con otras autoridades.

- Reducir quejas y rotación del personal.
- Alcanzar la realización de objetivos para la empresa y para los trabajadores, mejorando la moral y las relaciones humanas en el grupo.
- Fijar bases para planear el costo de la mano de obra.
- Mejorar la imagen externa que se tenga de la compañía.

## 6.4 MÉTODOS

- **Método de alineamiento**

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

- **Método de comparación de factores**

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

- **Método de gradación previa**

Consiste en la clasificación de niveles o grados de trabajo previamente establecidos. Sus etapas son:

Fijación previa de los grados de trabajo y clasificación de los puestos dentro de los grados.

- **Método de valuación por puntos**

Se caracteriza por el ordenamiento de los puestos de una empresa.



- a) **Procedimiento:** Nombramiento e integración del comité de valuación, determinación de los puestos tipo, fijación de los factores, elección de los sub.-factores.
- b) **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.
- c) **Desventajas:** La selección y definición de los factores resulta difícil y arbitraria es preciso un adiestramiento cuidadoso, exige mayor tiempo que los otros.<sup>14</sup>

## 6.5 EJEMPLO DE VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS

### 1. PUESTOS

PUESTOS	SUELDO
ADMINISTRADORA	500
ASESOR JURÍDICO	30
SECRETARIA	240
JEFE DE PRODUCCIÓN	300
OBRAERO	240
JEFE DE VENTAS	300
VENDEDOR	240
JEFE DE FINANZAS	300
CONTADORA	240
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	300

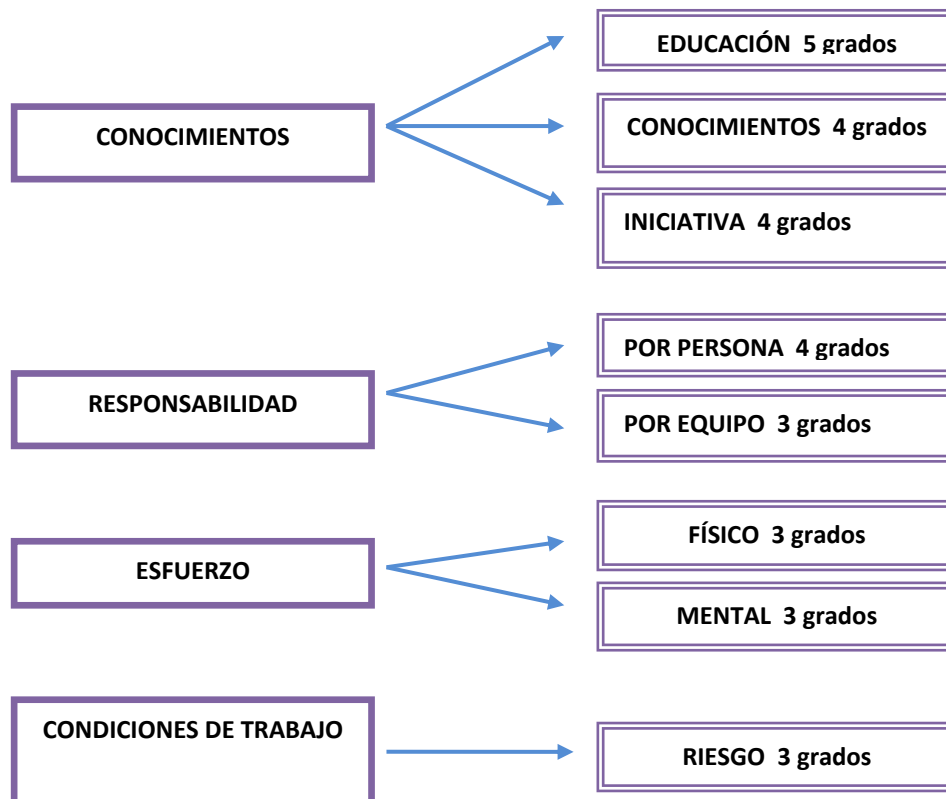
Con los datos anteriores obtener:

- ☉ Descripción y especificación de puestos.
- ☉ Establecer los factores que van a ser objetos de valuación.

<sup>14</sup> <http://www.mitecnologico.com/Main/ValuacionDePuestosConcepto>

- Ⓢ Establecer grados y definir factores.
- Ⓢ Ponderación de factores.
- Ⓢ Establecer puntos a los grados.
- Ⓢ Sumatoria de puntos de acuerdo a la denominación del puesto.
- Ⓢ Aplicación de fórmulas matemáticas previo al ajuste salarial.
- Ⓢ Ecuación de la línea recta.
- Ⓢ Ajuste salarial.

## 2. ESTABLECER LOS FACTORES QUE VAN HACER OBJETIVOS DE VALUACIÓN Y ESTABLECER GRADOS.



### **3. DETERMINAR FACTORES.**

#### **EDUCACIÓN**

- 1 grado: primaria.
- 2 grado: bachiller.
- 3 grado: tecnología.
- 4 grado: superior.
- 5 grado: postgrado

#### **EXPERIENCIA**

- 1 grado: de 0 a 1 año.
- 2 grado: 1 año 1 mes a 2 años.
- 3 grado: de 2 años 1 mes a 3 años.
- 4 grado: de 3 años 1 mes a más años.

#### **INICIATIVA**

- 1 grado: resuelve problemas de trabajo.
- 2 grado: resuelve problemas de sección.
- 3 grado: resuelve problemas de departamento.
- 4 grado: resuelve problemas de dirección.

#### **RESPONSABILIDAD:**

##### **POR PERSONA**

- 1 grado: Responde por su de trabajo.
- 2 grado: Responde por el trabajo sección.
- 3 grado: Responde por el trabajo de departamento.
- 4 grado: Responde por su el trabajo de su dirección.

### **POR EQUIPO**

1 grado: \$ 0 a \$500

2 grado: \$501 a \$1000

3 grado: \$1001 a más.

### **ESFUERZO:**

#### **MENTAL**

1 grado: no requiere de concentración.

2 grado: requiere de mediana concentración.

3 grado: siempre requiere concentración.

#### **FÍSICO**

1 grado: no requiere esfuerzo físico.

2 grado: requiere de mediano esfuerzo físico.

3 grado: requiere constante esfuerzo físico.

### **CONDICIONES DE TRABAJO**

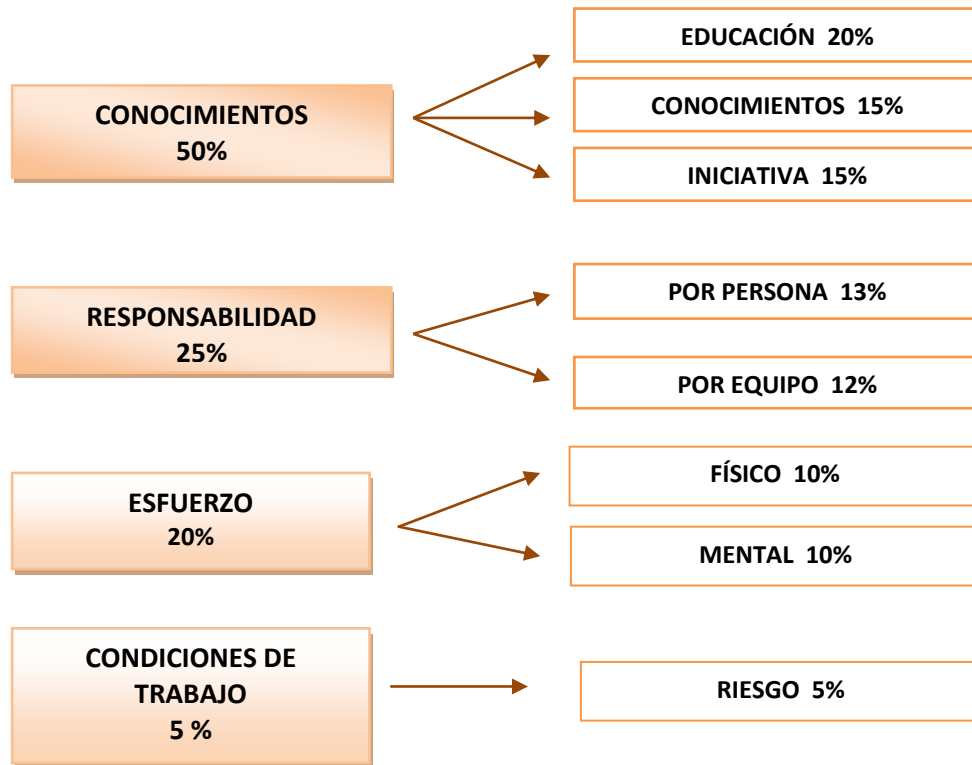
#### **RIESGO**

1 grado: no está en riesgo.

2 grado: eventualmente está en riesgo.

3 grado: está en posibilidad de sufrir accidentes.

## PONDERACIÓN DE FACTORES



## 7 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

### 7.1 CONCEPTO

Es la apreciación objetiva para calificar la conducta, comportamiento y rendimiento del trabajador en un puesto de trabajo en un periodo determinado.

### 7.2 OBJETIVOS

- Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede

desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.

- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales.<sup>15</sup>

### 7.3 IMPORTANCIA

- Conocer las potencialidades del hombre.
- Mejoramiento del desempeño humano dentro de la Organización.
- Evalúa y orienta hacia determinados objetivos comunes.

### 7.4 BENEFICIOS

#### 😊 JEFE

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cuál es su desempeño.

---

<sup>15</sup>

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/evaluaciondeldesempenoperson](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenoperson)

## 😊 SUBORDINADO

- Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.

### 7.5 VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

- Mejora el desempeño mediante la retroalimentación
- Ayuda a determinar quienes deben recibir aumentos
- Necesidades de capacitación y desarrollo
- Guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

### 7.6 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

- **Método de Escala Gráfica**  
Es un método que evalúa el desempeño de los integrantes mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados, los factores de evaluación son las cualidades que posee el integrante que se desean evaluar. En este método se utilizan instrumentos matemáticos y estadísticos.<sup>16</sup>
- **Autoevaluaciones**  
Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual.

---

<sup>16</sup> BOHLANDER George, Administración de Recursos Humanos, doceava Edición, Editorial Thomson, España 2009.

➤ **Administración por Objetivos**

Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables.

➤ **Evaluaciones Psicológicas**

La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones.

➤ **Métodos de los centros de evaluación:**

Se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup>Modulo 7, "La Gestión del Talento Humano". Carrera de Administración de empresas. UNL, pág. 153-155



## **e. MATERIALES Y MÉTODOS**

### **1. MATERIALES**

#### **❖ Útiles y materiales**

- ✓ Hojas de papel bond.
- ✓ Cuadernos
- ✓ Esferos, minas y portaminas
- ✓ Borrador, carpetas.
- ✓ Tinta, hojas perforadas
- ✓ Copias

#### **❖ Equipos de computación**

- ✓ Computadora- internet
- ✓ Impresora
- ✓ Flash Memory
- ✓ CD

#### **❖ Muebles y enseres**

- ✓ Mesas
- ✓ Sillas

### **2. MÉTODOS**

Es la ruta o camino a través del cual se llega a un fin propuesto y se alcanza el resultado prefijado.

Entre los métodos que se utilizaran en el presente proyecto de investigación tenemos:

## **2.1 MÉTODO DEDUCTIVO**

Este método consiste en pasar de lo general a lo particular como su nombre lo dice deducir alguna cosa, como por ejemplo conocer de donde viene aquello que forma algún conjunto.

Este método nos permitió realizar un análisis general, para luego conocer cómo se encuentra la empresa en relación al diseño organizacional y la aplicación de las etapas de admisión de personal para llegar a conclusiones concretas que nos permitan buscar alternativas de solución.

## **2.2 MÉTODO INDUCTIVO**

Es un proceso analítico sintético mediante el cual se parte del estudio de casos o fenómenos particulares para llegar al esclarecimiento de un principio o ley general que los rige.

Nos permitió partir de datos específicos recopilados de la observación, entrevista y encuesta para llegar a dar posibles alternativas de solución a los problemas presentados.

## **2.3 MÉTODO HISTÓRICO**

Está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en su sucesión cronológica, para conocer la evolución y desarrollo del objeto o fenómeno de investigación se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales.

Mediante el método histórico se analizó la trayectoria de la empresa objeto de estudio, su condicionamiento y progreso en los diferentes períodos de vida institucional.

## **2.4 MÉTODO ANALÍTICO**

Consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto estudiarlas y examinarlas por separado, para ver, por ejemplo las relaciones entre las mismas. Este método es de suma importancia ya que se logro analizar e interpretar los datos recopilados a lo largo del proyecto investigativo de manera rápida y eficaz.

## **2.5 MÉTODO MATEMÁTICO**

Sirvió para cuantificar en forma exacta cálculos aritméticos de las encuestas, mientras que el estadístico se utilizo para la presentación de los resultados de las mismas mediante gráficos que muestran las variables, frecuencias y porcentajes permitiendo su interpretación. De igual forma se lo aplico dentro del método de valuación de puestos por puntos utilizando formulas de cálculo matemático.

### **3. TÉCNICAS**

#### **3.1 OBSERVACIÓN**

La observación es importante porque permite obtener información detallada de lo que se investiga.

Permitió tener la primera impresión acerca de cómo se desenvuelve el personal en lo referente a las actividades que se están realizando, a su vez conocer como se está direccionando la empresa, y verificar su estructura organizacional actual.

#### **3.2 ENTREVISTA**

Es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo.

Se aplicó esta técnica al gerente de la empresa, en donde se buscó una conversación profesional, la misma que tuvo como objetivo principal la obtención de información relacionado con la organización de la empresa **CENFORCAPER**, así como la administración del talento humano.

#### **3.3 ENCUESTA**

Es un instrumento que sirve para recolectar información importante para diversos fines estudios de mercado, sondeos, muestreo, etc.

Se aplicó a los empleados de la empresa con la finalidad de obtener datos precisos y veraces referentes al tema de estudio para desarrollar el presente proyecto de investigación.

#### e.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Por considerarse una empresa pequeña, se tomo en cuenta toda la población de empleados que laboran en la escuela de conducción “CENFORCAPER”, es decir el número total de 20 empleados.

#### NÓMINA DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA EMPRESA “CENFORCAPER” CIA LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA.

No	NOMBRES	CARGO
1	Pardo Salazar Jeffrey Virgilio	Gerente
2	Jaramillo Ojeda Rosa Inés	Directora
3	Jaramillo Ojeda Letty Paulina	Contadora
4	Rugel Dávila Luis Eduardo	Asistente de contabilidad
5	Cuenca Soto Diana Trinidad	Aux. de contabilidad
6	Pardo Salazar Freddy Ramiro	Supervisor
7	Maldonado Caren	Docente
8	Torres Paladines Fabián	Docente
9	Terán Israel	Docente
10	Tuza Ana Maria	Docente
11	Pucha Torres Ruth Katherine	Facturadora
12	Astudillo Laines Vanessa Estefanía	Secretaria
13	Pardo Salazar Jackeline del Dolores	Secretaria
14	Arebalo Elizalde Yesenia Soledad	Instructor
15	Torres Maria Cristina	Instructor
16	Prado Quilambaqui Jorge Luis	Instructor
17	Jimenez Valdivieso Jorge Luis	Instructor
18	Cueva Jimenez Fernando Michael	Instructor
19	Carrion Vicente Iván	Instructor
20	Galarza Samaniego Etson Andrés	Conserje

## f. RESULTADOS

### ★ ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA “CENFORCAPER” CIA LTDA.

1. ¿Tiene conocimiento sobre la misión, visión y objetivos que persigue la empresa?

CUADRO N° 2

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	19	100%
TOTAL	19	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los empleados de empresa CENFORCAPER  
ELABORADO: La Autora

GRÁFICO N° 13



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los resultados obtenidos se pudo evidenciar que el 100% de los encuestados no tienen conocimiento sobre la misión, visión y objetivos que persigue la empresa, debido a que no se han elaborado ningún tipo de documentos por lo que todavía se considera nueva la

empresa en mencion, motivo por el cual existe un desconocimiento del personal.

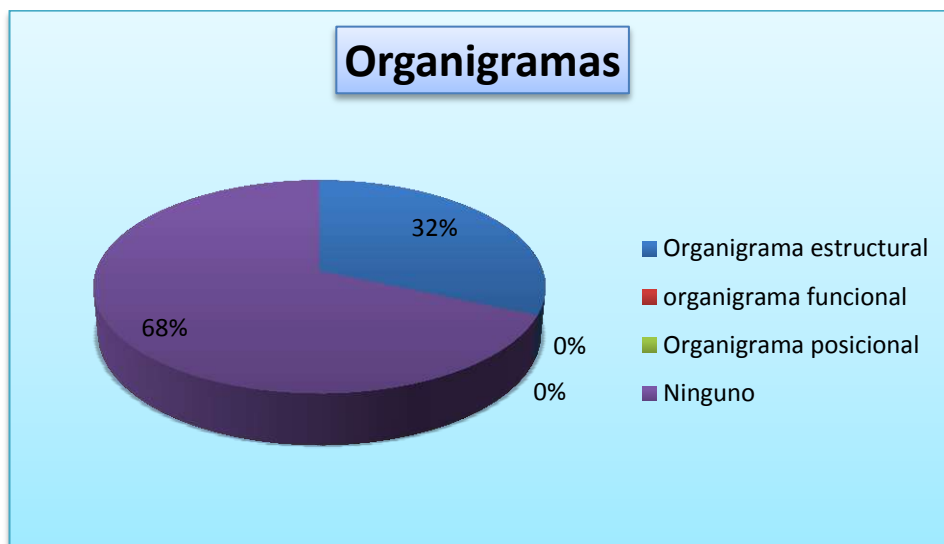
**2. ¿Conoce los organigramas existentes en la estructura organizacional de la empresa?**

**CUADRO N° 3**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Organigrama estructural	6	32%
organigrama funcional	0	0%
Organigrama posicional	0	0%
Ninguno	13	68%
TOTAL	19	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa CENFORCAPER  
ELABORADO: La autora

**GRÁFICO N° 14**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

De las encuestas aplicadas el 68% de los encuestados mencionaron que no tienen conocimiento de los organigramas con los que cuenta la empresa, sin embargo un 32% nos manifestó que solamente conocen de la existencia del organigrama de tipo estructural debido a que este fue elaborado en el momento de la constitución de la

empresa, cabe mencionar que este no se lleva a la práctica y reposa solamente en un documento cuyo contenido es desactualizado.

**3. ¿Cuáles de los siguientes manuales administrativos tiene conocimiento?**

**CUADRO N° 4**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Manual de funciones	0	0%
Manual de bienvenida	0	0%
Ninguno	19	100%
TOTAL	19	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa CENFORCAPER  
ELABORADO: La autora

**GRÁFICO N° 15**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Según los datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa objeto de estudio, se pudo constatar que el 100% de ellos no tiene conocimiento de ningún tipo de manual administrativo, lo cual hace que no puedan cumplir de manera



eficiente las operaciones, procesos y procedimientos para optimizar el capital, tiempo y esfuerzos.

**4. ¿Tiene definido claramente cuáles son sus funciones, jerarquías y responsabilidades dentro de la empresa?**

**CUADRO N° 5**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	17	89%
NO	2	11%
TOTAL	19	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa GENFORCAPER  
ELABORADO: La autora

**GRÁFICO N° 16**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

De los datos obtenidos, se observó que el 89% de las personas encuestadas tiene claramente definido cuáles son sus funciones, jerarquías y responsabilidades dentro de la empresa, mientras que un 11% manifiesta lo contrario, esto debido a que las funciones se las asigna verbalmente por parte del Gerente de manera empírica de acuerdo a los requerimientos que tenga la institución.

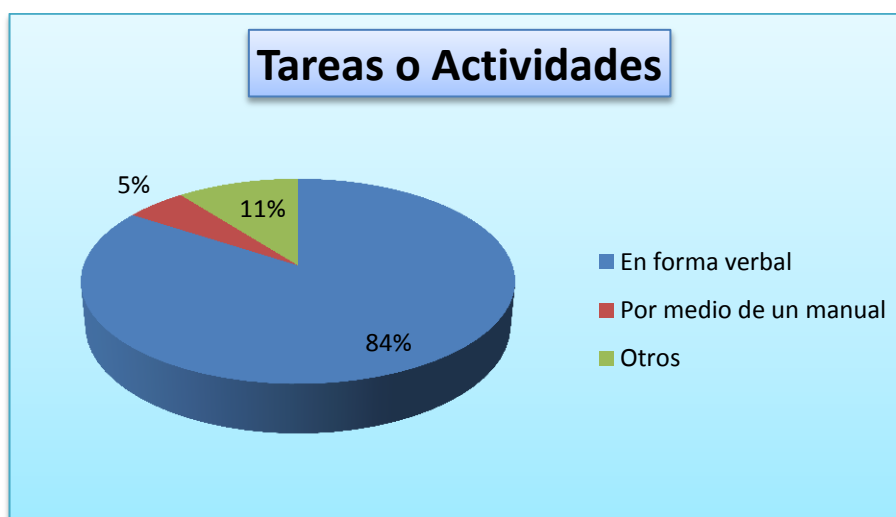
**5. ¿A través de qué medio le hicieron conocer cuáles serían sus tareas o actividades?**

**CUADRO N° 6**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En forma verbal	16	84%
Por medio de un manual	1	5%
Otros	2	11%
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa CENFORCAPER  
ELABORADO: La autora

**GRÁFICO N° 17**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

De acuerdo a los resultados obtenidos, al 84% de los encuestados les hicieron conocer cuáles serían sus tareas o actividades en una forma verbal, al 11% mediante sesiones o charlas impartidas por un directivo y al 5% por medio de un manual, el cual fue tomado del reglamento de escuelas de conducción a nivel nacional.

6. ¿A través de qué medios se entero de la existencia de la vacante en la empresa?

CUADRO N° 7

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Agencias de reclutamiento	0	0%
Prensa	6	30%
Pagina web	0	0%
Información de un amigo o familiar	14	70%
Otros	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa CENFORCAPER  
ELABORADO: La autora

GRÁFICO N° 18



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

De las 19 encuestas aplicadas, obtuvimos 20 respuestas donde el 70% de los encuestados manifestaron que se enteraron de la existencia de la vacante en la empresa por medio de la información que les proporciono un amigo o familiar, mientras que un 30% lo hizo a través de la prensa escrita “La Hora” el medio más conocido de la localidad.

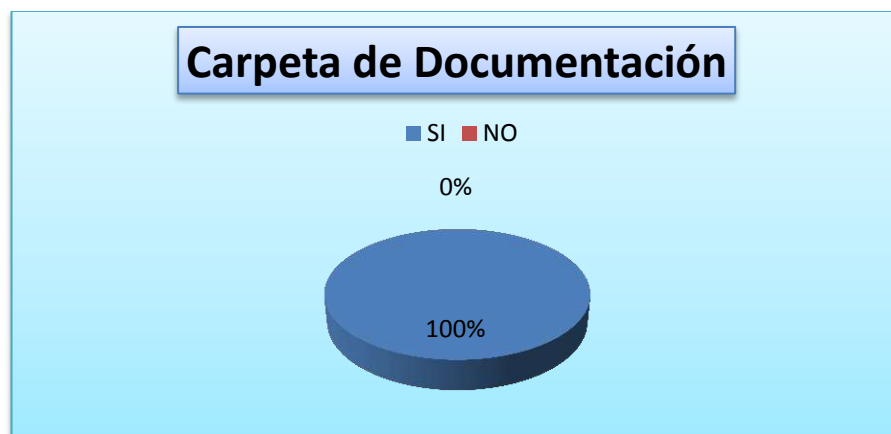
7. ¿Presento una carpeta con su documentación al momento de ingresar a laborar en la empresa?

CUADRO N° 8

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	100%
NO	0	0%
TOTAL	19	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa CENFORCAPER  
ELABORADO: La autora

GRÁFICO N° 19



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 100% de los encuestados presentaron una carpeta de documentación al momento de ingresar a laborar en la empresa, el cual les solicitaron con fin de cumplir con las disposiciones reglamentarias de la empresa.

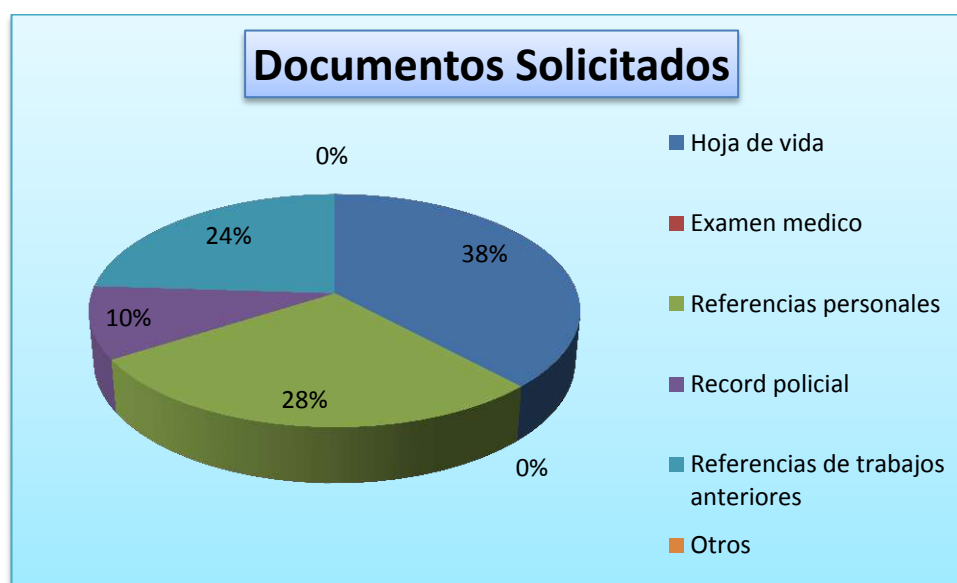
## 8. ¿Qué documentos le solicitaron para su selección?

CUADRO N° 9

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Hoja de vida	19	38%
Examen medico	0	0%
Referencias personales	14	28%
C.A.P	5	10%
Referencias de trabajos anteriores	12	24%
Otros	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa CENFORCAPER  
ELABORADO: La autora

GRÁFICO N° 20



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De las 19 encuestas aplicadas a los empleados, se obtuvo 50 respuestas en donde un 38% corresponde a las personas que dijeron que les solicitaron una hoja de vida para su selección, un 28% referencias personales, un 24% referencias de trabajos anteriores y finalmente un 10% que al que le solicitaron el record policial, todos

estos documentos como requisitos principales para poder acceder a la vacante establecida en la empresa mencionada.

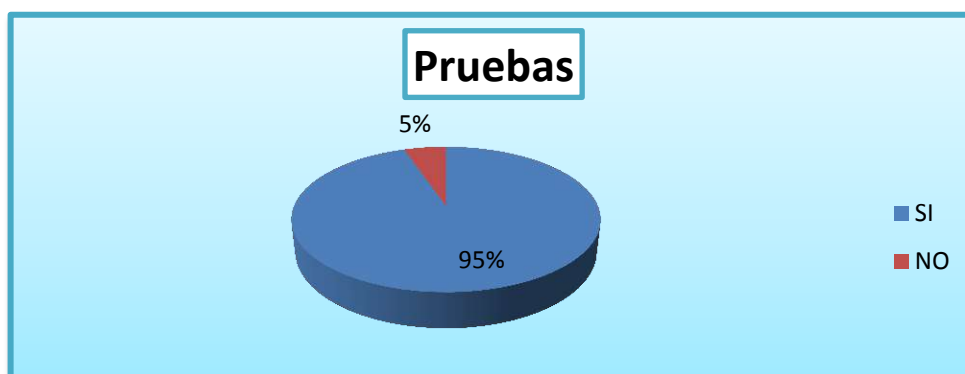
**9. ¿Le realizaron pruebas para la selección del personal idóneo?**

**CUADRO N° 10**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	95%
NO	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa CENFORCAPER  
ELABORADO: La autora

**GRÁFICO N° 21**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Del total de las encuestas aplicadas a los empleados el 95% de ellos manifestaron que si les aplicaron pruebas para ocupar la vacante en la empresa, mientras que un 5% manifestó que no lo hicieron.

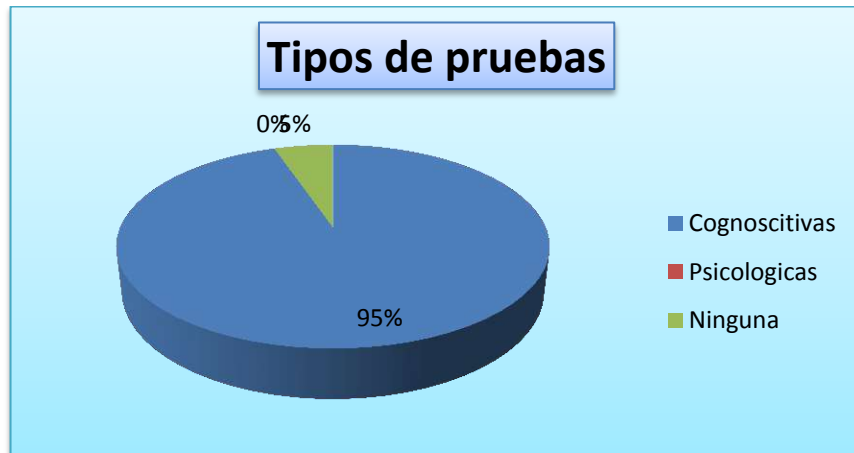
**10. Si su respuesta es afirmativa qué tipos de pruebas le aplicaron para ingresar a la empresa.**

**CUADRO N° 11**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cognoscitivas	18	95%
Psicológicas	0	0%
Ninguna	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa CENFORCAPER  
ELABORADO: La autora

**GRÁFICO N° 22**



### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

El 95% de los encuestados mencionaron que les aplicaron pruebas cognitivas al momento de ingresar a la empresa para poder determinar su nivel de conocimientos, mientras que el 5% de ellos respondió que ninguna prueba fue aplicada.

**11. ¿Tuvo usted una entrevista de trabajo, luego de ser llamado para ocupar esa vacante?**

**CUADRO N° 12**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	95%
NO	1	5%
TOTAL	19	100%

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los empleados de la empresa CENFORCAPER  
**ELABORADO:** La autora

**GRÁFICO N° 23**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

De los resultados obtenidos se pudo evidenciar que el 95% de los encuestados tuvo una entrevista de trabajo, luego de ser llamado para ocupar la vacante, mientras que el 5% que corresponde a una persona no la tuvo, debido a que su contratación fue de manera directa.

**12. ¿Cuál fue la persona encargada de realizar la entrevista?**

**CUADRO N° 13**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Gerente	12	63%
Supervisor	3	16%
Director	3	16%
No contesta	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa CENFORCAPER  
ELABORADO: La autora



GRÁFICO N° 24



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 63% de los empleados indicaron que el gerente fue la persona que les realizó la entrevista de trabajo, en un 16% lo hizo el director al igual que el supervisor y finalmente el 5% no contestó debido a que no le realizaron la entrevista.

13. ¿Firmó usted un contrato de trabajo al ingresar a laborar en la empresa?

CUADRO N° 14

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	100%
NO	0	0%
TOTAL	19	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa CENFORCAPER  
ELABORADO: La autora

GRÁFICO N° 25



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos el 100% de los encuestados manifestaron que firmaron un contrato al momento de ingresar a la empresa para cumplir con lo establecido en el Código de Trabajo.

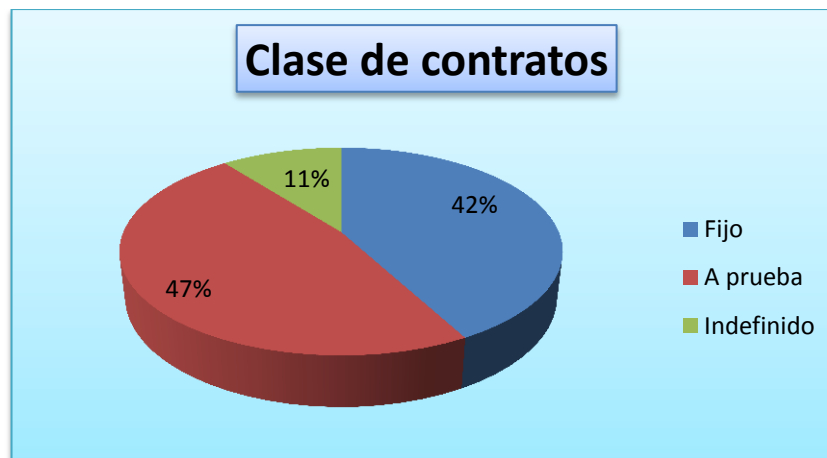
### 14. ¿Qué clase de contrato firmó usted?

CUADRO N° 15

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A prueba	9	47%
Fijo	8	42%
Indefinido	2	11%
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa CENFORCAPER  
ELABORADO: La autora

GRÁFICO N° 26



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De las encuestas aplicadas se pudo constatar que el 47% de los empleados firmaron un contrato a prueba el cual tiene una duración de 90 días según lo establecido en el Art. 20 del Código de Trabajo, el 42% contrato fijo que es de 1 año y un 11% contrato indefinido porque las labores que desempeñan son estables o permanentes.

15. ¿Le dieron a conocer las instalaciones de la empresa? ¿Cuál fue la persona encargada de hacerlo?

CUADRO N° 16

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	17	89%
NO	2	11%
TOTAL	19	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa CENFORCAPER  
ELABORADO: La autora

GRÁFICO N° 27



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de encuestas aplicadas el 89% de ellos manifestaron que si les dieron a conocer las instalaciones de la empresa, siendo la directora de la institución la persona encargada para realizarlo, mientras que un 11% mencionaron que no les dieron a conocer dichas instalaciones.

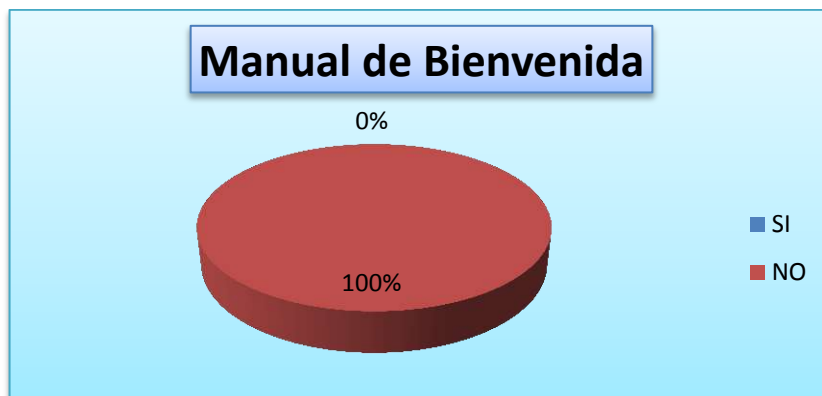
16. ¿Le dieron a conocer el Manual de Bienvenida al momento de ingresar a la empresa?

CUADRO N° 17

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	19	100%
TOTAL	19	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa CENFORCAPER  
ELABORADO: La autora

**GRÁFICO N° 28**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

De las encuestas realizadas al personal de la empresa se pudo observar que el 100% de ellos no le dieron a conocer el manual de bienvenida debido a la carencia de este tipo de manual que les permita integrar de mejor manera a los nuevos elementos al puesto, al jefe y a la organización.

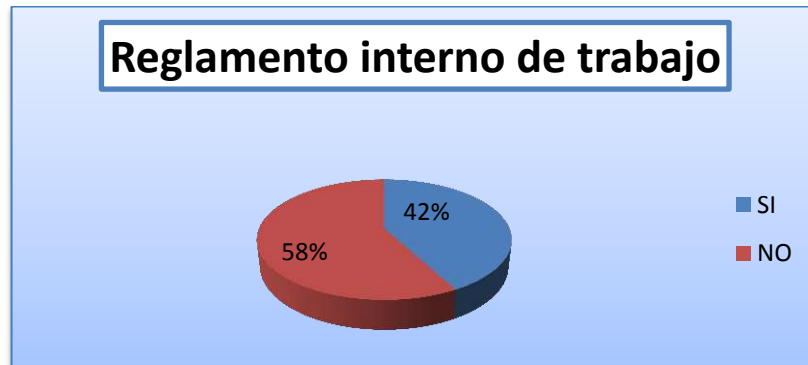
**17. ¿Conoce usted el reglamento interno de trabajo?**

**CUADRO N° 18**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	42%
NO	11	58%
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa CENFORCAPER  
ELABORADO: La autora

**GRÁFICO N° 29**



### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Luego de analizar los resultados obtenidos se pudo constatar que 58% de los encuestados no tiene conocimiento del reglamento interno de trabajo debido a la inexistencia de un documento que les pueda informar de las normas que rigen en la empresa, mientras que un 42% menciona que si lo conoce esto tiene su razón en que ellos se basan en el contenido del reglamento de escuelas de conducción que rigen en todo el país, cabe recalcar que sería un referente para la elaboración del documento interno de CENFORCAPER CIA. LTDA.

### **18. ¿Aplica la empresa multas y sanciones a los empleados por incumplimiento de funciones?**

**CUADRO N° 19**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	100%
NO	0	0%
TOTAL	19	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa CENFORCAPER  
ELABORADO: La autora

**GRÁFICO N° 30**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

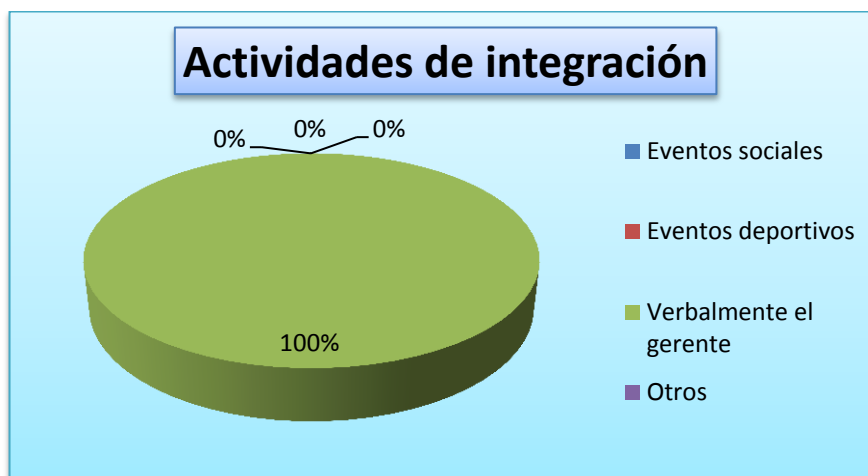
Del total de las encuestas aplicadas el 100% de los empleados manifestaron que la empresa aplica multas y sanciones por incumplimiento de funciones esto es por impuntualidad, llegar a laborar en estado etílico, faltas disciplinarias etc., se lo hace comúnmente con un llamado de atención de forma verbal por parte del gerente.

**19. ¿Mediante que actividades lo integraron a usted en la empresa?  
CUADRO N° 20**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Eventos sociales	0	0%
Eventos deportivos	0	0%
Verbalmente el gerente	19	100%
Otros	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa CENFORCAPER  
ELABORADO: La autora

**GRÁFICO N° 31**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

El 100% de los encuestados manifestó que fueron integrados a la empresa principalmente de forma verbal, siendo el encargado el Sr. Gerente.

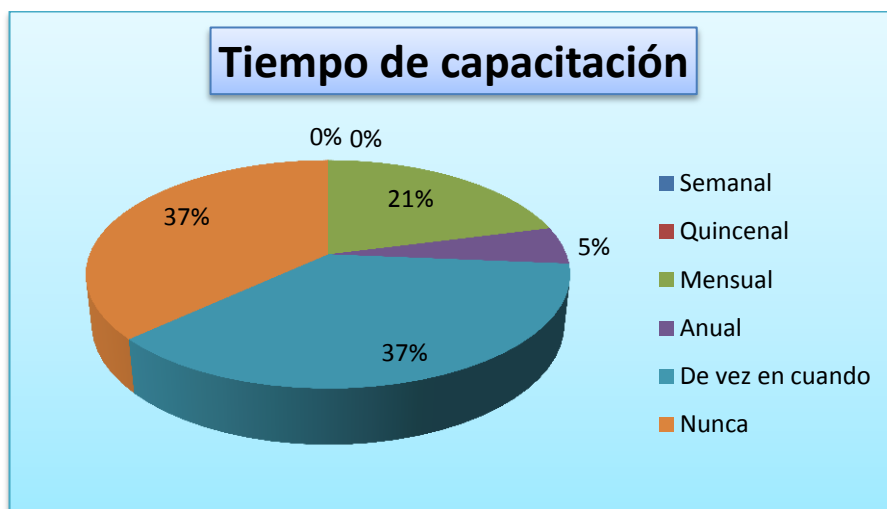
**20. ¿La empresa lo capacita para mejorar sus conocimientos? ¿Cada qué tiempo lo hacen?**

**CUADRO N° 21**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Semanal	0	0%
Quincenal	0	0%
Mensual	4	21%
Anual	1	5%
De vez en cuando	7	37%
Nunca	7	37%
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa CENFORCAPER  
 ELABORADO: La autora

**GRÁFICO N° 32**



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Mediante las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa Cenforcaper, se pudo conocer que el 37% de ellos nunca los han capacitado para mejorar sus conocimientos, el 37% de vez en cuando, el 21% de forma mensual y finalmente el 5% anual, debido a que solamente se ha capacitado al personal operativo, es decir a únicamente a los instructores de la escuela.

### 21. ¿Qué cursos le gustaría recibir?

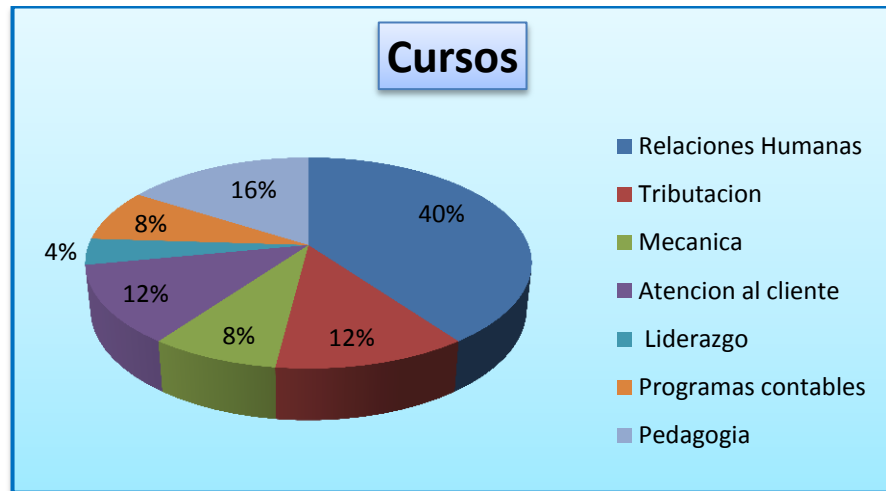
**CUADRO N° 22**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Relaciones Humanas	10	40%
Tributación	3	12%
Mecánica	2	8%
Atención al cliente	3	12%
Liderazgo	1	4%
Programas contables	2	8%
Pedagogía	4	16%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa CENFORCAPER  
ELABORADO: La autora



**GRÁFICO N° 33**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

El 40% de los empleados encuestados consideran que sería importante recibir un curso de Relaciones humanas ya que les permitiría mejorar su trato con las personas, mientras que el 16% le gustaría pedagogía lo cual les permitiría mejorar las técnicas de aprendizaje en los estudiantes, 12% le gustaría tributación para estar actualizados con las nuevas normas tributarias, el otro 12 % atención al cliente para mejorar la relación con sus clientes, el 8% respectivamente mecánica y programas contables y finalmente tenemos el 4% liderazgo para tener la capacidad de cumplir los objetivos que requiere la empresa.

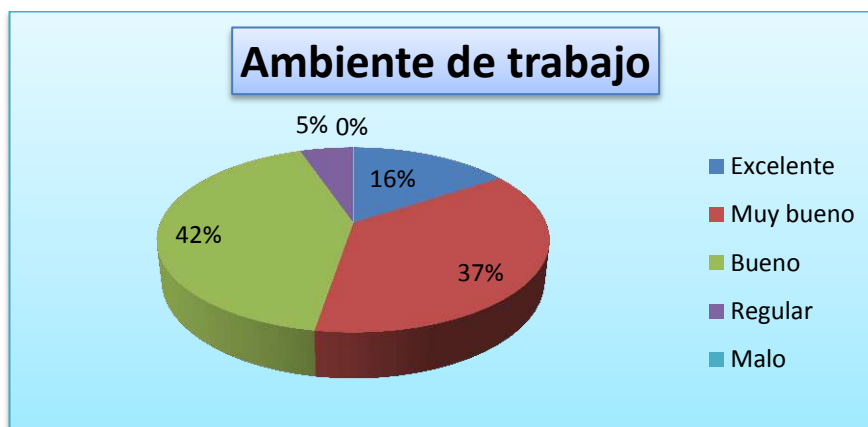
**22. ¿Cómo percibe el ambiente de trabajo?**

**CUADRO N° 23**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	3	16%
Muy bueno	7	37%
Bueno	8	42%
Regular	1	5%
Malo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa CENFORCAPER  
 ELABORADO: La autora

**GRÁFICO N° 34**



### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

De los resultados obtenidos se pudo conocer que el 42% de los empleados encuestados opinan que el ambiente de trabajo que existe dentro de la empresa es excelente, el 37% menciona que es muy bueno, el 16% indicó que es malo y finalmente el 5% regular, todo esto debido a que en gran parte existe un verdadero compañerismo y compromiso personal a pesar de la presión laboral establecida por los directivos de la empresa.

### **23. ¿Se siente motivado al ejecutar su trabajo?**

**CUADRO N° 24**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	95%
NO	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los empleados de la empresa CENFORCAPER  
**ELABORADO:** La autora

**GRÁFICO N° 35**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Del total de encuestas aplicadas el 95% de los empleados manifestaron que se sienten motivados al ejecutar su trabajo debido a que existe un buen clima organizacional, mientras que el 5% de ellos que es una persona manifiesta lo contrario debido a que se sienten motivada por sí misma.

**24. ¿La empresa le brinda a usted incentivos?**

**CUADRO N° 25**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	19	100%
TOTAL	19	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa CENFORCAPER  
ELABORADO: La autora

**GRÁFICO N° 36**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Mediante las encuestas aplicadas se determino que al 100% de los encuestados no les brindan ningún tipo de incentivo ya sea este material o económico por parte de la gerencia.

**25. ¿Qué nivel de educación posee usted?**

- Grado 1 Primaria
- Grado 2 Bachiller
- Grado 3 Tecnología
- Grado 4 Superior
- Grado 5 Postgrado

**CUADRO N° 26**

NOMBRES Y APELLIDOS	DENOMINACION DEL CARGO	GRADOS				
		Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4	Grado 5
Pardo Salazar Jeffrey Virgilio	Gerente					★
Jaramillo Ojeda Rosa Ines	Directora				★	
Jaramillo Ojeda Letty Paulina	Contadora				★	
Rugel Davila Luis Eduardo	Asistente de contabilidad		★			
Cuenca Soto Diana Trinidad	Aux. de contabilidad				★	
Pardo Salazar Freddy Ramiro	Supervisor				★	
Maldonado Caren	Docente				★	
Torres Paladines Fabian	Docente				★	
Teran Israel	Docente				★	

Tuza Ana Maria	Docente	★
Pucha Torres Ruth Katherine	Facturadora	★
Astudillo Laines Vanessa Estefania	Secretaria	★
Pardo Salazar Jackeline del Dolores	Secretaria	★
Arebalo Elizalde Yesenia Soledad	Instructor	★
Torres Maria Cristina	Instructor	★
Prado Quilambaqui Jorge Luis	Instructor	★
Jimenez Valdivieso Jorge Luis	Instructor	★
Cueva Jimenez Fernando Michael	Instructor	★
Carrion Vicente Ivan	Instructor	★
Galarza Samaniego Etsón Andres	Conserje	★

FUENTE: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa CENFORCAPER

ELABORADO: La autora

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

Grado 1 0 a 1 año ( )

Grado 2 1 año 1 mes a 2 años ( )

Grado 3 2 años 1 mes a 3 años ( )

Grado 4 3 años 1 mes en adelante ( )

### CUADRO N° 27

NOMBRES Y APELLIDOS	DENOMINACION DEL CARGO	GRADOS			
		Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Pardo Salazar Jeffrey Virgilio	Gerente		★		
Jaramillo Ojeda Rosa Ines	Directora		★		
Jaramillo Ojeda Letty Paulina	Contadora		★		
Rugel Davila Luis Eduardo	Asistente de contabilidad	★			
Cuenca Soto Diana Trinidad	Aux. de contabilidad		★		
Pardo Salazar Freddy Ramiro	Supervisor		★		
Maldonado Caren	Docente	★			
Torres Paladines Fabian	Docente		★		
Teran Israel	Docente	★			
Tuza Ana Maria	Docente		★		
Pucha Torres Ruth Katherine	Facturadora	★			
Astudillo Laines Vanessa Estefania	Secretaria	★			
Pardo Salazar Jackeline del Dolores	Secretaria	★			
Arebalo Elizalde Yesenia Soledad	Instructor		★		
Torres Maria Cristina	Instructor		★		

Prado Quilambaqui Jorge Luis	Instructor	★
Jimenez Valdivieso Jorge Luis	Instructor	★
Cueva Jimenez Fernando Michael	Instructor	★
Carrion Vicente Ivan	Instructor	★
Galarza Samaniego Etson Andres	Conserje	★

FUENTE: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa CENFORCAPER

ELABORADO: La autora

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

Grado 1 Resuelve problemas de su trabajo ( )

Grado 2 Resuelve problemas de su sección ( )

Grado 3 Resuelve problemas de su departamento ( )

Grado 4 Resuelve problemas de su empresa ( )

**CUADRO N° 28**

NOMBRES Y APELLIDOS	DENOMINACION DEL CARGO	GRADOS			
		Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Pardo Salazar Jeffrey Virgilio	Gerente				★
Jaramillo Ojeda Rosa Inés	Directora				★
Jaramillo Ojeda Letty Paulina	Contadora			★	
Rugel Dávila Luis Eduardo	Asistente de contabilidad		★		
Cuenca Soto Diana Trinidad	Aux. de contabilidad		★		
Pardo Salazar Freddy Ramiro	Supervisor			★	
Maldonado Caren	Docente	★			
Torres Paladines Fabián	Docente	★			
Terán Israel	Docente	★			
Tuza Ana María	Docente	★			
Pucha Torres Ruth Katherine	Facturadora		★		
Astudillo Laines Vanessa Estefanía	Secretaria		★		
Pardo Salazar Jackeline del Dolores	Secretaria		★		
Arebalo Elizalde Yesenia Soledad	Instructor	★			
Torres María Cristina	Instructor	★			
Prado Quilambaqui Jorge Luis	Instructor	★			
Jiménez Valdivieso Jorge Luis	Instructor	★			
Cueva Jiménez Fernando Michael	Instructor	★			
Carrión Vicente Iván	Instructor	★			
Galarza Samaniego Etson Andrés	Conserje	★			

FUENTE: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa CENFORCAPER

ELABORADO: La autora

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

Grado 1 Responde por su trabajo ( )

Grado 2 Responde por su sección ( )

Grado 3 Responde por su departamento ( )

Grado 4 responde por su dirección ( )

**CUADRO N° 29**

NOMBRES Y APELLIDOS	DENOMINACION DEL CARGO	GRADOS			
		Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Pardo Salazar Jeffrey Virgilio	Gerente				★
Jaramillo Ojeda Rosa Ines	Directora				★
Jaramillo Ojeda Letty Paulina	Contadora			★	
Rugel Davila Luis Eduardo	Asistente de contabilidad		★		
Cuenca Soto Diana Trinidad	Aux. de contabilidad		★		
Pardo Salazar Freddy Ramiro	Supervisor			★	
Maldonado Caren	Docente	★			
Torres Paladines Fabian	Docente	★			
Teran Israel	Docente	★			
Tuza Ana Maria	Docente	★			
Pucha Torres Ruth Katherine	Facturadora		★		
Astudillo Laines Vanessa Estefania	Secretaria		★		
Pardo Salazar Jackeline del Dolores	Secretaria		★		
Arebalo Elizalde Yesenia Soledad	Instructor	★			
Torres Maria Cristina	Instructor	★			
Prado Quilambaqui Jorge Luis	Instructor	★			
Jimenez Valdivieso Jorge Luis	Instructor	★			
Cueva Jimenez Fernando Michael	Instructor	★			
Carrion Vicente Ivan	Instructor	★			
Galarza Samaniego Etson Andres	Conserje	★			

FUENTE: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa CENFORCAPER

ELABORADO: La autora

**29. ¿Qué grado de responsabilidad por equipo tiene en caso de que ocurriera algún problema o inconveniente?**

Grado 1 Responde menos de \$ 500 ( )

Grado 2 Responde por \$ 501,00 a \$ 2000 ( )

Grado 3 Responde por \$ 2001,00 en adelante

**CUADRO N° 30**

NOMBRES Y APELLIDOS	DENOMINACION DEL CARGO	GRADOS		
		Grado 1	Grado 2	Grado 3
Pardo Salazar Jeffrey Virgilio	Gerente			★
Jaramillo Ojeda Rosa Inés	Directora			★
Jaramillo Ojeda Letty Paulina	Contadora	★		
Rugel Dávila Luis Eduardo	Asistente de contabilidad	★		
Cuenca Soto Diana Trinidad	Aux. de contabilidad	★		
Pardo Salazar Freddy Ramiro	Supervisor	★		
Maldonado Caren	Docente	★		
Torres Paladines Fabián	Docente	★		
Terán Israel	Docente	★		
Tuza Ana Maria	Docente	★		
Pucha Torres Ruth Katherine	Facturadora	★		
Astudillo Laines Vanessa Estefanía	Secretaria	★		
Pardo Salazar Jackeline del Dolores	Secretaria	★		
Arebalo Elizalde Yesenia Soledad	Instructor		★	
Torres María Cristina	Instructor		★	
Prado Quilambaqui Jorge Luis	Instructor		★	
Jiménez Valdivieso Jorge Luis	Instructor		★	
Cueva Jiménez Fernando Michael	Instructor		★	
Carrión Vicente Iván	Instructor		★	
Galarza Samaniego Etson Andrés	Conserje	★		

FUENTE: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa CENFORCAPER

ELABORADO: La autora.

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

Grado 1 No requiere concentración ( )

Grado 2 Requiere de mediana concentración ( )

Grado 3 Siempre requiere de concentración ( )



**CUADRO N° 31**

NOMBRES Y APELLIDOS	DENOMINACION DEL CARGO	GRADOS		
		Grado 1	Grado 2	Grado 3
Pardo Salazar Jeffrey Virgilio	Gerente			★
Jaramillo Ojeda Rosa Inés	Directora			★
Jaramillo Ojeda Letty Paulina	Contadora			★
Rugel Dávila Luis Eduardo	Asistente de contabilidad			★
Cuenca Soto Diana Trinidad	Aux. de contabilidad			★
Pardo Salazar Freddy Ramiro	Supervisor			★
Maldonado Caren	Docente			★
Torres Paladines Fabián	Docente			★
Terán Israel	Docente			★
Tuza Ana Maria	Docente			★
Pucha Torres Ruth Katherine	Facturadora			★
Astudillo Laines Vanessa Estefanía	Secretaria			★
Pardo Salazar Jackeline del Dolores	Secretaria			★
Arebalo Elizalde Yesenia Soledad	Instructor			★
Torres María Cristina	Instructor			★
Prado Quilambaqui Jorge Luis	Instructor			★
Jiménez Valdivieso Jorge Luis	Instructor			★
Cueva Jiménez Fernando Michael	Instructor			★
Carrión Vicente Iván	Instructor			★
Galarza Samaniego Etsón Andrés	Conserje			★

FUENTE: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa CENFORCAPER

ELABORADO: La autora

**31. ¿Qué grado de esfuerzo físico requiere su puesto de trabajo?**

Grado 1 No requiero esfuerzo físico ( )

Grado 2 Requiere de mediano esfuerzo físico ( )

Grado 3 Siempre requiere de esfuerzo físico ( )

**CUADRO N° 32**

NOMBRES Y APELLIDOS	DENOMINACION DEL CARGO	GRADOS		
		Grado 1	Grado 2	Grado 3
Pardo Salazar Jeffrey Virgilio	Gerente	★		
Jaramillo Ojeda Rosa Inés	Directora	★		
Jaramillo Ojeda Letty Paulina	Contadora	★		
Rugel Dávila Luis Eduardo	Asistente de contabilidad	★		

Cuenca Soto Diana Trinidad	Aux. de contabilidad	★	
Pardo Salazar Freddy Ramiro	Supervisor		★
Maldonado Caren	Docente	★	
Torres Paladines Fabián	Docente	★	
Terán Israel	Docente	★	
Tuza Ana María	Docente	★	
Pucha Torres Ruth Katherine	Facturadora	★	
Astudillo Laines Vanessa Estefania	Secretaria	★	
Pardo Salazar Jackeline del Dolores	Secretaria	★	
Arebaldo Elizalde Yesenia Soledad	Instructor		★
Torres María Cristina	Instructor		★
Prado Quilambaqui Jorge Luis	Instructor		★
Jiménez Valdivieso Jorge Luis	Instructor		★
Cueva Jiménez Fernando Michael	Instructor		★
Carrión Vicente Iván	Instructor		★
Galarza Samaniego Etson Andrés	Conserje		★

FUENTE: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa CENFORCAPER  
ELABORADO: La autora

### 32. Cree que las condiciones de su trabajo se encuentran constantemente en riesgo

Grado 1 No está en riesgo ( )

Grado 2 Eventualmente está en riesgo ( )

Grado 3 Esta en posibilidad de sufrir accidentes ( )

### CUADRO N° 33

NOMBRES Y APELLIDOS	DENOMINACION DEL CARGO	GRADOS		
		Grado 1	Grado 2	Grado 3
Pardo Salazar Jeffrey Virgilio	Gerente		★	
Jaramillo Ojeda Rosa Inés	Directora		★	
Jaramillo Ojeda Letty Paulina	Contadora		★	
Rugel Dávila Luis Eduardo	Asistente de contabilidad		★	
Cuenca Soto Diana Trinidad	Aux. de contabilidad		★	
Pardo Salazar Freddy Ramiro	Supervisor		★	
Maldonado Caren	Docente	★		
Torres Paladines Fabián	Docente	★		
Terán Israel	Docente	★		

Tuza Ana María	Docente	★
Pucha Torres Ruth Katherine	Facturadora	★
Astudillo Laines Vanessa Estefania	Secretaria	★
Pardo Salazar Jackeline del Dolores	Secretaria	★
Arebalo Elizalde Yesenia Soledad	Instructor	★
Torres María Cristina	Instructor	★
Prado Quilambaqui Jorge Luis	Instructor	★
Jiménez Valdivieso Jorge Luis	Instructor	★
Cueva Jiménez Fernando Michael	Instructor	★
Carrión Vicente Iván	Instructor	★
Galarza Samaniego Eton Andrés	Conserje	★

FUENTE: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa CENFORCAPER  
 ELABORADO: La autora

33. ¿Considera que el salario que recibe mensualmente está acorde a las funciones que realiza?

CUADRO N° 34

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	74%
NO	5	26%
TOTAL	19	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa CENFORCAPER  
 ELABORADO: La autora

GRÁFICO N° 36



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 74% de los encuestados supieron manifestar que el salario que reciben mensualmente está acorde a las funciones que ellos desempeñan en la empresa, mientras el 26% de los ellos manifiestan lo contrario, debido a que piensan que deberían ganar más porque las tareas realizadas son varias y de mucho esfuerzo.

### 34. ¿Los directivos evalúan el desempeño que usted realiza?

CUADRO N° 35

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	100%
NO	0	0%
TOTAL	19	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa CENFORCAPER  
ELABORADO: La autora

GRAFICO N° 37



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 100% de los encuestados mencionaron que los directivos de la empresa si evalúan el desempeño que realizan, con el objetivo de identificar las falencias y posteriormente tomar las acciones correctivas pertinentes para el mejoramiento de la misma.

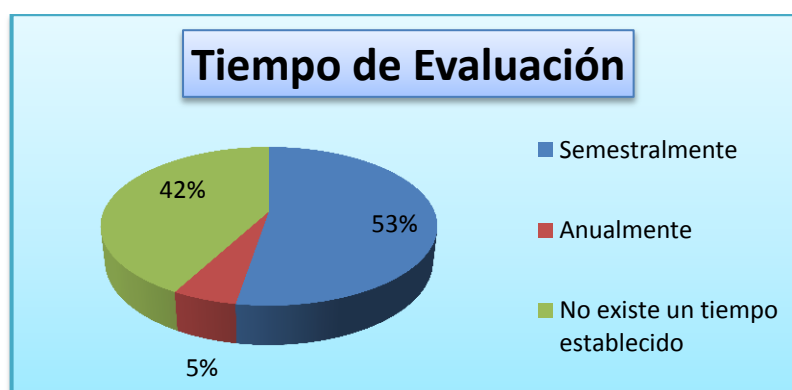
**35. Si su respuesta es afirmativa ¿Cada qué tiempo lo hacen?**

**CUADRO N° 36**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Semestralmente	10	53%
Anualmente	1	5%
No existe un tiempo establecido	8	42%
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa CENFORCAPER  
ELABORADO: La autora

**GRÁFICO N° 38**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

De acuerdo a los resultados obtenidos el 53% manifiestan que la evaluación se la realiza semestralmente, es decir cada seis meses, el 42% que no existe un tiempo establecido y finalmente el 5% que lo hace anualmente.

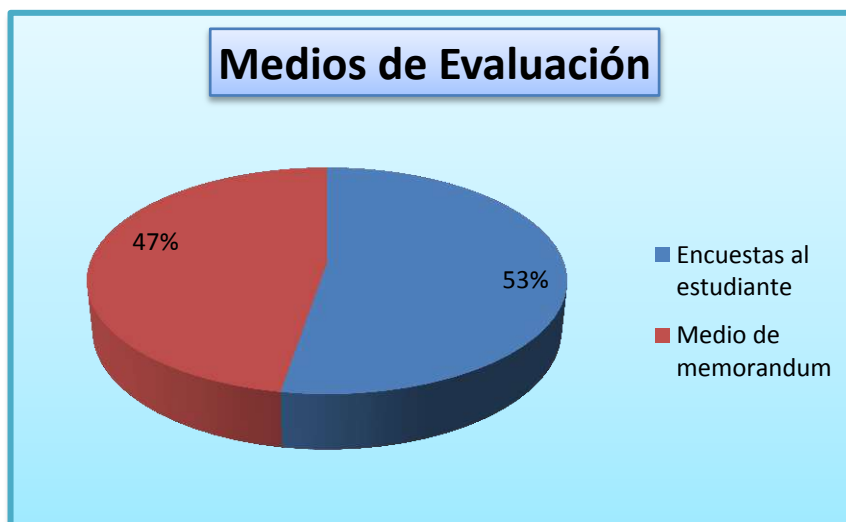
**36. ¿De qué manera evalúan su rendimiento?**

**CUADRO N° 37**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Encuestas al estudiante	10	53%
Medio de memorándum	9	47%
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa CENFORCAPER  
ELABORADO: La autora

**GRÁFICO N° 39**



### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

De los resultados obtenidos el 53% de los encuestados mencionan que la evaluación del rendimiento lo hacen a través de encuestas al estudiante, de acuerdo a esto se toman los correctivos pertinentes, cabe recalcar que en este porcentaje se encuentran solamente los docentes y instructores, el 47% de ellos que corresponde a la parte administrativa manifiesta que lo realizan a través de memorándum que se les hace llegar en caso de que existan falencias en el trabajo realizado. Sin embargo cabe mencionar que frente a ello hace falta establecer un modelo de evaluación mas objetivo, que permita determinar claramente el rendimiento del personal realizado.

**37. ¿Está de acuerdo que la empresa establezca un sistema de evaluación de desempeño continuo?**

**CUADRO N° 38**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa CENFORCAPER  
ELABORADO: La autora

**GRÁFICO N° 40**



### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

El total de empleados que laboran en la empresa “Cenforcaper” es decir el 100% manifiestan estar de acuerdo en que se establezca un sistema de evaluación de desempeño continuo que les permita obtener un mejor rendimiento en el servicio prestado a la ciudadanía lojana.

## 2. ANÁLISIS DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL CARGO SEGÚN FORMATO DEL SENRES (SEGUNDA PARTE DE LA ENCUESTA)

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS O EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código</b>	001	<b>Interfaz</b> Personal de la empresa.	<b>Nivel de instrucción</b>	Superior
<b>Denominación</b>	Gerente		<b>Título requerido</b>	Ingeniería comercial- Maestría en administración de empresas.
<b>Nivel</b>	Ejecutivo		<b>Área de conocimiento</b>	Administración de empresas.
<b>Unidad o proceso</b>	Administrativo			
<b>Grupo ocupacional</b>	Ejecutivo principal de la empresa.			
<b>2. MISION</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
Planificar, organizar, dirigir y controlar cada una de las actividades de la empresa.		<b>TIEMPO DE EXPERIENCIA</b>	2 años de experiencia en trabajos afines	
		<b>ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA</b>	Administración de empresas Manejo del personal. Marketing. Finanzas.	
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>	<b>8. DESTREZAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplir y aplicar las disposiciones generales encomendadas por la Junta General de Socios.</li> <li>Representar a la Empresa, en todas las actividades de carácter público y privado en cualquier instancia que se presente.</li> <li>Tramitar documentos que el reglamento lo autorice, aprobando, autorizando y firmando para lograr un correcto desenvolvimiento.</li> <li>Gestionar las herramientas necesarias para la ejecución de los trabajos de los colaboradores.</li> <li>Presentar informes a la Junta General de Socios del funcionamiento de la Empresa.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Relaciones Humanas</li> <li>Liderazgo</li> <li>Conocimiento de motivación y desarrollo del personal</li> <li>Programas informáticos</li> <li>Relaciones laborales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad de trabajar sobre presión</li> <li>Toma de decisiones</li> <li>Responsabilidad</li> <li>Honradez</li> <li>Excelentes relaciones interpersonales</li> <li>Compromiso con la empresa</li> </ul>	



## PUESTO: DIRECTOR

<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		<b>4. RELACIONES INTERNAS O EXTERNAS</b>	<b>5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>	
<b>Código</b>	002	<b>Interfaz</b> Mayor comunicación con gerencia, contabilidad y supervisión.	<b>Nivel de instrucción</b>	Superior
<b>Denominación</b>	Directora		<b>Título Académico</b>	Ingeniería en contabilidad
<b>Nivel</b>	Ejecutivo		<b>Área de conocimiento</b>	Administración de empresas.
<b>Unidad o proceso</b>	Administrativo			
<b>Grupo ocupacional</b>	Ejecutivo principal de la empresa.			
<b>2. MISION</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
Cumplir con las disposiciones de la gerencia.		<b>TIEMPO DE EXPERIENCIA</b>	2 años de experiencia en trabajos afines	
		<b>ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA</b>	Manejo del personal. Marketing. Finanzas.	
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>	<b>8. DESTREZAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar a la gerencia el trabajo realizado por parte de los empleados para tomar los correctivos pertinentes en caso de presentarse algún inconveniente.</li> <li>• Supervisar que se estén cumpliendo a cabalidad las disposiciones de la gerencia por parte de los empleados.</li> <li>• Ayudar conjuntamente con la gerencia a la contratación del personal idóneo.</li> <li>• Elaborar informes asertivos para los dueños.</li> <li>• Ser proactivo para generar un ambiente laboral de armonía y de cambios.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones Humanas</li> <li>• Manejo de personal</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Conocimiento de los programas informáticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Honradez</li> <li>• Excelentes relaciones interpersonales</li> <li>• Respeto</li> <li>• Trabajar bajo presión</li> <li>•</li> </ul>	

## PUESTO: SECRETARIA

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS O EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código</b>	003	<b>Interfaz</b> Tiene mayor comunicación con la gerencia, dirección y supervisión.	<b>Nivel de instrucción</b>	Superior
<b>Denominación</b>	Secretaria		<b>Título Académico</b>	Administración de empresas
<b>Nivel</b>	Auxiliar		<b>Área de conocimiento</b>	Secretariado contable Mecanización de oficina. Manejo de sistemas informáticos.
<b>Unidad o proceso</b>	Administrativo			
<b>Grupo ocupacional</b>	Personal de apoyo.			
<b>2. MISION</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
Ejecutar actividades pertinentes al área secretarial y asistir a su supervisor inmediato, aplicando técnicas secretariales, a fin de lograr agilizar trámites.		<b>TIEMPO DE EXPERIENCIA</b>	1 año de experiencia en trabajos afines	
		<b>ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA</b>	Secretariado, documentación y archivo.	
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>	<b>8. DESTREZAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Redactar correspondencia, oficios, actas, memorando, anuncios y otros documentos.</li> <li>Operar la máquina fotocopidora y fax.</li> <li>Realizar y recibir llamadas telefónicas.</li> <li>Llevar la agenda de la gerencia.</li> <li>Tomar mensajes y transmitirlos.</li> <li>Atender y suministrar información a estudiantes, personal de la Institución y público en general.</li> <li>Archivar la correspondencia enviada y/o recibida.</li> <li>Inscribir a los estudiantes en las respectivas clases.</li> <li>Ordenar la documentación de los estudiantes.</li> <li>Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo de equipo común de oficina</li> <li>Computación básica. Relaciones humanas.</li> <li>Normas de cortesía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relacionarse con el público en general. Expresarse claramente en forma verbal y escrita.</li> <li>Seguir instrucciones orales y escritas. Tratar en forma cortés y efectiva al público.</li> <li>Responsabilidad</li> </ul>	

## PUESTO: CONTADORA

<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		<b>4. RELACIONES INTERNAS O EXTERNAS</b>	<b>5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>	
<b>Código</b>	004	<b>Interfaz</b> Tiene mayor comunicación con la gerencia, dirección y supervisión.	<b>Nivel de instrucción</b>	Superior
<b>Denominación</b>	Contadora		<b>Título Académico</b>	Ingeniería en Contabilidad y Auditoría.
<b>Nivel</b>	Operativo		<b>Área de conocimiento</b>	Contabilidad.
<b>Unidad o proceso</b>	Administrativo			
<b>Grupo ocupacional</b>	Jefe departamental			
<b>2. MISION</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
Diseñar y mantener el sistema integrado de contabilidad de la empresa.		<b>TIEMPO DE EXPERIENCIA</b>	2 años de experiencia en trabajos afines	
		<b>ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA</b>	Contabilidad y auditoria tributación Manejo de sistemas informáticos.	
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>	<b>8. DESTREZAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Llevar y controlar la contabilidad general de la empresa.</li> <li>Mantener un correcto manejo de los libros contables.</li> <li>Elaborar roles de pago y tramitar la documentación referente al IESS.</li> <li>Preparar los estados financieros correspondientes.</li> <li>Presentar informes y análisis de tipo contable, económico y financiero de las labores que realiza al gerente de la empresa.</li> <li>Las demás que le asigne el Gerente, dentro del ámbito de su actividad.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Relaciones Humanas</li> <li>Tributación</li> <li>Conocimiento de los programas Contables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilidad</li> <li>Honradez</li> <li>Excelentes relaciones interpersonales</li> <li>Capacidad para trabajar bajo presión</li> <li>Compromiso con la empresa</li> </ul>	

## PUESTO: AUXILIAR DE CONTABILIDAD

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS O EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código</b>	005	<b>Interfaz</b> Tiene mayor comunicación con la contadora y facturación.	<b>Nivel de instrucción</b>	Superior
<b>Denominación</b>	Auxiliar de contabilidad		<b>Título Académico</b>	Ingeniería en Contabilidad y Auditoría.
<b>Nivel</b>	Operativo		<b>Área de conocimiento</b>	Contabilidad.
<b>Unidad o proceso</b>	Administrativo			
<b>Grupo ocupacional</b>	auxiliar			
<b>2. MISION</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
Colaborar en todo lo concerniente a la contabilidad de la empresa		<b>TIEMPO DE EXPERIENCIA</b>	1 año de experiencia en trabajos afines	
		<b>ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA</b>	Contabilidad y auditoria tributación Manejo de sistemas informáticos.	
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>	<b>8. DESTREZAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos.</li> <li>• Transcribe información contable en un computador.</li> <li>• Revisa y verifica planillas de retención de impuestos.</li> <li>• Totaliza las cuentas de ingreso y egresos y emite un informe de los resultados.</li> <li>• Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.</li> <li>• Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.</li> <li>• Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matemática simple.</li> <li>• Principios de contabilidad.</li> <li>• Procesamiento electrónico de datos.</li> <li>• Sistemas operativos, hojas de cálculo.</li> <li>• Transcripción de datos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguir instrucciones orales y escritas.</li> <li>• Comunicarse en forma efectiva tanto de manera oral como escrita.</li> <li>• Efectuar cálculos con rapidez y precisión.</li> <li>• Manejo del computador.</li> <li>• Contabilidad general computarizada.</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> </ul>	

## PUESTO: ASISTENTE DE CONTABILIDAD

<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		<b>4. RELACIONES INTERNAS O EXTERNAS</b>	<b>5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>	
<b>Código</b>	006	<b>Interfaz</b> Tiene mayor comunicación con la contadora, auxiliar de contabilidad y facturación.	<b>Nivel de instrucción</b>	Segundo nivel
<b>Denominación</b>	Asistente de contabilidad		<b>Título Académico</b>	Bachiller
<b>Nivel</b>	Operativo		<b>Área de conocimiento</b>	Contabilidad Básica.
<b>Unidad o proceso</b>	Administrativo			
<b>Grupo ocupacional</b>	auxiliar			
<b>2. MISION</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
Revisar, clasificar y registrar documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la empresa.		<b>TIEMPO DE EXPERIENCIA</b>	1 año de experiencia en trabajos afines	
		<b>ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA</b>	Contabilidad y auditoria Manejo de computación básica	
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>	<b>8. DESTREZAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.</li> <li>• Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.</li> <li>• Archiva documentos contables para uso y control interno.</li> <li>• Transcribe información contable en un computador.</li> <li>• Transcribe y accesa información operando un computador.</li> <li>• Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabilidad básica</li> <li>• Procesamiento electrónico de datos.</li> <li>• Transcripción de datos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación efectiva con el personal.</li> <li>• Efectuar cálculos con rapidez y precisión.</li> <li>• Manejo de la calculadora.</li> <li>• Manejo del computador.</li> <li>• Contabilidad general computarizada.</li> </ul>	

**PUESTO: FACTURADORA**

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS O EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código</b>	007	<b>Interfaz</b> Tiene mayor comunicación con la contadora, auxiliar de contabilidad y asistente de contabilidad.	<b>Nivel de instrucción</b>	Superior
<b>Denominación</b>	Facturadora		<b>Título Académico</b>	Ing. Contabilidad y Auditoría.
<b>Nivel</b>	Operativo		<b>Área de conocimiento</b>	Contabilidad Básica, matemáticas.
<b>Unidad o proceso</b>	Administrativo			
<b>Grupo ocupacional</b>	Operativo de área			
<b>2. MISION</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
Mantener correctamente las cuentas de ingresos y egresos de la empresa, con el fin de tener la contabilidad de forma clara y precisa.		<b>TIEMPO DE EXPERIENCIA</b>	1 año de experiencia en trabajos afines	
		<b>ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA</b>	Contabilidad y auditoria Manejo de computación básica	
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>	<b>8. DESTREZAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender a los clientes suministrando los informes que soliciten.</li> <li>• Pasar informes a la contadora sobre transacciones bancarias para poder llevar un correcto manejo de la contabilidad.</li> <li>• Receptar diariamente los comprobantes de depósito por el pago del servicio.</li> <li>• Archivar las facturas secuenciales del cliente.</li> <li>• Informar a la gerencia sobre cualquier eventualidad que se presente para poder dar las respectivas correcciones.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabilidad básica</li> <li>• Matemática</li> <li>• Mecanografía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación.</li> <li>• Efectuar cálculos con rapidez y precisión.</li> <li>• Manejo de la calculadora.</li> <li>• Manejo del computador.</li> <li>• Responsabilidad.</li> </ul>	

## PUESTO: SUPERVISOR

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS O EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código</b>	008	<b>Interfaz</b> Tiene mayor comunicación con la gerencia y dirección.	<b>Nivel de instrucción</b>	Superior
<b>Denominación</b>	Supervisor		<b>Título Académico</b>	Ing. en electromecánica.
<b>Nivel</b>	Operativo		<b>Área de conocimiento</b>	Relaciones humanas, liderazgo.
<b>Unidad o proceso</b>	Administrativo			
<b>Grupo ocupacional</b>	Operativo de área			
<b>2. MISION</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
Apoyar y vigilar la coordinación de actividades de tal manera que se realicen en forma satisfactoria.		<b>TIEMPO DE EXPERIENCIA</b>	2 años de experiencia en trabajos afines	
		<b>ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA</b>	Supervisión, finanzas, manejo de personal.	
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>	<b>8. DESTREZAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión del personal que labora en la empresa.</li> <li>• Manejo de los activos de la empresa.</li> <li>• Distribuir el trabajo.</li> <li>• Saber tratar a su personal (relaciones humanas).</li> <li>• Recibir y tratar las quejas de sus subordinados.</li> <li>• Hacer informes, reportes, etc.</li> <li>• Coordinarse con los demás jefes.</li> <li>• Requiere, sobre todo, mantener la disciplina.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración</li> <li>• Relaciones humanas</li> <li>• Leyes de Transito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Ayudar a resolver conflictos</li> <li>• Aplicar normas de la empresa</li> </ul>	

## PUESTO: DOCENTE

<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		<b>4. RELACIONES INTERNAS O EXTERNAS</b>	<b>5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>	
<b>Código</b>	009	<b>Interfaz</b> Tiene mayor comunicación con la gerencia, supervisión, clientes y dirección.	<b>Nivel de instrucción</b>	Superior
<b>Denominación</b>	Docente		<b>Título Académico</b>	Lic. En ciencias de la educación.
<b>Nivel</b>	Operativo		<b>Área de conocimiento</b>	Relaciones humanas, liderazgo.
<b>Unidad o proceso</b>	Administrativo			
<b>Grupo ocupacional</b>	Operativo de área.			
<b>2. MISION</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
: Enseñar los contenidos teóricos a los alumnos en una forma eficaz, responsabilizándose de su cumplimiento y aprendizaje adecuado.		<b>TIEMPO DE EXPERIENCIA</b>	2 años de experiencia en trabajos afines	
		<b>ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA</b>	Relaciones humanas, pedagogía y psicología.	
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>	<b>8. DESTREZAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impartir clases teóricas.</li> <li>• Tomar y registrar la asistencia de los alumnos en hojas previamente elaboradas, cumpliendo con los horarios establecidos por la empresa.</li> <li>• Evaluar y receptar las debidas pruebas de conocimiento.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones humanas</li> <li>• Psicología</li> <li>• Mecánica Automotriz</li> <li>• Leyes de Transito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguir instrucciones orales y escritas.</li> <li>• Comunicación efectiva.</li> <li>• Trabajar bajo presión.</li> <li>• Responsabilidad.</li> </ul>	



## PUESTO: INSTRUCTOR

<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		<b>4. RELACIONES INTERNAS O EXTERNAS</b>	<b>5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>	
<b>Código</b>	010	<b>Interfaz</b> Mayor comunicación con la supervisión y clientes.	<b>Nivel de instrucción</b>	Superior
<b>Denominación</b>	Instructor		<b>Título Académico</b>	Egresado en Administración de empresas.
<b>Nivel</b>	Operativo		<b>Área de conocimiento</b>	Administración de empresas.
<b>Unidad o proceso</b>	Administrativo			
<b>Grupo ocupacional</b>	Operativo de área.			
<b>2. MISION</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
Impartir clases prácticas necesarias para que los estudiantes reciban una capacitación técnica y puedan acceder a la conducción en forma responsable y segura, adoptando una cultura de tránsito y seguridad vial.		<b>TIEMPO DE EXPERIENCIA</b>	1 año de experiencia en trabajos afines	
		<b>ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA</b>	Relaciones humanas, pedagogía y psicología.	
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>	<b>8. DESTREZAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar la limpieza diaria de los muebles y enseres de oficina.</li> <li>Mantenimiento en general de los vehículos en lo que respecta a limpieza.</li> <li>Colaborar ocasionalmente con la ejecución de labores sencillas de oficina.</li> <li>Las demás que le asigne el gerente o directora de la empresa, dentro del ámbito de su actividad.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Relaciones humanas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilidad</li> <li>Disciplina</li> <li>Agilidad y rapidez de movimientos</li> </ul>	

## PUESTO: CONSERJE

<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		<b>4. RELACIONES INTERNAS O EXTERNAS</b>	<b>5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>	
<b>Código</b>	011	<b>Interfaz</b> Mayor comunicación con la supervisión y clientes.	<b>Nivel de instrucción</b>	Superior
<b>Denominación</b>	Conserje		<b>Título Académico</b>	Egresado en Administración de empresas.
<b>Nivel</b>	Operativo		<b>Área de conocimiento</b>	Administración de empresas.
<b>Unidad o proceso</b>	Administrativo			
<b>Grupo ocupacional</b>	Operativo de área.			
<b>2. MISION</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
Realizar la limpieza diaria de las instalaciones de la empresa.		<b>TIEMPO DE EXPERIENCIA</b>	1 año de experiencia en trabajos afines	
		<b>ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA</b>	Relaciones humanas, pedagogía y psicología.	
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>	<b>8. DESTREZAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar la limpieza diaria de los muebles y enseres de oficina.</li> <li>Mantenimiento en general de los vehículos en lo que respecta a limpieza.</li> <li>Colaborar ocasionalmente con la ejecución de labores sencillas de oficina.</li> <li>Las demás que le asigne el gerente o directora de la empresa, dentro del ámbito de su actividad.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Relaciones humanas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilidad</li> <li>Disciplina</li> <li>Agilidad y rapidez de movimientos</li> </ul>	

## **g. DISCUSIÓN**

### **➤ PRIMER OBJETIVO**

REALIZAR UN DIAGNÓSTICO SITUACIONAL ACTUAL DE LA EMPRESA SELECCIONADA QUE PERMITA CONOCER LOS DIVERSOS PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN TANTO EN EL DISEÑO ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.

### **Reseña histórica**

La Escuela de Conducción “**CENFORCAPER**” **CIA LTDA**, de nombre comercial “**Conducir**”, se encuentra ubicada en la avenida Orillas del Zamora y Chone, esquina a 100 metros al norte del Hipervalle. Fue constituida en la ciudad de Loja a los 07 días del mes de Febrero del 2007, empezando a funcionar en el año 2009, en donde se reunieron con la finalidad de constituir una empresa dedicada a la formación, capacitación y perfeccionamiento de conductores no profesionales.

Los creadores de la empresa fueron: Ing. Augusto Fabricio Abendaño Legarda, de estado civil casado, Ing. Jeoffey Virgilio Pardo Salazar, de estado civil casado e Ing. Químico Rafael Antonio Dávila Eguez, todos de Nacionalidad Ecuatoriana y Personería natural.

La Razón Social de la Empresa se denominó “Cenforcaper” Compañía Limitada, la cual está ubicada en el Norte de la Ciudad de Loja. El Objeto Social de la misma es la formación, teoría y práctica de conductores no profesionales, otorgando licencias tipo B.

La duración de la compañía es de aproximadamente 20 años y terminado este tiempo se vuelve a renovar su constitución.

Para iniciar se suscribió un capital de 150,00 dólares americanos la cual está dividida en 450 participaciones nominativas, de 1 dólar cada una, las mismas que se encuentran signadas del cero, cero, uno al 450 para todos los socios capitalistas y al momento de constituirse fue del 50% y el otro 50% fue depositado en una cuenta denominada “Cuenta de Integración del Capital” la cual está abierta en el Banco de Loja.

La Junta General es el órgano supremo de la compañía y la conforman los socios de la misma, los cuales se reúnen ordinariamente una vez al año, dentro de los meses posteriores a la finalización del ejercicio económico y extraordinariamente las veces que fueren convocados para tratar asuntos puntualizados en la convocatoria.

Al finalizar cada ejercicio económico y dentro de los tres primeros meses del siguiente año el gerente general pone a consideración de la Junta General de Socios el balance general anual y el estado de pérdidas y ganancias.

### **Foda institucional**

De acuerdo al foda institucional tenemos que entre sus más altas fortalezas están principalmente el profesionalismo de los instructores prácticos, calidad en el servicio, comunicación con el personal y trabajo en equipo, los cuales son los más relevantes según lo expuesto por el gerente.

Entre las debilidades identificadas dentro de la empresa están que no existe una capacitación permanente a todo el personal que labora en la misma, es decir es casi nula, ya que solamente se lo ha hecho con el personal operativo haciendo énfasis en los instructores, lo cual origina que no solamente no se pueda aprovechar las potencialidades del personal ahora en funciones, sino que además de ello no se logre ser una empresa competitiva en el mercado local.

Así mismo consideran importante el aprovechamiento de los recursos disponibles para el mejoramiento continuo de la empresa, en este caso se hace referencia a las oportunidades que tienen como son la de contar con personal altamente calificado para poder hacer frente a la competencia, así como también el desarrollar un buen plan de capacitación para que el personal este constantemente actualizado.

Y finalmente tenemos lo que son las amenazas que la empresa enfrenta como son principalmente que el recurso humano contratado no está suficientemente apto para desempeñarse con eficiencia, por un lado por la insuficiente oferta de servicios de capacitación y por el otro porque existe un elevado precio de los mismos.

### **Diseño organizacional**

En cuanto a su diseño organizacional la empresa Cenforcaper no cuenta con una misión, visión y objetivos claramente definidos que le permita direccionar de mejor manera a la empresa, visualizando las metas finales a las cuales pretende llegar.

Así mismo la empresa en mención no cuenta con ningún tipo de organigrama que le ayude a determinar jerarquías, funciones y responsabilidades, cabe destacar que solamente existe un documento donde se detalla en forma empírica la estructura de la empresa, el cual no se ha llevado a efecto o ejecución ya que solamente se encuentra en los archivos de la institución.

De acuerdo a lo antes expuesto las funciones, jerarquías y responsabilidades fueron asignadas de acuerdo a las necesidades de la empresa, sin dejar de lado que también se tomo en cuenta los requerimientos del Reglamento de Escuelas establecidas por la Dirección Nacional de Tránsito del país.

Cabe señalar también que no posee manuales de ningún tipo, pero como ya se mencionó anteriormente se rigen principalmente a las disposiciones de la Dirección Nacional de Tránsito para poder estar apegados a la ley y no tener inconvenientes en lo posterior que les permitan seguir funcionando con normalidad brindando un servicio de calidad a la ciudadanía de Loja.

### **Proceso de Admisión de Personal**

En cuanto al sistema de Admisión de personal se lo hace de manera empírica sin establecer secuencialmente todos los pasos que se requieren para la adecuada aplicación de las etapas de admisión de personal como son reclutamiento, selección, contratación, inducción, integración, capacitación y motivación respectivamente.

El reclutamiento lo realizan dando a conocer la existencia de la vacante en la empresa, por medio de la publicación en el medio de comunicación de más aceptación en la ciudad de Loja como es el diario “La Hora”.

Los medios que se utiliza para solicitar el personal son el reclutamiento externo, es decir, candidatos que no pertenecen a la empresa y reclutamiento interno mediante la reubicación de sus empleados, los cuales son ascendidos.

En cuanto al proceso de selección de los candidatos más calificados o idóneos para ocupar el puesto o vacante primeramente se recepta las carpetas con la documentación pertinente tales como hoja de vida, referencias personales, referencias de trabajos anteriores y record policial, para posteriormente proceder a la entrevista personalizada de selección la misma que es realizada por el gerente o directora de la institución.

En lo referente a la contratación la empresa aplica lo que son contratos a prueba, los cuales son de 3 meses, contrato fijo que es de un año y finalmente el indefinido en el que no se establece el tiempo de duración, se aplica a los empleados que se considera son estables o permanentes.

Así mismo el personal de la empresa se encuentra debidamente asegurado, es decir, cuentan con el Seguro Social correspondiente, recibiendo los beneficios de ley que el Código de trabajo otorga como son las vacaciones anuales que son de 15 días hábiles y demás que se establezcan en mutuo acuerdo con el trabajador. A su vez en la empresa ha existido retiro del personal teniendo como principales causas incumplimiento de funciones, faltas disciplinarias y terminación de contrato.

En lo concerniente a la fase de inducción la empresa no posee un manual de bienvenida que le permita integrar al nuevo empleado al puesto de trabajo, al jefe y a la organización en el menor tiempo posible, ocasionando un desconocimiento de las normas, políticas y costumbres, las cuales pueden afectar en forma negativa a su eficiencia, así como a su satisfacción.

Cabe recalcar que la integración del personal lo hace en forma verbal el gerente con una pequeña reunión con el personal administrativo y operativo, dándole a conocer al nuevo integrante las instalaciones que conforman la empresa, así como también las reglas o normas que rigen dentro de la misma.

Para normar el correcto desarrollo del personal dentro de la empresa se tiene en proceso de elaboración un reglamento interno de trabajo que en los próximos meses se implementara con el fin de que todo el personal conozca cuales son las normas, políticas, disposiciones disciplinarias etc que rigen en la misma.

En cuanto a capacitación se refiere la empresa no lo hace de manera permanente, así mismo cabe recalcar que solamente lo realiza al personal operativo, en un tiempo estimado de 2 veces al año y tratando temáticas como leyes de tránsito y técnicas de manejo.

Estos cursos son impartidos en lugares externos con una duración de 15 o 10 horas aproximadamente dependiendo de la temática y fuera de los horarios de trabajo es decir, los fines de semana.

La empresa no incentiva a su personal para el cumplimiento de sus tareas o actividades de ninguna manera ni con bonos, ni premios de ninguna índole.

### **Valuación de puestos**

La empresa en mención no establece un método de evaluación de puestos, que le permita determinar si los sueldos percibidos están acordes con las funciones realizadas, ocasionando que exista un descontento por parte de los empleados que consideran que el sueldo no está acorde a lo que ellos realizan, debido a que algunos de ellos cumplen otras actividades además de las asignadas.

Sin embargo la empresa se rige a lo estipulado por el código laboral, en el que algunos de sus empleados ganan lo que es el sueldo básico más los beneficios de ley, y también de acuerdo a las funciones realizadas por cada uno de ellos.

### **Evaluación de desempeño**

La inexistencia de un método que les permita evaluar el desempeño de sus colaboradores en el desarrollo de las actividades efectuadas por ellos en sus horas de trabajo, ocasiona que los directivos se vean en la imperiosa necesidad de hacerlo empíricamente y como ellos crean conveniente, lo cual



no permite que se puedan medir y por ende identificar los puntos de mejoramiento, para en lo posterior tomar los correctivos que los ellos consideren pertinentes.

Es ahí donde se hace necesario establecer un modelo de evaluación más objetivo, que permita determinar claramente el rendimiento del personal.

➤ **SEGUNDO OBJETIVO**

ELABORAR ORGANIGRAMAS DE ORDEN ESTRUCTURAL, FUNCIONAL Y POSICIONAL QUE PERMITAN ESTABLECER NIVELES DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DENTRO DE LA EMPRESA “CENFORCAPER CIA LTDA”.

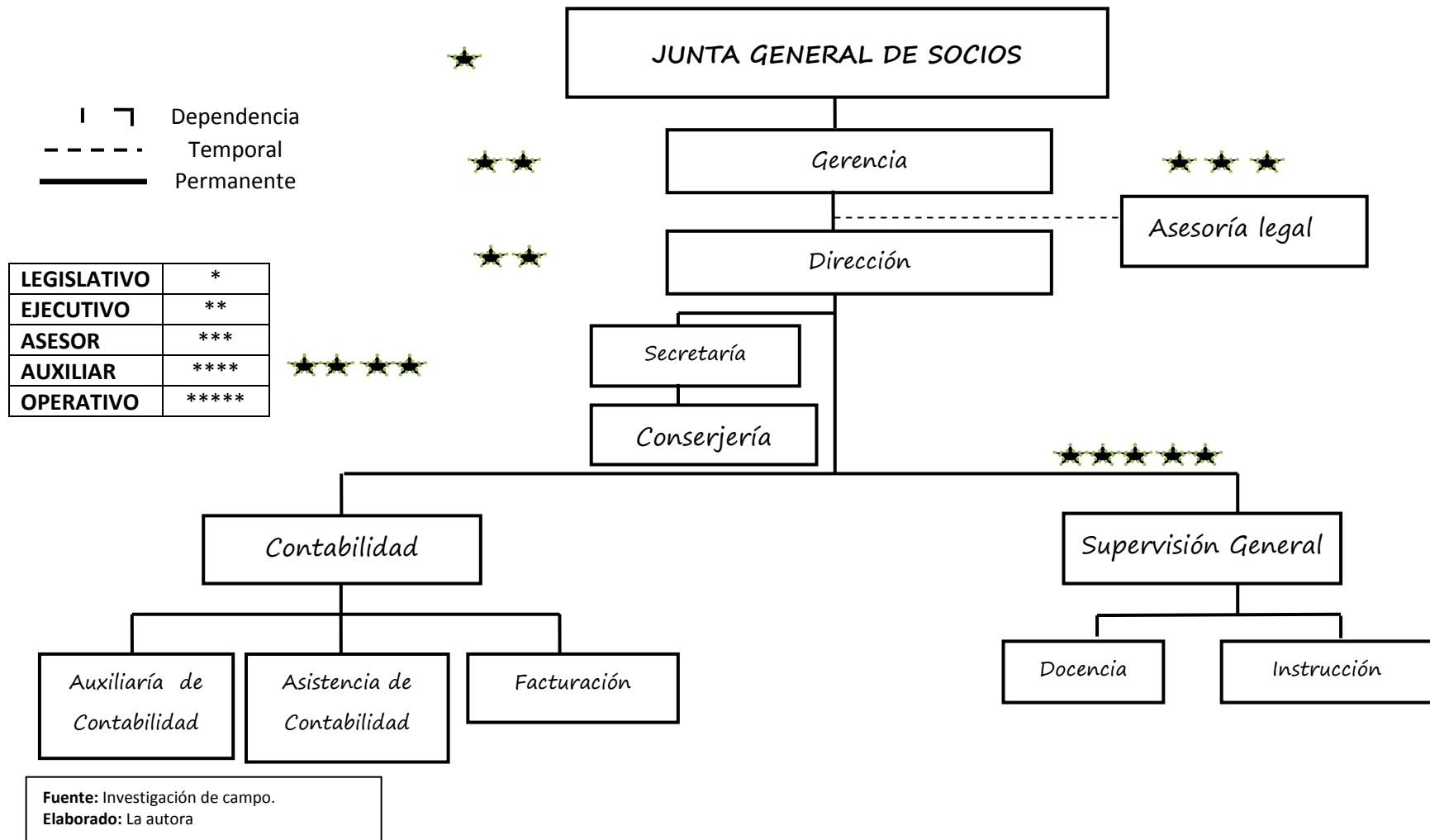
## **2.1 PROPUESTA DE ORGANIGRAMAS ADMINISTRATIVOS**

### **Introducción**

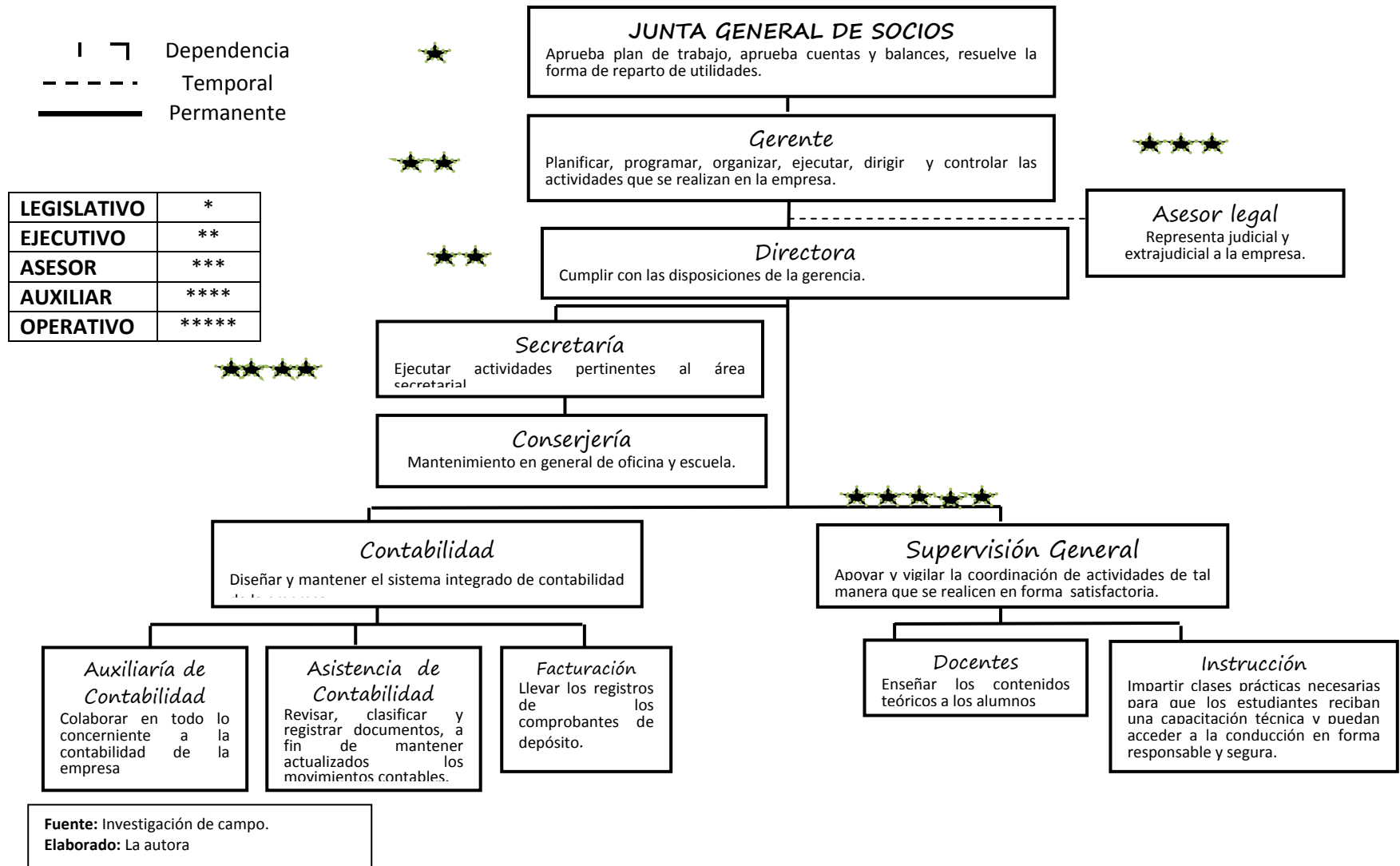
Representación gráfica de la estructura organizativa, que permite obtener una idea uniforme acerca de una organización. Además es una especie de esqueleto de la empresa en la que se pueden ver fácilmente de un vistazo cada una de las divisiones principales y cómo están distribuidas éstas en departamentos y secciones.

Un organigrama permite orientarse a las unidades de la empresa y ver cómo están ubicadas dentro de la compañía y de quién dependen. También sirve para mostrar la estructura y para poder revisar y realizar cambios con facilidad. Además de permitir a la empresa descubrir sus fallos en la organización y eliminar departamentos.

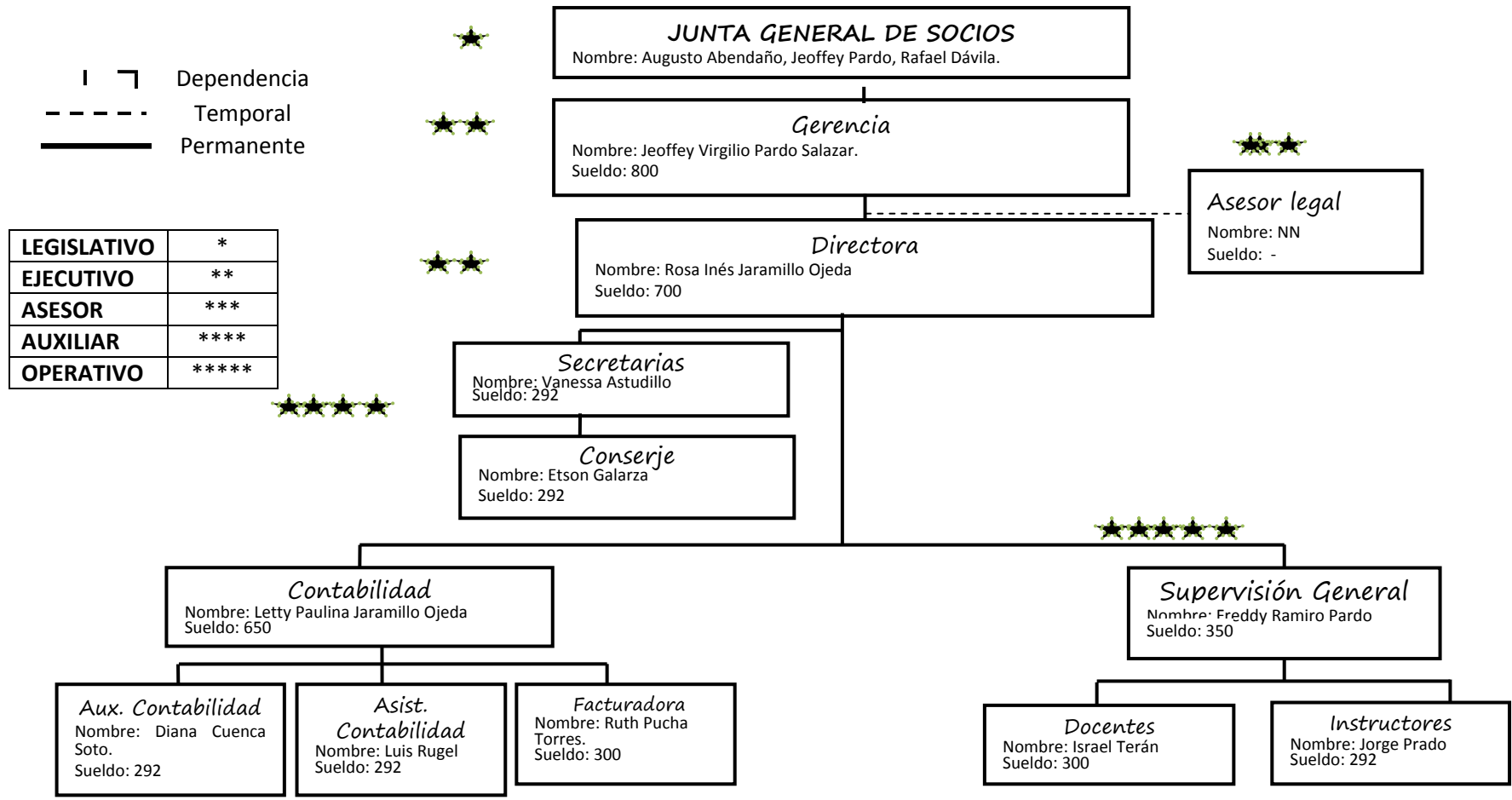
**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA "CENFORCAPER" CIA LTDA.**



## ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA EMPRESA “CENFORCAPER” CIA LTDA.



## ORGANIGRAMA POSICIONAL DE LA EMPRESA "CENFORCAPER" CIA LTDA.



<b>LEGISLATIVO</b>	*
<b>EJECUTIVO</b>	**
<b>ASESOR</b>	***
<b>AUXILIAR</b>	****
<b>OPERATIVO</b>	*****

| └ Dependencia  
 - - - - - Temporal  
 ————— Permanente

**Fuente:** Investigación de campo.  
**Elaborado:** La autora

➤ **TERCER OBJETIVO**


PLANTEAR Y DESARROLLAR MANUAL DE FUNCIONES Y BIENVENIDA CON LA FINALIDAD DE NORMAR LAS ACTIVIDADES DE LA ORGANIZACIÓN.


**MANUAL DE FUNCIONES**

Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.

Los manuales tienen por objeto el decirle a cada jefe o trabajador por escrito lo que se espera de él, en materia de funciones, tareas, responsabilidades, autoridad, comunicaciones, e interrelaciones dentro y fuera de la empresa.


**PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA  
"CENFORCAPER" CIA LTDA.**


	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>  <b>EMPRESA "CENFORCAPER" CIA LTDA.</b>	<b>CÓDIGO</b> 001	<b>REC</b> - 03
		<b>FECHA DE APROBACIÓN</b>	
		Mayo 2012	
<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>			
<b>Denominación del Cargo</b>	JUNTA GENERAL DE SOCIOS		
<b>Área</b>	ADMINISTRATIVA		
<b>Inmediato Superior</b>	-		
<b>Nivel Jerárquico</b>	LEGISLATIVO		
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificar y programar las actividades relacionadas con reglamentos disposiciones y aspectos de mayor jerarquía de la empresa.</li> </ul>			
<b>III. FUNCIONES PRINCIPALES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Resolver resoluciones sobre el incremento de nuevos capitales en la inversión de la empresa.</li> <li>Determinar los montos de las utilidades que le corresponderán a cada socio.</li> <li>Elegir al gerente o director que regirán a la empresa.</li> <li>Aprobar o modificar los reglamentos, políticas, normas y estatutos de la empresa.</li> <li>Aprobar el presupuesto con que emprenderá la empresa durante el año.</li> <li>Aprobar las cuentas, balances y presupuestos de la empresa.</li> </ul>			
<b>IV. CARACTERISTICAS DE CLASE</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplir y hacer cumplir las disposiciones, reglamentos, políticas, normas estructuradas en la empresa.</li> </ul>			
<b>V. COMPETENCIAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo</li> <li>Decisión</li> <li>Trabajo en equipo</li> </ul>			
<b>V.I REQUISITOS MÍNIMOS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ser socio de la Escuela</li> </ul>			


	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>  <b>EMPRESA "CENFORCAPER" CIA LTDA.</b>	<b>CÓDIGO</b> 002	<b>REC –</b> 03
		<b>FECHA DE APROBACIÓN</b>	
		Mayo 2012	
<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>			
<b>Denominación del Cargo</b>	GERENTE		
<b>Área</b>	ADMINISTRATIVA		
<b>Inmediato Superior</b>	JUNTA GENERAL DE SOCIOS		
<b>Nivel Jerárquico</b>	EJECUTIVO		
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificar, organizar, dirigir y controlar cada una de las actividades de la Empresa.</li> </ul>			
<b>III. FUNCIONES PRINCIPALES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplir y aplicar todas las disposiciones emitidas por la Junta General de Socios y las demás que le compete por las leyes y el estatuto.</li> <li>Representar a la Empresa, en todas las actividades de carácter público y privado en cualquier instancia que se presente.</li> <li>Tramitar documentos que el reglamento lo autorice, aprobando, autorizando y firmando para lograr un correcto desenvolvimiento.</li> <li>Gestionar apoyo financiero con la junta general de socios.</li> <li>Presentar informes a la Junta General de Socios del funcionamiento de la Empresa.</li> <li>Coordinar actividades para el mejoramiento del clima organizacional de los empleados.</li> <li>Maximizar las utilidades de la empresa.</li> <li>Conducir a la empresa al logro de sus objetivos y metas aprovechando los recursos disponibles.</li> </ul>			
<b>IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisar, coordinar y controlar las actividades del personal bajo su mando, así como de la empresa en general.</li> <li>Actuar con independencia profesional usando su criterio para la solución de los problemas inherentes al cargo.</li> <li>Responder por equipos a su cargo hasta un valor de \$. 2000.</li> </ul>			
<b>V. COMPETENCIAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo</li> <li>Decisión</li> <li>Trabajo en equipo</li> <li>Alta flexibilidad</li> </ul>			
<b>V.I REQUISITOS MÍNIMOS</b>			
<b>EDUCACIÓN</b>	Título de 4º nivel en Administración de Empresas o Carreras a fines		
<b>EXPERIENCIA</b>	Tres años en cargos similares.		





	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>  <b>EMPRESA "CENFORCAPER" CIA LTDA.</b>	<b>CÓDIGO</b> <b>003</b>	<b>REC</b> <b>- 03</b>
		<b>FECHA DE APROBACIÓN</b>	
		Mayo 2012	
<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>			
<b>Denominación del Cargo</b>	ASESOR LEGAL		
<b>Área</b>	ADMINISTRATIVA		
<b>Inmediato Superior</b>	GERENTE		
<b>Nivel Jerárquico</b>	AUXILIAR		
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Asesorar y defender los intereses de la Empresa.</li> </ul>			
<b>III. FUNCIONES PRINCIPALES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ser partícipe de las reuniones de la junta general de accionistas.</li> <li>Asesorar jurídicamente asuntos relacionados a procesos lícitos, concursos de oferta precios y selección de firmas.</li> <li>Redactar contratos, convenios, acuerdos de compromisos, poderes entre otros documentos legales que requieran la Empresa.</li> <li>Representar judicial y extrajudicial a la Empresa.</li> <li>Presentar informes de su actividad al Gerente o Director.</li> <li>Los demás que le asigne el Gerente, dentro del ámbito de su actividad.</li> </ul>			
<b>IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilidad en sus actuaciones y coordinaciones profesionales asumiendo su rol de forma que solucione las dificultades presentadas en la empresa.</li> </ul>			
<b>V. COMPETENCIAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidad analítica</li> <li>Decisión</li> <li>Trabajo en equipo</li> </ul>			
<b>V.I REQUISITOS MÍNIMOS</b>			
<b>EDUCACIÓN</b>	Título de 3º nivel. Doctor en leyes o Abogado.		
<b>EXPERIENCIA</b>	Dos años en cargos similares.		


	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b> <b>EMPRESA "CENFORCAPER" CIA</b> <b>LTDA.</b>	<b>CÓDIGO</b> <b>004</b>	<b>REC -</b> <b>03</b>
		<b>FECHA DE APROBACIÓN</b>	
		Mayo 2012	
<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>			
<b>Denominación del Cargo</b>	DIRECTORA		
<b>Área</b>	ADMINISTRATIVA		
<b>Inmediato Superior</b>	GERENTE		
<b>Nivel Jerárquico</b>	EJECUTIVO		
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar conjuntamente con la gerencia todo lo concerniente a la empresa bajo criterios de solvencia, prudencia y rentabilidad financiera.</li> </ul>			
<b>III. FUNCIONES PRINCIPALES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con las disposiciones de gerencia.</li> <li>• Dirigir y coordinar conjuntamente con la gerencia las actividades de la empresa y velar por la corriente y eficiente marcha de la misma.</li> <li>• Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.</li> <li>• Se encarga de la contratación y despido de personal.</li> <li>• Supervisar al personal para un mejor desempeño de sus actividades.</li> <li>• Procurar que se apliquen las acciones necesarias, a fin de prevenir y solucionar problemas laborales.</li> <li>• Representar al Gerente, cuando éste lo disponga, en acciones sociales o reuniones de trabajo.</li> <li>• Propiciar un buen ambiente de trabajo que garantice el buen desenvolvimiento de las actividades a los empleados encomendadas.</li> <li>• Las demás que le sean asignadas por la Gerencia General, en el ámbito de su competencia.</li> </ul>			
<b>IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad en sus actuaciones y coordinaciones profesionales asumiendo su rol de forma que solucione las dificultades presentadas en la empresa.</li> <li>• Responder por equipos a su cargo hasta un valor de \$ 2000,00</li> </ul>			
<b>V. COMPETENCIAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Decisión</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>			
<b>V.I REQUISITOS MÍNIMOS</b>			
<b>EDUCACIÓN</b>	Título de 3º nivel en Administración de Empresas o carreras afines.		
<b>EXPERIENCIA</b>	Dos años en cargos similares		


	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>  <b>EMPRESA "CENFORCAPER"</b> <b>CIA LTDA.</b>	<b>CÓDIGO</b> <b>005</b>	<b>REC -</b> <b>03</b>
		<b>FECHA DE APROBACIÓN</b>	
		Mayo 2012	
<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>			
<b>Denominación del Cargo</b>		SECRETARIA	
<b>Área</b>		ADMINISTRATIVA	
<b>Inmediato Superior</b>		GERENCIA	
<b>Nivel Jerárquico</b>		AUXILIAR	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar labores de secretaría o asistencia directa al Gerente de la Empresa.</li> </ul>			
<b>III. FUNCIONES PRINCIPALES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar y ejecutar las actividades de apoyo administrativo y secretarial.</li> <li>Cumplir con las jornadas de trabajo que se le señale.</li> <li>Realizar y recibir llamadas telefónicas.</li> <li>Tomar mensajes y transmitirlos.</li> <li>Llevar la agenda de la gerencia.</li> <li>Llevar un registro diario de las citas que tengan los socios.</li> <li>Elaborar actas, oficios, memorándum y otros documentos que requiera la gerencia.</li> <li>Revisar y controlar periódicamente los archivos y documentarse para su respectiva actualización.</li> <li>Mantener actualizado el directorio telefónico.</li> <li>Operar la máquina fotocopidora, fax, computador y demás equipos de oficina.</li> <li>Acatar las disposiciones de trabajo y disciplinarias emanadas por el Gerente.</li> </ul>			
<b>IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>El puesto requiere de gran eficiencia, responsabilidad y discreción en el desarrollo de sus funciones.</li> <li>Establecer buenas relaciones interpersonales con el personal de la empresa y público en general.</li> <li>Responder por equipos a su cargo hasta un valor de \$. 500.</li> </ul>			
<b>V. COMPETENCIAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Organización</li> <li>Capacidad de atender a los demás.</li> </ul>			
<b>V.I REQUISITOS MÍNIMOS</b>			
<b>EDUCACIÓN</b>		Título de 3º nivel en Secretariado Ejecutivo	
<b>EXPERIENCIA</b>		Dos años en cargos similares	

	<p align="center"><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> <p align="center"><b>EMPRESA "CENFORCAPER" CIA LTDA.</b></p>	<b>CÓDIGO</b> 006	REC - 03
		<b>FECHA DE APROBACIÓN</b>	
		Mayo 2012	
<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>			
<b>Denominación del Cargo</b>	CONSERJE		
<b>Área</b>	ADMINISTRATIVA		
<b>Inmediato Superior</b>	GERENTE		
<b>Nivel Jerárquico</b>	AUXILIAR		
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener en perfecto estado de limpieza las instalaciones de la empresa.</li> </ul>			
<b>III. FUNCIONES PRINCIPALES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar la limpieza diaria de los muebles y enseres de oficina.</li> <li>Mantenimiento de las instalaciones así como del parque automotor.</li> <li>Entregar y receptar correspondencia de la empresa.</li> <li>Colaborar ocasionalmente con la ejecución de labores sencillas de oficina.</li> <li>Las demás que le asigne el gerente o directora de la empresa dentro del ámbito de su actividad.</li> </ul>			
<b>IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Es el responsable por el cumplimiento de labores sencillas y rutinarias, sujeto a disposiciones y normas dispuestas por sus superiores.</li> <li>Responder por equipos a su cargo hasta un valor de \$. 100.</li> </ul>			
<b>V. COMPETENCIAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapidez movimientos</li> <li>Seguridad</li> <li>Trabajar bajo presión.</li> </ul>			
<b>V.I REQUISITOS MÍNIMOS</b>			
<b>EDUCACIÓN</b>	Bachiller en ciencias generales		
<b>EXPERIENCIA</b>	Un año en cargos similares.		


	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>  <b>EMPRESA "CENFORCAPER"</b> <b>CIA LTDA.</b>	CÓDIGO 007	REC - 03
		FECHA DE APROBACIÓN	
		Mayo 2012	
<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>			
<b>Denominación del Cargo</b>	CONTABILIDAD		
<b>Área</b>	ADMINISTRATIVA		
<b>Inmediato Superior</b>	GERENTE		
<b>Nivel Jerárquico</b>	OPERATIVO		
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar y mantener el sistema integrado de contabilidad de la empresa.</li> </ul>			
<b>III. FUNCIONES PRINCIPALES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Llevar y controlar la contabilidad general de la empresa.</li> <li>Mantener un correcto manejo de los libros contables.</li> <li>Elaborar roles de pago y tramitar la documentación referente al IESS.</li> <li>Preparar los estados financieros correspondientes.</li> <li>Presentar informes y análisis de tipo contable, económico y financiero de las labores que realiza al gerente de la empresa.</li> <li>Asesorar a la gerencia en planes económicos y financieros, tales como presupuestos.</li> <li>Se encarga de que cada cuenta contable tenga los datos correctos.</li> <li>Elaborar reportes financieros para la toma de decisiones.</li> <li>Las demás que le asigne el Gerente, dentro del ámbito de su actividad.</li> </ul>			
<b>IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>El puesto requiere de gran responsabilidad y espíritu de trabajo, pues esta propenso a ser evaluado tomando en consideración los siguientes aspectos: actitud para el trabajo y sobre todo la honradez.</li> <li>Responder por equipos a su cargo hasta un valor de \$ 500,00</li> </ul>			
<b>V. COMPETENCIAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo</li> <li>Trabajo en equipo</li> <li>Facilidad de Comunicación</li> <li>Buenas relaciones interpersonales</li> </ul>			
<b>V.I REQUISITOS MÍNIMOS</b>			
<b>EDUCACIÓN</b>	Titulo de tercer nivel en Contabilidad y Auditoría o carreras afines.		
<b>EXPERIENCIA</b>	Dos años en cargos similares.		


	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>  <b>EMPRESA "CENFORCAPER"</b> <b>CIA LTDA.</b>	CÓDIGO 008	REC – 03
		FECHA DE APROBACIÓN	
		Mayo 2012	
<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>			
<b>Denominación del Cargo</b>	AUXILIAR DE CONTABILIDAD		
<b>Área</b>	ADMINISTRATIVA		
<b>Inmediato Superior</b>	GERENTE		
<b>Nivel Jerárquico</b>	OPERATIVO		
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayudar en todo lo concerniente a la contabilidad de la empresa.</li> </ul>			
<b>III. FUNCIONES PRINCIPALES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar y verificar relaciones de gastos e ingresos.</li> <li>• Transcribir información contable en un computador.</li> <li>• Revisar y verificar planillas de retención de impuestos.</li> <li>• Totalizar las cuentas de ingresos y egresos y emitir un informe de resultados.</li> <li>• Elaborar los documentos para el pago de la nómina.</li> <li>• Mantener actualizados los libros de contabilidad.</li> <li>• Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.</li> <li>• Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.</li> <li>• Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.</li> </ul>			
<b>IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El puesto requiere de gran responsabilidad y conocimiento de normas, procedimientos contables que llevará la empresa.</li> <li>• Responder por equipos a su cargo hasta un valor de \$ 500,00.</li> </ul>			
<b>V. COMPETENCIAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Buenas relaciones interpersonales</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Honestidad</li> </ul>			
<b>V.I REQUISITOS MÍNIMOS</b>			
<b>EDUCACIÓN</b>	Titulo de tercer nivel en Contabilidad y Auditoría o carreras afines.		
<b>EXPERIENCIA</b>	Dos años en cargos similares.		


	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>  <b>EMPRESA "CENFORCAPER"</b> <b>CIA LTDA.</b>	<b>CÓDIGO</b> <b>009</b>	<b>REC -</b> <b>03</b>
		<b>FECHA DE APROBACIÓN</b>	
		Mayo 2012	
<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>			
<b>Denominación del Cargo</b>	ASISTENTE DE CONTABILIDAD		
<b>Área</b>	ADMINISTRATIVA		
<b>Inmediato Superior</b>	GERENTE		
<b>Nivel Jerárquico</b>	OPERATIVO		
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar y ayudar con los archivos de la empresa.</li> </ul>			
<b>III. FUNCIONES PRINCIPALES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clasificar, codificar y efectuar el registro contable de documentos.</li> <li>• Revisar y comparar lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.</li> <li>• Archivar documentos contables para uso y control interno.</li> <li>• Transcribir información contable.</li> <li>• Transcribir e ingresar información operando un computador.</li> <li>• Demás funciones que considere pertinente el gerente o director de la empresa en mención, dentro del ámbito de su actividad.</li> </ul>			
<b>IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El puesto requiere de gran responsabilidad ya que de él depende el correcto manejo de los documentos y archivos que servirán para la contabilidad de la empresa.</li> <li>• Responder por equipos a su cargo hasta un valor de \$. 500.</li> </ul>			
<b>V. COMPETENCIAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa</li> <li>• Trabajo bajo en equipo</li> <li>• Honestidad</li> <li>• Buen manejo de relaciones interpersonales</li> </ul>			
<b>V.I REQUISITOS MÍNIMOS</b>			
<b>EDUCACIÓN</b>	Bachiller en Contabilidad		
<b>EXPERIENCIA</b>	Un año en cargos similares.		

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>  <b>EMPRESA "CENFORCAPER"</b> <b>CIA LTDA.</b>	<b>CÓDIGO</b> <b>010</b>	<b>REC -</b> <b>03</b>
		<b>FECHA DE APROBACIÓN</b>	
		Mayo 2012	
<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>			
<b>Denominación del Cargo</b>	FACTURACION		
<b>Área</b>	ADMINISTRATIVA		
<b>Inmediato Superior</b>	GERENTE		
<b>Nivel Jerárquico</b>	OPERATIVO		
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener correctamente las cuentas de ingresos y egresos de la empresa, con el fin de tener la contabilidad de forma clara y precisa.</li> </ul>			
<b>III. FUNCIONES PRINCIPALES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Llevar un correcto manejo de los archivos de la empresa.</li> <li>Ingresar los comprobantes de ingresos y egresos de la escuela de conducción.</li> <li>Pasar informes a la contadora sobre transacciones bancarias para poder llevar un correcto manejo de la contabilidad.</li> <li>Receptar diariamente los comprobantes de depósito por el pago del servicio.</li> <li>Archivar las facturas secuenciales del cliente.</li> <li>Manejar facturas y comprobantes de retención.</li> <li>Velar por el buen uso de los equipos de computación y demás elementos que se encuentren bajo su responsabilidad.</li> <li>Recopilar y ordenar adecuadamente la información para efectos de presentación de informes mes a mes.</li> <li>Informar a la gerencia sobre cualquier eventualidad que se presente para poder dar las respectivas correcciones.</li> </ul>			
<b>IV. CARACTERISTICAS DE CLASE</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable por la ejecución de labores de prestación del servicio.</li> <li>Requiere de iniciativa y criterio para la ejecución del trabajo.</li> <li>Responde por equipos a su cargo hasta un valor de \$ 500,00.</li> </ul>			
<b>V. COMPETENCIAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilidad</li> <li>Decisión</li> <li>Trabajo bajo presión</li> </ul>			
<b>V.I REQUISITOS MÍNIMOS</b>			
<b>EDUCACIÓN</b>	Titulo de tercer nivel Lic. en Contabilidad y Auditoría o afines		
<b>EXPERIENCIA</b>	Un año en cargos similares.		



	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>  <b>EMPRESA "CENFORCAPER"</b> <b>CIA LTDA.</b>	<b>CÓDIGO</b> <b>011</b>	<b>REC -</b> <b>03</b>
		<b>FECHA DE APROBACIÓN</b>	
		Mayo 2012	
<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>			
<b>Denominación del Cargo</b>		SUPERVISIÓN GENERAL	
<b>Área</b>		OPERATIVA	
<b>Inmediato Superior</b>		GERENTE	
<b>Nivel Jerárquico</b>		OPERATIVO	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisión del área operativa que labora en la empresa.</li> </ul>			
<b>III. FUNCIONES PRINCIPALES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Resolver cualquier conflicto o problema de desempeño que se presente en la empresa.</li> <li>Planificar el trabajo del día, establecer la prioridad y el orden tomando en cuenta los recursos y el tiempo para hacerlo.</li> <li>Motivar a los empleados para que hagan mejor su trabajo.</li> <li>Recibir y tratar las quejas de sus subordinados.</li> <li>Realizar informes para la gerencia.</li> <li>Evaluar constantemente para lograr un trabajo de alta calidad y productividad.</li> <li>Mantener sobretodo la disciplina.</li> </ul>			
<b>IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable por la ejecución y control de las labores del personal a su cargo.</li> <li>Responde por equipos a su cargo por un monto de \$ 500.</li> </ul>			
<b>V. COMPETENCIAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo</li> <li>Iniciativa</li> <li>Buenas relaciones interpersonales</li> </ul>			
<b>V.I REQUISITOS MÍNIMOS</b>			
<b>EDUCACIÓN</b>		Titulo de tercer nivel Ing. Comercial, Psicólogo Industrial o afines	
<b>EXPERIENCIA</b>		Dos años en cargos similares.	

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>  <b>EMPRESA "CENFORCAPER" CIA LTDA.</b>	<b>CÓDIGO</b> 012	<b>REC –</b> 03
		<b>FECHA DE APROBACIÓN</b>	
		Mayo 2012	
<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>			
<b>Denominación del Cargo</b>	DOCENTE		
<b>Área</b>	OPERATIVA		
<b>Inmediato Superior</b>	GERENTE		
<b>Nivel Jerárquico</b>	OPERATIVO		
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enseñar los contenidos teóricos a los estudiantes en una forma eficaz, responsabilizándose de su cumplimiento y aprendizaje adecuado.</li> </ul>			
<b>III. FUNCIONES PRINCIPALES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar la asistencia de los estudiantes en cada clase.</li> <li>• Preparar las clases que serán impartidas a los estudiantes.</li> <li>• Proporcionar a los estudiantes información básica sobre los contenidos de la asignatura.</li> <li>• Diseñar estrategias de enseñanza y aprendizaje.</li> <li>• Repetir la información cuando sea conveniente.</li> <li>• Buscar y preparar recursos y materiales didácticos.</li> <li>• Motivar a los estudiantes en el desarrollo de actividades.</li> <li>• Establecer un buen clima relacional afectivo que proporcione altos niveles de confianza.</li> <li>• Mantener la disciplina y orden en clase.</li> <li>• Evaluar los aprendizajes de los estudiantes.</li> </ul>			
<b>IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable por la enseñanza y aprendizaje de los estudiantes.</li> <li>• Requiere iniciativa y comunicación efectiva, además de concentración y paciencia.</li> <li>• Responde por equipos a su cargo hasta un valor de \$ 500.</li> </ul>			
<b>V. COMPETENCIAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Comunicación efectiva.</li> </ul>			
<b>V.I REQUISITOS MÍNIMOS</b>			
<b>EDUCACIÓN</b>	Titulo de tercer nivel en Lic. en Ciencias de la Educación o afines.		
<b>EXPERIENCIA</b>	Dos años en cargos similares.		

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>  <b>EMPRESA "CENFORCAPER" CIA LTDA.</b>	<b>CÓDIGO</b> 013	<b>REC -</b> 03
		<b>FECHA DE APROBACIÓN</b>	
		Mayo 2012	
<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>			
<b>Denominación del Cargo</b>	INSTRUCTOR		
<b>Área</b>	OPERATIVA		
<b>Inmediato Superior</b>	GERENTE		
<b>Nivel Jerárquico</b>	OPERATIVO		
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Impartir clases prácticas necesarias para que los estudiantes reciban una capacitación técnica y puedan acceder a la conducción en forma responsable y segura.</li> </ul>			
<b>III. FUNCIONES PRINCIPALES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Enseñar a conducir con técnicas adecuadas para los que desean obtener una licencia tipo B.</li> <li>Planificar en cada clase el contenido de la parte practica en función del objetivo previsto.</li> <li>Cumplir con el proceso en el tiempo y área asignados.</li> <li>Tomar y registrar asistencia a los estudiantes.</li> <li>Evaluar a los estudiantes cumpliendo con la planificación establecida y con el calendario de actividades.</li> <li>Motivar a los estudiantes para mantener el interés en el aprendizaje.</li> <li>Elaborar un informe final del trabajo realizado.</li> </ul>			
<b>IV. CARACTERISTICAS DE CLASE</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable por el correcto manejo y desenvolvimiento de los estudiantes.</li> <li>Este puesto requiere de bastante concentración y sobretodo disciplina.</li> <li>Responde por equipos a su cargo por un monto de \$ 500.00 a 2000.00</li> </ul>			
<b>V. COMPETENCIAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Buenas relaciones interpersonales</li> <li>Trabajo bajo presión</li> <li>Decisión</li> </ul>			
<b>V.I REQUISITOS MÍNIMOS</b>			
<b>EDUCACIÓN</b>	Chofer profesional y titulo de tercer nivel.		
<b>EXPERIENCIA</b>	Dos años en cargos similares.		

## **CUARTO OBJETIVO**

- DESARROLLAR EL PROCESO DE ADMISIÓN DE PERSONAL CON EL FIN DE QUE LA EMPRESA CUENTE CON PERSONAL CALIFICADO.

### **1. RECLUTAMIENTO**

La Empresa "CENFORCAPER" de la Ciudad de Loja al no contar con personal especializado para cubrir los diferentes cargos que existen, ha creído necesario por tal razón realizar un reclutamiento externo, el cual se lo llevará a cabo, a través de anuncios en los diferentes medios de comunicación, para atraer personal a la empresa, e identificar cual es el personal más idóneo para ocupar dicha vacante.

El medio de comunicación que se utilizará en este caso es el diario LA HORA, en donde se hará la publicación respectiva por el lapso de 08 días incluyendo los días no laborables.

Los anuncios serán los siguientes:

## La Empresa "CENFORCAPER" de la Ciudad de Loja



Desea contratar:

**GERENTE (a).**

### REQUISITOS:

- ✓ Título de: Administración de Empresas o Carreras afines.
- ✓ Experiencia: 2 años en actividades a fines
- ✓ Curso de: Relaciones Humanas, liderazgo y estrategias para un buen manejo del personal que tiene a su cargo.

### OFRECEMOS:

- ✓ Sueldo fijo más beneficios de ley.
- ✓ Estabilidad laboral.
- ✓ Buen ambiente de trabajo.

Interesados presentar su currículum actual en las Av. Orillas del Zamora y Chone, esq. a 100m. al norte del Hipervalle desde el 01 hasta el 20 de junio de 2012, solo días laborables. Desde las 8h00 hasta las 17h00. Mayor información a los teléfonos 2614 088 – 2613 918.

**Email: [escuela\\_conducir@hotmail.com](mailto:escuela_conducir@hotmail.com)**

## La Empresa "CENFORCAPER" de la Ciudad de Loja



Desea contratar:

**ASESOR JURÍDICO (a).**

### REQUISITOS:

- ✓ Título de: Abogado.
- ✓ Experiencia: 2 años en actividades a fines
- ✓ Curso de: Relaciones Humanas y Actualización de las normas que rigen actualmente a las empresas.

### OFRECEMOS:

- ✓ Sueldo fijo más beneficios de ley.
- ✓ Estabilidad laboral
- ✓ Buen ambiente de trabajo

Interesados presentar su currículum actual en las Av. Orillas del Zamora y Chone, esq. a 100m. al norte del Hipervalle desde el 01 hasta el 20 de junio de 2012, solo días laborables. Desde las 8h00 hasta las 17h00.

Mayor información a los teléfonos 2614 088 – 2613 918.

**Email: [escuela\\_conducir@hotmail.com](mailto:escuela_conducir@hotmail.com)**

## La Empresa "CENFORCAPER" de la Ciudad de Loja



Desea contratar:

**DIRECTOR (a).**

### REQUISITOS:

- ✓ Título de: Administración de Empresas o Carreras afines.
- ✓ Experiencia: 2 años en actividades a fines.
- ✓ Curso de: Relaciones Humanas, liderazgo, manejo de personal y programas informáticos

### OFRECEMOS:

- ✓ Sueldo fijo más beneficios de ley.
- ✓ Estabilidad laboral.
- ✓ Buen ambiente de trabajo.

Interesados presentar su currículum actual en las Av. Orillas del Zamora y Chone, esq. a 100m. al norte del Hipervalle desde el 01 hasta el 20 de junio de 2012, solo días laborables. Desde las 8h00 hasta las 17h00. Mayor información a los teléfonos 2614 088 – 2613 918.

**Email: [escuela\\_conducir@hotmail.com](mailto:escuela_conducir@hotmail.com)**

## La Empresa "CENFORCAPER" de la Ciudad de Loja



Desea contratar:

**SECRETARIA (a).**

### **REQUISITOS:**

- ✓ Título de: Secretaria Ejecutivo o Secretaria Bilingüe.
- ✓ Experiencia: 2 años en actividades a fines.
- ✓ Capacidad para trabajar bajo presión
- ✓ Manejo común de equipos de oficina
- ✓ Buenas relaciones interpersonales.
- ✓ Conocimiento en programas de office

### **OFRECEMOS:**

- ✓ Sueldo fijo más beneficios de ley.
- ✓ Estabilidad laboral.
- ✓ Buen ambiente de trabajo.

Interesados presentar su currículum actual en las Av. Orillas del Zamora y Chone, esq. a 100m. al norte del Hipervalle desde el 01 hasta el 20 de junio de 2012, solo días laborables. Desde las 8h00 hasta las 17h00. Mayor información a los teléfonos 2614 088 – 2613 918.

**Email: [escuela\\_conducir@hotmail.com](mailto:escuela_conducir@hotmail.com)**



**La Empresa "CENFORCAPER" de la Ciudad de Loja**



Desea contratar:

**CONSERJE (a).**

**REQUISITOS:**

- ✓ Título de: Bachiller en cualquier especialidad.
- ✓ Experiencia: 1 año en actividades a fines.
- ✓ Buenas relaciones interpersonales, agilidad de movimientos y disciplina.

**OFRECEMOS:**

- ✓ Sueldo fijo más beneficios de ley.
- ✓ Estabilidad laboral.
- ✓ Buen ambiente de trabajo.

Interesados presentar su currículum actual en las Av. Orillas del Zamora y Chone, esq. a 100m. al norte del Hipervalle desde el 01 hasta el 20 de junio de 2012, solo días laborables. Desde las 8h00 hasta las 17h00. Mayor información a los teléfonos 2614 088 – 2613 918.

**Email: [escuela\\_conducir@hotmail.com](mailto:escuela_conducir@hotmail.com)**

## La Empresa "CENFORCAPER" de la Ciudad de Loja



Desea contratar:

**CONTADOR (a).**

### **REQUISITOS:**

- ✓ Título de: Ing. En Contabilidad y Auditoría.
- ✓ Experiencia: 2 años mínimo en cargos similares.
- ✓ Conocimiento en tributación y manejo de programas contables (Visual Fac).
- ✓ Capacitación, cursos y seminarios en el área contable.

### **OFRECEMOS:**

- ✓ Sueldo fijo más beneficios de ley.
- ✓ Estabilidad laboral.
- ✓ Buen ambiente de trabajo.

Interesados presentar su currículum actual en las Av. Orillas del Zamora y Chone, esq. a 100m. al norte del Hipervalle desde el 01 hasta el 20 de junio de 2012, solo días laborables. Desde las 8h00 hasta las 17h00. Mayor información a los teléfonos 2614 088 – 2613 918.

**Email: [escuela\\_conducir@hotmail.com](mailto:escuela_conducir@hotmail.com)**

**La Empresa "CENFORCAPER" de la Ciudad de Loja**



Desea contratar:

**AUXILIAR DE CONTABILIDAD (a).**

**REQUISITOS:**

- ✓ Título de: Ing. En Contabilidad y Auditoría.
- ✓ Experiencia: 2 años mínimo en cargos similares.
- ✓ Conocimiento de programas contables.
- ✓ Iniciativa, compromiso y responsabilidad.

**OFRECEMOS:**

- ✓ Sueldo fijo más beneficios de ley.
- ✓ Estabilidad laboral.
- ✓ Buen ambiente de trabajo.

Interesados presentar su currículum actual en las Av. Orillas del Zamora y Chone, esq. a 100m. al norte del Hipervalle desde el 01 hasta el 20 de junio de 2012, solo días laborables. Desde las 8h00 hasta las 17h00. Mayor información a los teléfonos 2614 088 – 2613 918.

**Email: [escuela\\_conducir@hotmail.com](mailto:escuela_conducir@hotmail.com)**

**La Empresa "CENFORCAPER" de la Ciudad de Loja**



Desea contratar:

**ASISTENTE DE CONTABILIDAD (a).**

**REQUISITOS:**

- ✓ Título en cualquier especialidad.
- ✓ Experiencia: 1 año mínimo en cargos similares.
- ✓ Conocimientos básicos de computación además de tributación.
- ✓ Disponibilidad de tiempo completo.
- ✓ Buenas relaciones interpersonales.

**OFRECEMOS:**

- ✓ Sueldo fijo más beneficios de ley.
- ✓ Estabilidad laboral.
- ✓ Buen ambiente de trabajo.

Interesados presentar su currículum actual en las Av. Orillas del Zamora y Chone, esq. a 100m. al norte del Hipervalle desde el 01 hasta el 20 de junio de 2012, solo días laborables. Desde las 8h00 hasta las 17h00. Mayor información a los teléfonos 2614 088 – 2613 918.

**Email: [escuela\\_conducir@hotmail.com](mailto:escuela_conducir@hotmail.com)**

## La Empresa "CENFORCAPER" de la Ciudad de Loja



Desea contratar:

**FACTURADOR (a).**

### **REQUISITOS:**

- ✓ Título de: Ing. En Contabilidad o Auditoria o carreras afines.
- ✓ Experiencia: 2 años mínimo en cargos similares.
- ✓ Conocimientos básicos de contabilidad además de manejo de herramientas de Microsoft Office.
- ✓ Buenas relaciones interpersonales.
- ✓ Honradez
- ✓ Capacidad para trabajar bajo presión

### **OFRECEMOS:**

- ✓ Sueldo fijo más beneficios de ley.
- ✓ Estabilidad laboral.
- ✓ Buen ambiente de trabajo.

Interesados presentar su currículum actual en las Av. Orillas del Zamora y Chone, esq. a 100m. al norte del Hipervalle desde el 01 hasta el 20 de junio de 2012, solo días laborables. Desde las 8h00 hasta las 17h00. Mayor información a los teléfonos 2614 088 – 2613 918.

**Email: [escuela\\_conducir@hotmail.com](mailto:escuela_conducir@hotmail.com)**

## La Empresa "CENFORCAPER" de la Ciudad de Loja



Desea contratar:

**SUPERVISOR (a).**

### REQUISITOS:

- ✓ Título de tercer nivel en cualquier especialidad.
- ✓ Experiencia: 2 años mínimo en cargos similares.
- ✓ Conocimientos de manejo de personal.
- ✓ Buenas relaciones interpersonales.
- ✓ Capacidad para trabajar bajo presión.

### OFRECEMOS:

- ✓ Sueldo fijo más beneficios de ley.
- ✓ Estabilidad laboral.
- ✓ Buen ambiente de trabajo.

Interesados presentar su currículum actual en las Av. Orillas del Zamora y Chone, esq. a 100m. al norte del Hipervalle desde el 01 hasta el 20 de junio de 2012, solo días laborables. Desde las 8h00 hasta las 17h00. Mayor información a los teléfonos 2614 088 – 2613 918.

**Email: [escuela\\_conducir@hotmail.com](mailto:escuela_conducir@hotmail.com)**

## La Empresa "CENFORCAPER" de la Ciudad de Loja



Desea contratar:

### **DOCENTE.**

#### **REQUISITOS:**

- ✓ Título de tercer nivel de Lic. en Ciencias de la Educación.
- ✓ Experiencia: 2 años mínimo en cargos similares.
- ✓ Conocimientos de pedagogía y manejo de grupos.
- ✓ Disponibilidad de tiempo completo.
- ✓ Honestidad y responsabilidad.

#### **OFRECEMOS:**

- ✓ Sueldo fijo más beneficios de ley.
- ✓ Estabilidad laboral.
- ✓ Buen ambiente de trabajo.

Interesados presentar su currículum actual en las Av. Orillas del Zamora y Chone, esq. a 100m. al norte del Hipervalle desde el 01 hasta el 20 de junio de 2012, solo días laborables. Desde las 8h00 hasta las 17h00. Mayor información a los teléfonos 2614 088 – 2613 918.

**Email: [escuela\\_conducir@hotmail.com](mailto:escuela_conducir@hotmail.com)**

## La Empresa "CENFORCAPER" de la Ciudad de Loja



Desea contratar:

### **INSTRUCTOR (a).**

#### **REQUISITOS:**

- ✓ Título de tercer nivel.
- ✓ Poseer licencia profesional.
- ✓ Experiencia: 1 año mínimo en cargos similares.
- ✓ Conocimientos en manejo de automóviles.
- ✓ Disponibilidad de tiempo completo.
- ✓ Responsabilidad.

#### **OFRECEMOS:**

- ✓ Sueldo fijo más beneficios de ley.
- ✓ Estabilidad laboral.
- ✓ Buen ambiente de trabajo.

Interesados presentar su currículum actual en las Av. Orillas del Zamora y Chone, esq. a 100m. al norte del Hipervalle desde el 01 hasta el 20 de junio de 2012, solo días laborables. Desde las 8h00 hasta las 17h00. Mayor información a los teléfonos 2614 088 – 2613 918.

**Email: [escuela\\_conducir@hotmail.com](mailto:escuela_conducir@hotmail.com)**



## **2. SELECCIÓN**

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

La tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien.

Luego de cumplido el período de tiempo establecido para la presentación de los documentos personales habilitantes, se deberá dar inicio al proceso de selección de los participantes más calificados o idóneos para ocupar el puesto o vacante.

## 2.1 SOLICITUD DE EMPLEO

Loja, 21 de Junio del 2012

Sr. Ing. Jeoffrey Virgilio Pardo Salazar

**GERENTE DE LA EMPRESA “CENFORCAPER” CÍA. LTDA DE LA  
CIUDAD DE LOJA.**

Ciudad.-

A quien corresponda:

Mediante la presente **SOLICITUD DE EMPLEO**, me presento a usted con el debido respeto que se merece, esperando que se encuentre usted de buena salud y a su vez desearle los mejores éxitos en sus labores en esta noble institución, aprovecho la oportunidad también para solicitar a usted en su papel de Gerente de la empresa “ **Cenforcaper**” de la ciudad de Loja, una entrevista de trabajo siendo el único fin de esta el exponer mis ideas y propuestas para ayudar en el crecimiento de la empresa para la que labora. Junto a esta solicitud envío mi hoja de vida en la cual podrá observar usted que soy una persona muy proactiva y muy competente.

Agradeciendo el tiempo que se me ha otorgado, me despido de usted esperando su pronta respuesta.

Atentamente

.....

Sr. Freddy Ramiro Pardo

1102776521

## 2.2 HOJA DE VIDA



### DATOS PERSONALES

<b>NOMBRE</b>	FREDDY RAMIRO PARDO SALAZAR.
<b>DOCUMENTO DE IDENTIDAD</b>	1102776521
<b>FECHA DE NACIMIENTO</b>	03 de Marzo de 1975
<b>LUGAR DE NACIMIENTO</b>	Loja
<b>ESTADO CIVIL</b>	Casado
<b>DIRECCIÓN</b>	Ciudadela Zamora Huayco.
<b>TELÉFONO</b>	089248885

### PERFIL

Adicionalmente, soy una persona organizada, autodisciplinada, dinámica, proactiva, creativa, recursiva, con iniciativa y liderazgo; poseo actitud de servicio, habilidades de trabajo en equipo, buen manejo de relaciones interpersonales, y capacidades para analizar, tomar decisiones, planear, programar, supervisar y dirigir.

## **FORMACIÓN ACADÉMICA**

- ☺ **Universitarios** : Universidad de Nacional de Loja. Ing en Electromecánica.
- ☺ **Estudios Secundarios:** Institución Educativa Bernardo Valdivieso.
- ☺ **Estudios Primarios:** Institución Educativa Miguel Riofrio.
- ☺ **Idioma Extranjero:** Inglés

## **OTRAS EXPERIENCIAS FORMATIVAS**

- Seminario (Asistente). “La Gestión Financiera en el Escenario de la Globalización”. Centro de Desarrollo Empresarial - Escuela de Administración de Negocios (EAN). Quito, Julio 07 de 2004.
- Seminario (Asistente). “Ética Empresarial y Profesional”. Centro de Desarrollo Empresarial –Loja , Julio 21 de 2004.

## 2.3 HOJA DE SOLICITUD

<b>PARA EL PUESTO DE: SUPERVISOR</b>									
NOTA: La información que presento en este formulario es verídica porque estoy consciente de que cualquier dato falso que pudiere encontrarse, será motivo suficiente para anular este documento igualmente considero que su recepción no conlleve a ninguna obligación por parte de la institución.									
<b>1. DATOS PERSONALES</b>									
APELLIDOS: Pardo Salazar					NOMBRES: Freddy Ramiro				
NÚMERO DE CÉDULA: 1102776521					LIBRETA MILITAR: -				
DIRECCIÓN: Ciudadela Zamora Huayco					TELÉFONO: 2576596				
FECHA DE NACIMIENTO: 03 de Marzo de 1975					EDAD: 37				
ESTADO CIVIL: Casado					N° DE CARGOS FAMILIARES: 2				
<b>2. INFORMACIÓN ACADÉMICA</b>									
NIVEL		INSTITUCIÓN			LUGAR		AÑOS APROBADOS		TÍTULO
PRIMARIA		Miguel Riofrio			Loja		7		Primaria
SECUNDARIA		Bernardo Valdivieso			Loja		6		Bachiller
SUPERIOR		Universidad Nacional de Loja			Loja		5		Ing. en Electromecánica
<b>ESTUDIOS ACTUALES</b>									
ESTUDIA ACTUALMENTE: SI ( )					NO ( x )				
TÍTULO DE ESTUDIO					LUGAR:				
EN QUE INSTITUCIÓN:					AÑO QUE CURSA				
AÑO QUE CURSA:					HORARIO:				
<b>IDIOMA QUE CONOCE</b>									
IDIOMA	LEE			HABLA			ESCRIBIR		
Español	MB	B	R	MB	B	R	MB	B	R
	★			★			★		
<b>3. INFORMACIÓN LABORAL</b>									
INSTITUCIÓN		LUGAR	PUESTO	SUELDO	PERIODO		NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO		
Cenforcaper		Loja	Supervisor	350	DESD	HASTA	Ing. Jeffrey Pardo.		
					2009	2012			
A continuación indique los nombres y datos adicionales de las personas con quienes mantienen amistad a las cuales se puede solicitar sugerencias de usted									
NOMBRES COMPLETOS		DOMICILIO			TELÉFONO		ACTIVIDADES O EMPLEO QUE DESEMPEÑA		
Ing. Justo Ortega		Loja			2576219		Ing. Civil.		
IMPORTANTE: Con la oferta de servicios del aspirante presentar luego los títulos, certificados y demás documentos necesarios, originales y copias, luego de autenticar las copias se devolverá las originales a los interesados.									
Fecha:									
FIRMA:.....									

## 2.4 FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE HOJA DE VIDA

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE HOJA DE VIDA			
<b>Nombre del candidato:</b>			
<b>No de Curriculum:</b>		<b>Fecha:</b>	
<b>Nombre del evaluador:</b>			
Criterio	Rango	Rango puntaje	Calificación
<b>EDAD</b>	18 a 25 años	5	
	26 a 35 años	15	
	36 años en adelante	10	
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	Secundaria	10	
	Universidad	15	
	Postgrado	25	
	No realicé	0	
<b>SEMINARIOS TALLER</b>	Afines al cargo	10	
	No afines al cargo	5	
<b>AÑOS DE EXPERIENCIA ( CARGOS AFINES)</b>	Menores a 1 año	10	
	De 1 a 3 años	15	
	Más de 3 años	25	
<b>AÑOS DE EXPERIENCIA ( CARGOS NO AFINES)</b>	Menores a 1 año	5	
	De 1 a 3 años	10	
	Más de 3 años	15	
<b>CONOCIMIENTOS ADICIONALES</b>	Conocimientos	5	
	Electrónicos		
	Dominio del idioma	10	
	Extranjero		
	Manejo	5	
	Informático		
<b>PUNTAJE FINAL</b>			100
<b>FIRMA DEL EVALUADOR</b>			
		.....	

## 2.5 ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Es una conversación que tiene como finalidad la obtención de información entre 2 o más personas. Sirve para profundizar la información que ya se tiene de la persona candidata así como para comprobar si el estilo personal (actitud, motivaciones, personalidad, habilidades, experiencia, etc.) coincide con lo que la empresa espera.

### GUIA DE LA ENTREVISTA

#### ➤ PREGUNTAS GENERALES

**Nombres y Apellidos:** Freddy Ramiro Pardo Salazar.

**Dirección:** Ciudadela Zamora Huayco.

**Lugar y Fecha de Nacimiento:** Loja 03 de Marzo de 1975.

**Religión:** Católica.

**Estado Civil:** Casado

#### ➤ PREGUNTAS ESPECÍFICAS

1. ¿Cómo se entero de la existencia de la vacante en la empresa?
2. ¿Qué sabe acerca de nuestra empresa?
3. ¿Por qué desea trabajar aquí?
4. ¿Qué idiomas maneja y a qué nivel?
5. ¿Cuáles cree usted que son sus puntos fuertes y débiles para este puesto?
6. ¿Cuáles son sus objetivos a corto, mediano y largo plazo?
7. ¿Cree que usted es la persona idónea para el cargo?
8. Si usted fuera seleccionado, ¿cómo se proyecta de aquí a tres años?
9. Cuénteme las actividades que realizaba en la última empresa en la que trabajó.
10. ¿Por qué abandonó su último empleo?

11. ¿Qué tipo de máquinas, herramientas o equipos sabe operar?
12. ¿Por qué cree que debería contratarlo?
13. ¿En qué tiempo se adaptaría a la empresa?
14. ¿Está conforme con el empleo?
15. ¿Cuáles son sus expectativas respecto del salario?
16. ¿Qué ha hecho usted para mejorar su conocimiento en el último año?
17. Cuénteme acerca de su capacidad para trabajar bajo presión
18. ¿Qué le motiva a usted a hacer lo mejor en el trabajo?

## **2.6 PRUEBAS O TEST**

Las pruebas de selección y test constituyen un elemento de información útil, para descartar a los candidatos que no reúnen los requisitos del puesto a cubrir y para confirmar la información que se obtiene en la entrevista personal.

La finalidad de las pruebas de selección y test es evaluar el potencial del candidato y averiguar en qué medida la persona candidata se adecua al puesto de trabajo vacante y a un ambiente de trabajo determinado.



## 2.6.1 PRUEBAS DE CONOCIMIENTO

### PRUEBAS DE CONOCIMIENTO PARA EL CARGO DE GERENTE



1. ¿Qué entiende por Administración de Talento Humano?  
.....
2. ¿Describa las fases de Admisión de Personal?  
.....
3. Defina: la Comunicación efectiva y el trabajo en Equipo  
.....
4. ¿Qué entiende por compensación laboral?  
.....
5. ¿Qué es para Ud. la planeación, organización, dirección y control?  
.....
6. Defina: los conflictos laborales  
.....
7. ¿Qué es para usted el liderazgo y Toma de decisiones?  
.....
8. ¿Qué significa para usted alta competitividad?  
.....

## PRUEBAS DE CONOCIMIENTO PARA EL CARGO DE ASESOR JURÍDICO



1. ¿Qué entiende por Contrato?  
.....
2. ¿Cómo define Ud., la legislación laboral?  
.....
3. Diferencia entre sueldo y salario  
.....
4. ¿Qué entiende por vacaciones anuales?  
.....
5. ¿Qué es para Ud. la remuneración Unificada?  
.....
6. Defina: las formas en que puede terminar un contrato de trabajo.  
.....
7. ¿Qué es para usted la explotación laboral?  
.....
8. ¿Describa las jornadas de trabajo que percibe un trabajador?  
.....

## PRUEBAS DE CONOCIMIENTO PARA EL CARGO DE DIRECTOR( A)



1. ¿Qué entiende por Empresa?  
.....
2. ¿Cómo define Ud., Talento Humano?  
.....
3. Defina: contrato  
.....
4. ¿Qué entiende por sueldo?  
.....
5. ¿Qué es para Ud. la planeación, organización, dirección y control?  
.....
6. Defina: Las Fases De Admisión de Personal  
.....
7. ¿Qué es para usted el liderazgo y Toma de decisiones?  
.....
8. ¿Qué es para usted evaluación de desempeño?  
.....

## PRUEBAS DE CONOCIMIENTO PARA EL CARGO DE SECRETARÍA



1. ¿Cuáles son las funciones de la secretaria?  
.....
2. ¿Cómo aplica usted las técnicas secretariales?  
.....
3. ¿Sabe manejar paquetería de office? (Excel, Word, PowerPoint).  
Detalle cada uno de los programas.  
.....
4. ¿Maneja información en inglés?  
.....
5. ¿Cuántas palabras puede escribir por minuto?  
.....
6. ¿Qué entiende usted por responsabilidad?  
.....
7. ¿Qué entiende por equipos de oficina?  
.....
8. ¿Que son para usted las Relaciones Humanas?  
.....
9. ¿Practica en su diario vivir las normas de cortesía? Cuales  
.....
10. ¿Defina el trabajo bajo presión?  
.....

## PRUEBAS DE CONOCIMIENTO PARA EL CARGO DE CONSERJE



1. ¿Qué entiende por Trabajo en Equipo?  
.....
2. ¿Cómo define Ud. la responsabilidad?  
.....
3. Defina: la palabra limpieza  
.....
4. ¿Qué entiende por Muebles y enseres?  
.....
5. ¿Qué es para usted mantenimiento de instalaciones?  
.....
6. Defina: puntualidad, disciplina y colaboración  
.....

## PRUEBAS DE CONOCIMIENTO PARA EL CARGO DE CONTADOR(A)



1. Defina: contrato de trabajo  
.....
2. ¿Qué entiende por sueldos y salarios?  
.....
3. ¿Qué es para Ud., contabilidad?  
.....
4. ¿Qué entiende por obligaciones tributarias?  
.....
5. ¿Conoce el manejo de programas contables? Mencione cuales?  
.....
6. ¿Cuál es la diferencia entre activo, pasivo y patrimonio?  
.....
7. ¿Conoce la aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera?  
.....
8. ¿Tiene conocimiento de leyes laborales que rigen al empleado?  
.....
9. ¿Qué entiende por estados financieros?  
.....
10. ¿Qué es para usted la responsabilidad?  
.....

## PRUEBAS DE CONOCIMIENTO PARA EL CARGO DE AUXILIAR DE CONTABILIDAD



1. ¿Qué entiende por gastos e ingresos?  
.....
2. ¿Qué es para usted los libros de contabilidad?  
.....
3. Defina: activo y pasivo  
.....
4. ¿Qué entiende por programa contable?  
.....
5. ¿Qué es para Ud. las Normas internacionales de información financiera?  
.....
6. ¿Tiene conocimiento en la forma como se realiza los estados financieros?  
.....
7. ¿Qué es para usted la retención tributaria?  
.....
8. ¿Cuál es la diferencia entre costo y gasto?  
.....

## PRUEBAS DE CONOCIMIENTO PARA EL CARGO DE ASISTENTE DE CONTABILIDAD



1. ¿Qué entiende por Organización?  
.....
2. ¿Cómo define Ud., documentos contables?  
.....
3. Defina: archivo  
.....
4. ¿Qué entiende por control interno?  
.....
5. ¿Qué es para Ud. la clasificación y codificación de documentos?  
.....
6. Diferencia entre cheque y comprobante.  
.....
7. ¿Qué es para usted la responsabilidad en el trabajo?  
.....
8. ¿Defina trabajo en Equipo?  
.....



## PRUEBAS DE CONOCIMIENTO PARA EL CARGO DE FACTURADOR (A)



1. ¿Qué entiende por Empresa?  
.....
2. Defina la palabra facturación  
.....
3. ¿Qué es para usted la contabilidad?  
.....
4. ¿Tiene conocimiento de los programas básicos de la computación?  
.....
5. ¿Qué es para Ud. la digitación con rapidez?  
.....
6. Diferencia entre ingresos y egresos.  
.....
7. ¿Diferencia entre facturas y comprobantes de retención?  
.....
8. ¿Qué es para el trabajo bajo presión?  
.....

## PRUEBAS DE CONOCIMIENTO PARA EL CARGO DE SUPERVISOR



1. ¿Qué entiende por Empresa?  
.....
2. Defina liderazgo  
.....
3. ¿Qué es para usted la supervisión?  
.....
4. ¿Qué es para usted la comunicación efectiva?  
.....
5. ¿Cómo resuelve algún problema o inconveniente  
presentado en la empresa?  
.....
6. ¿Qué es para usted la planificación?  
.....

## PRUEBAS DE CONOCIMIENTO PARA EL CARGO DE DOCENTE



1. ¿Qué entiende por Metodología?  
.....
2. ¿Conoce usted los métodos para lograr un aprendizaje significativo?  
.....
3. ¿Que son los medios audiovisuales?  
.....
4. ¿Cuál es la diferencia entre recursos y materiales didácticos?  
.....
5. ¿Defina lo que es la capacitación docente?  
.....
6. ¿Qué es para usted la comunicación efectiva?  
.....
7. ¿Qué habilidades tiene usted para desempeñar el cargo?  
.....
8. ¿Conoce el manejo de los equipos de estudio?  
.....
9. ¿Qué entiende por docencia?  
.....
10. ¿Defina lo que es la Trabajo en Equipo?  
.....

## PRUEBAS DE CONOCIMIENTO PARA EL CARGO DE INSTRUCTOR



1. ¿Qué entiende por Empresa?  
.....
2. ¿Detalle lo que significa la palabra conducción?  
.....
3. ¿Qué es para usted la licencia profesional?  
.....
4. ¿Qué entiende por Mecánica?  
.....
5. ¿Qué técnicas de aprendizaje aplica? Mencione  
.....
6. ¿Qué son para usted las señales de tránsito?  
.....
7. ¿Que son los primeros auxilios?  
.....
8. ¿Qué es para usted la disciplina?  
.....
9. ¿Mencione los riesgos que se presentan al conducir un  
vehículo?  
.....
10. Defina lo que es trabajo en equipo  
.....

## **2.6.2 PRUEBA PSICOLÓGICA**

### **1. ¿Qué hace para ser escuchado en una discusión?**

- a. Acostumbra a elevar el tono de voz.
- b. Haga lo que haga, casi nunca le hacen caso.
- c. Nada especial, normalmente la gente atiende a todo lo que dice.

### **2. ¿Qué es el orden para usted?**

- a. Una obligación que le imponen desde fuera.
- b. Algo necesario en ciertas actividades y lugares, por ejemplo, el trabajo.
- c. Un elemento imprescindible: necesita mantener el orden y obliga a los demás que sean ordenados.

### **3. En su oficina hay que acabar un trabajo urgente, ¿Qué hace?**

- a. Horas extras hasta que se acaba.
- b. Lo pregona con aire lastimero para que alguien le ayude.
- c. Se lo comunica a los demás, para que se pongan manos a la obra.

### **4. ¿Cómo organiza usted los planes?**

- a. Suele atraer a la gente a lo que usted decide.
- b. Va a los sitios que están de moda.
- c. Se apunta a lo que hacen sus amigos.

### **5. ¿Qué opinan los demás de usted?**

- a. Suele atraer a la gente a lo que usted decide.
- b. Que tiene carácter.
- c. Que posee algo especial, mezcla de carisma y personalidad.

### **6. Cuándo está presente en una conversación.**

- a. Necesita exponer sus ideas y transmitir las a los otros.

- b. Prefiere escuchar y habla cuando es oportuno o interesante.
- c. No suele hablar porque teme hacer el ridículo.

**7. ¿Cómo reacciona cuando sus planteamientos no son aceptados por los demás?**

- a. Busca nuevas formulas e insiste hasta conseguir lo que quiere.
- b. Se aguanta y se calla.
- c. Lo lleva adelante usted solo.

**8. ¿Cuál era su papel en el colegio?**

- a. No tenía un papel destacado.
- b. El jefe de la pandilla.
- c. El de lugarteniente del jefe, es decir, el que ejecutaba lo que el jefe decía.

**9. ¿Acepta las ideas de los otros?**

- a. Siempre que coincidan con las suyas.
- b. De entrada, no se niega, luego ya se verá.
- c. Sí, siempre intenta comprenderlas.

**10. ¿Quién manda en su casa?**

- a. Nadie en especial; todo se hace y decide conjuntamente.
- b. Los demás; para evitar problemas, usted evita decisiones.
- c. Usted, está claro.

**11. Imagínese que organiza unas vacaciones con un grupo de amigos y salen realmente mal, ¿Cómo se siente?**

- a. Culpable.
- b. Preocupado y desilusionado, medita sobre los fallos.
- c. Enfadado: Los otros no supieron seguir sus instrucciones.

**12. ¿Es usted capaz de cambiar de opinión?**

- a. Le cuesta: suele estar convencido de la realidad y certeza de sus opiniones.
- b. Le suelen achacar ser muy voluble.
- c. Lo hace cuando está equivocado o los razonamientos que le dan son lógicos.

**13. ¿Le gusta a usted mandar?**

- a. Si, de hecho lo hace y suele ser obedecido.
- b. No, le agobia la responsabilidad y no sabe dar órdenes.
- c. Solo en ciertas ocasiones y lugares.

**14. ¿Cómo reacciona si le piden que hable en público?**

- a. Le encanta hacerlo y exponer.
- b. sus opiniones e ideas.
- c. No le agrada mucho.
- d. Le sorprendería, nunca se lo han pedido.

**15. ¿Qué suponen sus convicciones más íntimas y profundas?**

- a. La base sobre la que sustenta su conducta, opiniones e ideas.
- b. Un estandarte identificado que intenta transmitir a los demás.
- c. Un recurso para justificar su comportamiento.

**PUNTUACIONES DE LAS PREGUNTAS**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
a	4	2	6	6	2	6	6	4	6	4	2	6	6	6	4
b	2	4	4	4	4	4	2	6	4	2	4	2	2	4	6
c	6	6	2	2	6	2	4	2	2	6	6	4	4	2	2

## VALORACIÓN

- **Hasta 43 puntos:** No tiene dotes de mando, no le interesa mandar, se siente agobiado por la responsabilidad o, simplemente, tiene una personalidad con las ideas poco claras, débil, voluble y maleable. Sea por la causa que sea, usted acepta rápidamente los razonamientos y las decisiones de los otros y se adapta a los cambios que vienen del exterior.
- **De 44 a 59 puntos:** Suele tener en cuenta planteamientos, ideas y opiniones de los otros, pero decide por su cuenta. Es capaz de cambiar su forma de pensar o actuar si lo considera oportuno, pero no por imposición del exterior. Considera el valor elemental de la libertad: cada uno tiene derecho a sus propias ideas, decisiones, elecciones y actuaciones y, por tanto, lo respeta.
- **De 60 a 75 puntos:** Tiene una cierta capacidad de mando: sabe mandar y se hace obedecer siempre que usted lo cree oportuno, pero no de forma constante e imprescindible, como le sucede al líder. Puede encajar muy bien en tareas directivas, así que no se atemorice ante la responsabilidad, pero tampoco se pavonee de ello.
- **Más de 76 puntos:** Le gusta imponer sus ideas, ser obedecido y dirigir a los demás. Cree a pies juntillas en sus convicciones, piensa poco menos que «se encuentra en posesión de la verdad absoluta» y, por tanto, ve lógica su inclinación a «ayudar a dirigir» a los otros. En otros casos puede que usted sea un líder auténtico, con un carisma especial que espontáneamente, sin apenas buscarlo, atrae a los demás.



## 2.7 VERIFICACIÓN DE DATOS PERSONALES

### 2.7.1 CERTIFICACIÓN DE ANTECEDENTES PENALES

Para adquirir el respectivo certificado de antecedentes se debe ingresar a la siguiente página web:

- ☞ [www.ministeriodelinterior.gob.ec](http://www.ministeriodelinterior.gob.ec)
- ☞ Poner el número de cédula
- ☞ Clic en consultar

The image shows a screenshot of the Ecuadorian Ministry of Interior's website for checking criminal records. At the top, it says "REPÚBLICA DEL ECUADOR" and "Ministerio del Interior". The main heading is "CERTIFICADO DE ANTECEDENTES PENALES" with the subtitle "ESPECIE SIN VALOR COMERCIAL NI MONETARIO". Below this, there are three fields: "No. Identificación:" with the value "1102776521", "Apellidos y Nombres:" with "PARDO SALAZAR FREDDY RAMIRO", and "Posee Antecedentes:" with a blue button labeled "NO". A QR code is on the left, and a signature of Javier Cotrina Urdina is on the right. At the bottom, it says "Fuente: Dirección Nacional de la Policía Judicial - Ministerio del Interior" and "http://www.ministeriodelinterior.gob.ec".

### 2.7.2 CURSO O SEMINARIO

The image is a photograph of a certificate from "Plan amanecer" (Plan to Dawn). The text on the certificate reads: "CONFIERE EL PRESENTE CERTIFICADO a PARDOSALAZAR, FREDDY RAMIRO Por haber aprobado el curso virtual 'Comprensión lectora' Realizado en el marco del Proyecto de Mejoramiento de la Calidad de la Educación Particular Popular y de la Comunicación Social Comunitaria, correspondiente a la novena edición, del 14 de marzo al 16 de abril del 2011, con una duración de 120 horas." The date is "Quito, 20 de abril del 2011." There are two signatures: one of Mons. Jaime Bravo Cisneros, Director Ejecutivo of Plan Amanecer, and another of Ing. Yandry Beltrán Rodríguez, MSc., Director de Formación Virtual of the project. A stamp from the "Ministerio de la Educación" is also visible.

## **2.8 EXÁMEN MÉDICO**

### **2.8.1 SOLICITUD DEL GERENTE**

Loja, 19 de Julio del 2012

Sr. Dr. Vicente Ayala Bermeo

Director del Hospital “Isidro Ayora” de la Ciudad de Loja.

A quien corresponda:

Mediante la presente solicitud , me presento a usted con el debido respeto que se merece, esperando que se encuentre usted de buena salud y a su vez desearle los mejores éxitos en sus labores en esta noble institución, aprovecho la oportunidad también para solicitar a usted en su papel de Director del hospital Isidro Ayora de la ciudad de Loja, se recepte de manera oportuna los correspondientes exámenes médicos a los empleados de mi empresa, con el fin de valorar si se encuentran en perfecto estado de salud. .

Esperando, su positiva respuesta y a su vez deseándole éxitos personales y profesionales en su vida cotidiana, me suscribo.

Atentamente

.....

Ing. Jeffrey Virgilio Pardo Salazar  
**GERENTE DE LA EMPRESA “CENFORCAPER” CÍA. LTDA**  
**1102815642**

**2.8.2 EXÁMEN MÉDICO GENERAL PARA EL SOLICITANTE AL PUESTO DE TRABAJO**

Nombre del solicitante.....

Fecha de Nacimiento.....

Dirección.....

**HISTORIAL MÉDICO**

¿Ha tenido tuberculosis? .....

¿Tumores? .....

¿Enfermedades cardíacas? .....

¿Enfermedades hepáticas? .....

¿Enfermedades sexuales? .....

¿Neuropatías? .....

¿Enfermedades mentales? .....

¿Otras enfermedades contagiosas? .....

¿Alcoholismo o consumo de estupefacientes? .....

**ESTADO FÍSICO GENERAL**

Talla..... Pulso.....

Peso..... T.A .....

	NORMAL	ANORMAL
<b>OBSERVACIONES</b>		
Cabeza y cuello	.....	.....
Ojos	.....	.....
Agudeza Visual	.....	.....
Tórax	.....	.....
Abdomen	.....	.....
Genitourinario	.....	.....
Extremidades	.....	.....
Sistema Osteomuscular	.....	.....

Sistema nervioso	.....	.....	.....
Sistema endocrino	.....	.....	.....
Piel y Anexos	.....	.....	.....
<b>EXÁMENES DE LABORATORIO</b>			
	<b>FECHA</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>FIRMA</b>
Serología	.....	.....	.....
Baciloscopia	.....	.....	.....
Prueba de embarazo	.....	.....	.....
Hemoclasificación	.....	.....	.....
Cuadro hemático	.....	.....	.....
Parcial de Orina	.....	.....	.....
<b>EL CANDIDATO ES:</b>	<b>APTO ( )</b>	<b>NO APTO ( )</b>	<b>APLAZADO ( )</b>
.....		.....	
<b>FIRMA DEL MÉDICO</b>		<b>FIRMA DEL EXAMINADO</b>	

### **2.8.3 RESULTADOS DEL EXÁMEN**



## **Colegio de Médicos de Loja**

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

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

En el momento actual certifico que el Sr. Freddy Ramiro Pardo de **37 años de edad**, con CI N° 1102776521 al realizarse el examen clínico no presenta enfermedad infectocontagiosa ni impedimento alguno para efectuar actividades físicas acordes a sus capacidades, se encuentra totalmente sano.

Se extiende el presente certificado a la solicitud de la Empresa “Cenforcaper Cia Ltda”.

Loja, 19 de Julio de 2012

Fecha y Lugar

Firma y Sello

### 3.CONTRATACIÓN

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

Luego de haber realizado la selección del personal idóneo para que ocupara las vacantes de la Empresa "CENFORCAPER"; se procede a realizar los respectivos contratos para los candidatos seleccionados los mismos que serán firmadas por ambas partes tanto el Empleador como el Empleado.

#### CONTRATO DE TRABAJO A PRUEBA.

En la ciudad de Loja el día .....del mes de .....del ....., comparecen a la celebración del presente contrato de trabajo, por una parte la....., en calidad de....., .....y por otra parte el .....con cédula N° ....., en su calidad de ....., quienes en forma libre y voluntaria convienen en celebrar el presente contrato de trabajo de conformidad a las siguientes cláusulas:

**PRIMERA: (ANTECEDENTES).**-La ....., en calidad de .....contrata al Sr. ...., para que trabaje en calidad de ....., en el horario establecido por la Empresa, así como también se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales cuando La ..... lo requiera en jornadas extraordinarias.

**SEGUNDA:(CONTRATO).**-El contratado ....., acepta las labores que le encomienda ....., Y se compromete a desempeñar su trabajo con procedimientos veraces que impliquen absoluta transparencia y responsabilidad. De manera especial en lo relacionado al control de todos los productos registrados en los inventarios y recibidos a entera satisfacción.

**TERCERA:(REMUNERACIÓN).**-El empleador por su parte se compromete a pagar al trabajador la remuneración de ....., mas lo beneficios de Ley. Aclarando que esta remuneración será incrementada de acuerdo como se desempeñe sus funciones y labores a él encomendados.

**CUARTA:** Por la suma constante en la clausula anterior, el trabajador se compromete a prestar sus servicios exclusivamente a favor de la Empresa Contratante en el horario indicado.

**QUINTA:(PLAZO).**-El presente convenio (Contrato) es a prueba por 90 días, contados a partir de la fecha de suscripción del presente contrato. Si vencido este plazo las relaciones laborales subsisten, el contrato se prorrogará por el tiempo que falta para completar el año de duración mínima prevista en el Código Laboral. Si vencida ésta prórroga, el trabajador no fuere notificado oportunamente, este contrato se prorrogará por un año más, en cuyo vencimiento deberá notificarse el desahucio con la anticipación que el Código de Trabajo lo exige; de no cumplirse con esta exigencia legal, el contrato se convertirá a tiempo definido.

**SEXTA:(NORMAS SUPLEMENTARIAS Y CONTROVERSIAS).**-Todo lo estipulado en este contrato, se suplirá con las disposiciones que sobre la materia estén vigentes. De surgir discrepancias que no puedan ser resueltas extrajudicialmente, los contratantes se someten a los Jueces de Trabajo de la Ciudad de Loja y al Trámite verbal Sumario. Para constancia de lo actuado y en fe de aceptación, las partes proceden a legalizarlo, en una original y dos copias de igual valor y contenido.

.....  
**EL EMPLEADO**

.....  
**EL EMPLEADOR**

## CONTRATO DE TRABAJO FIJO

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 FIJO 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. OBJETO DEL CONTRATO:

El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades y desarrollo de las tareas propias de su actividad necesita contratar los servicios laborales de .....(Nota explicativa: Un solo cargo Ejemplo: Mecánico, secretaria), 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.- JORNADA ORDINARIA Y HORAS EXTRAORDINARIAS.-

El TRABAJADOR (a) se obliga y acepta, por su parte, a laborar ocho horas diarias por jornadas de trabajo, las máximas diarias y semanal desde las..... hasta las....., 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 TRABAJADOR labore tiempo extraordinario y suplementario cuando las circunstancias lo ameriten y tan solo por orden escrita del EMPLEADOR.



### **TERCERA.- 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.

### **CUARTA.- DURACIÓN DEL CONTRATO:**

El presente contrato tendrá una duración de \_\_\_\_\_ (Puede estipularse un plazo no inferior a un año ni superior a dos años). (Es facultativo estipular un periodo de prueba de hasta 90 días conforme lo establecido en el Art. 15 del Código de Trabajo).

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.

### **QUINTA.- LUGAR DE TRABAJO.-**

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

### **SEXTA.- 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.

### **SEPTIMA. 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.

**OCTAVA.- 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.

**NOVENA.- 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)**

## 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..... (Un solo cargo ejemplo: mecánico, secretaria), 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..... (un solo cargo ejemplo: mecánico, secretaria) 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 del empleador.

### **CUARTA.- REMUNERACIÓN.-**

El empleador pagará al trabajador (a) por la prestación de sus servicios la remuneración convenida de mutuo acuerdo en la suma de..... dólares de los Estados Unidos de América.

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

### **QUINTA.- DURACIÓN 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..... (nota explicativa: dirección), en la ciudad de..... (nota explicativa: ejemplo: Loja, provincia de..... (nota explicativa: ejemplo: Loja), 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**

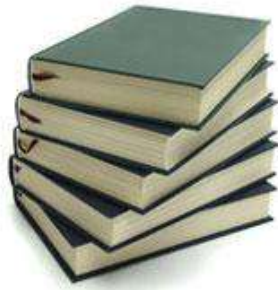
.....

**EL TRABAJADOR (a)**

## 4. INDUCCIÓN

Es importante esta fase ya que permite informar al nuevo trabajador de todos los nuevos elementos, estableciendo planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización.

### **MANUAL DE BIENVENIDA**



Es un documento que se entrega cada vez que se incorpora un nuevo empleado en la empresa, en él se incluyen todas las cosas que el nuevo colaborador debe saber respecto al conjunto de la empresa y a sus funciones.

# MANUAL DE BIENVENIDA



“CENFORCAPER” CIA LTDA.

- **Presentación**

Este manual ha sido diseñado y elaborado para todas las personas, que han decidido colaborar en esta empresa, esperando que lo encuentren ameno en cuanto a información se refiere, aprovechándolo para que logren un mejor desempeño de sus funciones.

Luego de revisar este manual conocerán muchas de las razones del porque se creó la empresa, sin embargo, no hay nada tan importante como la dedicación y el esfuerzo de los empleados, tomando en cuenta que la competencia puede copiar muchos de los secretos, pero no pueden imitar el vigor, entusiasmo y buena comunicación existente entre cada uno de los que conforman la empresa.

- **Mensaje de bienvenida por parte del gerente**



El centro de formación, capacitación y perfeccionamiento de conductores no profesionales **“CENFORCAPER” Cía. Ltda.**, les da la más cordial bienvenida al nuevo personal que operará en la entidad, esperando que se sientan familiarizados y comprometidos en las labores de la misma, a su vez desearles éxitos a cada uno de ustedes en sus nuevas funciones y actividades diarias.



Ahora son parte de una empresa, que es conocida por su servicio de gran calidad, donde su meta principal es la satisfacción de cada uno de nuestros clientes.

**RECUERDA: LA META ES TUYA, TU EMPEÑO, ENERGÍA, LAS GANAS Y TU DEDICACIÓN HABLARAN POR TI.**

BIENVENIDO Y MUCHA SUERTE....

Atentamente

Ing. Jeffrey Pardo Salazar.

**GERENTE**

- *Reseña histórica*

La Escuela de Conducción “**CENFORCAPER**” **CIA LTDA**, de nombre comercial “**Conducir**”, se encuentra ubicada en la avenida Orillas del Zamora y Chone, esquina a 100 metros al norte del Hipervalle.

Fue constituida en la ciudad de Loja a los 07 días del mes de Febrero del 2007, empezando a funcionar en el año 2009, en donde se reunieron con la finalidad de constituir una empresa dedicada a la formación, capacitación y perfeccionamiento de conductores no profesionales.

Los creadores de la empresa fueron: Ing. Augusto Fabricio Abendaño Legarda, de estado civil casado, Ing. Jeffrey Virgilio Pardo Salazar, de estado civil casado e Ing. Químico Rafael Antonio Dávila Eguez, todos de Nacionalidad Ecuatoriana y Personería natural.

La Razón Social de la Empresa se denominó “Cenforcaper” Compañía Limitada, la cual está ubicada en el Norte de la Ciudad de Loja. El Objeto Social de la misma es la formación, teoría y práctica de conductores no profesionales, otorgando licencias tipo B.

- Misión, visión, objetivos y Políticas



## MISIÓN

*Ofrecer un servicio de calidad y comodidad con equipos modernos, vehículos adecuados y personal altamente calificado en materias prácticas y teóricas de tránsito, que permitan acceder a la conducción en forma responsable y segura, adoptando una cultura de tránsito y seguridad vial.*

## VISIÓN

*Ser la empresa líder en formación, capacitación y perfeccionamiento de conductores no profesionales de la región sur del país, brindando un servicio de calidad a los clientes reales y potenciales.*

## OBJETIVOS:

- Ofrecer un servicio de calidad que permitirá satisfacer las necesidades de la ciudadanía.
- Lograr un buen posicionamiento en el mercado.
- Llegar a ser competitiva tanto en el mercado local y regional.
- Tener una buena imagen empresarial.

## POLÍTICAS:

- Llegar puntual al lugar de trabajo.
- Portar el respectivo uniforme que permita identificar del resto de personas.
- Cumplir sus funciones de acuerdo a lo establecido por parte de la gerencia.
- No llegar en estado etílico.
- Cuidar las instalaciones y los equipos tanto del área administrativa como operativa.

## HORARIOS Y SISTEMAS DE PAGO

### HORARIOS:

- PERSONAL ADMINISTRATIVO:
  - ☞ Lunes a Viernes de 8hoo a 12hoo y 14hoo a 17hoo. Y los días sábados de 8hoo a 13hoo.
- PERSONAL OPERATIVO:
  - ☞ Lunes a Viernes de: 6hoo a 14hoo ( mañana )
  - ☞ 14hoo a 22hoo ( tarde ) turnos rotativos

## SISTEMAS DE PAGO

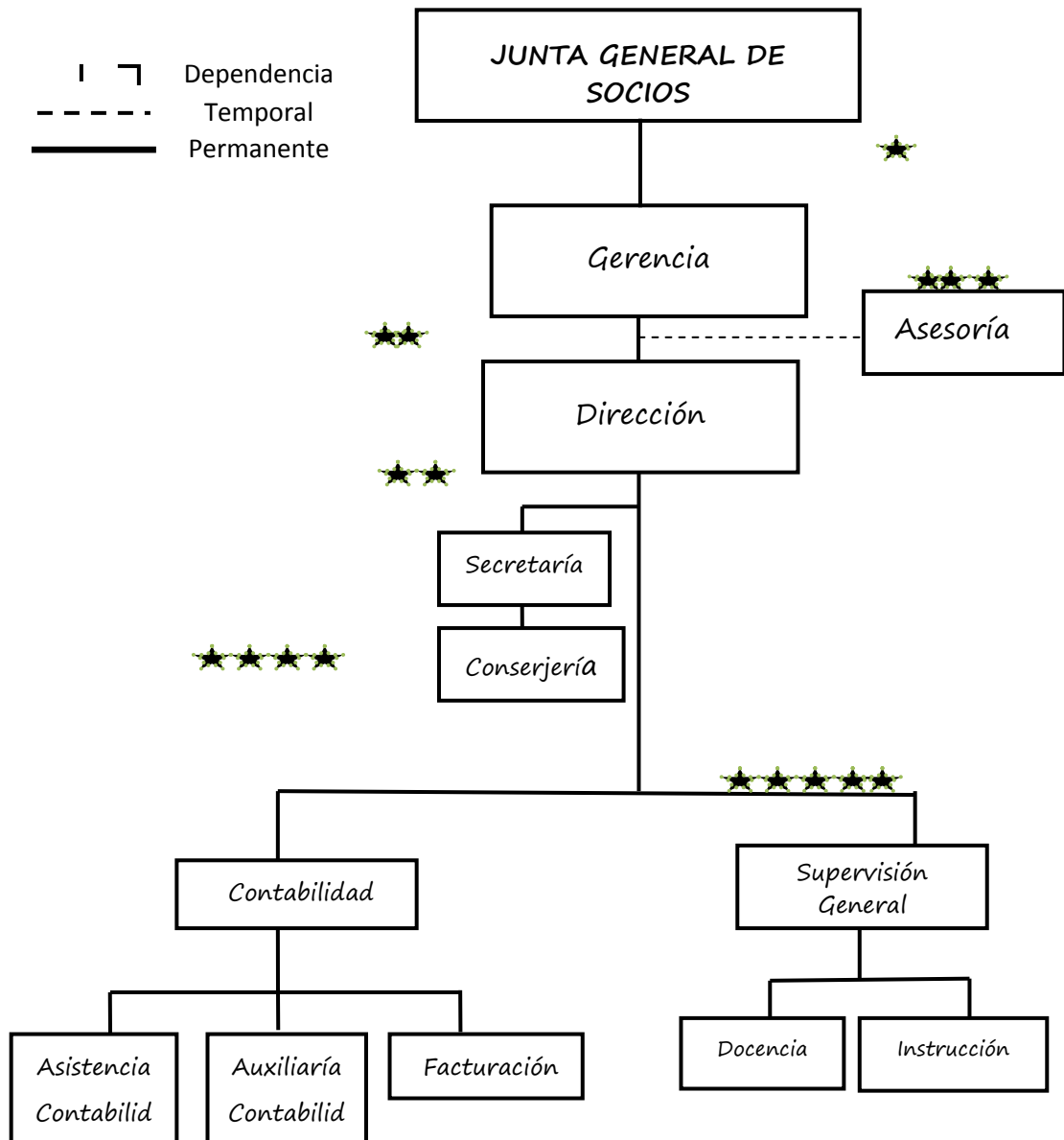
Los pagos se realizan al final de cada mes, el cual es entregado personalmente a cada empleado, para los fines que él considere pertinente.

## SERVICIOS QUE PRESTA

La Escuela de Conducción “Cenforcaper” ofrece a la distinguida comunidad lojana: el servicio de instrucción y capacitación en cuanto a las técnicas de manejo, que le permita al nuevo conductor prepararse para su vida de conductor profesional.

• ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA "CENFORCAPER" Cía. Ltda.



<b>LEGISLATIVO</b>	*
<b>EJECUTIVO</b>	**
<b>ASESOR</b>	***
<b>AUXILIAR</b>	****
<b>OPERATIVO</b>	*****

Fuente: Investigación de campo.  
Elaborado: La autora

## ACTIVIDAD QUE COMERCIALIZA

El servicio que brinda a la ciudadanía lojana es la formación, capacitación y perfeccionamiento de conductores no profesionales, otorgando licencias Tipo B.

## VALORES



La empresa se cimenta en la práctica de los siguientes valores.

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

## UBICACIÓN GEOGRÁFICA

### ➤ MACROLOCALIZACIÓN

La empresa “CENFORCAPER” CIA LTDA se encuentra operando en el Sector El Valle, del cantón Loja, debido a la gran demanda del servicio que se suscita en la ciudad del mismo nombre.

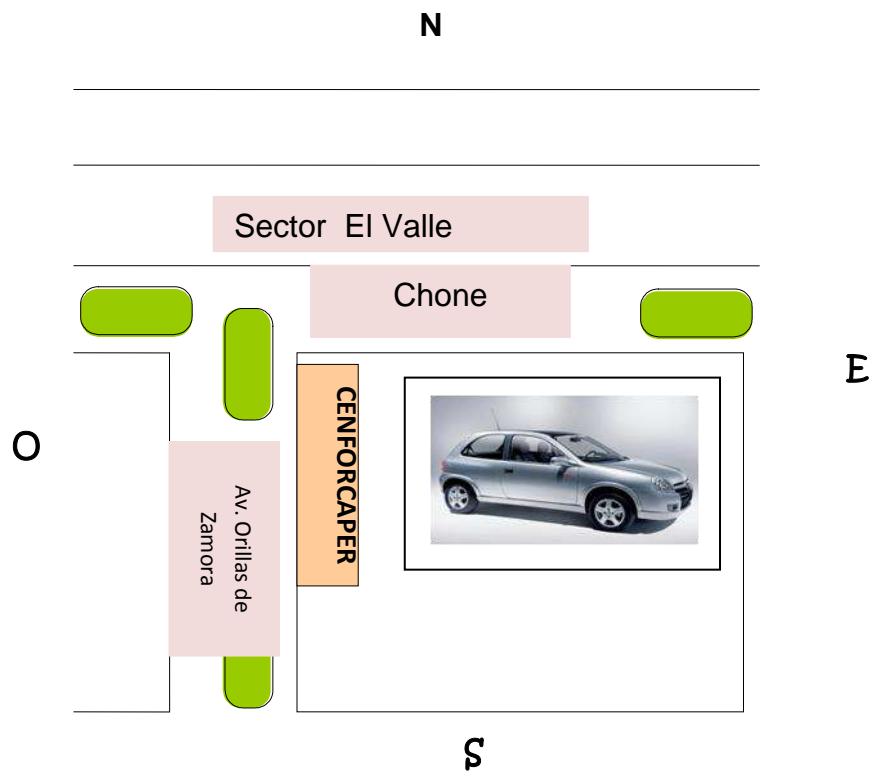


### MICROLOCALIZACIÓN.

En base a los requerimientos de la ciudad de Loja se ha ubicado la Escuela de Conducción en el sector del Valle de la ciudad de Loja situado en la zona norte, en la avenida Orillas de Zamora y Chone, esquina a 100 metros al norte del Hipervalle.

Este lugar se lo consideró por la facilidad de acceso y porque dispone de todos los servicios básicos y otros elementos indispensables para brindar un servicio de calidad que satisfaga las necesidades de la sociedad lojana; por lo tanto la ubicación de la “**Empresa Cenforcaper**” es la siguiente:

- **PROVINCIA:** LOJA
- **CANTÓN:** LOJA
- **SECTOR:** EI VALLE





# REGLAMENTO INTERNO

## CAPITULO I

### CONSTITUCIÓN, OBJETO Y DOMICILIO:

**ARTICULO UNO.-** La Compañía "Cenforcaper" Cía. Ltda. de nombre Comercial Conducir, es una Empresa de carácter privado, constituida por la Superintendencia de Compañías, de fecha e inscrita en el Registro Mercantil del Cantón Loja, bajo la, de fecha 07 de Febrero del 2007; su objeto social establecida en la letra "C" del Estatuto de la Compañía, es "la capacitación en todas las áreas de transporte", a través de la implementación de centros educativos, cursos, seminarios o talleres de capacitación de administradores, dirigentes y personal de trabajo relacionado con las actividades del transporte"; su domicilio principal es la ciudad de Loja, cantón y provincia de Loja.

### DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN

**ARTICULO DOS.-** La Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales "Conducir" está legalmente autorizada por el Comisión Nacional de Transito Transporte y seguridad vial, para su funcionamiento en la ciudad de Loja, de fecha 07 de febrero del 2007, las cuales cumplirán los objetivos que habla el Art. 188 primer párrafo de la Ley de Transporte Terrestre , Transito y Seguridad Vial, en concordancia con el Art. 79 del Reglamento de Aplicación de la Ley de Transporte Terrestre , Transito y Seguridad Vial.

## CAPITULO II

### DE LOS ÓRGANOS DE LA ESCUELA:

**ARTICULO TRES.-** La Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales "Conducir", tendrá la siguiente estructura orgánica, constituida en los siguientes niveles:

- Gerente General;
- Director
- Supervisor General;
- Asesor Jurídico

SECCIÓN UNO.- DEL GERENTE GENERAL:

**ARTICULO CUATRO.-** El Gerente General es el representante legal, judicial y extrajudicial de la Compañía; sus atribuciones y deberes se regirá por las normas establecidas en el Estatuto de la Compañía; en este Reglamento y en el Reglamento expedido mediante decreto por el Presidente de la República, para el funcionamiento de las Escuelas de Capacitación Conductores No Profesionales, publicado en el Registro Oficial No. 3-20-1-2003, de fecha veinte de enero del dos mil tres; por las normas prescritas en la Ley de Compañías; y, las resoluciones de la Junta General de Accionistas.

**ARTICULO CINCO.-** Entre otras facultades que le corresponden al Gerente General, son las siguientes:

1. La representación legal recae en la persona del Gerente General de la Escuela de Capacitación Conductores No Profesionales "Conducir", quien está facultado para contratar trabajadores y comparecer ante la autoridad competente, a efecto de representar y reclamar los derechos que le corresponden a su representada, en forma judicial o extrajudicial.
2. Planificar, administrar, dirigir, gestionar, ejecutar y controlar las actividades que efectúe la Escuela de Conductores No Profesionales "Conducir".
3. Los ascensos, cambios de actividad y aumento de remuneración del personal que trabaja en la empresa.

SECCION DOS.- DEL DIRECTOR (A)

**ARTICULO SEIS.-** La Dirección es el órgano de la escuela ejercido por el director quien es la segunda autoridad y supervisor de la misma.

**ARTICULO SIETE.-** El Director, entre otras, tiene los siguientes deberes y atribuciones:

- a) Aportar con el asesoramiento técnico, para el mejor desarrollo de la Escuela;
- b) Recomendar planes y programas sobre educación y seguridad vial;
- c) En coordinación con el Gerente General, preparar y disponer conferencias sobre educación y seguridad vial, para los instructores de la Escuela; y,
- d) Cumplir las disposiciones de la Gerencia General de la Escuela, este Reglamento y las formadas en el Reglamento, expedido por el Presidente de la República, para el funcionamiento de las Escuelas de Capacitación de Conductores No Profesionales.

**SECCIÓN TRES.- DEL SUPERVISOR GENERAL:**

**ARTICULO OCHO.-** El Supervisor General de la Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales "Conducir", será designado por el Gerente General de la Compañía, para un periodo de un año.

**ARTICULO NUEVE.-** Las atribuciones y deberes del Supervisor General, se conducirá por las disposiciones establecidas en este Reglamento y en el Reglamento expedido mediante decreto, por el Presidente de la República, para el funcionamiento de las Escuelas de Capacitación de Conductores No Profesionales, las resoluciones de la Junta General de Accionistas, las disposiciones del Gerente General y Director así como las normas prescritas en la Ley.

**ARTICULO DIEZ.-** El Supervisor General de la Escuela de Capacitación Conductores No Profesionales "Conducir", a más de las indicadas en el artículo precedente, tiene las siguientes facultades y obligaciones:

- a) Supervisar personalmente el proceso de inscripciones de los alumnos, la tramitación y obtención de los permisos de aprendizaje:

- b) Controlar a los Instructores de la Escuela y más funcionarios, para que cumplan con los programas y jornadas de trabajo:
- c) Llevar el archivo individual de cada trabajador, en que consten los ingresos, traslados, sanciones, llamadas de atención, faltas de asistencia, etc., legalizado con su firma:
- d) Llevar el archivo de los documentos por cursos;
- e) Revisar personalmente la nómina de los alumnos;
- f) Velar por el cumplimiento del objeto social de la Escuela:
- g) Presentar informes mensuales sobre las actividades realizadas y de las novedades ocasionadas:
- h) Velar por la disciplina del personal administrativo y docente, así como de la logística de la Escuela:
- i) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones administrativas y operativas de la Dirección General:
- j) Organizar los cursos teóricos y prácticos, en coordinación con el Gerente General y profesores;
- k) Cumplir con las demás funciones que le fueran señaladas por la Dirección General de la Escuela, este Reglamento y las estipuladas en el Reglamento, expedido por el Presidente de la República, para el funcionamiento de las Escuelas de Capacitación de Conductores No Profesionales; y,
- l) Velar por que se cumplan los programas de estudio que reza el Art. 82 del Reglamento de Aplicación de la ley de Transito y Transporte terrestre.

### **CAPITULO III**

DE LOS TRABAJADORES:

**ARTICULO ONCE.-** Todos los administradores, empleados y trabajadores de la Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales "Conducir", se sujetarán a las disposiciones del Código del Trabajo, del Estatuto de la Compañía, especialmente

las establecidas en este Reglamento, su desconocimiento no excusa a persona alguna.

**ARTICULO DOCE-** Los trabajadores de la Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales "Conducir", serán designados por el Gerente General de la Compañía, previo la presentación de la carpeta con los documentos personales y los requisitos que exija la Compañía.

**ARTICULO TRECE.-** Los trabajadores de la Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales "Conducir", velaran por el buen funcionamiento de la empresa, como también velaran por la buena imagen de la misma. Todo trabajador guardara absoluta reserva sobre el funcionamiento y documentación de la empresa, en caso de uso doloso o cualquier forma de uso, la empresa se reserva el derecho de seguir las acciones legales que le crean asistidas.

#### **CAPITULO IV**

DE LOS CONTRATOS DE TRABAJO:

**ARTICULO CATORCE.-** Ningún aspirante a trabajador será considerado como tal, sin que haya suscrito el contrato de trabajo; el Jefe que acepte trabajadores sin que haya cumplido con este requisito, será personal y pecuniariamente responsable y será destituido de su cargo.

**ARTICULO QUINCE.-** Todos los contratos suscritos para la prestación de servicios personales, será expreso, por escrito y registrado en la inspectoría del Trabajo de Loja.

**ARTÍCULO DIECISÉIS.-** La relación laboral entre el Trabajador y Empleador terminará por las causales establecidas en el Art. 169 y 172 del Código del Trabajo.

**ARTÍCULO DIECISIETE.-** Los contrato de trabajo que se celebre con la Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales "Conducir", tendrá un periodo inicial de prueba de tres meses y conforme lo establece el Art. 15 del Código Laboral, con las correspondientes consecuencias que produce el mismo.

**ARTICULO DIECIOCHO.-** Previo a la terminación del contrato, la Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales "Conducir", notificará al trabajador por intermedio de la Inspectoría del Trabajo y con treinta días de anticipación, por lo menos, conforme lo establece el Art. 184 del Código del Trabajo.

**ARTICULO DIECINUEVE.-** La terminación anticipada del contrato de trabajo por resolución del trabajador, éste notificará por escrito a la Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales "Conducir", con quince días de anticipación, por lo menos.

**ARTÍCULO VEINTE.-** Si las partes no notificaran la terminación del contrato, a la finalización del primer o segundo año, se entenderá que éste se ha convertido de plazo indefinido, conforme la norma establecida en la Ley.

**ARTICULO VEINTE Y UNO.-** La Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales "Conducir" y el trabajador, podrán dar por terminado el contrato de trabajo antes de haber concluido el plazo de duración, de conformidad a lo que prescriben los Arts. 172 y 173 del Código del Trabajo.

**ARTÍCULO VEINTE Y DOS.-** La Compañía "Conducir", podrá suscribir contratos de aprendizaje con los aspirantes que demuestren interés a incorporarse, conforme lo establece el Art. 157 y más pertinentes del Código del Trabajo.

## **CAPITULO V**

DE LOS REQUISITOS PARA INSTRUCTOR:

**ARTICULO VEINTE Y TRES.-** Para ser Instructor de la Escuela de Capacitación Conductores No Profesionales "Conducir", se requiere:

- a) Ser mayor de veintitrés años;
- b) Poseer cédula de ciudadanía, certificado de votación del último evento electoral y cédula militar;
- c) Mínimo título de Bachiller;
- d) Licencia de conductor profesional y mínimo cinco años de experiencia;
- e) Record de infracciones de tránsito
- f) Presentar C.A.P
- g) Presentar certificados de aptitud y buena conducta, conferidos por personas o representantes de instituciones distinguidas en la sociedad lojana; y,
- h) Carné del IESS, en caso de que el trabajador hubiese sido afiliado anteriormente. La Compañía Conducir', se reserva el derecho de verificar la autenticidad de los documentos presentados, sin perjuicio de lo establecido en el Art. 316, numeral 2, del Código del Trabajo.
- i) Además cumplir con lo expuesto en el Reglamento de Escuelas de Conductores No Profesionales, publicado en el Registro Oficial No. 3-20-1- 2003.

## **CAPITULO VI**

DE LOS HORARIOS DE TRABAJO:

**ARTICULO VEINTE Y CUATRO.-** Las jornadas de trabajo no excederán de ocho horas diarias o cuarenta semanales. Los

trabajadores se sujetaran a los horarios y jornadas establecidos por el Gerente de la Escuela.

**ARTICULO VEINTE Y CINCO.-** De requerirlo la Escuela de Capacitación Conductores No Profesionales "Conducir" y conforme lo establecen el Art. 52 del Código del Trabajo, el trabajador está obligado a laborar los días feriados, incluidos los días de descanso, sábados y domingos, que serán considerados como jornadas ordinarias de trabajo, sin derecho a recargo alguno. Los turnos de trabajo se harán conocer anticipadamente al trabajador y serán de seis a catorce horas y de catorce a veintidós horas.

**ARTICULO VEINTE Y SEIS-** Las horas que excedan de las ocho horas diarias o cuarenta semanales, serán consideradas como horas suplementarias o extraordinarias y se sujetarán a lo previsto en el Art. 55 del Código del Trabajo. Las horas suplementarias o extraordinarias serán autorizadas por el Gerente General de la Escuela de Capacitación Conductores No Profesionales "Conducir", y serán registradas en el sistema de control.

**ARTICULO VEINTE Y SIETE.-** El reclamo para el pago de horas suplementarias o extraordinarias, el trabajador podrá hacerlo dentro de los quince días posteriores al pago de su remuneración. Vencido este plazo, la Escuela de Capacitación Conductores No Profesionales "Conducir", quedará liberada de esta obligación.

**ARTÍCULO VEINTE Y OCHO.-** Los trabajadores están obligados a cumplir estrictamente el horario de trabajo establecidos, así como los ingresos en el sistema de control, las entradas y salidas.

**ARTICULO VEINTE Y NUEVE.-** No serán consideradas como trabajos suplementarios en horas que excedan de la jornada ordinaria y que fueran realizadas por supervisores, asesores, jefes y trabajadores que tengan confianza a la dirección, conforme lo establece el Art. 58 de Código del Trabajo.



**ARTÍCULO TREINTA.-** La jornada de trabajo será la que establece la ley para estos casos y de acuerdo a los requerimientos de la empresa.

**ARTÍCULO TREINTA Y UNO.-** Los trabajadores que asistieren al trabajo con retrasos y sin justificación alguna, serán incluidos en las disposiciones de falta de asistencia y serán sancionados de acuerdo a la Ley y este Reglamento. Si un trabajador ha faltado con más de treinta minutos de retraso, será considerado como que ha faltado a media jornada; si un trabajador ha faltado a media jornada, será considerado como que ha faltado a una jornada completa.

**ARTICULO TREINTA Y DOS.-** Si el trabajador faltare tres días consecutivos a laborar su jornada de trabajo injustificadamente, será causal suficiente para solicitar el visto bueno y dar por terminado el contrato de trabajo, de acuerdo a lo que prescribe el Art. 172 del Código del Trabajo. El trabajador que faltare injustificadamente por cuatro días o más dentro de un periodo mensual, recibirá igual sanción y se le aplicará el mismo procedimiento.

**ARTICULO TREINTA Y TRES.-** El trabajador que faltare a su jornada de trabajo por enfermedad, está obligado a justificar su inasistencia, presentando el certificado médico de un facultativo, preferentemente del IESS. Caso contrario, se considerará como falta injustificada del trabajador.

**ARTICULO TREINTA Y CUATRO.-** El trabajador que hubiere faltado injustificadamente a sus labores, será descontado de su salario el valor que corresponde a las horas o días no trabajados, sin perjuicio que la Escuela de Capacitación Conductores No Profesionales "Conducir", exija al trabajador a indemnización por perjuicios causados, por su injustificada ausencia, de acuerdo a la norma establecida en el Art. 59 del Código del Trabajo.

**ARTICULO TREINTA Y CINCO.-** Los supervisores, asesores y trabajadores que operaren al margen de las instrucciones

proveídas por el Gerente General o arbitrariamente efectuaren actos injustificados, será causal suficiente para pedir el visto bueno. Sin perjuicio de resarcir los daños causados a la Escuela.

**ARTICULO TREINTA Y SEIS.-** Todos los trabajadores tienen derecho hacer uso de las vacaciones por quince días cada año, en cualquier tiempo, a partir de cumplido el primer año de trabajo. Queda prohibido compensar con dinero las vacaciones a que tiene derecho el trabajador, salvo que termine la relación laboral.

**ARTICULO TREINTA Y SIETE.-** La Escuela de Capacitación Conductores No Profesionales "Conducir", para el cumplimiento a lo dispuesto en el artículo precedente y previo al inicio de cada año, elaborará un calendario de vacaciones, que tendrá vigencia del uno de enero al treinta y uno de diciembre.

**ARTICULO TREINTA Y OCHO.-** La Escuela de Capacitación Conductores No Profesionales "Conducir, en caso que lo requiera, puede definir la fecha para que el trabajador haga uso de sus vacaciones acumuladas para el siguiente año, particular que deberá comunicar al trabajador.

**ARTICULO TREINTA Y NUEVE.-** El trabajador que desee acumular sus vacaciones por dos o tres años, está obligado a comunicar por escrito a la Compañía "Conducir", previo a la elaboración del calendario y conforme a las disposiciones del Art. 75 del Código del Trabajo.

**ARTICULO CUARENTA.-** Para hacer uso de las vacaciones anuales, el trabajador debe entregar todas las pertenencias a la Escuela de Capacitación Conductores No Profesionales "Conducir" caso contrario, el Gerente General de la Escuela puede anular el uso de las vacaciones. Si por esta razón el trabajador se ausenta de sus labores por más de tres días, puede ser considerado como abandono de trabajo.

**ARTICULO CUARENTA Y UNO.-** El reemplazo del trabajador en uso y goce de sus vacaciones anuales, será designado por el Gerente General o el Director de la Escuela. Cuando un trabajador maneje dinero de la compañía Conducir, éste designará su reemplazo de la nómina de los Empleados de la Escuela, bajo su estricta responsabilidad y con la aceptación del Gerente. Caso contrario, el Gerente será el que designe su reemplazo, sin responsabilidad del titular.

**ARTICULO CUARENTA Y DOS.-** El trabajador está obligado a reintegrarse a sus labores al término de sus vacaciones; caso de no hacerlo, será considerado como abandono de sus labores y sancionado de acuerdo con lo dispuesto en este Reglamento y el Código del Trabajo.

## **CAPITULO VII**

DE LAS DEBERES Y OBLIGACIONES DE LOS FUNCIONARIOS Y ADMINISTRADORES:

**ARTICULO CUARENTA Y TRES.-** A más de las prescritas en el contrato de trabajo, el Código del Trabajo, el Estatuto de la Compañía y este Reglamento, los administradores y funcionarios tienen los siguientes deberes y obligaciones:

- a) Representar administrativamente a la Escuela de Capacitación Conductores No Profesionales "Conducir" y ejecutar sus labores debidamente autorizadas, con lealtad, corrección, honradez, dignidad, eficiencia y eficacia;
- b) Instituir con equidad y justicia la administración del personal bajo su responsabilidad, con óptimo cumplimiento de las metas y objetivos de la Escuela;
- c) Emplear los elementos y materiales, financieros y humanos que le hayan sido entregados, utilizando en la forma más eficiente y responsable para los que hayan sido destinados;
- d) Informar oportunamente al personal a su cargo de las decisiones o disposiciones emitidas por los administradores de la Escuela;

- e) Controlar que el personal a su cargo, cumpla en forma estricta las resoluciones de los administradores, las prescritas en este Reglamento y las normadas en el Código del Trabajo;
- f) Informar a los niveles superiores el incumplimiento o desobediencia del personal a su cargo; establecer sanciones y enmendaduras dentro de su competencia;
- g) Promover al personal que se encuentra a su cargo, con una correcta coordinación y división de funciones, induciendo con su ejemplo y acciones el cumplimiento eficiente y eficaz de las tareas a ellos encomendadas;
- h) Planificar, ejecutar y controlar periódicamente las tareas que se encuentren bajo su responsabilidad;
- i) Motivar a sus subalternos, por razón de sus acciones y actitudes, mediante reconocimientos y recomendaciones;
- j) Promocionar el producto o servicio que ofrece la Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales "Conducir" S. A.;
- k) Asistir en forma puntual a las reuniones que sean convocadas, presentar los informes solicitados y participar activamente de la reunión;
- l) Abstenerse de divulgar la confidencia y secretos de la Escuela; y,
- m) Privarse de entablar discusiones con el personal bajo su cargo, evitar de llamar a atención a sus subordinados en presencia de sus superiores o personas particulares.

## **CAPITULO VIII**

DE LOS DEBERES Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES:

**ARTICULO CUARENTA Y CUATRO.-** Son deberes y obligaciones de los trabajadores, a más de las estipuladas en el Art. 45 del Código del Trabajo y del contrato de trabajo, las siguientes:

- a) Cumplir puntualmente las órdenes dispuestas por el Presidente, Gerente General, Supervisor General de la Escuela y más' administradores y empleados superiores;

- b) Respetar a sus superiores y compañeros de trabajo, actuar con cordialidad y armonía social;
- c) Prestar atención estrictamente a las medidas de seguridad e higiene impuestas por la Escuela de Capacitación Conductores No Profesionales "Conducir", en defensa de todos los funcionarios, salud, integridad de sus trabajadores, accionistas y alumnos;
- d) Defender los intereses de la Escuela de Capacitación Conductores No Profesionales "Conducir", y de los alumnos, evitando toda clase de molestias, daños y perjuicios que puedan ocasionar;
- e) Procurar un trato cordial a los accionistas de la empresa, empleados, trabajadores y administradores de la Escuela "Conducir", brindándoles un trato amable y procurando que su atención sea la más agradable y satisfactorio, proporcionándoles un servicio de calidad, eficaz y oportuno;
- f) Responsabilizarse de todos los muebles y enseres que "Conducir" le entregue y estén bajo su responsabilidad en razón de su trabajo, proporcionarles el debido cuidado, evitando su deterioro, pérdida o destrucción. Caso de comprobarse acciones dolosas o negligencia culpable por parte del trabajador, éste quedará sujeto a las sanciones correspondientes y al resarcimiento de daños y perjuicios ocasionados a la Escuela;
- g) Ejecutar fiel y eficientemente la labor encomendada por sus superiores jerárquicos;
- h) Cuidar su higiene y aspecto personal, concurriendo puntualmente a su trabajo, en óptimas condiciones de limpieza y presentación, con dedicación y prolijidad, produciendo máximo de su rendimiento;
- i) Informar de inmediato a sus superiores de las novedades que se produzcan en el desempeño de sus labores;
- j) Comunicar oportunamente a su jefe, cuando por enfermedad o fuerza mayor se vean obligados a no presentarse puntualmente a sus labores, a fin de evitar sanciones;
- k) Firmar el rol y comprobantes de pago al momento de recibir su remuneración. Caso contrario, la Escuela considerará como indisciplina su negativa de firmar y será causal suficiente para solicitar el visto bueno en la inspección del Trabajo.

DE LAS PROHIBICIONES:

## **CAPITULO IX**

**ARTICULO CUARENTA Y CINCO.-** Las prohibiciones a los trabajadores se encuentran prescritas en el Código del Trabajo, este Reglamento y las siguientes:

- a) Promover relaciones en horarios de trabajo con los administradores, funcionarios de la Escuela de Capacitación Conductores No Profesionales "Conducir", compañeros de trabajo y clientes, que sean ajenas a sus labores;
- b) Utilizar en beneficio personal o particular los bienes de propiedad de la Compañía 'Conducir':
- c) Tomar atribuciones que no sean de su competencia;
- d) Intentar riñas, peleas o escándalos en el interior de las instalaciones de la Escuela 'Conducir';
- e) Portar armas de fuego durante el horario de sus labores
- f) Difundir los secretos y confidencias de la Escuela "Conducir";
- g) Registrar en los libros de control de ingresos y salidas del trabajo a nombre de otro compañero;
- h) Prestar sus servicios por su propia cuenta afines a la Escuela "Conducir", a favor de otra persona;
- ;) Cambiar su jornada de trabajo, sin autorización de su Jefe;
- j) Usar en beneficio personal o particular los servicios y bienes de propiedad a Escuela 'Conducir;
- k) Inmiscuirse en actividades políticas y religiosas en el interior de las instalaciones de la Escuela "Conducir";
- l) Asistir a sus labores en estado etílico o de haber ingerido sustancias psicotrópicas; y,
- m) Ingerir bebidas alcohólicas, sustancias psicotrópicas o productos que contengan sustancias nocivas, durante su jornada de trabajo.

**ARTÍCULO CUARENTA Y SEIS.-** Todos los administradores y trabajadores que incurrieren en las prohibiciones prescritas en el artículo precedente, será causal para solicitar el visto bueno a la Inspectoría del Trabajo y dar por terminado las relaciones laborales, sin perjuicio de resarcir los daños ocasionados a la Escuela "Conducir". Responderá personalmente ante la justicia correspondiente, si fuera del caso.

## **CAPITULO X**

DE LOS PREMIOS Y SANCIONES:

**ARTICULO CUARENTA Y SIETE.-** La Escuela "Conducir" reconocerá a los trabajadores que sobresalgan en su conducta, rendimiento, laboriosidad y cualidades, estimulación que deberá realizarse oportunamente y que consistirá en la entrega de diplomas, cartas de felicitación, recomendaciones y ascensos.

**ARTÍCULO CUARENTA Y OCHO.-** Los premios obtenidos constarán en los expedientes de cada trabajador y que servirá como referencia para ocupar una vacante superior.

**ARTÍCULO CUARENTA Y NUEVE.-** Las vacantes serán llenadas, seleccionando preferentemente a los trabajadores de la Escuela de Capacitación Conductores No Profesionales "Conducir", que hayan demostrado rendimiento, capacidad, buena conducta y deseo de superación.

**ARTICULO CINCUENTA.-** Por el incumplimiento de las normas establecidas en el Código del Trabajo, las cláusulas estipuladas en el contrato de trabajo y las disposiciones establecidas en este Reglamento, será causal suficiente para la terminación de la relación laboral, previo visto bueno y toda sanción serán comunicada por escrito al trabajador.

## **CAPITULO XI**

DE LAS REMUNERACIONES:

**ARTICULO CINCUENTA Y UNO.-** La Escuela de Capacitación Conductores No Profesionales "Conducir", pagará las remuneraciones a sus trabajadores mensualmente dentro de los cinco primeros días del próximo mes.

**ARTÍCULO CINCUENTA Y DOS.-** la Escuela "Conducir" pagará los beneficios sociales, a sus trabajadores dentro de los plazos que establece la Ley.

**ARTICULO CINCUENTA Y TRES-** La Escuela "Conducir" afiliará a sus trabajadores al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, desde el primer día de sus labores. Para este objeto, descontará de su sueldo el aporte personal que le corresponde.

**ARTICULO CINCUENTA Y CUATRO.-** Previo al pago de sus remuneraciones, la Compañía "Conducir" descontará de sus remuneraciones las cuotas de préstamos quirografarios e hipotecarios concedidos por el IESS; los impuestos a la renta que debe ser cubierto por el trabajador; los valores que corresponden a los días y horas no trabajados injustificadamente; y, los valores ordenados por los jueces competentes.

## **CAPITULO XII**

DE LOS TRABAJADORES CAUCIONADOS:

**ARTICULO CINCUENTA Y CINCO.-** Los trabajadores que se les entregue bajo su responsabilidad y manejen recursos económicos, cheques, tarjetas de crédito y bienes muebles de importancia de propiedad de la Escuela "Conducir, que en razón de su trabajo se encuentren bajo su custodia, presentarán caución, previo a la suscripción del contrato de trabajo. La caución que presenten los trabajadores será a criterio y por



el valor que el Gerente General de la Escuela "Conducir" resuelva.

En caso de presentar una caución de un bien, este será inscrito en el registro correspondiente.

**ARTICULO CINCUENTA Y SEIS-** Los trabajadores caucionados responderán civil y penalmente a la Escuela "Conducir, por la pérdida de los valores económicos entregados a ellos, por su negligencia o impericia comprobada, por la destrucción parcial o total de los bienes muebles que se encuentra bajo su responsabilidad.

**DISPOSICIÓN FINAL:**

La Escuela de Capacitación De Conductores No Profesionales "Conducir", para la aprobación de este Reglamento, someterá a consideración de la Dirección Regional del Trabajo, a fin que sea aprobado, conforme lo establece el Art. 64 del Código del Trabajo.

.....  
**GERENTE GENERAL**

## **5. CAPACITACIÓN**

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

La capacitación y desarrollo del recurso humano, es una estrategia empresarial importante que deben acompañar a los demás esfuerzos de cambio que las organizaciones lleven adelante.

Mediante esta estrategia los colaboradores aprenden cosas nuevas, crecen individualmente, establecen relaciones con otros individuos, coordinan el trabajo a realizar, se ponen de acuerdo para introducir mejoras, etc, en otras palabras les conviene tanto al colaborador como empresa, por cuánto los colaboradores satisfacen sus propias necesidades y por otra parte ayudan a las organizaciones alcanzar sus metas; Como podrá apreciarse la capacitación y desarrollo comienza con una inversión que las empresas deberán poner atención, e invertir más para lograr con eficiencia y rentabilidad mejores logros.

La presente propuesta de capacitación se la realizará cada año dependiendo de la capacidad económica de la empresa y las necesidades del personal que labora en la misma. Cabe resaltar que los costos se tomarán en consideración en el momento que se lleve a cabo la propuesta.

### **5.1 TÍTULO**

#### **😊 PLAN DE CAPACITACIÓN**

### **5.2 OBJETIVOS**

#### **★ OBJETIVO GENERAL**

- ❖ Diseñar un plan de capacitación que les permita a los empleados de “Cenforcaper” ser más eficientes y eficaces en el puesto de trabajo.

### ★ OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Gestionar los diferentes cursos de capacitación de acuerdo las necesidades del personal de la empresa.
- Elaborar un cronograma de capacitación, con fechas y horas preestablecidas de modo que se puedan llevar a cabo sin inconveniente y sin afectar el normal desarrollo de las actividades.
- Realizar evaluaciones para observar los resultados de la capacitación y posteriormente determinar sus efectos

### 5.3 JUSTIFICACIÓN

La capacitación es un proceso educacional a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos específicos y relativos al trabajo. Partiendo de ese punto de vista se considera la capacitación como un método importante para mejorar el desempeño y fomentar el desarrollo profesional; en algunos casos la estrategia de capacitación no llenan las expectativas, por tal razón es necesario implementar nuevas estrategias que conlleven al logro de los objetivos.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto se realizara el presente plan de capacitación con el objetivo de dar respuesta a las necesidades de actualización del personal y contribuir al desarrollo profesional de los mismos, logrando así que la empresa “Cenforcaper” cuente con empleados mejor preparados para su desempeño y por ende obtener aprendizaje

significativo que evidencien sustancial mejoramiento de la calidad en el servicio brindado.

#### **5.4 NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

El plan de Capacitación que se plantea a continuación se ha establecido de acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación de las diferentes fuentes de recopilación de información como es la entrevista y encuesta, en donde se pudo evidenciar las necesidades de capacitación que requiere el personal que labora en “Cenforcaper” para poder desempeñar con eficiencia las funciones de su puesto.

#### **5.5 PROCESO METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN:**

Para la formulación del presente plan de capacitación se realizó lo siguiente:

- Primeramente se determinó las necesidades del personal, utilizando para ello las diferentes técnicas de recopilación de información como son: la entrevista y la encuesta.
- Seguidamente se inicio con la construcción de los diferentes puntos del cronograma, para efectos de planificar cada una de las temáticas de estudio de forma clara y precisa, estableciendo para ello horarios, duración del curso, responsables etc. ,facilitando de esta forma las actividades antes mencionadas, ahorrando tiempo y dinero.
- Finalmente se da a conocer la propuesta del plan a los directivos de la empresa objeto de estudio para su posterior aplicación y verificación de resultados obtenidos, con el fin de que la construcción del mismo sirva para un mejor posicionamiento en el mercado.

#### **5.6 RESPONSABLES**

Serán los encargados de coordinar la ejecución del presente plan de capacitación que en este caso son el Gerente y la Directora de la empresa objeto de estudio.

## **5.7 FINANCIAMIENTO**

El costo total del presente plan de capacitación será financiado el 50% por la empresa y el otro 50% por los participantes de los cursos.

## PLAN DE CAPACITACIÓN

Nº	SEMINARIO, CURSO O TALLER	# HORAS	PARTICIPANTES	Nº DE PERSONAS	LUGAR	FECHA	HORA	RESPONSABLE
1	Relaciones Humanas	20 H	Todo el personal de la empresa	20	Sala de la Escuela	Enero 2013	14h00 a 19h00 Sábados	Gerente / Directora
2	Tributación	20 H	Contadora, Auxiliar de contabilidad	2	Instalaciones de SRI	Febrero 2013	08h00 a 13h00 Viernes	Gerente / Directora
3	Mecánica	30 H	Personal Operativo	7	Secap	Marzo 2013	08h00 a 12h00 y 14h00 a 20h00 Sábados	Gerente / Directora
4	Atención al Cliente	20 H	Secretaria	1	UTPL	Abril 2013	14h00 a 19h00 Sábados	Gerente / Directora
5	Liderazgo	20 H	Gerente/ Directora	2	Casa de la Cultura	Mayo 2013	8h00 a 13h00 Viernes	Gerente / Directora
6	Programas Contables	30 H	Contadora, Auxiliar de contabilidad y Asistente de Contabilidad.	3	S.R.I	Junio 2013	08h00 a 12h00 y 14h00 a 20h00 Sábados	Gerente / Directora
7	Pedagogía	20 H	Docentes e Instructores	11	Ministerio de Educacion	Julio 2013	14h00 a 19h00 Viernes	Gerente / Directora

## 6. MOTIVACIÓN

La motivación es muy importante para lograr el éxito en la vida personal y profesional. La motivación es una acción mental para animar o animarse a ejecutar algo con entusiasmo, interés y diligencia. Es influir en el ánimo para proceder de un modo determinado.

La motivación generalmente es vista como la aplicación de una fuerza externa o interna que induce a ejecutar una acción para obtener algo agradable o para evitar algo desagradable.

Por lo anteriormente expuesto es que se ha creído conveniente presentar la siguiente propuesta de plan de motivación, con la finalidad de incentivar a las personas a desempeñar su trabajo de la mejor manera posible en beneficio de la empresa y de la ciudadanía en general.

### PLAN DE MOTIVACIÓN

NO	MESES	EVENTOS	EMPLEADOS
1	Enero	Cena de Confraternidad	Todo el personal
2	Febrero	Eventos deportivos	Todo el personal
3	Marzo	Reuniones Informales fuera de la institución	Todo el personal
4	Abril	Mesa Redonda para intercambiar ideas y conceptos	Todo el personal
5	Mayo	Promociones para los empleados	Todo el personal
6	Junio	Incentivo por la puntualidad	Todo el personal
7	Julio	Prestamos a los empleados	Todo el personal
8	Agosto	Utilidades a finalizar el ejercicio económico	Todo el personal
9	Septiembre	Premios por desempeño en el trabajo	Todo el personal
10	Octubre	Vacaciones	Todo el personal
11	Noviembre	Reconocimiento al mejor empleado	Todo el personal
12	Diciembre	Entrega de aguinaldos y bonos navideños	Todo el personal

## ➤ QUINTO OBJETIVO

PROPONER EL MÉTODO DE VALUACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS CON EL PROPÓSITO DE DETERMINAR LOS AJUSTES SALARIALES EN EL PERSONAL.

### ➤ Método de valuación de puestos por puntos

En la actualidad, este sistema de valoración es considerado como el más justo, ya que para su ejecución se toma en cuenta muchos aspectos, y se valoran varios factores que en los demás sistemas de valuación no son tomados en cuenta.

Nos permite afrontar, sobre bases objetivas, como la línea de salarios, las circunstancias que puedan sobrevenir, y resolver los problemas relativos, con un criterio técnico pre-establecido.

La empresa “CENFORCAPER” Cía. Ltda., de la ciudad de Loja desea realizar una valuación de puestos por puntos.

## 1. DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS

### 1.2 Cargos y sus respectivos salarios:

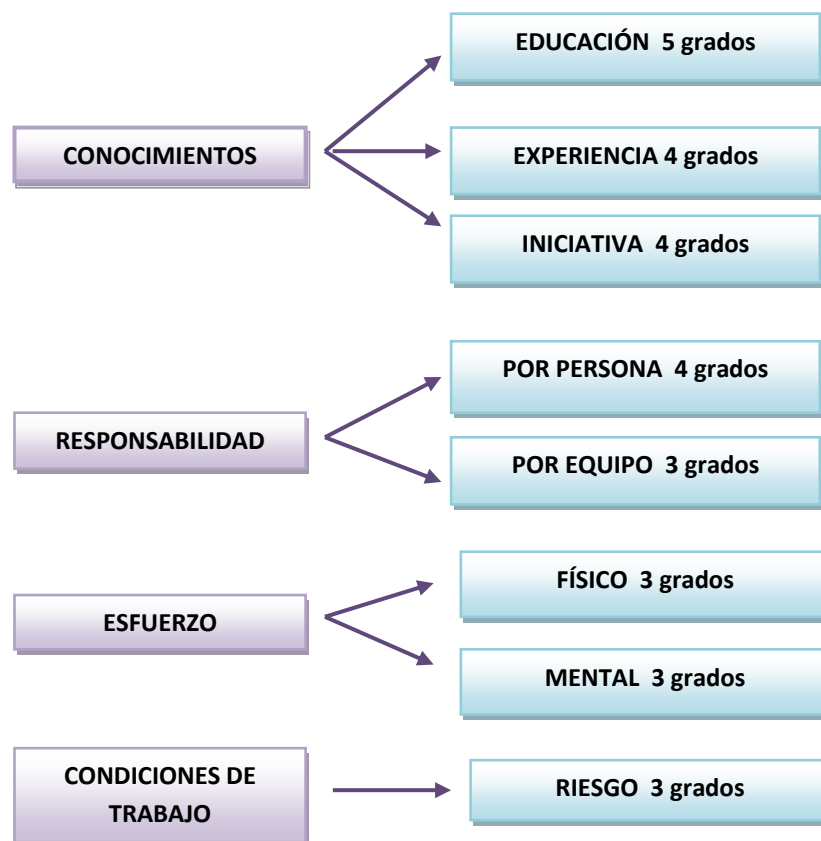
PUESTOS	SUELDO
GERENTE	800,00
DIRECTORA	700,00
SECRETARIA	292,00
CONSERJE	292,00
CONTADORA	650,00
AUXILIAR DE CONTABILIDAD	292,00
ASISTENTE DE CONTABILIDAD	292,00
FACTURADORA	300,00
SUPERVISOR	350,00
DOCENTE	300,00
INSTRUCTOR	292,00



### 1.3 Comité Evaluador

Las personas responsables de realizar la valuación serán el gerente, directora, y un representante de los empleados.

## 2. ESTABLECER LOS FACTORES QUE VAN A SER OBJETO DE VALUACIÓN Y ESTABLECER GRADOS.



## 3. DETERMINAR FACTORES.

### ➤ CONOCIMIENTOS:

#### EDUCACIÓN

1 grado: Primaria.

2 grado: Bachiller.

3 grado: Tecnología.

4 grado: Superior.

5 grado: Postgrado.

➤ **EXPERIENCIA**

1 grado: de 0 a 1 año.

2 grado: 1 año 1 mes a 2 años.

3 grado: de 2 años 1 mes a 3 años.

4 grado: de 3 años 1 mes en adelante.

➤ **INICIATIVA**

1 grado: Resuelve problemas de trabajo.

2 grado: Resuelve problemas de sección.

3 grado: Resuelve problemas de departamento.

4 grado: Resuelve problemas de su empresa.

➤ **RESPONSABILIDAD**

**POR PERSONA**

1 grado: Responde por su propio trabajo.

2 grado: Responde por el trabajo de su sección.

3 grado: Responde por el trabajo de departamento.

4 grado: Responde por el trabajo de su dirección.

➤ **POR EQUIPO**

1 grado: \$ 0 a \$500

2 grado: \$501 a \$1000

3 grado: \$1001 a más.

➤ **ESFUERZO**

**MENTAL**

1 grado: No requiere de concentración.

2 grado: Requiere de mediana concentración.

3 grado: Siempre requiere concentración.

### **FÍSICO**

1 grado: No requiere esfuerzo físico.

2 grado: Requiere de mediano esfuerzo físico.

3 grado: Requiere constante esfuerzo físico.

### ➤ **CONDICIONES DE TRABAJO**

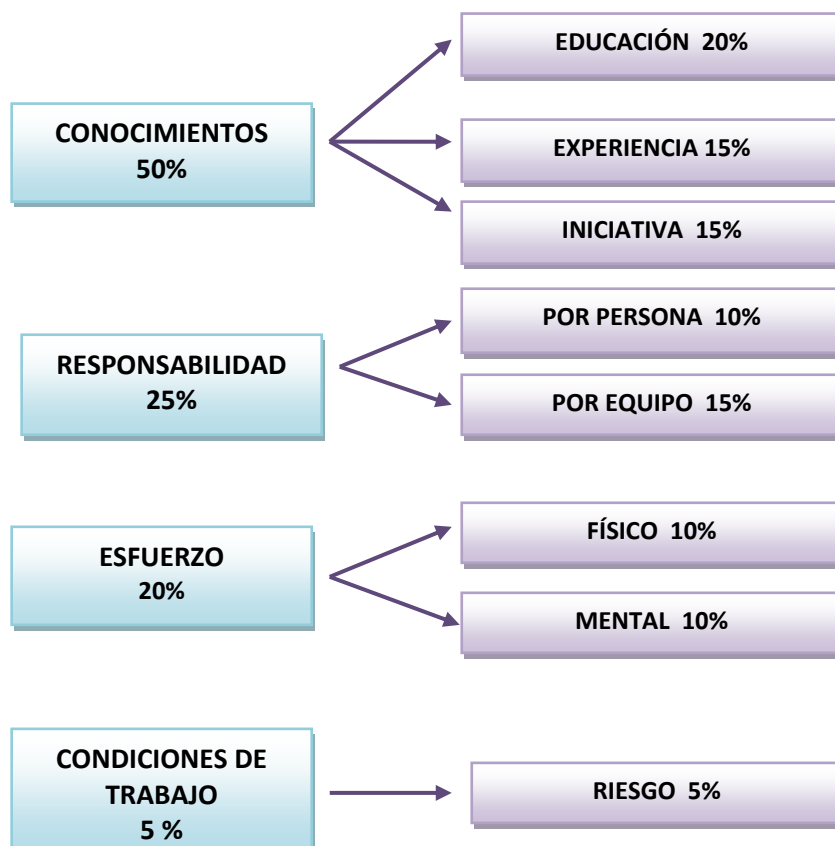
#### **RIESGO**

1 grado: No está en riesgo.

2 grado: Eventualmente está en riesgo.

3 grado: Está en posibilidad de sufrir accidentes.

## **4. PONDERACIÓN DE FACTORES**



## 5. ESTABLECER PUNTOS A LOS GRADOS

FACTORES	PESO	1er. GRADO	2do. GRADO	3er. GRADO	4to. GRADO	5to. GRADO
EDUCACIÓN	20	20	40	60	80	100
EXPERIENCIA	15	15	30	45	60	-
INICIATIVA	15	15	30	45	60	-
RESPONSABILIDAD POR PERSONA	10	10	20	30	40	-
RESPONSABILIDAD POR EQUIPO	15	15	30	45	-	-
ESFUERZO FÍSICO	10	10	20	30	-	-
ESFUERZO MENTAL	10	10	20	30	-	-
RIESGO	5	5	10	15	-	-

## SUMATORIA DE PUNTOS DE ACUERDO A LA DENOMINACIÓN DEL PUESTO

FACTORES	Gerente	Directora	Secretaria	Conserje	Contadora	Auxiliar de contabilidad	Asistente de Contabilidad	Facturadora	Supervisor	Docente	Instructor
EDUCACION	100	80	80	40	80	80	40	80	80	80	80
EXPERIENCIA	30	30	15	15	30	30	15	15	30	15	15
INICIATIVA	60	60	30	15	45	30	30	30	45	15	15
RESP. POR PERSONA	40	40	20	10	30	20	20	10	30	10	10
RESP. POR EQUIPO	45	45	15	15	15	15	15	15	15	15	30
ESFUERZO MENTAL	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ESFUERZO FISICO	10	10	10	20	10	10	10	10	20	10	20
RIESGO	10	10	5	15	10	10	10	5	10	5	15
<b>TOTAL</b>	<b>325</b>	<b>305</b>	<b>205</b>	<b>160</b>	<b>250</b>	<b>225</b>	<b>170</b>	<b>195</b>	<b>260</b>	<b>180</b>	<b>215</b>

## 7. APLICACIÓN DE FÓRMULAS MATEMÁTICAS PREVIO AL AJUSTE SALARIAL

PUESTO	PUNTOS X	SALARIO Y	XY	X <sup>2</sup>
GERENTE	325	800	260000	105625
DIRECTORA	305	700	213500	93025
SECRETARIA	205	292	59860	42025
CONSERJE	160	292	46720	25600
CONTADORA	250	650	162500	62500
AUXILIAR DE CONTABILIDAD	225	292	65700	50625
ASISTENTE DE CONTABILIDAD	170	292	49640	28900
FACTURADORA	195	300	58500	38025
SUPERVISOR	260	350	91000	67600
DOCENTE	180	300	54000	32400
INSTRUCTOR	215	292	1061420	46225
<b>TOTAL</b>	<b>2490</b>	<b>4560</b>	<b>2122840</b>	<b>592550</b>

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

$$PendienteC = \frac{2122840 - \frac{2490 \cdot 4560}{11}}{592550 - \frac{2490^2}{11}}$$

$$PendienteC = \frac{2122840 - 192985,45}{592550 - 53868,18}$$

$$PendienteC = \frac{192985,55}{53868,82}$$

$$PendienteC = 3,58$$

$$X^1 = \frac{\sum X}{N}$$

$$X^1 = \frac{2490}{11}$$

$$X^1 = 226,36$$

$$Y^1 = \frac{\sum Y}{N}$$

$$Y^1 = \frac{4560}{11}$$

$$Y^1 = 414,55$$

## 8. ECUACIÓN DE LA LÍNEA RECTA

$$Y^2 = Y^1 - C(X^1 - X^2)$$

$$Y^2 = 414,55 - 3,58(226,36 - 160)$$

$$Y^2 = 414,55 - 3,58(66,36)$$

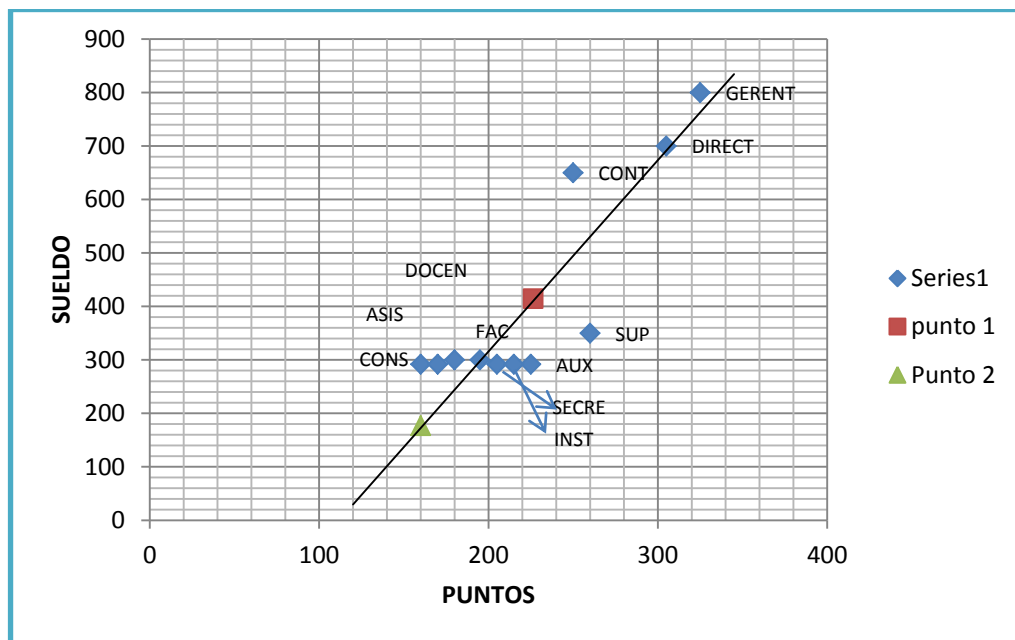
$$Y^2 = 414,55 - 237,57$$

$$Y^2 = 176,98$$

### Representación Gráfica de Sueldos sobre Puntos

#### SIMBOLOGÍA

Abreviatura	Significado	Sueldo
<b>Gerent</b>	GERENTE	800
<b>Direct</b>	DIRECTORA	700
<b>Secre</b>	SECRETARIA	292
<b>Cons</b>	CONSERJE	292
<b>Cont</b>	CONTADORA	650
<b>Aux</b>	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	292
<b>Asis</b>	ASISTENTE DE CONTABILIDAD	292
<b>Fac</b>	FACTURADORA	300
<b>Sup</b>	SUPERVISOR	350
<b>Docent</b>	DOCENTE	300
<b>Inst</b>	INSTRUCTOR	292



### INTERPRETACIÓN

Se debe realizar un ajuste salarial a los cargos de supervisor, auxiliar de contabilidad, secretaria e instructor debido a que se encuentra bajo la línea recta lo que significa que el sueldo que percibe no está acorde con las funciones y los factores valuados como es la educación, experiencia, iniciativa, responsabilidad por persona, responsabilidad por equipo, esfuerzo físico mental y riesgos en su puesto de trabajo.

### 9. AJUSTE SALARIAL

$$FactordeValorización = \frac{\sum Sueldos}{\sum Puntos}$$

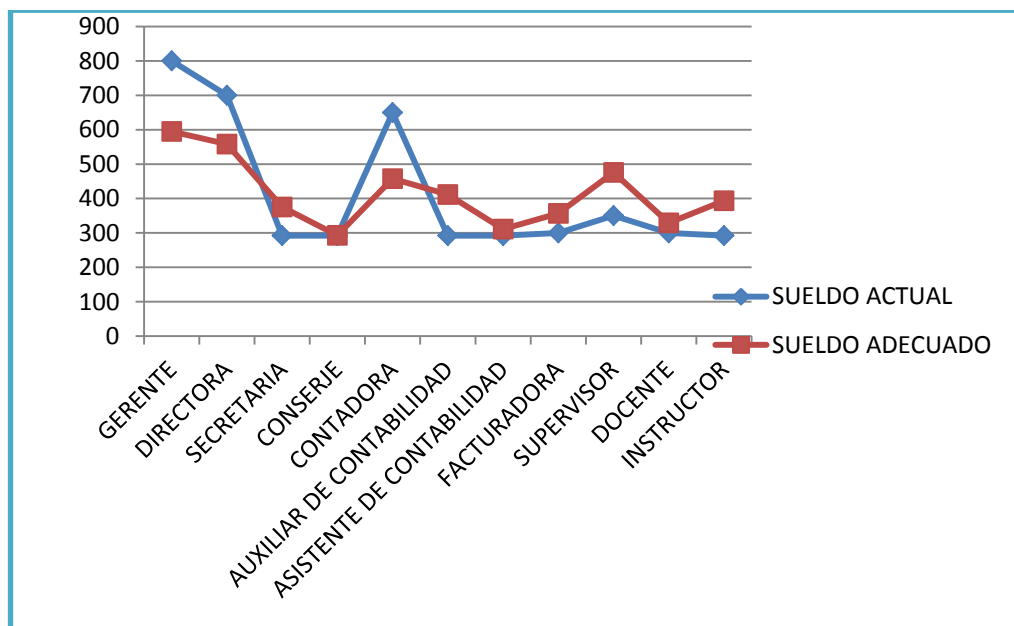
$$FactordeValorización = \frac{4560}{2490}$$

$$FactordeValorización = 1,83$$



No	PUESTO	PESO	SUELDO ACTUAL	FACTOR VARIACIÓN	SUELDO ADECUADO
1	GERENTE	325	800	1.83	594.75
2	DIRECTORA	305	700	1.83	558.15
3	SECRETARIA	205	292	1.83	375.15
4	CONSERJE	160	292	1.83	292.8
5	CONTADORA	250	650	1.83	457.5
6	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	225	292	1.83	411.75
7	ASISTENTE DE CONTABILIDAD	170	292	1.83	311.1
8	FACTURADORA	195	300	1.83	356.85
9	SUPERVISOR	260	350	1.83	475.8
10	DOCENTE	180	300	1.83	329.4
11	INSTRUCTOR	215	292	1.83	393.45
<b>TOTAL</b>		<b>2490</b>	<b>4560</b>	<b>20.13</b>	<b>4556.7</b>

**Representación Gráfica de los Sueldos Actuales con respecto a los Ajustes Salariales de los Puestos Valuados por la Empresa “Cenforcaper” Cia Ltda de la ciudad de Loja.**



➤ **SEXTO OBJETIVO**

PROPONER UN MÉTODO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO QUE PERMITA CONOCER EL RENDIMIENTO DEL TRABAJADOR EN EL PUESTO DE TRABAJO.

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La Evaluación de Desempeño es la apreciación objetiva para calificar la conducta, comportamiento y rendimiento del trabajador en un puesto de trabajo en un periodo determinado; la evaluación de desempeño se realizará a todos los trabajadores una vez por año y/o de acuerdo a los requerimientos de la empresa.

Es importante porque sirve como indicador de la calidad de la labor del departamento de personal. Si el proceso de evaluación indica que el desempeño de bajo nivel es frecuente en la organización, serán muchos los empleados excluidos de los planes de promociones y transferencias, será alto el porcentaje de problemas de personal y bajo en general el nivel de dinamismo de toda la empresa.

De acuerdo a la evaluación del desempeño en la Empresa “Cenforcaper” de la ciudad de Loja, se trató de determinar como se encuentra el personal que labora en esta institución.

La evaluación se efectuó en términos de: puntualidad, responsabilidad, conocimientos, calidad, iniciativa, compañerismo y creatividad de cada integrante.

La calificación de cada empleado se efectuó mediante los evaluadores, los mismos que consignaron tomando en consideración las 7 preguntas por el número de grados que fueron 4; dándonos un valor de 28 puntos como base.

Siendo evaluados los empleados de la empresa antes mencionada, en que este caso son: Gerente, Directora, Secretarias, Conserje, Contadora, Auxiliar de Contabilidad, Asistente de Contabilidad, Facturadora, Supervisor, Docentes e Instructores.

<b>RESULTADOS</b>	
<b>Puntualidad</b>	80
<b>Responsabilidad</b>	66
<b>Conocimientos</b>	77
<b>Calidad</b>	66
<b>Iniciativa</b>	63
<b>Compañerismo</b>	59
<b>Creatividad</b>	42

<b>RANGO</b>	<b>CALIFICACION</b>
71-80	Excelente
61- 70	Muy Bueno
51- 60	Bueno
41- 50	Regular
1- 40	Malo

No	EMPLEADO	PUESTOS	1. PUNTUALIDAD				PUNTOS		2. RESPONSABILIDAD				PUNTOS
			Es una persona capaz de cumplir con el horario de trabajo						El nivel de responsabilidad que usted implica cuando se compromete con la ejecución de un trabajo				
			GRADOS						GRADOS				
			1	2	3	4			1	2	3	4	
Es impuntual	Trata de ser puntual pero en muchas ocasiones no lo logra	Es puntual dependiendo de la ocasión	Siempre es muy puntual	Le cuesta ser responsable	En ocasiones es responsable	Responsable	Extremadamente responsable						
1	Pardo Salazar Jeffrey Virgilio	GERENTE				★	4				★	4	
2	Jaramillo Ojeda Rosa Ines	DIRECTORA				★	4				★	3	
3	Astudillo Laines Vanessa Estefania	SECRETARIA 1				★	4				★	3	
4	Pardo Salazar Jackeline del Dolores	SECRETARIA 2				★	4				★	3	
5	Galarza Samaniego Etsón Andres	CONSERJE				★	4				★	4	
6	Jaramillo Ojeda Letty Paulina	CONTADORA				★	4				★	4	
7	Cuenca Soto Diana Trinidad	AUXILIAR DE CONTABILIDAD				★	4				★	4	
8	Rugel Davila Luis Eduardo	ASISTENTE DE CONTABILIDAD				★	4				★	3	
9	Pucha Torres Ruth Katherine	FACTURADORA				★	4				★	4	
10	Pardo Salazar Freddy Ramiro	SUPERVISOR				★	4				★	4	
11	Maldonado Caren	DOCENTE 1				★	4				★	3	
12	Torres Paladines Fabian	DOCENTE 2				★	4				★	3	
13	Teran Israel	DOCENTE 3				★	4				★	3	
14	Tuza Ana Maria	DOCENTE 4				★	4				★	3	
15	Arebalo Elizalde Yesenia Soledad	INSTRUCTOR 1				★	4				★	3	
16	Torres Maria Cristina	INSTRUCTOR 2				★	4				★	3	
17	Prado Quilambaqui Jorge Luis	INSTRUCTOR 3				★	4				★	3	
18	Jimenez Valdivieso Jorge Luis	INSTRUCTOR 4				★	4				★	3	
19	Cueva Jimenez Fernando Michael	INSTRUCTOR 5				★	4				★	3	
20	Carrion Vicente Ivan	INSTRUCTOR 6				★	4				★	3	
		<b>SUBTOTAL</b>					<b>80</b>					<b>66</b>	

No	EMPLEADO	PUESTOS	3. CONOCIMIENTOS				PUNTOS		4. CALIDAD				PUNTOS			
			Sus conocimientos y capacidades son suficientes para ejecutar el cargo						La calidad que brinda es con exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado							
			GRADOS						GRADOS							
			1	2	3	4			1	2	3	4				
Tiene escasos conocimientos en el trabajo	Conoce parte del trabajo	Conoce lo suficiente	Es experto en todo el trabajo	Pésima calidad en el trabajo	Calidad satisfactoria	Calidad superior en el trabajo	Calidad excepcional en el trabajo									
1	Pardo Salazar Jeffrey Virgilio	GERENTE				★					★	4				
2	Jaramillo Ojeda Rosa Ines	DIRECTORA				★					★	3				
3	Astudillo Laines Vanessa Estefania	SECRETARIA 1				★					★	3				
4	Pardo Salazar Jackeline del Dolores	SECRETARIA 2			★						★	3				
5	Galarza Samaniego Etsón Andres	CONSERJE				★					★	4				
6	Jaramillo Ojeda Letty Paulina	CONTADORA				★					★	4				
7	Cuenca Soto Diana Trinidad	AUXILIAR DE CONTABILIDAD				★					★	4				
8	Rugel Davila Luis Eduardo	ASISTENTE DE CONTABILIDAD			★						★	3				
9	Pucha Torres Ruth Katherine	FACTURADORA				★					★	4				
10	Pardo Salazar Freddy Ramiro	SUPERVISOR			★						★	4				
11	Maldonado Caren	DOCENTE 1				★					★	3				
12	Torres Paladines Fabian	DOCENTE 2				★					★	3				
13	Teran Israel	DOCENTE 3				★					★	3				
14	Tuza Ana María	DOCENTE 4				★					★	3				
15	Arebalo Elizalde Yesenia Soledad	INSTRUCTOR 1				★					★	3				
16	Torres Maria Cristina	INSTRUCTOR 2				★					★	3				
17	Prado Quilambaqui Jorge Luis	INSTRUCTOR 3				★					★	3				
18	Jimenez Valdivieso Jorge Luis	INSTRUCTOR 4				★					★	3				
19	Cueva Jimenez Fernando Michael	INSTRUCTOR 5				★					★	3				
20	Carrion Vicente Ivan	INSTRUCTOR 6				★					★	3				
		<b>SUBTOTAL</b>										<b>77</b>				<b>66</b>

No	EMPLEADO	PUESTOS	5. INICIATIVA				PUNTOS	6. COMPAÑERISMO				PUNTOS
			Toma en consideración las decisiones que se ejecuta en la realización de las tareas y trabajos asignadas en la organización					La lealtad y confianza con sus compañeros de la Empresa o institución es:				
			GRADOS					GRADOS				
			1	2	3	4		1	2	3	4	
Siempre toma decisiones incorrectas	Con frecuencia se equivoca en las decisiones	Resuelve los problemas con alto grado de sensatez	Toma bien las decisiones	No es amigable	A menudo es amigable, pero honesto	Brinda su amistad a todo el personal	Tiene lealtad y es amigable					
1	Pardo Salazar Jeffrey Virgilio	GERENTE				★	4			★		3
2	Jaramillo Ojeda Rosa Ines	DIRECTORA				★	4			★		3
3	Astudillo Laines Vanessa Estefania	SECRETARIA 1			★		3			★		3
4	Pardo Salazar Jackeline del Dolores	SECRETARIA 2			★		3			★		3
5	Galarza Samaniego Etson Andres	CONSERJE	★				2		★			2
6	Jaramillo Ojeda Letty Paulina	CONTADORA				★	4	★				1
7	Cuenca Soto Diana Trinidad	AUXILIAR DE CONTABILIDAD			★		3			★		3
8	Rugel Davila Luis Eduardo	ASISTENTE DE CONTABILIDAD			★		3			★		3
9	Pucha Torres Ruth Katherine	FACTURADORA				★	4				★	4
10	Pardo Salazar Freddy Ramiro	SUPERVISOR			★		3				★	4
11	Maldonado Caren	DOCENTE 1			★		3			★		3
12	Torres Paladines Fabian	DOCENTE 2			★		3			★		3
13	Teran Israel	DOCENTE 3			★		3			★		3
14	Tuza Ana Maria	DOCENTE 4			★		3			★		3
15	Arebalo Elizalde Yesenia Soledad	INSTRUCTOR 1			★		3			★		3
16	Torres Maria Cristina	INSTRUCTOR 2			★		3			★		3
17	Prado Quilambaqui Jorge Luis	INSTRUCTOR 3			★		3			★		3
18	Jimenez Valdivieso Jorge Luis	INSTRUCTOR 4			★		3			★		3
19	Cueva Jimenez Fernando Michael	INSTRUCTOR 5			★		3			★		3
20	Carrion Vicente Ivan	INSTRUCTOR 6			★		3			★		3
		<b>SUBTOTAL</b>					<b>63</b>					<b>59</b>

No	EMPLEADO	PUESTOS	7. CREATIVIDAD				PUNTOS
			Es una persona ingeniosa, con capacidad de innovar y de dar ideas nuevas				
			GRADOS				
			1	2	3	4	
			Nunca presenta ideas	Algunas veces presenta ideas	Casi siempre tiene ideas excelentes	Siempre tiene ideas excelentes	
1	Pardo Salazar Jeffrey Virgilio	GERENTE				★	4
2	Jaramillo Ojeda Rosa Ines	DIRECTORA			★		3
3	Astudillo Laines Vanessa Estefania	SECRETARIA 1		★			2
4	Pardo Salazar Jackeline del Dolores	SECRETARIA 2		★			2
5	Galarza Samaniego Etson Andres	CONSERJE		★			2
6	Jaramillo Ojeda Letty Paulina	CONTADORA	★				1
7	Cuenca Soto Diana Trinidad	AUXILIAR DE CONTABILIDAD		★			2
8	Rugel Davila Luis Eduardo	ASISTENTE DE CONTABILIDAD		★			2
9	Pucha Torres Ruth Katherine	FACTURADORA	★				1
10	Pardo Salazar Freddy Ramiro	SUPERVISOR			★		3
11	Maldonado Caren	DOCENTE 1		★			2
12	Torres Paladines Fabian	DOCENTE 2	★				1
13	Teran Israel	DOCENTE 3		★			2
14	Tuza Ana Maria	DOCENTE 4	★				1
15	Arebalo Elizalde Yesenia Soledad	INSTRUCTOR 1		★			2
16	Torres Maria Cristina	INSTRUCTOR 2			★		3
17	Prado Quilambaqui Jorge Luis	INSTRUCTOR 3		★			2
18	Jimenez Valdivieso Jorge Luis	INSTRUCTOR 4		★			2
19	Cueva Jimenez Fernando Michael	INSTRUCTOR 5			★		3
20	Carrion Vicente Ivan	INSTRUCTOR 6		★			2
		<b>SUBTOTAL</b>					<b>42</b>

EMPLEADO	PUESTOS	Puntualidad	Responsabilidad	Conocimientos	Calidad	Iniciativa	Companerismo	Creatividad	TOTAL
Pardo Salazar Jeffrey Virgilio	GERENTE	4	4	4	4	4	3	4	27
Jaramillo Ojeda Rosa Ines	DIRECTORA	4	3	4	3	4	3	3	24
Astudillo Laines Vanessa Estefania	SECRETARIA 1	4	3	4	3	3	3	2	22
Pardo Salazar Jackeline del Dolores	SECRETARIA 2	4	3	3	3	3	3	2	21
Galarza Samaniego Etson Andres	CONSERJE	4	4	4	4	2	2	2	22
Jaramillo Ojeda Letty Paulina	CONTADORA	4	4	4	4	4	1	1	22
Cuenca Soto Diana Trinidad	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	4	4	4	4	3	3	2	24
Rugel Davila Luis Eduardo	ASISTENTE DE CONTABILIDAD	4	3	3	3	3	3	2	21
Pucha Torres Ruth Katherine	FACTURADORA	4	4	4	4	4	4	1	25
Pardo Salazar Freddy Ramiro	SUPERVISOR	4	4	3	4	3	4	3	25
Maldonado Caren	DOCENTE 1	4	3	4	3	3	3	2	22
Torres Paladines Fabian	DOCENTE 2	4	3	4	3	3	3	1	21
Teran Israel	DOCENTE 3	4	3	4	3	3	3	2	22
Tuza Ana Maria	DOCENTE 4	4	3	4	3	3	3	1	21
Arebalo Elizalde Yesenia Soledad	INSTRUCTOR 1	4	3	4	3	3	3	2	22
Torres Maria Cristina	INSTRUCTOR 2	4	3	4	3	3	3	3	23
Prado Quilambaqui Jorge Luis	INSTRUCTOR 3	4	3	4	3	3	3	2	22
Jimenez Valdivieso Jorge Luis	INSTRUCTOR 4	4	3	4	3	3	3	2	22
Cueva Jimenez Fernando Michael	INSTRUCTOR 5	4	3	4	3	3	3	3	23
Carrion Vicente Ivan	INSTRUCTOR 6	4	3	4	3	3	3	2	22
	<b>SUBTOTAL</b>	80	66	77	66	63	59	42	453



## **ANÁLISIS**

Luego de aplicar la evaluación del desempeño tenemos que los empleados de la empresa “Cenforcaper” Cia Ltda. se encuentran dentro del rango de lo satisfactorio.

- Como regular tenemos en el factor de creatividad con 42 puntos, por lo cual se recomienda que todos los empleados presenten ideas buenas en beneficio de la empresa.
- Con una sumatoria de 59 puntos se encuentra el compañerismo por lo cual se requiere que exista una mayor integración entre los directivos y empleados esto con la finalidad de que no afecte en su eficiencia de forma negativa.
- Con un resultado de 63 puntos esta la iniciativa, lo cual significa que los empleados deberían poner más empeño y énfasis en el trabajo realizado con el propósito de ayudar a la empresa en sus crecimiento.
- Con una igualdad de 66 puntos esta la responsabilidad y calidad, siendo indispensable que todos los trabajadores asuman con más compromiso la ejecución de su trabajo y con esto puedan resolver problemas así mismo que sus labores realizadas se las haga con exactitud y esmero para ofrecer al cliente un servicio de calidad.
- Finalmente tenemos como excelente dada su puntuación a la puntualidad con 80 puntos, se recomienda que sigan así cumpliendo su horario de trabajo, lo cual demuestra que son empleados responsables que buscan un buen clima y cultura organizacional.

## **h. CONCLUSIONES**

Luego de haber elaborado el presente trabajo investigativo concerniente al Diseño Organizacional Y Gestión del Talento Humano de” Cenforcaper Cía. Ltda. de la ciudad Loja se ha determinado las siguientes conclusiones.

- En cuanto a su diseño organizacional la empresa no cuenta con ningún tipo de organigramas, haciendo que no se logre establecer los diferentes niveles jerárquicos que identifican y organizan a la empresa.
- No posee manual de funciones ni de bienvenida originando que no se pueda delimitar de forma clara cuales son las funciones de cada uno de los empleados así como conocer información relevante de la empresa.
- La gestión de talento humano se realiza de forma sesgada es decir, que no se cumple con todos los pasos para una adecuada selección del candidato idóneo a ocupar el puesto o vacante en la empresa.
- No realiza una valuación y valoración de puestos para determinar los ajustes salariales en el personal que labora en la empresa.
- Finalmente los directivos si realizan evaluación de desempeño, pero lo hacen de forma empírica, es decir sin establecer un método que les permita obtener mejores resultados y por ende un mejor desenvolvimiento de la empresa en general.

## **i. RECOMENDACIONES**

Para contrarrestar las debilidades que posee la Institución se ha creído conveniente plantear las siguientes alternativas de solución a los problemas existentes con el fin de ayudar a mejorar su desenvolvimiento en el sector comercial y por ende contribuir al desarrollo socio – económico de la ciudad.

- ★ Los directivos de la empresa deben implementar lo más pronto posible los organigramas ya sean estos de tipo estructural, funcional y posicional ya que con esto podrán evitar que se estén dando la duplicidad de funciones y a su vez estableciendo líneas de autoridad y responsabilidad.
- ★ Se recomienda que se tome en cuenta el manual de funciones propuesto ya que servirá para que puedan determinar cuáles son las funciones específicas que tienen que cumplir cada uno de los empleados. Así mismo en este manual se propone que se implemente el asesor jurídico ya que es importante en el funcionamiento de la empresa, en cuanto a los aspectos legales.
- ★ La empresa puede mejorar su sistema de búsqueda de personal cumpliendo con cada una de las etapas de admisión de personal, para lo cual se presenta unos modelos tanto en el reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, y motivación respectivamente.
- ★ Así mismo se recomienda que se aplique el modelo de valuación y valoración de puestos por puntos ya que de esta manera los directivos de la empresa conocerán si sus empleados están percibiendo su remuneración acorde con sus actividades realizadas y posteriormente se ahorraran cualquier tipo de inconveniente que se les presentare.

★ Y para finalizar sería pertinente que se tome en consideración realizar un cambio en la forma como está evaluación a su personal, para que puedan determinar si se está obteniendo los resultados deseados.

## **i. BIBLIOGRAFÍA**

- BOHLANDER George, **Administración de Recursos Humanos**, doceava Edición, Editorial Thomson, España 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto: **Gestión del Talento Humano**, Octava edición, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá 2007
- DESSLER, Gary, **Administración de Personal**, sexta edición, Editorial Prentice Hall Hispanoamérica S.A México 1996, pág. 77
- REYES Ponce, Agustín, **Administracion de Personal**, Editorial Limusa, México 1978 novena reimpresión pág. 108, 109, 110,111 y 112.
- Modulo 7, **“La Gestión del Talento Humano”**. Carrera de Administración de empresas. UNL. pág.73-80
- Modulo 3 **“El proceso Administrativo en el Desarrollo Empresarial”**, Carrera de Administración de Empresas, UNL, pág.59-66-67-68

## **PÁGINAS WEB**

- <http://es.scribd.com/doc/3100656/FUNCION-DE-ORGANIZACION>
- <http://www.slideshare.net/mafecot/caracteristicas-de-la-organizacion>
- <http://es.scribd.com/doc/188475/Definiciones>
- <http://es.scribd.com/doc/131929/DISENO-ORGANIZACIONAL>

- <http://espanol.answers.yahoo.com/question/index?qid=20090605145751AAEGd61>
  
- <http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos14/recursoshum/recursoshum>
  
- <http://www.mitecnologico.com/Main/ValuacionDePuestosConcepto>
  
- [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal).

## **K. ANEXOS**

### **ANEXO 1**



#### **a. TEMA**

DISEÑO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL CENTRO DE FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO DE CONDUCTORES "CENFORCAPER CIA LTDA." DE LA CIUDAD DE LOJA.

#### **b. PROBLEMÁTICA**

La circulación y el tránsito están presentes en la opinión pública, en los medios de comunicación social, en organismos del Estado y en organizaciones comunitarias. Cotidianamente se denuncian colisiones y la considerable presencia de víctimas fatales como una situación de riesgo para la población.

Los "Accidentes de tránsito" son una expresión frecuente en los comentarios informales y en las publicaciones periodísticas y al no existir una conciencia y formación adecuada para "Transitar" dentro de una ciudad tanto como peatón, pasajero y conductor dan como resultado un número creciente de accidentes de tránsito con víctimas fatales que ocurren diariamente en las calles, avenidas y carreteras del país, lo cual pone en descubierto la ineludible necesidad de contar con centros educativos dedicados a la

capacitación, formación y orientación de los individuos que deseen conducir vehículos a motor.

Por lo cual la función de estas escuelas es la de lograr un compromiso de parte de los conductores para respetar la vida y los derechos de los demás y a su vez otorgar certificados y títulos, los cuales constituyen requisito único e indispensable para obtener las respectivas licencias.

En la actualidad las empresas del Ecuador se ven inmersas en un mundo globalizado, donde las exigencias del mercado laboral y la necesidad de incrementar los niveles de productividad empresarial que conduzcan a una alta competitividad, son factores que inciden sustancialmente en la forma como se direcciona las empresas, haciendo que se torne como una necesidad el aprovechamiento de las potencialidades del talento de sus colaboradores.

Cabe recalcar entonces que no se puede seguir despilfarrando el talento humano, hay que saber motivarlos, conducirlo, dar la posibilidad que aflore la presencia de líderes con nuevos estilos y enfoques de dirección, que con una nueva orientación puedan alcanzar efectividad en las personas y en la empresa.

A pesar de que el factor monetario es vital y pareciera el más importante, no es sino a través de la gente que se toman las decisiones sobre los recursos financieros y materiales de una empresa. Es el capital humano quien puede multiplicar el recurso financiero a través de sus decisiones. Para competir dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas se exige un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la empresa, donde las personas deben asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio.



Por lo expuesto anteriormente es que la gestión del capital humano en las PYMES se torna aún más retadora, lo que exige de muchos detalles y cuidados ya que al tomar decisiones y ejecutar acciones se puede involucrar a quienes no corresponden a obtener resultados no deseados.

Por lo tanto uno de los obstáculos que tienen que enfrentar es la deficiente aplicación de las fases de administración de personal lo cual origina una baja productividad y por ende un escaso desarrollo, generando no solamente un retroceso económico sino también que no exista un buen clima laboral que propicie el desarrollo organizacional de la misma. Es por ello que ante estas dificultades se debe primeramente identificar y analizar la situación de las empresas, para posteriormente definir los planes así como los objetivos a seguir con el fin de disminuir al máximo los problemas laborales.

Así mismo al poseer un recurso humano que no cuenta con las herramientas necesarias para desarrollar sus actividades; se hace necesario actualizarse constantemente en la aplicación de todas aquellas estrategias que le ayuden a obtener mayores ventajas competitivas en el mercado.

Para realizar el presente proyecto investigativo se optó por la empresa CENFORCAPER CIA LTDA de la ciudad de Loja, en la cual se ha llegado a identificar los factores que afectan directamente en su desenvolvimiento laboral, entre los cuales tenemos primeramente la falta o inexistencia de una estructura organizativa que le permita direccionar de forma clara los objetivos que persigue la misma. Por otro lado tenemos la inadecuada aplicación de las etapas de admisión de personal que origina un retroceso en donde no se puede aprovechar al máximo las potencialidades de los aspirantes al cargo debido a que se lo realiza de forma empírica con lo cual no se podrá alcanzar eficiencia y eficacia empresarial.

Quedando delimitado el problema de la siguiente manera:

“LA FALTA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y LA INADECUADA APLICACIÓN DE LAS FASES DE ADMISION DE PERSONAL IMPIDEN LA NORMAL COORDINACION DE LAS ACTIVIDADES Y A SU VEZ ORIGINAN UN DESAPROVECHAMIENTO DE LAS POTENCIALIDADES DEL PERSONAL”

## **c. OBJETIVOS**

### **c.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar una estructura organizacional y gestión del talento humano para la empresa “**CENFORCAPER**” a través de la aplicación de herramientas administrativas con el fin de lograr la eficiencia en el desempeño del personal.

### **c.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico situacional actual de la empresa seleccionada que permita conocer los diversos problemas que se presentan tanto en el diseño organizacional y la gestión de talento humano.
- Elaborar organigramas de orden estructural, funcional y posicional que permitan establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa “**CENFORCAPER**”.
- Diseñar manuales de funciones y bienvenida con la finalidad de normar las actividades de la organización.
- Desarrollar el proceso de admisión de personal con el fin de que la empresa cuente con personal calificado.

- Proponer el método de valuación y valoración de puestos por puntos con el propósito de determinar los ajustes salariales en el personal.
- Proponer un método de evaluación de desempeño que permita conocer el rendimiento del trabajador en el puesto de trabajo.

## **d. METODOLOGÍA**

### **d.1 MÉTODOS**

Es la ruta o camino a través del cual se llega a un fin propuesto y se alcanza el resultado prefijado.

Entre los métodos que se utilizarán en el presente proyecto de investigación tenemos:

#### **d.1.1 MÉTODO CIENTÍFICO**

Es el método que se utiliza para la investigación de cualquier fenómeno relacionado con las ciencias, y es un estándar, ya que es la manera más adecuada de comprender e indagar sobre cualquier tema científico.

Este método principalmente servirá para la elaboración de conceptos que se los contrasta con la realidad encontrada en la empresa objeto de estudio a través de la obtención de información, lo cual nos ayudará para llegar al propósito establecido.

#### **d.1.2 MÉTODO DEDUCTIVO**

Este método consiste en pasar de lo general a lo particular como su nombre lo dice deducir alguna cosa, como por ejemplo conocer de donde viene aquello que forma algún conjunto.

Este método nos permitirá realizar un análisis general, para luego conocer cómo se encuentra la empresa en relación al diseño organizacional y la aplicación de las etapas de admisión de personal para llegar a conclusiones concretas que nos permitan buscar alternativas de solución.

#### **d.1.3 MÉTODO INDUCTIVO**

Es un proceso analítico sintético mediante el cual se parte del estudio de casos o fenómenos particulares para llegar al esclarecimiento de un principio o ley general que los rige.

Nos permitirá partir de datos específicos recopilados de la observación, entrevista y encuesta para llegar a dar posibles alternativas de solución a los problemas presentados.

#### **d.1.4 MÉTODO HISTÓRICO**

Está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en su sucesión cronológica, para conocer la evolución y desarrollo del objeto o fenómeno de investigación se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales.

Mediante el método histórico se analiza la trayectoria de la empresa objeto de estudio, su condicionamiento y progreso en los diferentes períodos de vida institucional.

#### **d.1.5 MÉTODO ANALÍTICO**

Consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto estudiarlas y examinarlas por separado, para ver, por ejemplo las relaciones entre las mismas. Este método es de suma importancia ya que se lograra analizar e

interpretar los datos recopilados a lo largo del proyecto investigativo de manera rápida y eficaz.

#### **d.1.5 MÉTODO MATEMÁTICO**

Servirá para cuantificar en forma exacta cálculos aritméticos de las encuestas, mientras que el estadístico se utilizara para la presentación de los resultados de las mismas mediante gráficos que muestran las variables, frecuencias y porcentajes permitiendo su interpretación. De igual forma se lo aplicara dentro del método de valuación de puestos por puntos utilizando formulas de cálculo matemático.

#### **d.2 TÉCNICAS**

##### **d.2.1 OBSERVACIÓN**

La observación es importante porque permite obtener información detallada de lo que se investiga.

Permitirá tener la primera impresión acerca de cómo se desenvuelve el personal en lo referente a las actividades que se están realizando, a su vez conocer como se está direccionando la empresa, y verificar su estructura organizacional actual.

##### **d.2.2 ENTREVISTA**

Es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo.

A través de esta técnica se buscara una conversación profesional con el gerente, la misma que tiene como objetivo principal la obtención de información acerca del tema objeto de estudio.

### **d.2.3 ENCUESTA**

Es un instrumento que sirve para recolectar información importante para diversos fines estudios de mercado, sondeos, muestreo, etc.

Se aplicara a los empleados y clientes de la empresa con la finalidad de obtener datos precisos y veraces referentes al tema de estudio para desarrollar el presente proyecto de investigación.

### **d.3 POBLACION Y MUESTRA**

Por considerarse una empresa pequeña, se tomara en cuenta toda la población de empleados que laboran en la escuela de conducción “CENFORCAPER”, es decir el número total de 20 empleados.

**ANEXO 2**



**ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA  
"CENFORCAPER" CIA LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA**

1. Refiérase brevemente a la reseña histórica de la empresa.  
.....
2. ¿A qué actividad económica se dedica la empresa?  
.....
3. ¿La empresa cuenta con una misión, visión y objetivos claramente definidos, mencione los mismos?  
.....
4. ¿Cuáles cree usted que son sus más altas fortalezas en cuanto al personal que labora en su empresa?  
.....
5. ¿Posee la empresa debilidades? Detalle cuales son estas en lo concerniente al personal.  
.....
6. En cuanto a las amenazas cuales cree usted que afectan de manera directa al personal en el normal funcionamiento de la empresa  
.....
7. ¿Qué oportunidades considera usted que existen para el mejoramiento continuo de su empresa?  
.....

8. ¿Posee la empresa organigramas? Indique de que orden son.  
.....
9. ¿De qué manera usted establece funciones, jerarquías y actividades al personal que labora en su empresa?  
.....
10. ¿Cuenta la empresa con manuales? Detalle de que tipo.  
.....
11. ¿De qué manera usted da a conocer a su personal las funciones que debe cumplir dentro de cada cargo que desempeña?  
.....
12. ¿Aplica en su empresa un sistema de admisión de personal adecuado?  
.....
13. ¿Realiza usted reclutamiento para llenar una vacante?  
.....
14. ¿Qué medios utiliza usted para solicitar personal?  
.....
15. ¿A través de que técnicas atrae usted personal a la empresa?  
.....
16. ¿De qué manera usted realiza la selección de personal idóneo?  
.....
17. ¿Qué aspectos toma en cuenta para realizar la selección?  
.....
18. ¿Qué clases de contratos aplica usted en la empresa?  
.....
19. ¿Cuenta con seguro social y los beneficios de ley el personal que trabaja en la empresa?  
.....



20. ¿Ha existido en la empresa retiro del personal? Señale las causas.  
.....
21. ¿Cuenta la empresa con un manual de bienvenida?  
.....
22. ¿Da a conocer usted el contenido del manual de bienvenida a su nuevo personal?  
.....
23. ¿Posee la empresa un reglamento interno de trabajo?  
.....
24. ¿El nuevo empleado es presentado a todo el personal de la empresa?  
De qué manera.  
.....
25. ¿Realiza capacitación al personal, cada qué tiempo lo hace y sobre que temáticas?  
.....
26. ¿Qué métodos emplea para impartir la información a su personal?  
.....
27. ¿De qué manera incentiva al personal en el cumplimiento de sus tareas o actividades?  
.....
28. ¿Realiza Ud. Valuación de puestos en la empresa? ¿Qué método emplea?  
.....
29. ¿Qué nivel de educación posee Ud.?  
.....
30. ¿Cuántos años de experiencia lleva usted desempeñándose en el cargo?  
.....
31. ¿Qué factores Ud. Toma en cuenta para la valuación de puestos?  
.....

32. ¿Cómo determina usted el salario del personal?

.....

33. ¿Realiza usted evaluación de desempeño al personal?

.....

34. ¿Cómo determina usted la responsabilidad del personal que labora en su empresa?

.....

## ANEXO 3



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA “CENFORCAPER”

Sr. (a) De la manera más comedida le solicitamos se digne contestar las siguientes preguntas que se ha creído conveniente realizar las mismas que servirán de apoyo y sustento para el desarrollo del proyecto de tesis.

**1. ¿Tiene conocimiento sobre la misión, visión y objetivos que persigue la empresa?**

SI ( )

NO ( )

**2. ¿Conoce los organigramas existentes en la estructura organizacional de la empresa?**

- Organigrama estructura ( )
- Organigrama funcional ( )
- Organigrama Posicional ( )
- Ninguno ( )

**3. ¿Cuáles de los siguientes manuales administrativos tiene conocimiento?**

- Manual de funciones ( )
- Manual de bienvenida ( )
- Ninguno ( )

**4. ¿Tiene definido claramente cuáles son sus funciones, jerarquías y responsabilidades dentro de la empresa?**

SI ( ) NO ( )

Porque.....

**5. ¿A través de que medio le hicieron conocer cuáles serían sus tareas o actividades?**

En forma verbal ( )

Por medio de un manual ( )

Otros ( )

**6. ¿A través de qué medios se enteró de la existencia de la vacante en la empresa?**

Agencias de reclutamiento ( )

Prensa ( )

Página web ( )

Información de un amigo o familiar ( )

Otros ( ) indique

.....

**7. ¿Presento una carpeta con su documentación al momento de ingresar a laborar en la empresa?**

SI ( )

NO ( )

**8. ¿Qué documentos le solicitaron para su selección?**

• Hoja de vida ( )

• Examen médico ( )

• Referencias personal ( )

• Certificado de Antecedentes Penales ( )

• Referencias de trabajos anteriores ( )

• Otros

**9. ¿Le realizaron pruebas para la selección del personal idóneo?**

SI ( )

NO ( )

**10. Si su respuesta es afirmativa qué tipos de pruebas le aplicaron para ingresar a la empresa.**

Cognoscitivas ( )

Psicológicas ( )

Ninguna ( )

**11. ¿Tuvo usted una entrevista de trabajo, luego de ser llamado para ocupar esa vacante?**

SI ( )

NO ( )

**12. ¿Cuál fue la persona encargada de realizar la entrevista?**

.....  
.....

**13. ¿Firmó usted un contrato al ingresar a la empresa?**

SI ( )

NO ( )

**14. ¿Qué clase de contrato firmó usted?**

Fijo ( )

A prueba ( )

Indefinido ( )

**15. ¿Le dieron a conocer las instalaciones de la empresa? ¿Cuál fue la persona encargada de hacerlo?**

SI ( ) NO ( )

.....  
.....

**16. ¿Le dieron a conocer el Manual de Bienvenida al momento de ingresar a la empresa?**

SI ( ) NO ( )

**17. ¿Conoce usted el reglamento interno de trabajo?**

SI ( ) NO ( )

**18. ¿Aplica la empresa multas y sanciones a los empleados por incumplimiento de funciones?**

SI ( ) NO ( )

¿Cuáles?.....

.....

**19. ¿Mediante qué actividades lo integraron a usted en la empresa?**

Eventos sociales ( )

Eventos deportivos ( )

Verbalmente el gerente ( )

Otros ( )

Mencione.....

.....

**20. ¿La empresa lo capacita para mejorar sus conocimientos? ¿Cada qué tiempo lo hacen?**

Semanal ( )

Quincenal ( )

- Mensual ( )
- Anual ( )
- De vez en cuando ( )
- Nunca ( )

**21. ¿Qué cursos le gustaría recibir?**

.....  
.....

**22. ¿Cómo percibe el ambiente de trabajo?**

- Excelente ( )
- Muy bueno ( )
- Bueno ( )
- Regular ( )
- Malo ( )

**23. ¿Se siente motivado al ejecutar su trabajo?**

SI ( ) NO ( )

¿Cómo?.....  
.....

**24. ¿La empresa le brinda a usted incentivos?**

SI ( ) NO ( )

¿Cuáles?.....  
.....

**25. ¿Qué nivel de educación posee usted?**

- Grado 1 Primaria ( )
- Grado 2 Bachiller ( )
- Grado 3 Tecnología ( )
- Grado 4 Superior ( )
- Grado 5 Postgrado ( )

**26. ¿Cuántos años de experiencia tiene en este puesto de trabajo?**

- Grado 1 0 a 1 año ( )
- Grado 2 1 año 1 mes a 2 años ( )
- Grado 3 2 años 1 mes a 3 años ( )
- Grado 4 3 años 1 mes en adelante ( )

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

- Grado 1 Resuelve problemas de su trabajo ( )
- Grado 2 Resuelve problemas de su sección ( )
- Grado 3 Resuelve problemas de su departamento ( )
- Grado 4 Resuelve problemas de su empresa ( )

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

- Grado 1 Responde por su trabajo ( )
- Grado 2 Responde por su sección ( )
- Grado 3 Responde por su departamento ( )
- Grado 4 responde por su dirección ( )

**29. ¿Qué grado de responsabilidad por equipo tiene en caso de que ocurriera algún problema o inconveniente?**

- Grado 1 Responde menos de \$ 500 ( )
- Grado 2 Responde por \$ 501,00 a \$ 2000 ( )
- Grado 3 Responde por \$ 2001,00 en adelante

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

**Esfuerzo Mental**

- Grado 1 No requiere concentración ( )
- Grado 2 Requiere de mediana concentración ( )
- Grado 3 Siempre requiere de concentración ( )

**31. ¿Qué grado de esfuerzo físico requiere su puesto de trabajo?**

**Esfuerzo físico**

- Grado 1 No requiero esfuerzo físico ( )
- Grado 2 Requiere de mediano esfuerzo físico ( )
- Grado 3 Siempre requiere de esfuerzo físico ( )

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

- Grado 1 No está en riesgo ( )
- Grado 2 Eventualmente está en riesgo ( )
- Grado 3 Esta en posibilidad de sufrir accidentes ( )

**33. ¿Considera que el salario que recibe mensualmente está acorde a las funciones que realiza?**

SI ( ) NO ( )

Porque.....

**34. ¿Los directivos evalúan el desempeño que usted realiza?**

SI ( ) NO ( )

**35. Si su respuesta es afirmativa ¿Cada qué tiempo lo hacen?**

Semestralmente ( )

Anualmente ( )

No existe un tiempo establecido ( )

**36. ¿De qué manera evalúan su rendimiento?**

.....

**37. ¿Está de acuerdo que la empresa establezca un sistema de evaluación de desempeño continuo?**

SI ( ) NO ( )

Porque.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



**ANEXO 4**



**ANALISIS E IDENTIFICACION DE CARGOS**

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS O EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código		Interfaz	Nivel de instrucción	
Denominación			Título requerido	
Nivel			Área de conocimiento	
Unidad o proceso				
Grupo ocupacional				
2. MISION		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
		TIEMPO DE EXPERIENCIA		
		ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTO	8. DESTREZAS	

## ANEXO 5

# NÓMINA DEL PERSONAL

## NÓMINA DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA EMPRESA “CENFORCAPER” CIA LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA.

No	NOMBRES	CARGO
1	Pardo Salazar Jeffrey Virgilio	Gerente
2	Jaramillo Ojeda Rosa Inés	Directora
3	Jaramillo Ojeda Letty Paulina	Contadora
4	Rugel Dávila Luis Eduardo	Asistente de contabilidad
5	Cuenca Soto Diana Trinidad	Aux. de contabilidad
6	Pardo Salazar Freddy Ramiro	Supervisor
7	Maldonado Caren	Docente
8	Torres Paladines Fabián	Docente
9	Terán Israel	Docente
10	Tuza Ana María	Docente
11	Pucha Torres Ruth Katherine	Secretaria facturación
12	Astudillo Laines Vanessa Estefanía	Secretaria
13	Pardo Salazar Jackeline del Dolores	Secretaria
14	Arebalo Elizalde Yesenia Soledad	Instructor
15	Torres María Cristina	Instructor
16	Prado Quilambaqui Jorge Luis	Instructor
17	Jiménez Valdivieso Jorge Luis	Instructor
18	Cueva Jiménez Fernando Michael	Instructor
19	Carrión Vicente Iván	Instructor
20	Galarza Samaniego Eton Andrés	Conserje

**ANEXO 6**

**FOTOGRAFÍAS**

**PARTE FRONTAL DE LA EMPRESA**



**TALLER MECÁNICO**



## INSTALACIONES



## I.ÍNDICE



<b>Contenido</b>	<b>Páginas</b>
CARÁTULA .....	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
AUTORÍA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
<b>a. TÍTULO .....</b>	<b>1</b>
<b>b. RESUMEN .....</b>	<b>2</b>
<b>c. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>8</b>
<b>d. REVISIÓN DE LITERATURA.....</b>	<b>11</b>
1. Organización.....	11
2. Diseño Organizacional .....	15
2.1.Niveles Jerárquicos.....	16
2.2.Organigramas .....	17
2.3.Manuales administrativos.....	25
3.Historia del Recurso Humano .....	29
4. Gestión del Talento Humano .....	33
4.1.Proceso de Gestión del Talento Humano .....	33
4.2. Proceso de Admisión del Personal .....	35
4.2.1. Reclutamiento de personal .....	35
4.2.2. Selección del personal.....	36
4.2.3. Contratación del personal .....	38
4.2.4. Inducción del personal .....	41

4.2.5. Integración del personal.....	44
4.2.6 Capacitación del personal.....	44
4.2.7. Motivación del personal .....	46
5. Análisis y Descripción de Puestos .....	49
6. Valuación y Valoración de puestos .....	50
7. Evaluación desempeño .....	56
<b>e. MATERIALES Y MÉTODOS .....</b>	<b>60</b>
<b>f. RESULTADOS .....</b>	<b>65</b>
1. Encuesta dirigida a empleados de la empresa “Cenforcaper Cía. Ltda. 65	
2. Descripción y Análisis de Cargos.....	99
<b>g. DISCUSIÓN.....</b>	<b>110</b>
1. Objetivo #1: Diagnóstico situacional .....	110
2. Objetivo #2: Elaboración de organigramas .....	117
3. Objetivo #3: Elaboración de Manuales Administrativos .....	121
4. Objetivo #4 Proceso de Admisión .....	135
4.1. Reclutamiento del personal.....	135
4.2. Selección del personal .....	148
4.3. Contratación de personal .....	177
4.4. Inducción del personal .....	185
4.5. Capacitación del personal.....	213
4.6. Motivación del personal .....	218
5. Objetivo #5: Valuación de puestos .....	219
6. Objetivo #6: Evaluación de desempeño.....	229
<b>h. CONCLUSIONES.....</b>	<b>237</b>
<b>I. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>238</b>
<b>j. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>240</b>
<b>k. ANEXOS.....</b>	<b>242</b>
<b>ÍNDICE .....</b>	<b>265</b>