



UNIVERSIDAD ISRAEL

FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TEMA: “Manual de Recursos Humanos, basado en el capítulo seis de la Norma ISO 9001-2008, para Distribuciones Víctor Moscoso e Hijos.”

AUTOR: ARMANDO FLORES

TUTOR: MBA. HERIBERTO LÓPEZ

Cuenca, 30 de noviembre de 2011

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Todo el contenido, argumentos, análisis y conclusiones son responsabilidad del autor

Armando Efrén Flores Sánchez

010423759-9

CERTIFICACIÓN

Yo Máster Heriberto López Rodríguez, certifico que el alumno egresado Armando Efrén Flores Sánchez, con cedula de ciudadanía No 0104237599, realizó la presente tesis con título “Manual de Recursos Humanos, basado en el capítulo seis de la Norma ISO 9001-2008, para Distribuciones Víctor Moscoso e Hijos”, y que es autor intelectual del mismo, que es original, auténtica y personal.

MBA. Heriberto López R.

AGRADECIMIENTO

Le agradezco mucho a Dios por haberme encaminado hasta este momento y poder compartir con las personas que más quiero, gracias por darme salud y vida ya que sin ti no lo podría lograr.

No alcanzaría a numerar a las personas que muy bondadosamente me ayudaron, agradezco enormemente la guía de mi tutor Máster Heriberto López, para poder desarrollar esta investigación, sus conocimientos y preparación me han llevado a culminar esta etapa de mi vida.

También agradezco al Sr. Víctor Moscoso Gerente General de Distribuciones Víctor Moscoso e Hijos, al Ing. Bolívar Andrade Jefe de Ventas, al Tecnólogo Marco Moscoso Jefe de Logística y Compras, al Ing. Geovanny Moscoso Jefe Financiero y de Recursos Humanos, y demás empleados que me facilitaron toda la información necesaria para llevar a cabo la investigación.

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación lo dedico a toda mi familia, ya que sin ellos no hubiera sido posible realizarlo, también lo dedico a todas las personas que necesitan de una guía para comprender como se realizan los procesos de reclutamiento y selección para poder prepararse para una entrevista y conseguir el empleo.

Con carácter especial y mucho amor lo dedico a mis tres amores: Ariel, Pepín y Mabel, ya que tuvieron que soportar varios días sin poder jugar y atenderlos como se merecen, gracias por darme el apoyo emocional para culminar este proyecto.

También lo dedico a mi Mamá ya que siempre para ella ha sido de gran orgullo contar con un hijo que sea profesional, también lo dedico a mis hermanos, para que sirva de ejemplo, ya que el sacrificio tiene su precio y premio al culminarlo.

Armando Flores Sánchez

ÍNDICE DEL CONTENIDO

TEMA DE INVESTIGACIÓN	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
Antecedentes	1
Diagnostico de la Problemática General	2
Diagrama de Causa y Efecto	3
Pronóstico	3
Control del Pronóstico	4
Formulación de la Problemática Especifica	5
Problema Principal	5
Problemas Secundarios	5
Objetivos	5
Objetivo General	5
Objetivos Específicos.....	5
JUSTIFICACIÓN	6
MARCO DE REFERENCIA	6
Marco Teórico	8
Las Personas	8
Variabilidad Humana.....	10
Cognición Humana.....	11
La Naturaleza Compleja del Hombre	14
El Comportamiento Humano en las Organizaciones.....	15
Las Organizaciones	17
Tipos de Organizaciones	18
La Organización como Sistema	20
Complejidad de las Organizaciones.....	21
Los Organigramas.....	22
Comportamientos y Procesos Individuales	23
Comportamiento y Rendimiento Individual.....	24
El Modelo MARS.....	25
La Inteligencia Emocional	30

La Motivación	31
La Justicia en la Empresa	34
El Cambio como un Aspecto Decisivo en los Recursos Humanos.....	35
Las Fuerzas Internas y Externas para el Cambio	36
El Cambio y el Pensamiento Estratégico	37
Consideraciones Primarias al Cambio	38
El Modelo del Cambio Positivo.....	40
Etapas del Cambio	41
El Proceso del Cambio Organizacional	41
La Resistencia al Cambio	44
Causa de la Resistencia	45
Labor a Desempeñar en Relación a la Resistencia	46
La Administración de Recursos Humanos	48
Las Políticas de Recursos Humanos	48
Objetivos Básicos de la Administración de Recursos Humanos	51
Dificultades de la Administración de Recursos Humanos	53
Los Recursos Organizacionales.....	55
Los Estilos de la Administración.....	57
Sistema de Administración de las Organizaciones Humanas	61
Provisión de Recursos Humanos	62
El Mercado Laboral o Mercado de Empleo	63
El Mercado de Recursos Humanos.....	63
Rotación del Personal	64
Índice de Rotación de Personal	66
Reclutamiento de Personas	74
La Planeación de Personal	75
Medio o Canales de Reclutamiento	78
Reclutamiento entre Clases Protegidas	81
Selección de Personas	82
Procesos de Selección.....	84
Técnicas de Selección	87

El Assessment Center (A.C) o el Centro de Desarrollo y de Evaluación ...	88
Diseño, Descripción y Análisis de Cargos.....	90
Modelo de Diseño de Cargos.....	93
Descripción de Cargo.....	97
Análisis de Cargo.....	98
Métodos Tradicionales Utilizados en Análisis de Cargo.....	102
Etapas del Análisis de Cargos.....	105
Evaluación de Desempeño.....	106
Métodos de Evaluación de Desempeño.....	110
Reseña Histórica de la Calidad.....	114
Sistema de Calidad ISO 9001-2008.....	118
MARCO SITUACIONAL.....	126
Contexto de la Organización.....	128
METODOLOGÍA.....	135
Tipo de Investigación.....	135
Método Investigativo.....	135
Técnica.....	136
Instrumento.....	136
DIAGNOSTICO DEL PROYECTO.....	136
Análisis Externo.....	137
Análisis Interno.....	149
Matriz FODA de la Empresa.....	149
Análisis y Estudio de la Documentación existente en la Distribuidora para el Manejo de los Recursos Humanos.....	150
Rotación del Personal de la Empresa.....	152
Indicadores sobre el Nivel de Educación de los Colaboradores en la Empresa.....	157
Requisitos que deben Cumplirse para la Matriculación en la Escuela de Capacitación de Choferes Profesionales.....	159
PROPUESTA.....	160
Disposiciones Generales.....	164

Objetivos del Manual de Recursos Humanos	164
Finalidad	164
Propuesta de Organigrama de la Empresa	164
Provisión de Recursos Humanos	166
Instructivo (DVM-I-SCIP-01) Selección, Capacitación, Inducción del Personal.....	166
Instructivo (DVM-I-VC/IS-02) Valoración de Cargos e Incrementos de Sueldo.....	185
Capacitación de Personal.....	191
Instructivo (DVM-I-CP-03) de Capacitación al Personal	191
Ambiente de Trabajo y Seguridad Industrial.....	194
Instructivo (DVM-I-ATSI-04) de Ambiente de Trabajo y Seguridad Industrial	194
Instructivo (DVM-I-VLP-05) de Vacaciones, Licencias y Permisos	200
Instructivo (DVM-I-ED-06) de Evaluación de Desempeño.....	205
Instructivo (DVM-I-ERP-07) de Entrega de Roles de Pago y Sueldos Adicionales	210
Instructivo(DVM-I-DP-08) de Desvinculación de Personal	212
Instructivo (DVM-I-VP-09) de Ventas al Personal	217
Instructivo (DVM-I-PEU/C-10) para Pasantías de Estudiantes de Universidad y Colegio	221
Comunicación Interna	225
Formas y Tipos de Contratación de los Colaboradores	226
Política de Recursos Humanos.....	228
Conclusiones	236
Recomendaciones	239
Bibliografía	240
Anexos	242

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1	Diagrama de Causa y Efecto.....	3
Ilustración 2	Factores Internos y Externos que influyen en el Comportamiento Humano.....	11
Ilustración 3	Modelo MARS.....	25
Ilustración 4	Emociones y Actitudes en el Trabajo.....	29
Ilustración 5	Modelo de Inteligencia Emocional.....	30
Ilustración 6	Fuerza Externas e Internas para el Cambio.....	37
Ilustración 7	Proceso del Cambio Emocional.....	42
Ilustración 8	Dificultades Básicas de la Administración de Recursos Humanos.....	54
Ilustración 9	Rotación de Personal.....	66
Ilustración 10	Proceso de Selección por Etapas.....	85
Ilustración 11	Factores de Análisis de Cargos.....	99
Ilustración 12	Modelo de Descripción de Puesto.....	102
Ilustración 13	Ejemplo de Evaluación de Personal por Método Escala Grafica.....	110
Ilustración 14	Ejemplo Evaluación de Desempeño Elección Forzada.....	111
Ilustración 15	Evaluación de Desempeño Método de Incidentes Críticos.....	113
Ilustración 16	Evaluación de Desempeño Método de Comparación por Pares.....	114
Ilustración 17	Población Nacional.....	142
Ilustración 18	Autoidentificación de la Población.....	143
Ilustración 19	Evolución del Desempleo.....	144
Ilustración 20	Evolución del Subempleo.....	147
Ilustración 21	Tasa de Analfabetismo.....	148
Ilustración 22	Remesas del Exterior.....	150
Ilustración 23	Rotación de Personal de la Empresa.....	155
Ilustración 24	Nivel de Instrucción de los Colaboradores.....	157
Ilustración 25	Nivel de Educación Formal de Distribuciones Víctor Moscoso e Hijos.....	158

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Comportamiento de las Personas en las dos situaciones extremas del Mercado de Recursos Humanos.....	64
Tabla 2	Análisis de la Documentación en Distribuciones Víctor Moscoso e Hijos.....	154
Tabla 3	Rotación de Personal de Distribuciones Víctor Moscoso e Hijos.....	155

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Formulario Equilibrio con el Perfil del Puesto	239
Anexo 2. Formulario Cambio de Categoría	240
Anexo 3. Formulario Registro de Capacitación para el Puesto de Trabajo	241
Anexo 4. Formulario Necesidades de Capacitación Interna/Externa	242
Anexo 5. Formulario Plan Anual de Capacitación	242
Anexo 6. Formulario Registro de Asistencia a Capacitación/Comunicación Interna	243
Anexo 7. Formulario Solicitud para Cursos de Capacitación	244
Anexo 8. Formulario Valoración de Cargos	245
Anexo 9. Formulario Modificación de Remuneración	246
Anexo 10. Formulario Perfil de Puesto.....	247
Anexo 11. Formulario Resumen de Datos Personales	248
Anexo 12. Formulario Solicitud de Personal	249
Anexo 13. Formulario Hoja de Entrevista Administrativos	250
Anexo 14. Formulario Hoja de Entrevista de Operativos	251
Anexo 15. Formulario Solicitud de Documentos	252
Anexo 16. Formulario Hoja de Datos Personales	253
Anexo 17. Formulario Recepción de Inducción.....	254
Anexo 18. Formulario Aceptación Cambio de Puesto de Trabajo o Sección	254
Anexo 19. Formulario Registro de Salida de Colaborador	255
Anexo 20. Formulario Solicitud de Compra para Colaboradores	256
Anexo 21. Formulario Carta Compromiso para Pasantes de Colegio/Universidad.	257
Anexo 22. Formulario Descuentos de Valores en Roles de Pago.....	258
Anexo 23. Formulario Evaluación de Desempeño Administrativos	259
Anexo 24. Formulario Evaluación de Desempeño Operativos	264
Anexo 25. Formulario Amonestación Escrita	268
Anexo 26. Formulario Evaluación Período de Prueba	269

Anexo 27. Formulario Solicitud de Vacaciones	271
Anexo 28. Formulario Solicitud de Permisos Colaboradores	272
Anexo 29. Formulario Base de Datos Aspirantes.....	273
Anexo 30. Formulario Base de Datos Colaboradores	274
Anexo 31. Flujograma Proceso de Selección	275
Anexo 32. Flujograma Valoración de Cargos.....	276
Anexo 33. Flujograma Capacitación de Personal	277
Anexo 34. Flujograma Ambiente de Trabajo y Seguridad Industrial	277
Anexo 35. Flujograma Vacaciones, Licencias y Permisos	278
Anexo 36. Flujograma Evaluación de Desempeño	278
Anexo 37. Flujograma Entrega de Roles de Pago	279
Anexo 38. Flujograma Desvinculación de Personal.....	279
Anexo 39. Flujograma Ventas al Personal	280
Anexo 40. Flujograma Pasantías de Estudiantes de Colegio y Universidad	280

RESUMEN

La Tesis “Manual de Recursos Humanos basado en el Capítulo Seis de la Norma ISO 9001-2008, para Distribuciones Víctor Moscoso e Hijos”, consta de un marco teórico enriquecido: la interacción entre personas y organizaciones, el cambio como un aspecto decisivo para Recursos Humanos, la administración y provisión de los Recursos Humanos, y finalmente con un estudio sobre las normas ISO 9001-2008, Además de un análisis externo e interno enfocado a la realidad y desarrollo diario de la empresa.

La propuesta del manual está estructurada en: instructivos, formularios y flujogramas, necesarios para el registro de procesos y el manejo eficiente de los Recursos Humanos.

ABSTRACT

The Thesis "Human Resource Manual based on Chapter Six of ISO 9001-2008, Victor Moscoso and Distributions for Children", consists of a rich theoretical framework: the interaction between people and organizations change as a critical aspect of Resources humans, administration and provision of human resources, and finally with a study of ISO 9001-2008 standards, plus an external and internal analysis focused on the reality and daily development of the company.

The proposal is structured manual: instructions, forms and flowcharts, necessary for the registration process and the efficient management of Human Resources.

1. TEMA DE INVESTIGACIÓN.

Manual de Recursos Humanos, basado en el capítulo seis de la Norma ISO 9001-2008, para Distribuciones Víctor Moscoso e Hijos, de la ciudad de Cuenca

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

2.1 Antecedentes.

Aunque las personas siempre han sido fundamentales para la organización, en la actualidad han adquirido una función todavía más importante en la creación de ventajas competitivas para la empresa, especialmente el éxito depende cada vez mas del conocimiento, las habilidades y capacidades inculcadas en los miembros de una empresa.

En las últimas décadas las empresas se enfrentan a desafíos competitivos por la globalización, la tecnología, la administración para el cambio, el capital humano, la respuesta al mercado, y un control en los costos; por lo que la Administración de los Recursos Humanos, desempeña una importante función en maximizar el desempeño de los colaboradores y proporcionar un entorno laboral que satisfaga las necesidades en el corto plazo.

Por tal motivo, la calidad de servicio y atención al cliente en Distribuciones Víctor Moscoso e Hijos, presenta deficiencias en cuanto a los Recursos Humanos ya sea en el proceso de selección, como en su capacitación/formación y desarrollo; por tanto constituye uno de los factores más importantes al cual se deberá presentar para su mejoramiento continuo en el mercado.

Es por ello, que hablar de un Recurso Humano altamente calificado, es una de las realidades que las empresas la viven a diario, de esta manera se plantea la necesidad de implementar un “Manual de Recursos Humanos, basado en el capítulo seis de la Norma ISO 9001-2008, para Distribuciones Víctor Moscoso e Hijos”, que tiene como objetivo básico manejar las gestiones por procesos desde el momento en que se genera una vacante, hasta la inducción o capacitación del personal seleccionado para que pueda salir a representar a la empresa en el mercado.

La importancia de contar con personal óptimo para desempeñar las actividades vacantes, radica en el cumplimiento de estándares, competencias y logros que apuntan a la formación de un trabajador flexible. Por tanto, la aplicación de éste tema se convierte en un camino a la productividad y a la competitividad contribuyendo así a la rentabilidad del negocio y a su proceso de aprendizaje.

2.2 Diagnóstico de la Problemática General.

- La inversión que debe realizar Distribuciones Víctor Moscoso e Hijos, para entrenar a su equipo es alta y no está contemplada en su presupuesto anual.
- La estabilidad laboral está ligada por la relación Productor (Dinadec) / Distribuidor (Víctor Moscoso).
- El poseer un Departamento de Recursos Humanos es esencial, pero su costo es muy alto.
- La determinación de procesos para el Departamento de RRHH, basado en un Sistema de Gestión ISO 9001-2008, no está contemplada en su planificación estratégica.

- Para el análisis estadístico de indicadores y ratios de la rotación del personal no se ha dado un seguimiento adecuado en los últimos años.
- La documentación utilizada por RRHH para contratar o promover a un colaborador no se ha considerado realizar hasta la fecha.

2.2.1 Diagrama de Causa – Efecto.

La inexistencia de un Departamento de Recursos Humanos en la compañía genera una deficiencia en la gestión de sus procesos; en la ilustración 1, se muestra la causa y el efecto a lo que esto conlleva.

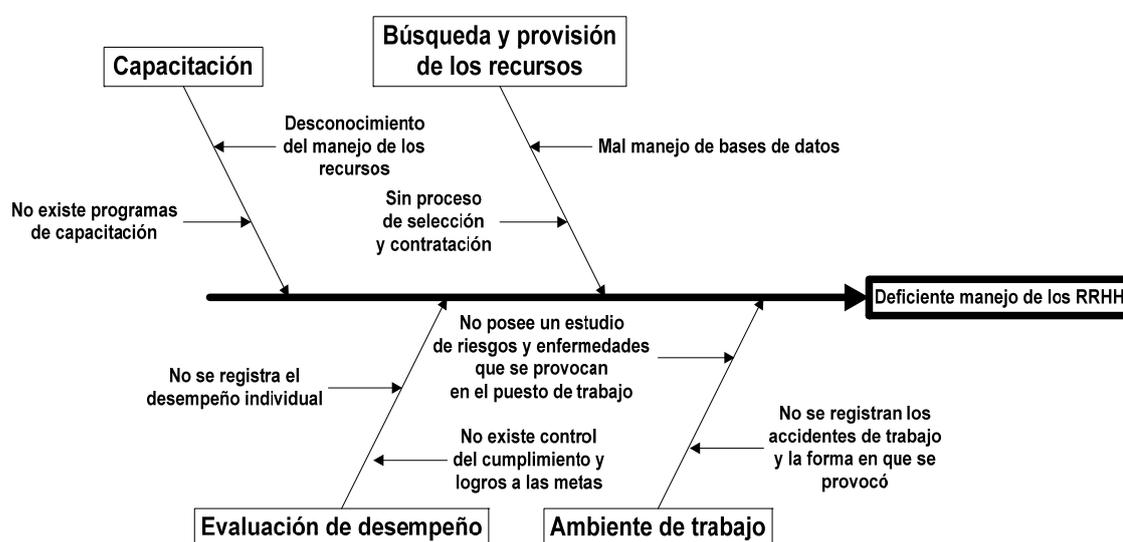


Ilustración 1. Diagrama de Causa y Efecto.

Fuente: Autor de Tesis.

2.2.2 Pronóstico.

- La no inversión en capacitaciones al equipo desataría un malestar en los clientes por tanto puede generar una desventaja frente a los competidores.
- La no búsqueda de oportunidades de distribución dificultaría la estabilidad de la empresa en el mercado.

- Si no se destina un rubro para la creación de un Departamento de Recursos Humanos, no tendría la fuerza suficiente para seguir compitiendo en el mercado con un personal competente.
- El poseer un proceso estandarizado para el Departamento de Recursos Humanos, contribuiría para obtener la Norma ISO 9001-2008 a futuro.
- Si no se analiza los indicadores de rotación del personal, no se conocería el costo que genera un colaborador para la compañía.
- La no actualización de la documentación de Recursos Humanos, nos podría traer consecuencias a futuro, por una selección inapropiada de personal.

2.2.3 Control del Pronóstico.

- Se recomienda realizar o ejecutar capacitaciones al personal en los cambios que se van a realizar y medir su desempeño en el mercado.
- Se recomienda negociar una franquicia de distribución, con el fin de que la empresa Dinadec se comprometa aun más con la Distribuidora y aporte al desarrollo conjunto. O a su vez poseer una distribución paralela y complementaria al servicio que se brinda al mercado.
- Crear un Departamento que se encargue de la Administración de los Recursos Humanos, y ésta se maneje con una jerarquía diferente.
- Normalizar un proceso de reclutamiento, selección y contratación, es recomendado para un mejor manejo de los Recursos.
- Se recomienda revisar indicadores de ausentismo y rotación de personal semestralmente para determinar el tiempo ocioso y el costo que representa.

2.3 Formulación de la Problemática Específica.

2.3.1 Problema Principal.

¿Funcionará el Manual de Recursos Humanos, basado en el capítulo seis de la Norma ISO 9001-2008, para Distribuciones Víctor Moscoso e Hijos?

2.3.2 Problemas Secundarios.

- ¿Cuáles son las necesidades básicas de la empresa para el manejo de los Recursos Humanos?
- ¿De qué modo afectará el proceso de aplicación y aprendizaje, por la falta de un Manual de Recursos Humanos?
- ¿Cómo determinar los instructivos y formularios prioritarios, para el desarrollo del Manual de Recursos Humanos?
- ¿Cómo establecer y definir la estructura del Manual de Recursos Humanos?

2.4 Objetivos.

2.4.1 Objetivo General.

Prescribir un Manual de Recursos Humanos basado en el capítulo seis de las Normas ISO 9001 2008, para Distribuciones Víctor Moscoso e Hijos.

2.4.2 Objetivos Específicos.

- Analizar los principales inconvenientes que se presentan al momento de manejar los Recursos Humanos en Distribuciones Víctor Moscoso e Hijos.
- Determinar un proceso estandarizado para el manejo de los Recursos Humanos, desde el proceso de Reclutamiento, Contratación y Formación en la empresa.

- Elaborar el Manual de Recursos Humanos para la Distribuciones Víctor Moscoso e Hijos.

2.5 Justificación.

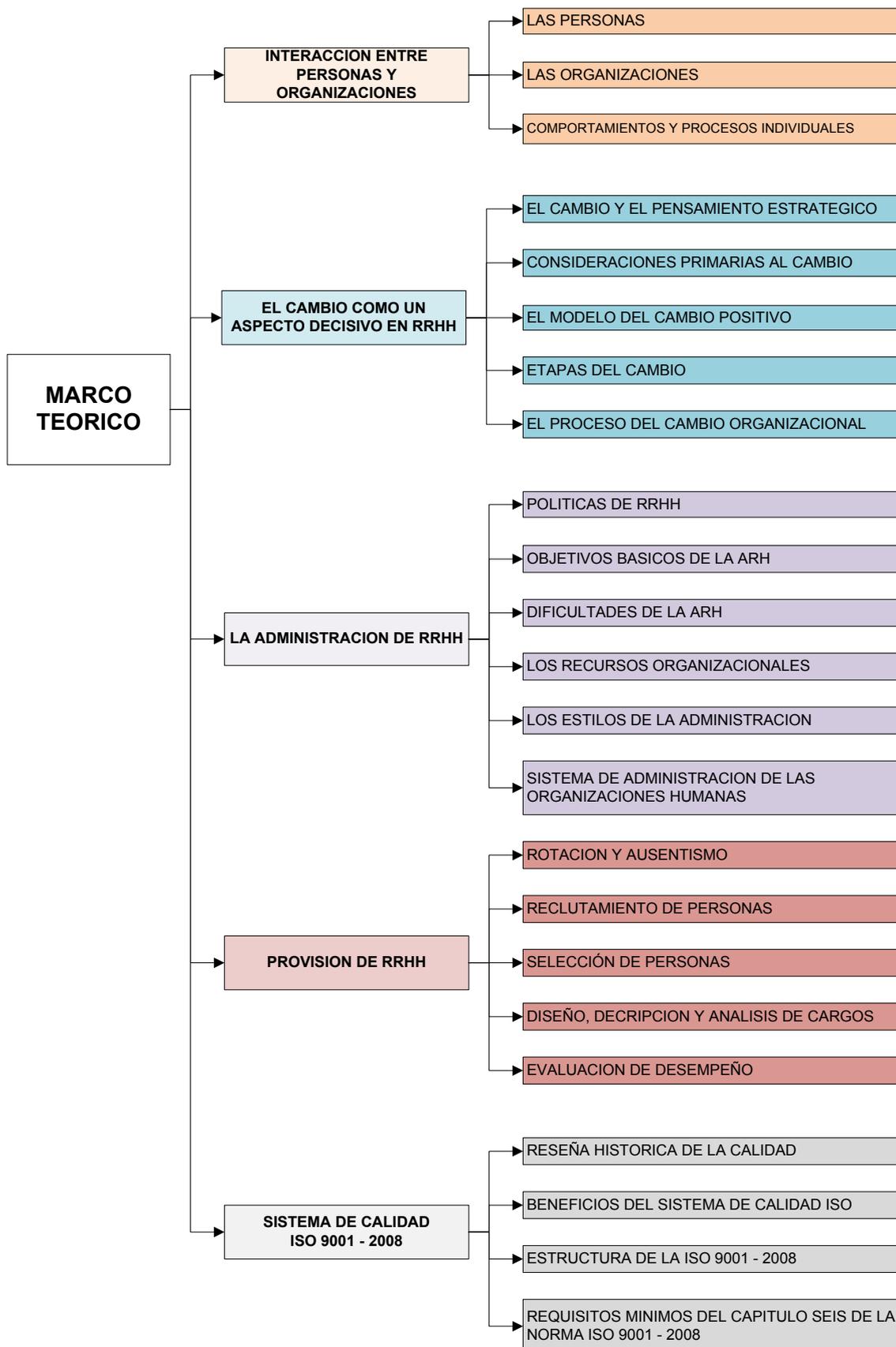
La implementación de un Manual de Recursos Humanos basado en el capítulo seis de las Normas ISO 9001-2008, para Distribuciones Víctor Moscoso e Hijos, se evidencia en la medida en que se obtienen grandes ventajas competitivas, que van desde la satisfacción de los clientes por el servicio, hasta el mejoramiento de los indicadores generales de la empresa, gracias a la comunicación interna y externa en doble vía (desde el cliente hasta el gerente o presidente y viceversa), fortaleciendo así su competitividad en el mercado.

Esta aplicación genera un proceso de aprendizaje y de oportunidades de mejora, que se verá reflejado en la percepción del cliente externo de la empresa; lo que implica la contratación de personal altamente preparado, cuyo desempeño deberá ser evaluado de forma periódica, disminuyendo la posibilidad de quejas y reclamos, ofreciendo información oportuna y ágil para solucionar problemas; esto ayuda a alcanzar los objetivos trazados en cuanto a calidad empresarial.

La implementación del Manual de Recursos Humanos basado en el capítulo seis de las Normas ISO 9001-2008, para Distribuciones Víctor Moscoso e Hijos, permite mejorar los procesos y sistemas en la misma.

2.6 Marco de Referencia.

Se presenta a continuación un mapa conceptual que define la estructura del marco teórico.



2.6.1 Marco Teórico.

2.6.1.1 Las Personas.- No son recursos que la organización consume y utiliza y que producen costos; por el contrario, las personas constituyen un factor de competitividad, de la misma forma que el mercado y la tecnología. En consecuencia; es mejor hablar de Administración de Personal para resaltar la administración con las personas como socios y no sobre las personas como recursos.

En este nuevo concepto se destacan tres aspectos fundamentales:

- Las personas como seres humanos profundamente diferentes entre sí, dotados de personalidad propia, con una historia particular y diferenciada, poseedores de habilidad y conocimiento, destrezas y capacidades indispensables para administrar de manera adecuada los recursos organizacionales. Es decir, las personas como personas, y no como recursos de la organización.
- Las personas no como recursos (humanos) organizacionales, sino como elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, el talento y el aprendizaje indispensables para estimular la renovación y competitividad constantes en un mundo lleno de cambios y desafíos. Las personas poseen un increíble don de crecimiento y desarrollo personal; es decir, son fuentes de impulso propio y no agentes inertes o estáticos.
- Las personas como socios de la organización, capaces de llevarla a la excelencia y al éxito.

- En calidad de socios de la organización las personas invierten esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, etc., para obtener ciertas ganancias, ya sean salarios, incentivos, crecimiento profesional, carrera, etc. Cualquier inversión sólo se justifica cuando trae algún retorno significativo. Si el retorno es bueno y sostenible, se tenderá a aumentar la inversión. De ahí, la reciprocidad de la interacción entre personas y organizaciones, y la actividad y autonomía de las personas, que dejan de ser pasivas e inactivas. Es decir, las personas como socios de la organización y no sólo como meros sujetos pasivos que pertenecen a ella.¹

Las personas planean, organizan, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen. Sin personas no existe organización. Toda organización está compuesta de personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener la continuidad.

El estudio de las personas constituye la unidad básica de las organizaciones y, en especial de la Administración de Recursos Humanos. (ARRHH)

La ARRHH, tiene diversas vertientes para estudiar a las personas:

- Las personas como personas dotadas de características propias de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales.
- Las personas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para la tarea organizacional).²

¹ Vázquez, (2010), *Administración de Recursos Humanos Conceptos Básicos*, www.monografias.com.

² Chiavenato, I. (2001), *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá.

2.6.1.2 Variabilidad Humana.- El hombre, animal social que posee una tendencia irreprimible a la vida en sociedad, vive en organizaciones y ambientes cada vez más complejos y dinámicos. De este modo, "las organizaciones son personas, las organizaciones son grupos y las organizaciones son organizaciones.

Los gerentes administran personas, los gerentes administrativos dirigen grupos, y los gerentes administran organizaciones. Los gerentes son personas, los gerentes son miembros de grupos y los gerentes son miembros de las organizaciones".

Sin embargo; la versatilidad humana es muy grande, cada persona es un fenómeno multidimensional, sujeto a las influencias de muchas variables internas y externas, (ver ilustración 2). El haz de diferencias, en cuanto a aptitudes, es amplio y los patrones de comportamiento aprendidos son bien diversos. Las organizaciones no disponen de datos o medios para comprender la complejidad de sus miembros.

Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las personas constituye el elemento básico para estudiar las organizaciones y, particularmente, la ARRHH. Pero si las organizaciones están constituidas por personas y éstas necesitan organizarse para lograr sus objetivos, esta relación no siempre es fácil de alcanzar.

Si las organizaciones son diferentes entre sí, lo mismo sucede con las personas. Las diferencias individuales hacen que cada persona posea características propias de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, aptitudes, etc.

Cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a las influencias de muchas variables.



Ilustración 2. Factores Internos y Externos que influyen en el Comportamiento Humano.

Fuente: Chiavenato, I. (2001), Administración de Recursos Humanos.

2.6.1.3 Cognición Humana.- Cognición es la manera como una persona se percibe e interpreta a sí misma o al medio externo. La cognición es el filtro personal a través del cual la persona se ve y siente y percibe el mundo que la rodea. Es el conocimiento en que se basa la creencia y la opinión personal respecto de sí mismo y del mundo exterior. Existen dos teorías que sobresalen en la comprensión del comportamiento de las personas:

a. La teoría de campo, de Lewin.- Según la teoría, el comportamiento humano depende de dos factores fundamentales:

1. El comportamiento humano se deriva de la totalidad de los eventos coexistentes en determinada situación. Las personas se comportan frente a una situación total (Gestalt) involucrando hechos y eventos que conforman su ambiente.
2. Esos hechos coexistentes tienen el carácter de un campo dinámico de fuerzas en donde cada hecho o evento se interrelaciona de modo dinámico con los demás para influir o dejarse influenciar por ellos.

Este campo dinámico produce el denominado campo psicológico de cada persona. Patrón organizado de las percepciones de un individuo, que adapta su manera de ver y percibir las cosas al ambiente que lo rodea.

Este campo psicológico es el espacio vital constituido por la persona y su ambiente psicológico, que consiste en lo que el individuo percibe o interpreta del ambiente externo; aún más, es el ambiente relacionado con sus necesidades reales. Los objetos, las personas o las situaciones pueden adquirir valencias en el ambiente psicológico y determinar un campo dinámico de fuerzas psicológicas.

En algunas oportunidades, el movimiento producido por los vectores puede ser contenido por una barrera (impedimento u obstáculo). En general, el movimiento puede ser de acercamiento o alejamiento. Según la teoría de campo, el modelo de comportamiento humano puede representarse mediante la ecuación:

$$\mathbf{C} = \mathbf{f}(\mathbf{P}, \mathbf{M})$$

Donde el comportamiento (C), es el resultado o función (f) de la interacción entre la persona (P) y su ambiente (M). En esta ecuación, la persona (P) está determinada por las características genéticas y las adquiridas mediante el aprendizaje a través del contacto con el ambiente. La teoría de campo explica por qué cada individuo puede percibir e interpretar de manera diferente un mismo objeto, situación o persona.

b. Teoría de la disonancia cognoscitiva de Festinger.- La teoría de la disonancia cognitiva, de León Festinger (Stanford – 1957), se sustenta en la premisa de que el individuo se esfuerza por establecer un estado de consonancia o coherencia con él mismo. Si una persona tiene conocimientos de sí mismo y de su ambiente que no son coherentes entre sí (un conocimiento es lo contrario del otro), se presenta un estado de disonancia cognitiva, el cual es una de las principales causas de incoherencia en el comportamiento.

Las personas no toleran la incoherencia, y cuando ella ocurre (por ejemplo, un individuo cree algo, pero actúa contrariamente a esa creencia), el individuo se halla motivado para reducir el conflicto, denominado disonancia.

En la realidad, la vida de cada persona es una búsqueda interesante de reducción de disonancia.

- **Relación Disonante.**- El individuo sabe que fumar es nocivo, pero continúa fumando (dos conocimientos en relación disonante).
- **Relación Consonante.**- El individuo sabe que fumar es nocivo y deja de fumar (dos conocimientos en relación consonante).
- **Relación Irrelevante.**- El individuo sabe que el humo es nocivo y le gusta pasear (elementos en relación irrelevante).

Cuando se presenta una relación disonante, la persona se siente mal y procura escapar del conflicto íntimo adoptando una de las tres posiciones siguientes:

1. Puede reducirla cambiando sus conocimientos personales para sintonizarlos o adecuarlos a la realidad externa. La persona cambia su comportamiento para reducir la disonancia con la realidad externa.
2. Puede reducirla intentando cambiar la realidad externa, adaptándola a sus conocimientos. La persona mantiene sus convicciones e intenta cambiar el mundo que la rodea para adecuarlo a ellas.
3. Si no puede cambiar sus conocimientos personales ni la realidad externa, la persona convive con el conflicto íntimo de la relación disonante o incoherente.³

2.6.1.4 La Naturaleza Compleja del Hombre.- A partir de la teoría de campo y de la teoría de la disonancia cognitiva, surgen tres enfoques para estudiar el comportamiento de las personas:

1. El hombre como ser que realiza transacciones; puesto que no sólo recibe insumos del ambiente y actúa ante ellos, sino que también adopta una actitud proactiva, anticipándose a los cambios que ocurren en el ambiente y, muchas veces, provocándolos.
2. El hombre cuyo comportamiento se dirige a un objetivo, ya que es capaz de establecer objetivos o aspiraciones y realizar grandes esfuerzos para alcanzarlos.
3. El hombre como modelo de sistema abierto, dirigido hacia objetivos interdependientes con el medio físico y social, e involucrado activamente en transacciones con el ambiente, en la medida que busca sus objetivos.

³ Chiavenato, I. (2001), *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá.

Esto implica que desarrolla capacidades intelectuales de procedimiento (pensar, decidir, etc.) y adquiere información y saberes que le permiten conocer a las personas y las cosas en el ambiente, y enfrentarlas.

En una empresa, el comportamiento de las personas es complejo; depende de factores internos (derivados de sus características de personalidad: capacidad de aprendizaje, motivación, percepción del ambiente externo e interno, actitudes, emociones, valores, etc.) y externos (derivados de las características organizacionales: sistemas de recompensas y castigos, de factores sociales, políticos, de la cohesión grupal existente, etc.).⁴

2.6.1.5 El Comportamiento Humano en las Organizaciones.- El comportamiento de las personas presenta algunas características:

- 1. El hombre es proactivo.-** El comportamiento de las personas se orienta hacia la satisfacción de sus necesidades y el logro de sus objetivos y aspiraciones. Por esto reacciona y responde frente a su ambiente, bien sea en el trabajo o fuera de él. Las personas pueden rebelarse frente a las políticas y los procedimientos de la organización o colaborar con ellos, dependiendo de las estrategias de liderazgo que adopte el supervisor. En general, el comportamiento en las organizaciones está determinado por las prácticas organizativas y por el comportamiento proactivo (encaminado hacia objetivos personales) de los miembros de la empresa.
- 2. El hombre es social.-** Participar en organizaciones es muy importante en la vida de las personas, ya que ello las lleva a relacionarse con otras personas o con algunos grupos.

⁴ Chiavenato, I. (2001), *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá.

Los individuos tratan de mantener su identidad y su bienestar psicológicos en los grupos o en las organizaciones. Algunas veces utilizan las relaciones con otras personas para conseguir información de sí mismos y del ambiente en que viven. Los datos obtenidos constituyen una realidad social para el grupo y los individuos que la toman como base para probar y comparar sus capacidades, sus ideas y sus concepciones, con el fin de aumentar la comprensión de sí mismos. Además, las relaciones sociales, más que cualquier otro factor aislado, determinan la naturaleza del concepto que las personas tienen de sí mismas.

- 3. El hombre tiene necesidades diversas.-** Los seres humanos se encuentran motivados por gran variedad de necesidades. Un factor puede motivar un comportamiento hoy y, sin embargo, quizá no tenga fuerza para hacerlo mañana. Así mismo; el comportamiento de las personas está influenciado simultáneamente por un conjunto de necesidades que presentan valencias y cantidades diferentes.
- 4. El hombre percibe y evalúa.-** La experiencia que el hombre acumula en el ambiente es un proceso activo porque selecciona los datos de los diversos aspectos del ambiente, los evalúa en función de sus propias experiencias y en función de lo que está experimentando, de acuerdo con sus propias necesidades y valores.
- 5. El hombre piensa y elige.-** El comportamiento humano es activo en su propósito, orientación y conocimiento, y puede analizarse según los planes de comportamiento que elige, desarrolla y ejecuta para tratar con los estímulos a que se enfrenta y para alcanzar sus objetivos personales.

La teoría de la expectativa sirve para explicar la manera genérica como el individuo selecciona y escoge las alternativas.

6. El hombre posee capacidad limitada de respuesta.- El hombre tiene capacidad limitada de respuesta para actuar de acuerdo con lo que pretende o ambiciona. La manera como las personas se comportan está muy restringida, puesto que las características personales son limitadas. Las diferencias individuales hacen que los comportamientos de las personas varíen considerablemente. La capacidad de respuesta está dada en función de las aptitudes (innatas) y del aprendizaje (adquisición).

Tanto la capacidad intelectual como la física están sujetas a limitaciones.⁵

2.6.1.6 Las Organizaciones.- La Administración de Recursos Humanos, ARRHH, se aplica en un contexto de organizaciones y personas. Administrar personas significa tratar con personas que participan en organizaciones: más que esto, significa administrar los demás recursos con las personas. Por tanto; organizaciones y personas son la base fundamental de la ARRHH.

El individuo como tal no puede vivir aislado, sino en continua interacción con sus semejantes, porque es un ente sociable.

Los individuos tienen que cooperar unos con otros, por sus restricciones personales, y deben constituir organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que el trabajo individual no alcanzaría realizar.

Entonces, una organización se define como: un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas.

⁵ Chiavenato, I. (2001), *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá.

La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización, y ésta existe cuando:

- Hay personas capaces de comunicarse.
- Que estén dispuestas a actuar conjuntamente.
- Para obtener un objetivo común.⁶

2.6.1.7 Tipos de Organizaciones.- Existe una gran variedad de organizaciones: empresas industriales, comerciales, organizaciones de servicio (bancos, universidades, hospitales, tránsito, etc.), militares, públicas; que pueden orientarse hacia la producción de bienes o productos; éstas ejercen presión sobre la vida de los individuos y hacen parte integral del medio donde el hombre trabaja, se recrea, estudia, y satisface sus necesidades.

a. Organización Formal.- Es un mecanismo o estructura que permite a las personas laborar conjuntamente en una forma eficiente. Cada miembro puede contribuir en forma más eficiente con su trabajo, para la conservación del objetivo primordial.

Propósitos.- Permitir al administrador o ejecutivo profesional la consecución de los objetivos primordiales de una empresa.

- Eliminar duplicidad de trabajo.
- Asignar a cada miembro de la organización una responsabilidad y autoridad para la ejecución eficiente de sus tareas.
- Una excelente organización permite el establecimiento de canales de comunicación adecuados.

⁶ Chiavenato, I. (2001), *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá.

La organización formal es un elemento de la administración que tiene por objeto agrupar o identificar las tareas y trabajos a desarrollarse dentro de la empresa.

b. Organización Informal.- Es la resultante de las reacciones individuales y colectivas de los individuos ante la organización formal.

En este tipo de organización se puede observar en cinco niveles diferentes:

1. Organización Informal Total, considerada como un sistema de grupos relacionados entre sí.
2. Constituida en grupos mayores de opinión o de presión sobre algún aspecto particular de la política de la empresa.
3. Grupos informales fundados en la similitud de labores y relacionados más o menos íntimamente.
4. Grupos pequeños de tres y cuatro personas relacionados íntimamente.
5. Individuos aislados que raramente participan en actividades sociales.

c. Organizaciones Sociales.- Grupo de personas constituido formalmente para alcanzar, con mayor eficiencia determinados objetivos en común que individualmente no es posible lograr.

2.6.1.8 La Organización como Sistema.- Las organizaciones son unidades sociales intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. Existen dos tipos de sistemas: **sistema abierto y sistema cerrado.**

a. Sistema abierto.- Conjunto de elementos dinámicamente relacionados, en interacción que desarrollan una actividad para lograr un objetivo o propósito, operando con datos, energía, materia; unidos al ambiente que rodea el sistema, y para suministrar información, energía, y materia.

Un sistema consta de cuatro elementos primordiales:

- 1. Entradas.-** Mediante ellas el sistema consigue los recursos e insumos necesarios para su alimentación y nutrición.
- 2. Procesamiento.-** Transforma las entradas en salidas o resultados.
- 3. Salidas.-** Resultado de la operación del sistema. Por medio de ella el sistema envía el producto resultante al ambiente externo.
- 4. Retroalimentación.-** Constituye una acción de retorno; es positiva cuando la salida por ser mayor estimula y amplía las entradas para incrementar el funcionamiento del sistema, es negativa cuando la salida por ser menor restringe y reduce la entrada para disminuir la marcha del sistema.

b. Sistema cerrado.- Tienen pocas entradas y salidas en relación con el ambiente externo, que son bien conocidas y guardan entre sí una razón de causa y efecto: a una entrada determinada (causa) sigue una salida determinada (efecto). Denominado también mecánico o determinista.

- No existe un sistema totalmente cerrado, ni uno totalmente abierto.
- Todo sistema depende en alguna medida del ambiente.
- La Organización como sistema abierto es antigua.⁷

⁷ Barbosa, (2011), *Las Organizaciones*, www.monografias.com.

2.6.1.9 Complejidad de Organizaciones.- La sociedad moderna está conformada por organizaciones de las cuales tienen sistemas muy complejos y diferentes. Ejemplos: industrias, empresas comerciales y de servicios, organizaciones militares y gubernamentales, instituciones públicas y privadas, iglesias, entre otros.

Éstos reflejan diversas actividades susceptibles de realizar y varios niveles: personajes, pequeños grupos, inter-grupos, normas, valores, actitudes. Éstos existen bajo un patrón muy complejo y multidimensional. La complejidad permite comprender los fenómenos organizacionales que dificultan las actividades. A medida que las organizaciones crecen y prosperan, también lo hacen las personas, esto conlleva a un enfrentamiento entre los miembros y los objetivos, por lo tanto el crecimiento conduce hacia la complejidad.

Características:

- 1. Existen organizaciones altas y bajas.-** Las grandes organizaciones tienen un gran número de niveles intermedios que coordinan e integran las labores de las personas a través de la interacción indirecta. Las empresas pequeñas las actividades las realizan interactuando directamente con las personas.
- 2. Complejidad.-** Le da importancia al trabajo u operación que se realice, sin tomar en cuenta quién lo ejecuta.
- 3. Anonimato.-** Son procesos y canales de comunicación que existe en un ambiente despersonalizado o impersonal, las grandes organizaciones tienden a formar subcolectividades o grupos informales, manteniendo una acción personalizada dentro de ellas.

4. **Rutina estandarizada.**- Configuran una organización informal cuyo poder, en algunos casos, son más eficaz que las estructuras formales.⁸
5. **Estructura especializada no oficiales.**- Pretende distanciar la autoridad formal de las de idoneidad profesional o técnicas, las cuales necesitan un modelo extra formal de interdependencia Autoridad-Capacidad para mantener el orden.
6. **Tendencia a la especialización y a la proliferación de funciones.** Pretende separar las líneas de autoridad formal de las de competencia profesional o técnica.
7. **Tamaño.**- Característica determinante de las grandes organizaciones. El tamaño está dado por el número de participantes y dependencias que conforman la organización.

2.6.1.10 Los Organigramas.

- **Para Terri.**- Un organigrama es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones, sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada colaborador encargado de su función respectiva.
- **Melinkoff.**- Señala que la finalidad de un organigrama se fundamenta en la condición de reflejar hasta donde sea posible la organización con sus verdaderas implicaciones y relaciones, además de sus estratos jerárquicos.

⁸Chiavenato, I. (2001), *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá.

Cuando las líneas son verticales indican que existe una autoridad formal de los niveles jerárquicos superiores a los inferiores.

Cuando se desplazan en sentido horizontal señalan que existe especialización y correlación.

Cuando las líneas verticales caen directamente sobre la parte media del recuadro, indican "mando sobre".

Cuando la línea horizontal está colocada lateralmente indica una relación de apoyo (la cual está colocada al lado de la unidad principal).

Las líneas no continuas formadas por puntos (...) o segmentos se utilizan para expresar relaciones de coordinación entre las diversas unidades administrativas de la organización.

Las líneas verticales y horizontales que terminan en una punta de flecha, indican continuidad de la organización, esto quiere decir que existen más unidades semejantes que no están expresadas dentro de la estructura.

Para representar alguna relación muy especial o específica se utiliza la línea quebrada o con zigzagueos.⁹

2.6.1.11 Comportamientos y Procesos Individuales.- A continuación algunas de las preguntas, que los profesores expertos en la materia lo hacen acerca del individuo y porque realizan las mismas:

- 1. ¿Cuáles son las fuentes del comportamiento y rendimiento individual?:** guiar el comportamiento y rendimiento individual; porque el comportamiento de los colaboradores es una de las armas más eficaces de las empresas efectivas.

⁹ Barbosa, (2011), *Las Organizaciones*, www.monografias.com.

2. **¿Cómo afectan al comportamiento y al rendimiento los valores y la personalidad?:** porque si los líderes entienden mejor estas características individuales estables, harán mejor el trabajo de contratar personas adecuadas y colocarlas en los puestos de trabajos más indicados para ellos.
3. **¿Cómo influyen las emociones y las actitudes, sobre todo la satisfacción en el trabajo, en el comportamiento del colaborador?:** porque las actitudes y emociones tienen un efecto complejo y penetrante en la forma de actuar de las personas en el puesto de trabajo.
4. **¿Cómo podemos motivar a los colaboradores?:** porque los colaboradores altamente motivados son un ingrediente clave de éxito empresarial.
5. **¿Qué es justo en áreas como remuneración, nombramientos y ascensos?:** porque las empresas que tratan a sus colaboradores de forma injusta tiene muchas más posibilidades que les vaya peor que a otras empresas que cuidan estas cuestiones.

2.6.1.12 Comportamiento y Rendimiento Individual.- Un punto de partida muy útil es el modelo MARS, que aparece en la ilustración 3.

El nombre es un acrónimo de los cuatro factores principales que influyen directamente en el comportamiento de los colaboradores y en su consiguiente rendimiento: motivación, habilidad (en inglés, ability), percepción del rol o de las funciones, y factores de situación.

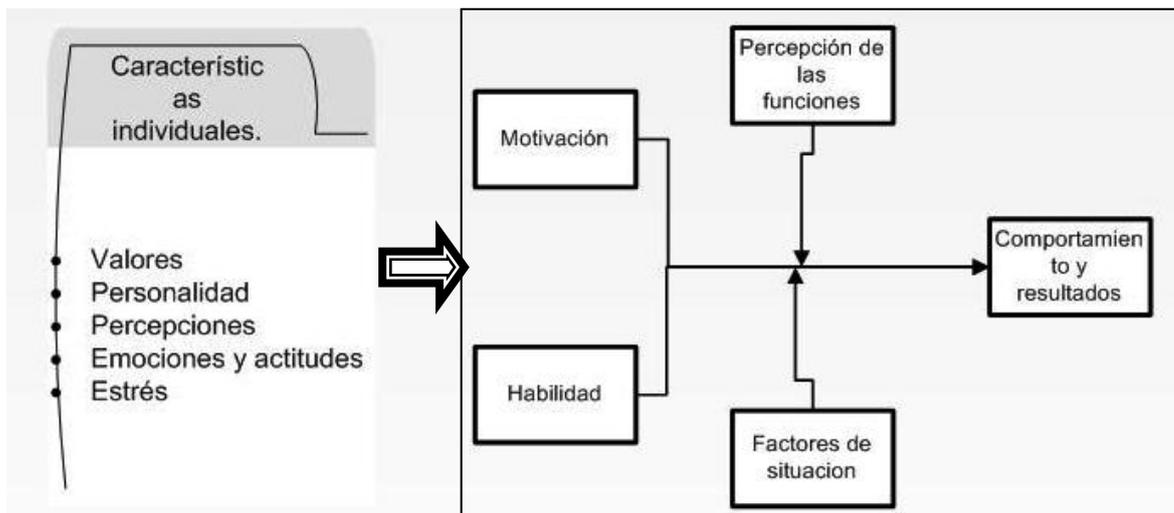


Ilustración. 3 Modelo MARS.

Fuente: Navarro, P. (2005). Liderazgo y Recursos Humanos.

2.6.1.13 El Modelo MARS.- El lado izquierdo de la ilustración 3, identifica las características individuales; valores, personalidad, percepciones, emociones y actitudes, y estrés. Estas características se integran en los cuatro elementos del modelo y por lo tanto, en el comportamiento y los resultados consiguientes.

- **La motivación** representa las fuerzas internas de una persona que afecta a su dirección, intensidad y persistencia del comportamiento voluntario.
- **Las habilidades** incluyen tanto las aptitudes naturales como las aprendidas necesarias para realizar una tarea. El reto es contratar personas con las habilidades adecuadas o formarlas para que desarrollen las capacitaciones.
- **La percepción** del rol representa el grado de comprensión que la persona tiene de lo que implica su puesto de trabajo, o sea, qué tareas debe realizar y la importancia relativa que tienen.

- El cuarto elemento del modelo incluye las condiciones que escapan al control inmediato del colaborador y que pueden limitar o facilitar su comportamiento y rendimiento.

Algunas condiciones, como los presupuestos y herramientas, pueden estar dentro del control del supervisor, pero otros factores, como las preferencias de los consumidores o las condiciones económicas, escapan del control de la dirección.

El modelo MARS y las cinco clases de conducta mencionadas proporcionan una base firme para la exposición sobre el comportamiento individual, estos son: **Valores, Personalidad, Emociones y Actitudes, Motivación y Justicia en la Empresa.**

a. Valores en el trabajo.- Los valores dan forma a nuestra motivación y al grado de aprecio que sentimos por diferentes experiencias de trabajo. También son responsables del estrés y los conflictos cuando chocan los valores de otras personas o de la empresa. Talvés la alta dirección de la empresa, aprieta a los colaboradores para reducir costos, mientras que la gente le da más bienestar a los clientes y de la comunidad donde opera la empresa.

b. Valores éticos.- Los valores también están en el núcleo de las decisiones éticas. Después de todo, nuestros valores son aquella voz interior que nos dice lo que está bien y lo que está mal, también nos indica lo que debemos o no hacer. Los valores nos dicen lo que esta ético y todos tenemos valores éticos, aunque observando el comportamiento de algunas personas, nadie lo diría.

c. Personalidad y conducta.- En la terminología del comportamiento, personalidad se refiere al patrón de conducta relativamente estable y los estados internos constantes que explican las tendencias de conducta de una persona. La personalidad es estable por que se forma en las primeras etapas de la vida; incluso hay algunos psicólogos que sostiene que la personalidad ya esta antes de nacer.

Hay docenas de rasgos de personalidad y por suerte los psicólogos los han organizado en cinco dimensiones identificados con el acrónimo CANAE.

(Conciencia, Amabilidad, Neurosis, Apertura, Extroversión).

- **Conciencia.-** En el sentido de escrupulosidad, se refiere a las personas que son cuidadosas, confiables y con mucha autodisciplina y a todos los equipos directivos les encanta contratar personas así.
- **Amabilidad.-** Es el rasgo de ser cortés, tener buen carácter, sentir empatía y preocuparse por los demás, las personas con un bajo nivel de agradabilidad tienden a cooperar poco, se alteran fácilmente y son irritables.
- **Neurosis.-** Se refiere a personas que tiene niveles altos de ansiedad, hostilidad, depresión, y se sienten incomodas con facilidad. Las personas que tienen una alta estabilidad emocional son equilibradas, seguras y serenas.
- **Apertura a la experiencia.-** Es el rasgo más complejo y el que menos acuerdo encuentra entre los expertos cuanto a si es deseable o no.

En general, se refiere al grado en que las personas son sensibles, flexibles, creativas y curiosas, quienes tienen una baja puntuación en esta dimensión, tienden a poner más resistencia a los cambios, son menos abiertos a las nuevas ideas y están más encerrados en su forma de ser.

- **Extroversión.**- Es lo que caracteriza a las personas que son abiertas, habladoras, sociales y asertivas. El rasgo opuesto es la introversión, que se usa para referirse a las personas que son calladas, tímidas y cautas.

La personalidad marca la diferencia en el trabajo, los colaboradores conscientes, escrupulosos, se fijan unas metas más altas a sí mismos, se sienten más motivados y tienen unas expectativas de rendimiento más altas que los de un nivel más bajo de conciencia. Las personas que tienen mucha estabilidad emocional tienden a trabajar mejor que otras que pasan por momentos de mucha tensión.

Emociones y actitudes en el trabajo.- En la terminología del comportamiento empresarial, las emociones son episodios psicológicos y fisiológicos experimentados con respecto a uno objeto, persona o hecho que crean un estado de ánimo.

Tristeza, alegría, rabia y satisfacción, son temporales y generalmente demuestran nuestra conducta (sonrisas, ceño fruncido, nerviosismo).

Las emociones juegan un papel vital en las actitudes que se tienen en el trabajo. Como se ve en la ilustración 4, las actitudes representan el conglomerado de creencias, sentimientos valorados e intenciones de conducta hacia una persona, objeto o hecho.

Las actitudes son juicios, mientras que las emociones son experiencias. Las actitudes implican razonar lógicamente, mientras que las emociones las sentimos. Lo habitual es experimentar las emociones brevemente, mientras que nuestra actitud hacia alguien o algo es más estable en el tiempo.

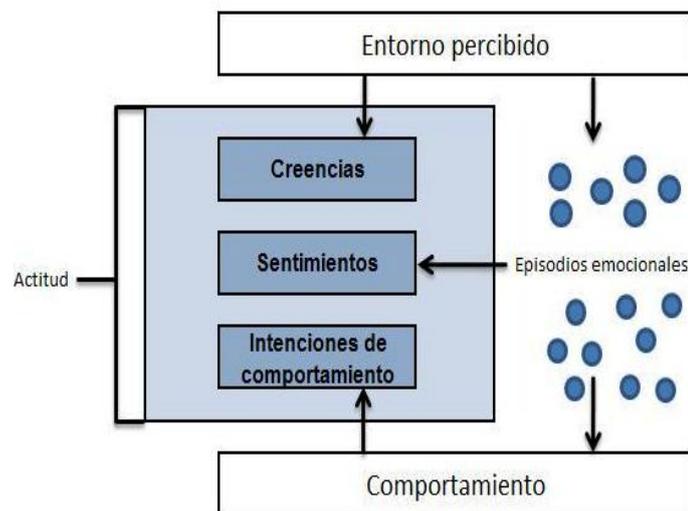


Ilustración 4. Emociones y Actitudes en el Trabajo.
Fuente: Navarro, P. (2005). Liderazgo y Recursos Humanos.

La ilustración 4, muestra que las emociones dan forma a nuestra actitud.

¡¡¡Y de qué manera!!!

La parte emocional de nuestro cerebro bombardea la parte racional con mensajes de deleite, rabia, sorpresa, satisfacción y otras emociones como reacción a diferentes hechos que suceden en el trabajo.

2.6.1.14 La Inteligencia Emocional.- Es la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y la habilidad para manejarlos; es decir, consiste en el grado en el que reconocemos y regulamos nuestras propias emociones y las de los demás. En la ilustración 5, se muestra los cuatro elementos principales de la inteligencia emocional.



Ilustración 5. Modelo de Inteligencia Emocional.
 Fuente: Navarro, P. (2005). Liderazgo y Recursos Humanos.

- **El autoconocimiento** se refiere a tener una profunda comprensión de nuestras propias emociones, nuestros puntos fuertes y débiles, nuestros valores y motivos.
- **La autogestión** es controlar o re-direccionar nuestras emociones. Frenamos los impulsos destructivos, mantenemos la fuerza para trabajar y permanecemos optimistas incluso después de fracasar.
- **La conciencia social** que es el tercer elemento de la inteligencia emocional, es sobre todo una cuestión de empatía, que es tener comprensión y sensibilidad por los sentimientos, pensamientos y situaciones de los demás. En este sentido las personas con conciencia social generalmente tienden a atender mejor a los clientes y se dan cuenta de la política empresarial.

- El último de los elementos y el más complicado es **la gestión de las relaciones**, que hace referencia a manejar las emociones de los demás, menos caminar sobre las aguas, esto incluye todo: inspirar a los demás, gestionar el cambio, resolver conflictos, cultivar emociones y apoyar en el trabajo en equipo.¹⁰

2.6.1.15 La Motivación.- Se refiere a las fuerzas internas de una persona que afectan su dirección, intensidad y persistencia de conducta voluntaria.

En otras palabras estamos motivados para alcanzar un objeto concreto (dirección), con un nivel de esfuerzo determinado (intensidad), durante un cierto periodo (persistencia).¹¹

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad. Ésta es una fuerza dinámica y persistente que origina comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, se rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio, el individuo satisfará la necesidad y, por ende, descargará la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo recobra su estado de equilibrio anterior y su manera de adaptarse al ambiente.

¹⁰ Navarro, P. (2005), *Liderazgo y Recursos Humanos*, Análisis del Comportamiento Organizacional, Mc Graw Hill, Barcelona.

¹¹ Navarro, P. (2005), *Liderazgo y Recursos Humanos*, Análisis del Comportamiento Organizacional, Mc Graw Hill, Barcelona.

Jerarquía de las necesidades de Maslow.- La escala de las necesidades de Maslow se describe a menudo como una pirámide que consta de cinco niveles:

a. Las necesidades básicas.- Son necesidades fisiológicas básicas para mantener la homeostasis (referente a la salud); dentro de estas, las más evidentes son:

- Necesidad de respirar, beber agua, y alimentarse.
- Necesidad de mantener el equilibrio del pH y la temperatura corporal.
- Necesidad de dormir, descansar y eliminar los desechos.
- Necesidad de evitar el dolor y tener relaciones sexuales.

b. Necesidades de seguridad y protección.- Estas surgen cuando las necesidades fisiológicas se mantienen compensadas.

Son las necesidades de sentirse seguro y protegido, incluso desarrollar ciertos límites en cuanto al orden. Dentro de ellas encontramos:

- Seguridad física y de salud.
- Seguridad de empleo, de ingresos y recursos.
- Seguridad moral, familiar y de propiedad privada.

c. Necesidades de afiliación y afecto.- Están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de:

- Asociación.
- Participación.
- Aceptación.

Se satisfacen mediante las funciones de servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales y recreativas.

El ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con amistades o en organizaciones sociales. Entre estas se encuentran: la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor. Estas se forman a partir del esquema social.

d. Necesidades de estima.- Maslow describió dos tipos de necesidades de estima, una la alta y otra la baja.

- **La estima alta** concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad.
- **La estima baja** concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio.

La merma de estas necesidades se refleja en una baja autoestima y el complejo de inferioridad.

e. Autorrealización o auto-actualización.- Son las necesidades más elevadas.

Se hallan en la cima de la jerarquía, y a través de su satisfacción, se encuentra un sentido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, se estima que son personas con las siguientes características:

- Centradas en la realidad, que sabían diferenciar lo falso o ficticio de lo real y genuino.

- Centradas en los problemas, que enfrentan los problemas en virtud de sus soluciones.
- Con una percepción diferente de los significados y los fines.

En sus relaciones con los demás, son personas:

- Con necesidad de privacidad, sintiéndose cómodos en esta situación.
- Independientes de la cultura y el entorno dominante, basándose más en experiencias y juicios propios.
- Resistentes a la enculturación, pues no son susceptibles a la presión social, ni conformistas.
- Con sentido del humor no hostil, prefiriendo bromas de sí mismos o de la condición humana.
- Buena aceptación de sí mismo y de los demás, tal como eran, no pretenciosos ni artificiales.
- Frescura en la apreciación, creativa, inventiva y original.
- Con tendencia a vivir con más intensidad las experiencias que el resto de la humanidad.¹²

2.6.1.16 La Justicia en la Empresa.- Los líderes empresariales y los estudiosos de los aspectos del comportamiento hace tiempo que saben que para maximizar la motivación, satisfacción y fidelidad de los colaboradores tienen que tratar a las personas con justicia.

Parece algo sencillo, pero la justicia en la empresa es un objetivo esquivo. Todos experimentamos momentos de injusticia en el trabajo y a veces con bastante frecuencia.¹³

¹² Fundación Wikimedia Inc. (2011), *Pirámide de Maslow*, es.wikipedia.org.

2.6.1.17 El Cambio como un Aspecto Decisivo en Recursos Humanos.



Cambio Organizacional se define como: la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.

Otra definición sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Los cambios se originan por la interacción de fuerzas, estas se clasifican en:

- **Internas.**- Son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.
- **Externas.**- Son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

¹³ Navarro, P. (2005), *Liderazgo y Recursos Humanos: Análisis del Comportamiento Organizacional*, Mc Graw Hill, Barcelona.

Los Cambios Organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provechoso financieramente hablando; en este proceso de transformación en un principio como ya se dijo, las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse, (Resistencia al Cambio) es por ello que cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas.¹⁴

2.6.1.18 Las Fuerzas Externas e Internas para el Cambio.- Los tiempos en los que vivimos se ha caracterizado por la aparición de cambios en todas las facetas de la vida económica, política y social. En esta última década también se han apreciado tendencias significativas en las empresas y organizaciones, como muestra la ilustración 6.

La explosión de la competitividad, la inestabilidad económica, las transformaciones de la fuerza laboral, es alcanzar una más plena satisfacción y la fidelización del cliente, nos llevan a consolidar la posición de que se requieren profundos cambios en cuanto al sentido, a la concepción y a los valores acerca del papel que juegan los hombres para alcanzar beneficios en nuestras empresas.¹⁵

¹⁴ Reyes, (2011), *Cambio Organizacional*, www.monografias.com.

¹⁵ Acosta A, Fernandez N, Mollón M. (2002), *Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hostelería*, Pearson Educación SA, Madrid.



Ilustración 6. Fuerza Externas e Internas para el Cambio.

Fuente: Acosta A, Fernandez N, Mollón M. (2002). Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hostelería.

2.6.1.19 El Cambio y el Pensamiento Estratégico.- En los momentos actuales, la inestabilidad y el cambio son las características fundamentales del entorno, lo cual decide las transformaciones en las organizaciones; por lo que no bastan las políticas lógicas. Se hace necesaria una actuación y un estilo de pensamiento estratégico. Se trata de definir una proyección de largo alcance para el desarrollo del sistema dirigido en el presente, basado no solamente en la composición de un futuro para las direcciones, sino en la determinación de cursos de acción flexibles.

Hoy se habla de la nueva fórmula para el éxito que se concibe así:

$$\begin{array}{r}
 + \quad \text{EFICIENCIA.} \\
 \quad \text{EFECTIVIDAD.} \\
 \quad \text{TRANSFORMACION.} \\
 \hline
 = \quad \text{ÉXITO, INNOVACION, CAMBIO.}
 \end{array}$$

Este éxito se interpreta en:

$$\begin{array}{r}
 + \quad \text{Hacer mejor las cosas.} \\
 \quad \text{Hacer lo correcto.} \\
 \quad \text{Hacer algo nuevo, diferente.} \\
 \quad \text{Hacer hacerlo de otra forma.} \\
 \hline
 = \quad \text{Lograr la excelencia y alcanzar el} \\
 \quad \text{triunfo.}
 \end{array}$$

El cambio es algo extremadamente complejo, ya que incluir cualquier variación en un detalle de la vida cotidiana acarrea dificultades o incomprendiones. Entraña riesgos que hay que asumir valientemente. Pero, ¿Podemos resignarnos a no cambiar? Sin duda pereceríamos, aunque en el momento actual gozemos de una posición privilegiada.¹⁶

2.6.1.20 Consideraciones Primarias al Cambio.- La percepción del cambio y su dirección atinada constituye un ineludible imperativo de la gestión, es el mayor reto de los directivos su acertada introducción, y se convierte en la responsabilidad más importante que debe asumir.

El cambio es la relación entre el pasado y el futuro y es la cuestión más normal que existe, sin embargo no nos acostumbramos a él y a veces lo rechazamos abiertamente.

¹⁶Acosta A, Fernandez N, Mollón M. (2002), *Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hostelería*, Pearson Educación SA, Madrid.

Se dice que, cuando se le pregunto a un erudito en estos temas: ¿por qué las personas no desean cambiar?, este respondió, porque cada persona para cambiar se hace tres preguntas:

1. ¿Qué me va a pasar a mi cuando se produzca el cambio?
2. ¿Qué me va a pasar a mi cuando se produzca el cambio?, y,
3. ¿Qué me va a pasar a mi cuando se produzca el cambio?

A pesar de que algunas personas se inclinan hacia la estabilidad, los cambios son inevitables, no dependen de la voluntad humana, aunque incuestionablemente, en la medida en que los hombres los entendemos y los concebimos como una respuesta racional, creativa y adecuada a las transformaciones del entorno, se pueden catalizar y optimizar los resultados que se obtienen.

Los cambios se producen a partir de:

- La imaginación de las personas, que las lleva desde el presente a extrapolar identificar en el futuro.
- El contraste, la comparación con otras situaciones o modelos, que nos impulsan a la búsqueda de una situación más favorable.
- La existencia de problemas, de insatisfacciones, de crisis. Detrás de cada uno de ellos existen oportunidades para crecer.

Por todo lo anteriormente apuntado debe entenderse el cambio como un proceso, ya no solo por los resultados que se alcanzan a partir de su introducción (aunque únicamente por eso ya quedaría justificado), sino también por la forma en que se logra, lo cual sitúa nuestras fuerzas en estado extremo y optimo, energizado totalmente nuestras actitudes.

Además por que proporciona al ser humano un conjunto de emociones inigualables, cuando se siente implicado y comprometido con algo superior que a la vez lo dignifica y lo hace mas persona.

Los cambios ocurren con frecuencia, pero los seres humanos no estamos preparados mentalmente para asumirlos con la misma rapidez con las que se producen. Por lo que aparecen disfunciones que nos afectan de una forma u otra. Por ello los métodos tradicionales y convencionales a través de los cuales se gestionaban los cambios, ya han dejado de tener su efecto positivo en la inmensa mayoría de las organizaciones.

La prisa va unida al caos, a realizar las cosas por mecánica, pero no por convencimiento. El cambio debe ser explicado, asimilado y predicado, su éxito depende de la forma en que se inicie y desarrolle y aquí de nuevo el equipo directivo juega un papel vital. No se puede quemar etapas, hay que tomarlas muy en cuenta.¹⁷

2.6.1.21 El Modelo del Cambio Positivo.- No se trata únicamente de diagnosticar el estado actual de la organización para soñar un futuro deseado, sino que se deben trazar estrategias que nos permitan diseñar como saltar los obstáculos.

Luego, el pensamiento estratégico hay que trazarlo desde un diagnóstico lo más nítido posible y tomando muy en cuenta tanto el entorno como las barreras existentes (las objetivas y las subjetivas) para trazar una estrategia que permita visionar el futuro deseado.

¹⁷Acosta A, Fernandez N, Mollón M. (2002), *Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hostelería*, Pearson Educación SA, Madrid.

Para ello requiere de un liderazgo muy sólido en la dirección misma. El efecto Merlín consiste en ser capaz de un futuro visionado y diseñado de forma desafiante de percibir con más claridad las potencialidades del presente e irlo atrayendo, en un proceso repetitivo y de constantes aproximaciones.

Para lograrlo es imprescindible despojarse totalmente de las caducas concepciones costumbristas.

¡¡¡Para aprender hay que primero desaprender!!!

Juega un papel no solo la implicación de todos en este propósito, sino algo superior que es el compromiso del colectivo para luchar por alcanzar algo cualitativamente mejor.

2.6.1.22 Etapas del Cambio.- Uno de los elementos más importantes es ver el cambio como un proceso en varias etapas:

- **Descongelamiento.-** Consiste en el deshielo de los puntos de actuación establecidos hasta ahora. Representa una renuncia a ellos.
- **Cambio o transición.-** El paso hacia nuevos puntos, Es el elemento interno, que tiene que ver con la transformación de los paradigmas.
- **Recongelación.-** Establecimiento de nuevas pautas de actuación.¹⁸

2.6.1.23 El Proceso del Cambio Organizacional.- Cambiar no es muy fácil, porque ni todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido y aunque estén dispuestas es muy fácil volver a los antiguos padrones de funcionamiento.

¹⁸Acosta A, Fernandez N, Mollón M. (2002), *Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hostelería*, Pearson Educación SA, Madrid.

Kurt Lewin estructuró un proceso en la tentativa de tomar un cambio efectivo y duradero. Básicamente, la idea es de descongelar valores antiguos, cambiar y, recongelar estos nuevos valores.

- a) **Descongelar.**- Implica tornar tan obvia la necesidad de cambio a punto del individuo, del grupo o de la organización poder fácilmente verla y aceptarla.
- b) El cambio implica un agente de **cambio entrenando**, que deberá ir a liderar a los individuos, los grupos o toda la organización durante el proceso. En el recorrer de este proceso, el agente de cambio, alimentará los nuevos valores, aptitudes y comportamientos a través de los procesos de identificación e internalización. Los miembros de la organización deberán identificarse con los valores, aptitudes y comportamientos del agente de cambio, internalizándolos así que percibieren su eficacia en el desempeño.
- c) **Recongelar.**- Significa transformar en regla general un nuevo padrón de comportamiento, usando para esto mecanismos de apoyo o refuerzo, de modo que se torne una nueva norma.

El cambio es un fenómeno conceptualmente simple en que intervienen dos conceptos bien identificados: una situación inicial de la que queremos salir y una situación objetivo que juzgamos como relativamente ventajosa.

El tercer concepto, más difuso, mucho más difícil de calificar y de operar, es el de la transición. (Ver ilustración 7).

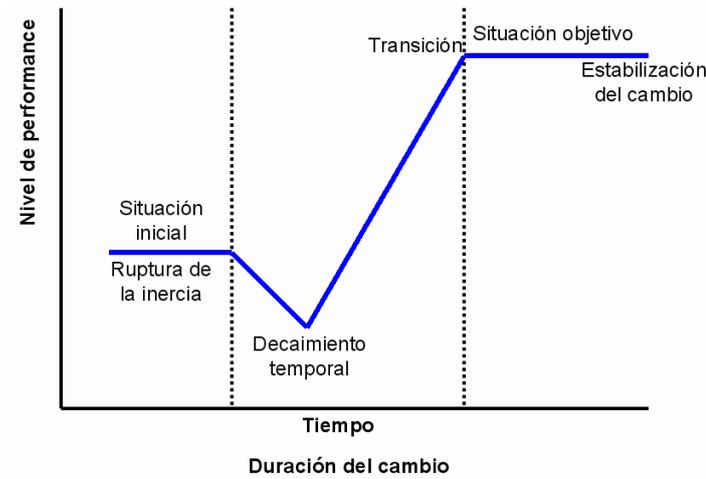


Ilustración 7. Proceso del Cambio Emocional.

Fuente: Acosta A, Fernandez N, Mollón M. (2002). Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hostelería.

La transición es esa especie de situación intermedia donde notamos las trabas, las dificultades y los costes del cambio, donde, desafortunadamente, no hemos aún abandonado completamente las desventajas originales, ni hemos obtenido todavía los beneficios que esperamos. Es el momento en que el cambio es más frágil.

El desafío en todo este proceso es claro, consiste en minimizar el decaimiento temporal, pero sin resignar la profundidad que el cambio requiere. Y por otra parte, en reducir la duración de la transición pero atendiendo a la capacidad de la organización y de los individuos para absorber los nuevos conceptos y adquirir las nuevas capacidades que se requieran para asegurar los resultados finales y su estabilidad en el tiempo.

Medir beneficios o costos de un mejor o peor manejo del cambio resulta dificultoso. Normalmente las organizaciones no registran integralmente este tipo de situaciones y mucho menos los costes de oportunidad de las malas decisiones o de las inacciones.

Sin embargo, los riesgos que se corren por un mal manejo del proceso de cambio son muy altos:

- Resultados finales negativos (peores que los que existían en el punto de partida) o beneficios sólo marginales.
- Mayores esfuerzos y costos en todo el proceso.
- Retrocesos a viejas prácticas luego de cierto tiempo, con el descrédito que ello trae aparejado para los procesos de cambios futuros.
- Efectos desfavorables en el clima de la organización, desmotivación, excesiva rotación de personal, ó.
- El desmejoramiento de la cadena de liderazgo de la empresa y el pago de costes políticos internos, entre otros posibles.

Hay formas de reducir estos riesgos, hay situaciones en las que ciertas intervenciones tienen un impacto muy positivo y otras en que no se logran efectos favorables. Es muy importante tener un enfoque situacional, pero esto requiere un grado de experiencia práctica que no se da frecuentemente en el managment de las empresas. Los costos de experimentación son demasiado altos y las posibilidades de éxito muy bajas.¹⁹

2.6.1.24 La Resistencia al Cambio.- Los cambios producen efectos a veces increíbles y sorprendentes. De no obrar con tacto o inteligencia, estos pueden dar al traste con los propósitos de la organización.

Conviene saber qué situación presenta cada ser humano en esto, cuales son las causas de su resistencia para revertirla. Incluso es importante saber que existe una diferencia ostensible entre la resistencia y la oposición.

¹⁹ Reyes, (2011), *Cambio Organizacional*, www.monografias.com.

Esta última es la más abierta y la persona que se opone tiene sobradas razones para oponerse a algo en específico. Sin embargo la resistencia es distinta, no existe un argumento explícito para estar de acuerdo con algo, incluso la persona no llega a distinguir con exactitud por que se resiste a una situación señalada. Por eso se cuenta que la resistencia, en su esencia, no es psicológica.

La difusión de la experiencia permite impulsar el proceso de cambio. Esta difusión puede incentivar y alentar a las personas a las transformaciones o puede obstaculizar el proceso y consecuentemente hacer que las personas se opongan y se resistan al cambio.

Estas tienen muchas formas, incluyendo las siguientes:

- Negación de la difusión del cambio.
- Obstruir la difusión.
- Oposición considerable a los méritos del cambio.
- Cinismo hacia esos valores.
- Críticas personales hacia quienes lo propician.
- Apatía hacia la utilidad del cambio.
- Fuerte arraigo hacia viejos valores que sustentan el *statuti quo*.
- Estrangulamiento de la democracia y los objetivos del cambio.
- Represión y uso del poder para bloquear el cambio.
- Violencia directa a quienes propician el cambio.
- Manipulación del efecto del cambio desde dentro.
- Socavar la voluntad de completar el cambio.
- Acusar de cualquier aspecto negativo al cambio actual.

2.6.1.25 Causas de la Resistencia.- Entre las causas de la resistencia pueden estar:

- El miedo.
- La incertidumbre.
- La ignorancia, el desconocimiento.
- La fuerza de la costumbre.
- No tener capacidad de renuncia.
- La comodidad.
- La falta de visión de futuro.
- No quiere esforzarse.
- Los sentimientos.
- Considerarlo innecesario.
- La envidia, la venganza.
- No le es atractivo.

Se requiere una labor paciente e inteligente para evitar atenuar la resistencia a los cambios. Cuando se gestiona bien un cambio y no se violenta etapas, se trabaja para que la resistencia sea mínima.

Cuando los actores principales de la transformación son consultados y escuchados se crean condiciones para su aprobación.

No obstante, la resistencia tiene un aspecto positivo. El que resiste por lo general tiene un profundo sentimiento de pertenencia a su institución. Por eso debe ser reconocida y admitida.²⁰

²⁰ Acosta A, Fernandez N, Mollón M. (2002), *Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hostelería*, Pearson Educación SA, Madrid.

2.6.1.26 Labor a Desempeñar en Relación a la Resistencia.- Si a pesar de haber desempeñado una dirección participativa y consultiva persiste la resistencia, debe tenerse en cuenta que los principales antídotos contra la resistencia deben ser:

- Anticipación y previsión de los cambios que permitan trabajar con las personas.
- Participación en el proceso de cambio.
- Perseverancia, paciencia.
- Comunicación, empatía.
- Persuasión, argumentación desde diferentes ángulos.
- Precisar con tacto a que debe renunciar cada persona en el proceso e insistir en este sentido.
- Aceptar la resistencia y utilizar su ambivalencia de forma positiva.
- No quemar etapas.
- Predicar con el ejemplo.

Uno de los elementos claves en torno a la resistencia es utilizarla o emplearla como un elemento que puede ser positivo. Esta es una posición mucho más recomendada que la que hasta ahora se ha concebido, verla como una fuerza que debe ser vencida de alguna manera.

Para profundizar en el llamado enfoque positivo, es necesario insistir en las dos premisas básicas que constituye el núcleo de éxito para manejar la resistencia creativamente.

- Las personas siempre se van a resistir, consciente o inconscientemente, a los que no favorezca sus propios intereses.

- La resistencia debe ser reconocida y tratada con respeto.

El papel del equipo directivo es crucial en el modelo de cambio, por lo que se puede dejar en manos externas.²¹

2.6.1.27 La Administración de Recursos Humanos.- La Administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.²²

2.6.1.28 Las Políticas de Recursos Humanos.- Las políticas son consecuencias de la racionalidad, la filosofía y la cultura organizaciones, son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen orientación administrativa para impedir que los colaboradores desempeñen funciones que no desean o pongan en peligro el éxito de funciones específicas.

Las políticas son guías para la acción y sirven para dar respuestas a los interrogantes o problemas que pueden presentarse con frecuencia, y que obligan a que los subordinados acudan sin necesidad ante los supervisores para que estos les solucionen cada caso.

²¹ Acosta A, Fernandez N, Mollón M. (2002), *Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hostelería*, Pearson Educación SA, Madrid.

²² Meza, (2011), *Administración de Recursos Humanos*, www.monografias.com.

Las políticas de Recursos Humanos se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales. Estas varían enormemente, según la organización. Cada organización pone en práctica la política de Recursos Humanos que más convenga a su filosofía y sus necesidades. En rigor, una política de Recursos Humanos debe abarcar lo que la organización pretenda en aspectos siguientes:

a. Política de Provisión de Recursos Humanos.

- Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento externas e internas) como y en qué condiciones reclutar (técnicas de reclutamiento preferidas por las organizaciones para entrar en el mercado de Recursos Humanos), los Recursos Humanos que la organización requiera.
- Criterios de selección de Recursos Humanos y estándares de calidad para la admisión en cuanto se refiera a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos de la organización.
- Cómo integrar, con rapidez y eficacia, los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización.

b. Políticas de Aplicación de Recursos Humanos.

- Cómo determinar los requisitos básicos de la fuerza laboral (requisitos intelectuales, físicos, etc.) para el desarrollo de las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización.

- Criterios de planeación, distribución y traslado interno de Recursos Humanos, que considere la posición inicial y el plan de carrera, y definan las alternativas de posibles oportunidades futuras dentro de la organización.
- Criterios de evaluación de la calidad y adecuación de los Recursos Humanos, mediante la evaluación del desempeño.

c. Políticas de Mantenimiento de Recursos Humanos.

- Criterios de remuneración directa de los colaboradores, que tengan en cuenta la evaluación del cargo y los salarios en el mercado de trabajo, y la posición de la organización frente a esas dos variables.
- Criterios de remuneración indirecta de los colaboradores, que tengan en cuenta los programas de beneficios sociales más adecuados a las necesidades existentes en los cargos de la organización, y que consideren la posición de la organización frente a las prácticas del mercado laboral.
- Cómo mantener motivada la fuerza laboral, con la moral el alto participativo y productivo dentro del clima organizacional adecuado.
- Criterios de higiene y seguridad relativos a las condiciones físicas ambientales en que se desempeñan las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización.
- Buenas relaciones con sindicatos y representantes de personal.

d. Políticas de Desarrollo de Recursos Humanos.

- Criterios de diagnóstico y programación de preparación y rotación constante de la fuerza laboral para el desempeño de las tareas y funciones dentro de la organización.
- Criterios de desarrollo de Recursos Humanos a mediano y largo plazo, revisando el desarrollo continuo del potencial humanos en posiciones gradualmente elevadas en la organización.
- Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros.

e. Políticas de Control de Recursos Humanos.

- Cómo mantener una base de datos capaz de suministrar la información necesaria para realizar los análisis cuantitativo y cualitativo de la fuerza laboral disponible en la organización.
- Criterios para mantener auditoría permanente a la aplicación y la adecuación de las políticas y los procedimientos relacionados con los humanos de la organización.²³

2.6.1.29 Objetivos Básicos de la Administración de Recursos Humanos.

Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos, derivan de los objetivos de la organización.

Uno de los objetivos de toda empresa es la elaboración y la distribución de algún producto, o la prestación de algún servicio. Los objetivos pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales:

²³ Chiavenato, I. (2001), *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá.

a. 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. 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 Recursos Humanos no es un fin en sí mismo, es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes.

b. 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 de 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.

c. 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.

d. Objetivos Personales.- 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 de alcanzar las metas de la organización, el Departamento de Recursos Humanos reconoce que una de sus funciones es apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa. De no ser este el caso, la productividad de los colaboradores puede descender o también es factible que aumente la tasa de rotación.

La negativa de la empresa a capacitar al personal podría conducir a una seria frustración de los objetivos personales de sus integrantes.²⁴

2.6.1.30 Dificultades de la Administración de Recursos Humanos (ARRHH).- El ambiente de operaciones de la ARRHH la distingue de otras áreas de la organización. Administrar Recursos Humanos es bastante diferente de administrar cualquier otro recurso de la organización, porque implica algunas dificultades, en la ilustración 8, se interpreta cada uno de ellos.

²⁴ Chiavenato, I. (2001), *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá.

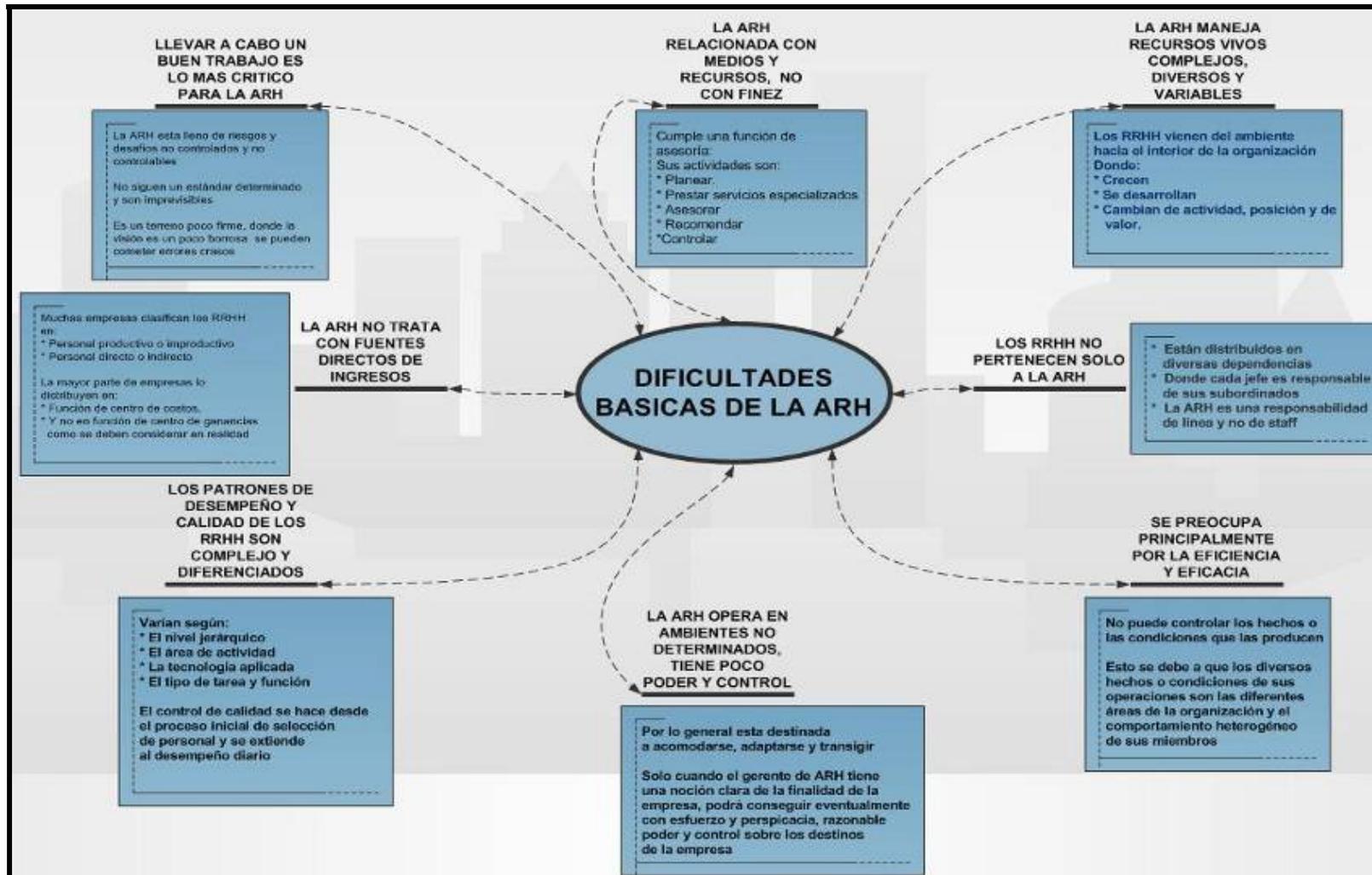


Ilustración 8. Dificultades Básicas de la Administración de Recursos Humanos.

Fuente: Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos.

La ARH no siempre recibe el apoyo de la alta gerencia, sino que este se transfiere a otras áreas que adquieren prioridad e importancia engañosas, algunas veces, esta situación no es buena para la empresa en su totalidad, lo que es bueno para un segmento de ésta no es necesariamente bueno para la organización.²⁵

2.6.1.31 Los Recursos Organizacionales.- La organización es un punto de convergencia de un si numero de factores de producción o recursos productivos que deben emplearse con eficiencia y eficacia.

Tradicionalmente se ha aceptado que en todo proceso productivo los factores son naturaleza, capital y trabajo. La naturaleza suministra los materiales y las materias primas que deben ser procesados y convertidos en productos o en servicios; el capital proporciona los medios de pago para la adquisición de los materiales y las materias primas representan la acción humana o física ejercida sobre los materiales y las materias primas para convertirlos en productos terminados o servicios prestados.

Los recursos organizacionales se pueden clasificarse en cinco grupos:

a. Recursos físicos o materiales.- Necesarios para efectuar las operaciones básicas de la organización, ya sea para prestar servicios especializados o para producir bienes o productos.

El espacio físico, los terrenos y los edificios, los predios, el proceso productivo, la tecnología que lo orienta, los métodos y procesos de trabajo dirigidos a la elaboración de bienes y los producidos por la organización constituyen los recursos materiales.

²⁵ Chiavenato, I. (2001), *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá.

- b. Recursos financieros.-** Se refieren al dinero, en forma de capital, flujo de caja (entradas y salidas), financiación, créditos, etc., que están disponibles de manera inmediata o mediata para enfrentar los compromisos que adquieren la organización. Los recursos financieros garantizan los medios para adquirir los demás recursos que la organización necesita. En cierta medida los recursos financieros definen la eficacia de la organización para lograr sus objetivos.
- c. Recursos Humanos.-** Personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea. Los Recursos Humanos están distribuidos en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, auxiliares y operarios, además de los supervisores de primera línea). Sin importar el cargo que ocupen (director, gerente supervisor, operario o técnico) las personas cumplen diversos roles dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad existente en la organización.
- d. Recursos mercadológicos.-** Constituyen los medios que las organizaciones emplean para localizar, contactar e influir en los clientes o usuarios.

En este sentido, los recursos mercadológicos también incluyen el mercado de consumidores y de competidores, el sistema de ventas (incluidos la planeación, la ejecución y el control), promoción, publicidad, distribución de los productos a través de los canales adecuados, desarrollo de nuevos productos según nuevas demandas, fijación de precios, asistencia técnica al consumidor, etc.

Si no existieran los recursos mercadológicos, de nada servirán los demás recursos de la organización, ya que si ésta perdiera sus clientes-consumidores o usuarios, desaparecería de manera inevitable su razón de existir. También se llaman recursos comerciales.

e. Recursos administrativos.- Constituyen los medios con los cuales se planean, dirigen, controlan y organizan las actividades empresariales. Incluyen procesos de toma de decisiones y distribución de la información necesaria, además de los esquemas de coordinación e integración utilizados por la organización.²⁶

2.6.1.32 Los Estilos de la Administración.- Teoría “X” y Teoría “Y” (McGregor).- En la antigua concepción, Douglas McGregor, uno de los más influyentes teóricos del comportamiento en la teoría de las organizaciones, se preocupó por distinguir dos concepciones opuestas de administración, basadas en ciertos presupuestos acerca de la naturaleza humana: la tradicional (a la que denominé Teoría X) y la moderna (a la que llamo Teoría Y).

²⁶ Chiavenato, I. (2001), *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá.

a. **Teoría “X”**.- Basada en ciertas concepciones y premisa erróneas, distorsionadas acerca de la naturaleza humana las cuales predominaron durante décadas del pasado.

A continuación citaremos los rasgos más representativos sobre esta teoría:

- La motivación primordial del hombre son los incentivos económicos (salarios).
- Como los incentivos son controlados por la organización, el hombre es un agente pasivo que requiere ser administrado, motivado y controlado por ella.
- Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir el propio interés del individuo.
- El hombre es perezoso por naturaleza y debe ser estimulado mediante incentivos externos.
- En general, los objetivos individuales se oponen a los de la organización, por lo cual es necesario un control rígido.
- Debido a su irracionalidad intrínseca, el hombre es básicamente incapaz de lograr el autocontrol y la autodisciplina.

En fin, un ser humano exigía de una guía, donde le debían decir ¿Qué?, ¿Cómo?, y ¿Por qué?, hacer las cosas, siempre manteniendo un control riguroso en todas las actividades encomendadas.

b. **Teoría “Y”**.- Nueva concepción. Se basa en un conjunto de supuestos de la teoría de la motivación humana:

- El esfuerzo físico o mental en un trabajo es tan natural como jugar o descansar. (El hombre no siente desagradable trabajar, más bien es una fuente de satisfacción).
- El control y el castigo no son los únicos medios para lograr que las personas se esfuercen por alcanzar los objetivos. El hombre debe auto-dirigirse y auto-controlarse para ponerse al servicio de los objetivos que le confían.
- Confiar objetivos a una persona, a un colaborador, o asignar, es una manera de premiar, asociada con su alcance efectivo.
- En ciertas condiciones, el hombre común aprende no solo a asumir responsabilidades, sino también a aceptarlas.
- La capacidad de desarrollar un alto grado de imaginación e ingenio en la solución de problemas organizacionales se encuentra en la mayoría de la población, no en una minoría.
- En las condiciones de la sociedad industrial moderna, el potencial intelectual de hombre común solo se utiliza parcialmente.

Se precisa que es una integración de los objetivos individuales de los colaboradores con los de una organización, de manera que eficientemente se cumplan según las dos necesidades, además por su alto grado de responsabilidad la empresa y el colaborador crecerán según se cumpla lo planeado.

A continuación se sintetiza los principales supuestos de la Teoría X y la Teoría Y, comparaciones entre ellas.

TEORIAS X - Y DE MC-GREGOR	
TEORIA X	TEORIA Y
A los seres humanos no les gusta el trabajo y tendrán a evitarlo, siempre que ello sea posible	El trabajo puede ser una fuente de satisfacción o de sufrimiento, dependiendo de ciertas condiciones.
Toda organización tiene objetivos, cuyo logro requiere que se obligue, se controle y hasta se amenace con castigos a las personas que en ella trabajan para que sus esfuerzos se encaminen hacia la consecución de esos objetivos	El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios para estimular y dirigir los esfuerzos. Las personas pueden ejercer autocontrol y auto dirigirse, si pueden ser convencidas de comprometerse a hacerlo
El ser humano prefiere ser dirigido, en vez de dirigir	Las recompensas en el trabajo se hallan ligadas a los compromisos asumidos
El ser humano procura evitar las responsabilidades siempre que sea posible	Las personas pueden aprender a aceptar y asumir responsabilidades
El hombre común es, relativamente poco ambicioso	La imaginación, la creatividad y el ingenio se hallan en la mayoría de las personas
Las personas se preocupan sobre todo por su propia seguridad y bienestar	El potencial intelectual del ser humanos está lejos de ser utilizados en su totalidad

c. **Teoría Z.-** “Ouchi”, publicó un libro acerca de la concepción japonesa de administración y su empleo exitoso en las empresas norteamericanas. A esa concepción oriental dio el nombre de teoría Z, parafraseando la contribución de McGregor. Al analizar el cuadro cultural de Japón, valores, estilos y costumbres característicos).

Ouchi muestra que la productividad es más una cuestión de administración de personas que de tecnología, de gestión humana sustentada en filosofía y cultura organización adecuadas que de enfoques tradicionales basados en la organización.²⁷

²⁷ Chiavenato, I. (2001), *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá.

2.6.1.33 Sistema de Administración de las Organizaciones Humanas.-

Para simplificar la metodología de “Likert”, utilizaremos sólo cuatro variables organizacionales: el **proceso decisorio**, el **sistema de comunicaciones**, las **relaciones interpersonales** y los **sistemas de recompensas y castigos** como medios de motivación del personal. El contenido de cada una de esas cuatro variables organizacionales es el siguiente:

- 1. Proceso decisorio.-** Determina cómo se toman las decisiones en la empresa y quién las toma, si las decisiones están centralizadas o descentralizadas, concentradas en la cúpula de la jerarquía o dispersas en toda la organización.
- 2. Sistema de comunicaciones.-** Determina cómo se transmiten y reciben las comunicaciones en la organización. Si el flujo de las informaciones es vertical y descendente, si es vertical de doble vía y si es también horizontal.
- 3. Relaciones interpersonales.-** Determina cómo se relacionan las personas en la organización y qué grado de libertad existe en esa relación. Si las personas trabajan aisladas entre sí o en equipos de trabajo, a través de una intensa interacción humana.
- 4. Sistemas de recompensas y castigos.-** Define cómo motiva la empresa a las personas para que se comporten de cierta manera, y si esa motivación es positiva e incentivadora o restrictiva e inhibidora.²⁸

2.6.1.34 Provisión de Recursos Humanos.- El Mercado Laboral, la palabra mercado implica varios significados:

²⁸ Chiavenato, I. (2001), *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá.

- Lugar donde efectuaban antiguamente los intercambios y por tanto, el local donde se reunían vendedores y compradores.
- “Espacio económico” donde se realizan intercambios de bienes y servicios elaborados y ofrecidos por los productores y demandados por compradores.
- Área geográfica o territorial en que convergen oferta y demanda para establecer un precio común.

El concepto de mercado presenta tres aspectos importantes:

- a) Dimensión espacial.-** Todo mercado se caracteriza por una área física, geográfica o territorial. Localidades diferentes tienen mercados distintos. El mercado laboral de las regiones de un país es diferente del que existe en las ciudades capitales.
- b) Dimensión temporal.-** Todo mercado depende de la época. En épocas diferentes, un mismo mercado puede presentar características distintas, un mismo mercado puede presentar características distintas, el mercado laboral en el último trimestre de cada año aumenta y tiene otras características respecto al primer mes.
- c) Dimensión de oferta y demanda.-** Todo mercado se caracteriza por la oferta y la disponibilidad de algo y al mismo tiempo, por la demanda y la búsqueda de algo. Si la oferta es mayor que la demanda, el producto o servicio es fácil de obtener y se presenta competencia entre los vendedores o entre quienes ofrecen ese producto o servicio.

Si la demanda es mayor que la oferta, entonces la situación se invierte, y el producto o servicio se constituye en algo difícil de adquirir, en este caso, se presenta competencia entre los compradores o entre quienes necesitan ese producto o servicio.

2.6.1.35 El Mercado Laboral o Mercado de Empleo.- Está conformado por las ofertas de trabajo o de empleo hechas por las organizaciones en determinado lugar y época. En esencia, lo definen las organizaciones en una región, mayor será el mercado laboral su potencial de vacantes y oportunidades de empleo.²⁹

2.6.1.36 El Mercado de Recursos Humanos.- Está conformado por el conjunto de individuos aptos para el trabajo, en determinado lugar y época. Por consiguiente, el mercado de Recursos Humanos está conformado por candidatos reales y potenciales para oportunidades de empleo; son candidatos reales cuando están buscando alguna oportunidad, estén empleados o no, y son candidatos potenciales cuando, aunque no estén buscando empleo están en condiciones de desempeñado a satisfacción.

Por su amplitud y complejidad, el mercado de Recursos Humanos puede segmentarse por grados de especialización (mercado de ingenieros, médicos, abogados, técnicos, directores, gerentes, supervisores, secretarias, digitadoras, obreros especializados, obreros calificados, obreros no calificados, etc.) o por regiones (Sao Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, etc.).

²⁹ Chiavenato, I. (2001), *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá.

El segmento de obreros no calificados suele llamarse mercado de mano de obra, el cual es un segmento del mercado de Recursos Humanos conformado por personas no calificadas, personas sin experiencia previa y sin instrucción básica.

El mercado laboral se comporta en términos de oferta y demanda, es decir, disponibilidad y demanda de empleos, respectivamente. (Ver tabla 1).³⁰

SITUACION DE OFERTA	SITUACION DE DEMANDA
<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad excesiva de candidatos 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad insuficiente de candidatos
<ul style="list-style-type: none"> • Competencia entre candidatos para obtener empleo 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de competencia entre candidatos
<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de las pretensiones salariales 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevación de pretensiones salariales
<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad extrema para conseguir empleo 	<ul style="list-style-type: none"> • Mucha facilidad para conseguir empleo
<ul style="list-style-type: none"> • Temor de perder el empleo actual y mayor apego a la compañía 	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición para dejar el empleo actual y menor apego a la compañía
<ul style="list-style-type: none"> • Baja incidencia en los problemas de ausentismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta incidencia en los problemas de ausentismo
<ul style="list-style-type: none"> • El candidato acepta cualquier oportunidad 	<ul style="list-style-type: none"> • El candidato elige entre múltiples oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia la supervivencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia el mejoramiento y el desarrollo

Tabla 1. Comportamiento de las Personas en las dos Situaciones Extremas del Mercado de Recursos Humanos.

Fuente: Chiavenato, I. (2001), *Administración de Recursos Humanos*

2.6.1.37 Rotación del Personal.- El término rotación de Recursos Humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. Ver ilustración 9, (pág. 66).

³⁰ Chiavenato, I. (2001), *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá.

Esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. En general, la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones.

En la actualidad, uno de los problemas que preocupan a los ejecutivos del área de Recursos Humanos de las organizaciones es precisamente el aumento de salidas o pérdidas de Recursos Humanos, situación que hace necesario compensarlas mediante el aumento de entradas. Es decir, los retiros de personal deben ser compensados con nuevas admisiones, a fin de mantener el nivel de Recursos Humanos en proporciones adecuadas para que opere el sistema. Este flujo de entrada y salida de personal (véase la ilustración 9), se denomina rotación de personal.

En toda organización saludable, es normal que se presente un pequeño volumen de entradas y salidas de Recursos Humanos, lo cual ocasiona una rotación vegetativa, de simple conservación del sistema.

La rotación de personal puede estar destinada a dotar al sistema con nuevos recursos (mayores entradas que salidas) para impulsar las operaciones y acrecentar los resultados o reducir el tamaño del sistema (mayores salidas que entradas) para disminuir las operaciones y reducir los resultados.

Sin embargo, a veces la rotación escapa del control de la organización, cuando el volumen de retiros por decisión de los colaboradores aumenta notablemente. Cuando el mercado laboral es competitivo y tiene intensa oferta, en general aumenta la rotación de personal.³¹

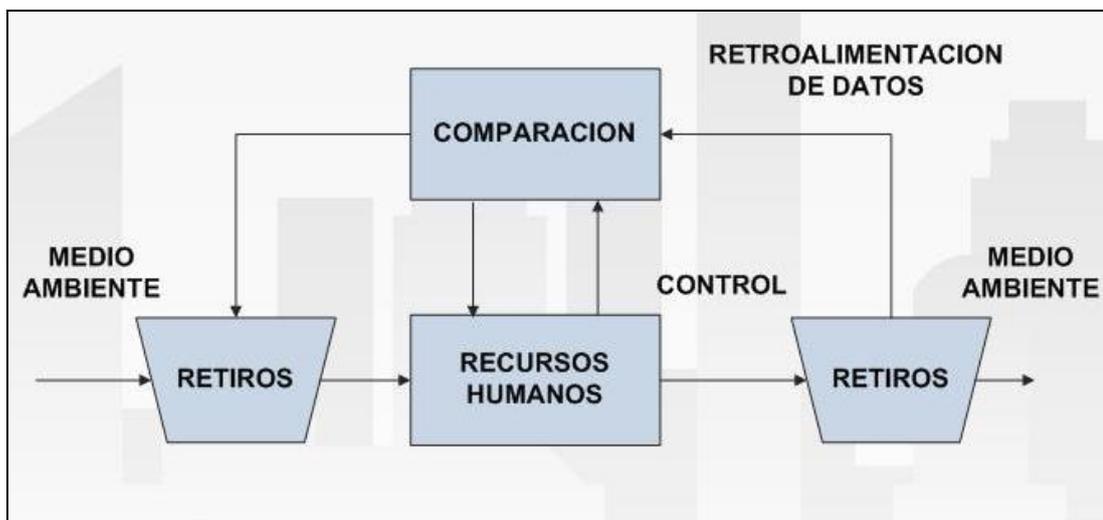


Ilustración 9. Rotación de Personal.

Fuente: Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*.

2.6.1.38 Índice de Rotación de Personal.- Relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo. Si el índice es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización. Si el índice es muy elevado se presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa (falta de estabilidad).

Rotación es el abandono del puesto de trabajo por parte de un individuo a una organización. Muchos pueden ser los motivos por los que una persona toma la iniciativa de irse de la organización. Según su grado de intencionalidad la rotación puede ser involuntaria o voluntaria.

³¹ Chiavenato, I. (2001), *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá.

Será esta última la que represente un problema para las organizaciones. Este tipo de rotación voluntaria supone otros efectos, costos directos para la organización tangibles como intangibles. Los costos tangibles son los asociados con la selección y capacitación de la persona así como del sustituto. En cuanto a los intangibles podemos enumerar la pérdida de productividad o fallas en la calidad o en la prevención de riesgos laborales.

Una tasa alta de rotación reflejara un bajo índice de efectividad organizacional. El cálculo de índice de rotación de personal se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y los Recursos Humanos disponibles en la organización durante cierto periodo.

- En el cálculo del índice de rotación de personal para efectos de la planeación de RH, se utiliza la ecuación:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{A + D}{2} * 100 / PE.$$

Donde:

A= admisiones de personal durante el periodo considerado (entradas).

D= desvinculaciones del personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los colaboradores) durante el periodo considerado (salidas).

PE= promedio efectivo del periodo considerado. Puede ser obtenido sumando los colaboradores existentes al comienzo y al final del periodo, y dividiendo entre dos.

- Cuando se trata de analizar pérdidas de personal y sus causas, en el cálculo del índice de rotación de personal no se consideran las admisiones (entradas) sino las desvinculaciones, ya sea por iniciativa de la institución o por parte de los colaboradores:

Índice de rotación de personal= $D * 100 / PE$.

- Cuando se trata de analizar las pérdidas y hallar los motivos que conducen a las personas a desvincularse de la organización, solo se tienen en cuenta los retiros por iniciativa de los colaboradores, y se ignoran por completo los causados por la organización.

Índice de rotación de personal= $D * 100 / (N1 + N2 + \dots + NN / 2)$.

Donde:

D = desvinculaciones espontáneas que deben sustituirse;

$N1 + N2 + \dots + Nn$ = sumatoria del número de colaboradores al comienzo de cada mes.

A = número de meses del periodo.

- Cuando se trata de evaluar la rotación de personal por departamento o secciones, tomados como subsistemas de un sistema mayor, cada subsistema debe tener su propio cálculo del índice de rotación de personal, según la ecuación:

Índice de rotación de personal = $(A + D / 2 + R + T) / PE * 100$.

Donde:

A= personal admitido.

D= personal desvinculado.

R= recepción de personal por transferencia de otros subsistemas (departamentos o secciones).

T= transferencias de personal hacia otros subsistemas (departamentos o secciones).³²

³² Jiménez, (2011), *Rotación de Personal*, www.monografias.com.

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización.

Entre los fenómenos internos, pueden mencionarse:

- Política salarial de la organización.
- Política de beneficios sociales.
- Tipo de supervisión ejercido sobre el personal.
- Oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización.
- Tipo de relaciones humanas existentes en la organización.
- Condiciones físicas del ambiente de trabajo.
- Moral del personal de la organización.
- Cultura organizacional de la empresa.
- Política de reclutamiento y selección de Recursos Humanos.
- Criterios y programas de capacitación y entrenamiento de los Recursos Humanos.
- Política disciplinaria de la organización.
- Criterios de evaluación del desempeño.
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

La entrevista de retiro constituye uno de los principales medios de controlar y medir los resultados de la política de Recursos Humanos desarrollada por la organización. A menudo, es el principal medio utilizado para diagnosticar y determinar las causas de la rotación de personal.

En términos generales, la entrevista de retiro debe abarcar los siguientes aspectos:

- Motivo del retiro (por decisión de la empresa o del trabajador).
- Opinión del colaborador respecto de la empresa.
- Opinión del colaborador acerca del cargo que ocupa en la organización.
- Opinión del colaborador sobre su jefe directo.
- Opinión del colaborador acerca de su horario de trabajo.
- Opinión del colaborador acerca de las condiciones físicas del ambiente en que desarrolla su trabajo.
- Opinión del colaborador sobre los beneficios sociales otorgados por la organización.
- Opinión del colaborador acerca de su salario.
- Opinión del colaborador sobre las relaciones humanas existentes en su sección.
- Opinión del colaborador acerca de las oportunidades de progreso que le brindó la organización.
- Opinión del colaborador respecto de la moral y la actitud de sus compañeros de trabajo.
- Opinión del colaborador acerca de las oportunidades que encuentra en el mercado laboral.

En general, estos aspectos se resumen en un formulario de entrevista de retiro en donde se registran las informaciones y respuestas.

La opinión del colaborador refleja su percepción de la situación y permite identificar los problemas existentes y las posibles disonancias que causan la rotación de personal.³³

a. Ausentismo.- Ausentismo es el término empleado para referirse a las faltas o inasistencias de los colaboradores al trabajo. En sentido más amplio, es la suma de los periodos en que, por cualquier motivo, los colaboradores se retardan o no asisten al trabajo en la organización.

b. Diagnóstico de las causas del ausentismo.- Las causas del ausentismo son variadas. Aun faltan estudios adecuados acerca del análisis de sus causas, sus valores reales, identificación de sus tipos, su calidad, su magnitud y su repercusión en la productividad.

El término se refiere a las ausencias en momentos en que los colaboradores deberían estar trabajando normalmente. El ausentismo no siempre ocurre por causa del colaborador; también pueden ser causados por la organización, la deficiente supervisión, la súper-especialización de las tareas, la falta de motivación y estímulo, las desagradables condiciones de trabajo, la escasa integración del colaborador en la organización y el impacto psicológico de una dirección deficiente.

Las principales causas del ausentismo son:

- Enfermedad comprobada.
- Enfermedad no comprobada.
- Razones familiares.
- Retardos involuntarios por fuerza mayor.

³³ Chiavenato, I. (2001), *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá.

- Faltas voluntarias por motivos personales.
- Dificultades y problemas financieros.
- Problemas de transporte.
- Baja motivación para trabajar.
- Escasa supervisión de la jefatura.
- Política inadecuada de la organización.

Algunos especialistas incluyen los accidentes de trabajo entre las causas de ausentismo, lo cual ocasiona confusión cuando se intenta comparar los índices de ausentismo de varias organizaciones.

Una vez diagnosticadas las causas del ausentismo, debe efectuarse una acción coordinada de supervisión, con el debido soporte de la política de la organización y el apoyo de la dirección para tratar de reducir el nivel de ausentismo y retardos del personal.

c. Cálculo del índice de ausentismo.- El índice de ausentismo señala el porcentaje del tiempo no trabajado durante las ausencias, con relación al volumen de actividad esperada o planeada.

En estos términos, el índice puede calcularse mediante la ecuación:

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\text{N}^\circ. \text{ de días/ hombre perdido por inasistencia al trabajo}}{\text{Promedio de trabajadores x días de trabajo.}}$$

Esta ecuación sólo tiene en cuenta los días/hombre de ausencia en relación con los días/hombre de trabajo. ¿Cómo se toman las ausencias de medios días y los retardos del personal?

Muchas organizaciones pretenden hacer más refinado y complejo el cálculo del ausentismo incluidos los retardos y ausencias parciales sustituyendo días por horas, a través de la ecuación.

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\text{Total de horas/hombre perdidas.}}{\text{Total de horas/hombre trabajadas.}} \times 100$$

El índice debe considerar determinado periodo: semana, mes o año. Algunas organizaciones lo calculan diadamente para establecer comparaciones entre los días de la semana.

Para calcular el índice de ausentismo, recomendamos dos enfoques complementarios:

1. Índice de ausentismo parcial.- Tiene en cuenta sólo el personal en actividad normal y considera únicamente las faltas y retardos convertidas en horas, pero relacionadas con:

- Faltas justificadas por certificados médicos.
- Faltas por motivos médicos no justificados.
- Retardos por motivos justificados o no justificados.

2. Índice de ausentismo general (mixto).- Relacionado con el personal ausente durante un periodo prolongado:

- Vacaciones.
- Licencias de toda clase.
- Ausencias por enfermedad, maternidad y accidentes de trabajo.

Se trata de un índice de ausentismo mixto, pues incluye ausencias amparadas legalmente.³⁴

³⁴ Chiavenato, I. (2001), *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá.

2.6.1.39 Reclutamiento de Personas.- El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para, ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.



Además el reclutamiento también debe suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización.

El reclutamiento llevado a cabo tomando como base los datos sobre necesidades presentes y futuras de Recursos Humanos de la organización consiste en realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la organización el número suficiente de personas para conseguir los objetivos.

Es una actividad cuyo objetivo inmediato es atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización.

2.6.1.40 La Planeación de Personal.- La planeación de personal es un proceso de decisión respecto de los Recursos Humanos necesarios para conseguir los objetivos organizacionales en un periodo determinado. Se trata de prever cuáles serán la fuerza laboral y los talentos humanos necesarios para la realización de la acción organizacional futura. No siempre la dependencia de ARH elabora la planeación de Recursos Humanos de la organización. El problema de anticipar en la organización la cantidad y calidad de las personas necesarias es sumamente importante.

Existen varios modelos de planeación; algunos son genéricos y abarcan toda la organización, otros son específicos para determinados sectores. Aquí presentamos algunos modelos de planeación.

a. Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio.- Las necesidades de personal son una variable dependiente de la demanda estimada del producto (en el caso de la industria) o del servicio (en el caso de una organización de servicios).

La relación entre las dos variables número de personas y demanda del producto o servicio está influida por variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad de recursos financieros internos o externos y la disponibilidad de personas en la organización.

b. Modelo basado en segmentos de cargos.- Este modelo también se centra en el nivel operacional de la organización.

Es una técnica de planeación de RRHH utilizada en muchas empresas de gran tamaño. Por ejemplo, el método de planeación de la Standard Oil consiste en:

- Seleccionar un factor estratégico (nivel de ventas, capacidad de producción, planes de expansión, etc.) en cada área de la empresa, es decir, un factor organizacional cuyas variaciones afecten las necesidades de personal.
- Determinar los niveles históricos (pasado y futuro) de cada factor estratégico.
- Establecer los niveles históricos de fuerza laboral por área funcional.
- Proyectar los niveles futuros de fuerza laboral en cada área funcional, correlacionándolos con la proyección de los niveles (históricos y futuros) del factor estratégico correspondiente.

c. Modelo de sustitución de puestos clave.- Muchas organizaciones utilizan un modelo denominado mapas de sustitución u organigramas de carrera, que son una representación visual de quién sustituye a quién en la organización, ante la eventualidad de que exista alguna vacante en el futuro.

La información que facilite el montaje del sistema debe provenir del sistema de información gerencial, muchas empresas recurren a la tecnología informática para desarrollar modelos más complejos con inventarios y registros que ofrecen información más amplia, como formación escolar, experiencia profesional anterior, cargos ocupados, desempeño en esos cargos, aspiraciones y objetivos personales, etc.

d. Modelo basado en el flujo de personal.- Este modelo intenta caracterizar el flujo de las personas hacia adentro de la organización, en ésta y hacia afuera de ella. La verificación histórica y el seguimiento de ese flujo de entradas, salidas, ascensos y transferencias permiten predecir, a corto plazo, las necesidades de personal por parte de la organización. Se trata de un modelo vegetativo y conservador, adecuado para organizaciones estables y sin planes de expansión.

e. Modelo de planeación integrada.- Es el modelo más amplio y totalizante. Desde el punto de vista de insumos, la planeación de personal debe tener en cuenta cuatro factores o variables intervinientes:

- Volumen de producción planeado.
- Cambios tecnológicos que alteran la productividad del personal.
- Condiciones de oferta y de demanda, y comportamiento de la clientela.
- Planeación de carreras en la organización.³⁵

2.6.1.41 Medios o Canales de Reclutamiento.- El mercado de Recursos Humanos está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos, empleados o disponibles, pueden ser reales (los que están buscando empleo o pretenden cambiar el que tienen) o potenciales (los que no están interesados en buscar empleo).

Los candidatos empleados, sean reales o potenciales, están trabajando en alguna empresa, inclusive en la nuestra. Esto explica los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo.

³⁵ Chiavenato, I. (2001), *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá.

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

Ventajas del reclutamiento interno.

- **Es más económico para la empresa**, pues evita gastos de aviso de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costo de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración de nuevos colaboradores, etc.
- **Es más rápido**, dependiendo de la posibilidad de que el colaborador se transfiera o se ascienda de inmediato, y evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo.
- **Presenta mayor índice de validez y de seguridad**, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto período y fue sometido al concepto de sus jefes; en la mayor parte de las veces, no necesita período experimental, integración, ni inducción en la organización o de informaciones amplias al respecto.

Desventajas del reclutamiento interno.

- Exige que los colaboradores nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender, al menos, a algunos niveles por encima del cargo donde están ingresando, y motivación suficiente para llegar allí.

- Puede generar un conflicto de intereses, ya que al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crecer una actitud negativa en los colaboradores que por no demostrar condiciones, no realizan esas oportunidades.
- Cuando se administra de manera incorrecta, puede conducir a la situación que Laurence Peter denomina "principio de Peter", las empresas, al promover incesantemente a sus colaboradores, los elevan siempre a la posición donde demuestra, en principio, competencia en algún cargo, la organización, para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, lo asciende sucesivamente hasta el cargo en que el colaborador, por mostrarse incompetente se estanca, una vez que la organización quizá no tenga cómo devolverlo a la posición anterior.

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

Ventajas del reclutamiento externo.

- Trae "sangre nueva" y nuevas experiencias en la organización, la entrada de Recursos Humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización, y casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa.

- Renueva y enriquece los Recursos Humanos de la organización sobre todo cuando la política consiste en recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

Desventajas del reclutamiento externo.

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno, cuando más elevado el nivel del cargo, resulta mayor ese período.
- Es más costoso ya que exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios, etc.
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud.
- Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional.
- Por lo general, afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre su régimen de salarios, principalmente cuando la oferta y la demanda de Recursos Humanos están en situación de desequilibrio.³⁶

³⁶Portillo, (2010), *Reclutamiento de Personal*, www.monografias.com.

2.6.1.42 Reclutamiento entre Clases Protegidas.

a. Reclutamiento de mujeres.- Las mujeres constituyen el grupo más numeroso de las clases protegidas. Las mujeres son una importante fuente de nuevos ingresos a la fuerza laboral constituyen el 62% del crecimiento neto de la fuerza del trabajo. Como consecuencia de estos cambios, un creciente número de mujeres entra a la fuerza de trabajo en puestos ejecutivos. Hoy representan el 43% de los gerentes y algunas por fin esta escalando escalones más altos de los negocios.

b. Reclutamiento de discapacitados.- Los obstáculos y la discriminación siguen existiendo, pero cada vez podemos darnos cuenta que discapacitados trabajen. En la actualidad, la mayor cantidad de ellos tienen afectado el oído, la vista o la columna.

Muchas veces estas personas son rechazadas por la creencia equivocada de que la organización no cuenta con puestos que podrían desempeñar efectivamente. Asimismo. El temor de que los discapacitados sufran más accidentes o de que se agraven las limitaciones que ya padecen, han impedido su incorporación a la fuerza laboral. La carencia de instalaciones especiales para los discapacitados, en especial para los confinados a las sillas de ruedas, han sido otra restricción de empleo.

Ventajas de la contratación de discapacitados.

- Seriedad.
- Mayor índice de asistencia.
- Lealtad.
- Menor rotación.

- Son más inteligentes.
- Están mejor motivados y más capacitados.³⁷

2.6.1.43 Selección de Personas.- El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

La selección busca solucionar dos problemas fundamentales, la adecuación del hombre al cargo y la eficiencia del hombre en el cargo.

a. La selección como proceso de comparación.- Debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan, con el fin de mantener la objetividad y la precisión.

La comparación es típicamente una función de staff, desarrollada de manera específica por la dependencia de selección de Recursos Humanos de la empresa que cuenta con psicólogos. A través de la comparación, el organismo de selección (staff) presenta ante el organismo solicitante los candidatos aprobados en la selección. La decisión de escoger, aceptar o rechazar es facultad del organismo solicitante o de su inmediato superior.

³⁷ Bohlander W, Snell S, Sherman W. (2001), *Administración de Recursos Humanos*, International Thomson Editores, México.

b. La selección como proceso de decisión.- Una vez que se establece la comparación entre las características exigidas por el cargo y las que poseen los candidatos, puede suceder que algunos de ellos cumplan con las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo requirente los tenga en cuenta como candidatos a ocupar el cargo vacante.

La decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre responsabilidad del organismo solicitante. De este modo, la selección es responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff.

La selección de personal implica tres modelos de comportamiento:

1. Modelo de colocación: cuando no se contemple el aspecto rechazo.

En este modelo hay solo un candidato para una vacante que debe ser cubierta por él. En otras palabras, candidato presentado debe ser admitido sin objeción alguna.

2. Modelo de selección: cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo por proveer exija; pueden ocurrir dos alternativas: aprobación o rechazo.

3. Modelo de clasificación: es el enfoque más amplio y situacional; en este hay varios candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo exige.

Si el candidato es rechazado entra a concursar en los otros cargos vacantes hasta que estos se agoten; de ahí la denominación de clasificación.³⁸

2.6.1.44 Proceso de Selección.- En la mayoría de las organizaciones, la selección es un proceso continuo., la rotación es inevitable y deja vacantes que se deben cubrir con solicitantes de adentro o de afuera de la organización, o bien con personas cuyas aptitudes fueron evaluadas antes.

Es común tener en lista de espera de solicitantes para llenar vacantes temporales o permanentes.

El número y secuencia de los pasos del proceso de selección varía, no solo dentro de la organización sino de acuerdo con el tipo y nivel de puestos por cubrir. Cada paso debe evaluarse en términos de su aportación.

Las etapas que, por lo general constituyen el proceso de selección, aparecen en la ilustración 10.

No todos los solicitantes recorren todos los pasos, algunos son rechazados después de la entrevista preliminar otros después de las pruebas y así sucesivamente.³⁹

³⁸ Chiavenato, I. (2001), *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá.

³⁹ Bohlander W, Snell S, Sherman W. (2001), *Administración de Recursos Humanos*, International Thomson Editores, México.

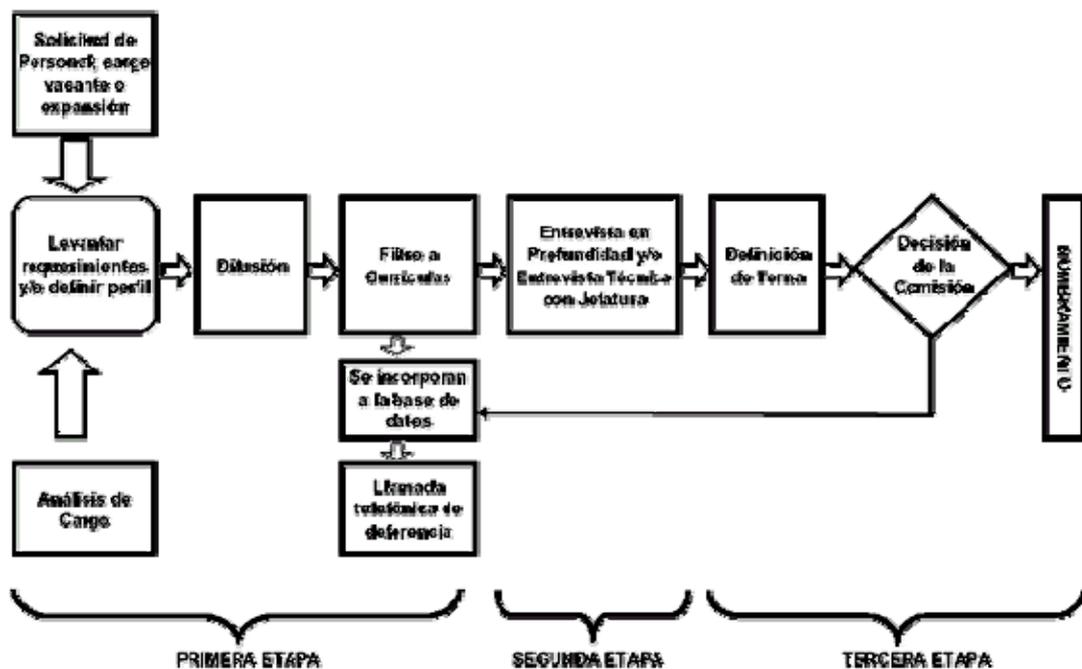


Ilustración 10. Proceso de Selección por Etapas.

Fuente: Bohlander W, Snell S, Sherman W. (2001). *Administración de Recursos Humanos*.

Las organizaciones utilizan varios métodos y medio para obtener información sobre los solicitantes. Estos incluyen solicitudes de empleo, entrevistas, pruebas, exámenes médicos e investigaciones de antecedentes.

Sin importar el método que se utilice, es esencial que se ajuste a las normas éticas aceptadas, incluyendo la privacidad y la confidencialidad, así como los requisitos legales.

El grado en que estas entrevistas, pruebas y demás procedimientos de selección arrojan datos constantes durante un lapso determinado, se conoce con confiabilidad; esta se refiere al alcance en que dos o más métodos (por ejemplo, entrevistas y pruebas), brindan resultados similares o consistentes. La confiabilidad entre los evaluadores, la concordancia entre dos o más evaluadores es un parámetro de la consistencia de un método.

No pueden utilizarse como instrumentos de pronósticos de datos en que se basan las decisiones de selección a menos que sean confiables en términos de estabilidad y consistencia.

Muchos gerentes aun dudan sobre las preguntas que se pueden plantear en una solicitud. Si bien la mayoría sabe que deben apartarse de aspectos como edad, raza, estado civil y orientación sexual, otros aspectos son menos claros.

Las siguientes son algunas sugerencias para preparar una solicitud:

- Fecha de la solicitud.
- Escolaridad.
- Experiencia.
- Antecedentes penales.
- Nacionalidad.
- Referencias.
- Discapacidades.⁴⁰

2.6.1.45 Técnicas de Selección.- Una vez obtenida la información acerca del cargo que debe ocuparse, el paso siguiente es la elección de las técnicas de selección más adecuadas para conocer y escoger a los candidatos apropiados. Las técnicas de selección pueden clasificarse en cinco grupos.

Comúnmente se elige más de una técnica de selección para cada caso. Cada una de las técnicas auxilia a las demás proporcionando un amplio conjunto de información sobre el candidato. Las técnicas elegidas deben representar el mejor elemento de predicción para un buen desempeño futuro en el cargo.

⁴⁰Bohlander W, Snell S, Sherman W. (2001), *Administración de Recursos Humanos*, International Thomson Editores, México.

Se denomina predictor a la característica que debe tener una técnica de selección para predecir el comportamiento del candidato con base en los resultados alcanzados al ser sometido a esa técnica. La validez predictiva de una prueba se halla aplicándola a una muestra de candidatos, a quienes se evalúa el desempeño en el cargo, después de ser aceptados. Los resultados de esta prueba y los de la prueba de selección deben correlacionarse positivamente. Es obvio que en ciencias sociales, el margen de error es bastante mayor que en las ciencias físicas.

a. Entrevistas de selección.

- **Dirigidas:** con formato preestablecidos.
- **No dirigidas:** sin derrotero o libres.

b. Pruebas de conocimiento o capacidad.

- **Generales:** de cultura general, e idiomas.
- **Específicas:** de cultura profesional o conocimientos técnicos.

c. Pruebas psicométricas.

- De aptitudes generales o específicas.

d. Pruebas de personalidad.

- **Expresivas:** p-sicodiagnóstico y/o miocinetico.
- **Proyectivas:** de árbol, Rorschach, TAT (Thematic Apperception Test), Szondi.
- **Inventarios:** de motivación, frustración e intereses.

e. Técnicas de simulación.

- Psicodrama.
- Dramatización (role-playing).

Las técnicas elegidas deben representar el mejor elemento de predicción para un buen desempeño futuro en el cargo.

2.6.1.46 El Assessment Center (A.C) o el Centro de Desarrollo y de Evaluación.- Es un método de evaluación de personas. Incorpora varias técnicas (test psicotécnicos, entrevistas, pruebas en grupo e individuales) y tiene como objetivo prever de una manera muy fiable el comportamiento laboral del candidato. En la actualidad se usa para seleccionar, evaluar personas y promocionar personas dentro del marco de instituciones o de empresas.

Algunas empresas de Recursos Humanos creen que con esta metodología se garantiza las mejores contrataciones combinando las técnicas más completas y fiables.

Con eso las empresas mejoran la gestión de su capital humano, aumentan sus ventas, disminuyen los problemas de personal y potencian el futuro de la empresa.

Para llegar al mejor candidato se llevan a cabo lo siguiente: test de personalidad específicos a los perfiles de los candidatos, entrevistas focalizadas individuales, pruebas en grupo y pruebas individuales escritas y orales.

Las pruebas en grupo son diversas y proporcionan mucha información. Normalmente, un Assessment Center está formado por 6 candidatos, si el número de observadores son 2 por sesión entonces se podrá considerar máximo 8. Según el objetivo y la cultura de la empresa los profesionales encargados diseñaran un tipo de pruebas.

Se pueden hacer: pruebas en grupo, en pareja o individuales. Para cada prueba se pueden designar roles o no. Pruebas estructuradas o no. Todos estos parámetros son a elección del equipo que diseña el Assessment Center.

Todos los Assessment Center llevan a cabo por lo menos una discusión en grupo. La observación de los comportamientos y de la repartición de los roles de los candidatos es una parte esencial de la evaluación e impactará de forma importante en el resultado final. Para los candidatos asumir el papel ficticio en una situación concreta es muy formador e informativo sobre sus competencias y potencial.

Poder ser por un momento un Director de Compras o un Responsable de Departamento pone en evidencia rápidamente competencias o carencias de los candidatos.

Preguntas frecuentes.

- **¿Cuánto dura un AC?**

Un AC suele durar entre uno y dos días. Durante este tiempo los candidatos muestran el conjunto de sus habilidades, conductas y competencias.

- **¿Cómo funciona un AC?**

En el caso de querer cubrir un puesto, la organización define el puesto de trabajo según el método de la Descripción del Puesto de Trabajo.

Se pone en marcha un proceso de selección tradicional y se seleccionan un máximo de seis candidatos. Se diseña un AC específico al puesto de trabajo y a la organización. Se presentan las pruebas a la organización, la cual lleva a cabo las modificaciones que desea y valida el proceso. En este apartado se definen las competencias esenciales para el proceso.

Se organizan los aspectos logísticos y tras esta parte se imparte el AC los días acordados.

Tras la realización de las pruebas se redactan los informes finales y se emite un consejo sobre la elección del o de los mejores candidatos para el puesto elegido. La decisión final será de la empresa que tendrá un informe detallado de cada candidato que llegó al proceso final.⁴¹

2.6.1.47 Diseño, Descripción y Análisis de Cargos.- El concepto del cargo se fundamenta en las nociones de tarea, atribución y función:

- **Tarea.-** Actividad individual que ejecuta el ocupante del cargo.

En general, es la actividad asignada a cargos simples y rutinarios (como los que ejercen los que trabajan por horas o los obreros), como montar una pieza, enroscar un tornillo, fabricar un componente, insertar una pieza, etc.

- **Atribución.-** Actividad individual que ejecuta la persona que ocupa un cargo. En general, se refiere a cargos más diferenciados (ocupados por quienes trabajan por meses o por los colaboradores de oficina), como elaborar un cheque, emitir una solicitud de material, elaborar una orden de servicio, etc.

⁴¹Fundación Wikimedia Inc, (2011), *Assessment Center*, es.wikipedia.org.

La atribución es una tarea un poco más sofisticada, más intelectual y menos material.

- **Función.-** Conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejecuta de manera sistemática y reiterada. También puede ejecutarlas un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que se ejecuten de modo repetido.
- a. Definición de cargo.-** Conjunto de funciones (tareas o atribuciones) con posición definida en la estructura organizacional, en el organigrama. La posición define las relaciones entre el cargo y los demás cargos de la organización. En el fondo, son relaciones entre dos o más personas.
- b. Diseño del cargo.-** Diseñar un cargo significa establecer cuatro condiciones fundamentales:
 1. Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá cumplir (contenido del cargo).
 2. Cómo deberá cumplir esas atribuciones y tareas (métodos y procesos de trabajo).
 3. A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad); es decir, la relación con su jefe.
 4. A quién deberá supervisar o dirigir (autoridad); es decir, la relación con los subordinados.

Por lo general, el área de administración de Recursos Humanos no es responsable del diseño de los cargos en una empresa; esto corresponde muchas veces a algún organismo de ingeniería industrial (el cual diseña los cargos operativos) y el de organización y métodos (que diseña los cargos de oficina), al que le compete la planeación y la distribución de las tareas y atribuciones de gran parte de la empresa.

Los demás cargos (de las áreas administrativas, financiera y mercadológica) son diseñados generalmente por la gerencia respectiva, en un proceso continuo de solución de problemas.

Esto implica que los cargos no son estables, estáticos ni definitivos, sino que están en evolución, innovación y cambios continuos para, adaptarse a las constantes transformaciones tecnológicas, económicas sociales, culturales y legales.

En la actualidad se observa una revolución completa en el concepto del cargo, debido a las exigencias del mundo moderno y la globalización de la economía.⁴²

2.6.1.48 Modelos de Diseño de los Cargos.

a. Modelo clásico o tradicional de diseño de los cargos.- El modelo clásico de diseño de los cargos trata de proyectar los cargos siguiendo estos pasos:

- **Segmentar y fragmentar los cargos**, en tareas sencillas, repetitivas y que ofrezcan facilidades para entrenar al trabajador.

⁴²Chiavenato, I. (2001), *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá.

- Mediante el estudio de tiempos y movimientos, **eliminar actividades y movimientos innecesarios** que produzcan fatiga o no estén relacionados con la tarea que va a ejecutarse.
- **Definir el método de trabajo**, para encontrar la mejor manera de que sus ocupantes se muevan, se sitúen y emprendan la tarea.
- **Seleccionar** científicamente al trabajador de acuerdo con la tarea.
- **Eliminar todo lo que pueda provocar cansancio físico**: los instrumentos y los equipos deben distribuirse de manera que se minimicen el esfuerzo y la pérdida de tiempo; así mismo deben proyectarse instrumentos que faciliten el trabajo humano, como líneas de montaje, bandas transportadoras y otras máquinas que reduzcan acciones y esfuerzos físicos innecesarios.
- **Establecer el tiempo medio en que los obreros deben ejecutar la tarea**, es decir, el tiempo estándar. Éste es igual a 100 % de eficiencia. Un obrero cuya eficiencia es 80 % está produciendo 20 % menos de lo que normalmente exige la tarea, quizá por razones de selección, entrenamiento o supervisión inadecuados. El ideal es obtener una eficiencia igual a 100 % o superior.
- **Ofrecer planes de incentivo salarial**, es decir, otorgar premios de producción para los obreros que superen el tiempo estándar, con el fin de lograr la máxima eficiencia posible y obtener rendimientos superiores a 100%, y repartir con ellos parte de las ganancias conseguidas por la empresa.

- **Mejorar el ambiente físico de la fábrica**, de modo que el ruido, la iluminación, la ventilación y otros factores no produzcan cansancio ni reduzcan la eficiencia.

En otros términos, proyectar las condiciones físicas y ambientales que favorecen el trabajo y proporcionan comodidad al trabajador.⁴³

b. Modelo humanista de las relaciones humanas.- El cambio revolucionario de mentalidad y de conceptos, el diseño del cargo no se diferencia del modelo clásico. La teoría de las relaciones humanas no se preocupó por el diseño de los cargos, pues no se dedicó a analizarlo ni propuso un modelo mejor. La única diferencia radica en las implicaciones humanas, puesto que el modelo humanista se centra más en el contexto del cargo y las condiciones sociales en que se desempeña, que en el contenido del cargo o en su ejecución.

Se olvida del cargo en sí, en tanto que la persona ocupante del cargo recibe atención y consideración en lo referente a sus necesidades, y no es tratado como máquina.

Trata los siguientes temas:

- Énfasis en la persona y el grupo social.
- Concepto de hombre social.
- Recompensas sociales y simbólicas.
- Mayor eficiencia, gracias a la satisfacción de las personas.
- Preocupación por el contexto del cargo.
- El gerente es líder.

⁴³Chiavenato, I. (2001), *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá.

- Comunicación e información.
- Participación en las decisiones.⁴⁴

c. Modelo situacional o contingencial.- La investigación de algunos autores señalan cinco dimensiones esenciales de un cargo y comprobaron que cuanto más tuviera un cargo la característica representada por cada una de esas dimensiones, mayor sería el potencial para crear los estados psicológicos citados anteriormente.

- **Variedad.-** La variedad incluye la intervención de diversas habilidades y conocimientos del ocupante, la utilización de diversos equipos y procedimientos y la ejecución de diferentes tareas. Los cargos que presentan gran variedad eliminan la rutina y la monotonía, e implican mayores desafíos porque los colaboradores deben utilizar todas sus habilidades y capacidades para realizar el trabajo con éxito.
- **Autonomía.-** Se refiere a la mayor autonomía e independencia que tiene el colaborador para programar su trabajo, seleccionar el equipo que va a utilizar y decidir qué métodos o procedimientos va a seguir. La autonomía está relacionada con el tiempo de que dispone el colaborador para la supervisión directa del gerente.
- **Significado de la tarea.-** Se refiere a la interdependencia del cargo con los demás cargos de la organización, Se trata de aumentar la noción de significado de las tareas ejecutadas y, en consecuencia, del papel de la persona en la organización.

⁴⁴Chiavenato, I. (2001), *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá.

Cuando el cargo satisface esta dimensión, el colaborador puede distinguir en su trabajo lo más importante de lo menos importante, diferenciar lo esencial de lo accidental y lo pertinente de lo no pertinente.

- **Identidad con la tarea.-** Grado en que el cargo requiere que la persona complete una unidad integral del trabajo. Se refiere a la posibilidad de ejecutar una porción completa o global del trabajo e identificar con claridad los resultados de sus esfuerzos. El ocupante del cargo se identificará con la tarea, a medida que la ejecuta cabal e integralmente como producto final de su actividad. Ensamblar por completo un producto, y no sólo realizar una etapa de la operación, proporciona identidad.

- **Retroalimentación.-** La retroalimentación ocurre a medida que el colaborador recibe información de retorno sobre cómo va su actividad, la cual es proporcionada por el mismo resultado de su trabajo.

Esta retroalimentación le permite obtener una autoevaluación continua y directa de su desempeño, sin necesidad de que el superior lo evalúe con periodicidad.⁴⁵

2.6.1.49 Descripción de Cargo.- La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir.

⁴⁵Chiavenato, I. (2001), *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá.

El ocupante del cargo debe tener características compatibles con las especificaciones del cargo, en tanto que el que deberá desempeñar es el contenido del cargo registrado en la descripción.

Es necesario describir un cargo, para conocer su contenido. La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (Qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (Cuándo lo hace) los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (Cómo hace) y los objetivos del cargo (Por qué lo hace).

Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Un cargo puede ser descrito como una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos.

Los deberes y las responsabilidades de un cargo, que correspondan al colaborador que lo desempeña, proporciona dos medios para que los colaboradores contribuyan al logro de los objetivos en una organización. A continuación el formulario de descripción de cargos.⁴⁶

2.6.1.50 Análisis de Cargo.- Aunque la descripción y el análisis de cargos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, se diferencian entre sí:

⁴⁶Chiavenato, I. (2001), *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá.

La descripción se orienta al contenido del cargo (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace), en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los cargos, con el propósito de compararlos.

La descripción de cargos es una simple exposición de las tareas o funciones que desempeña el ocupante de un cargo, en tanto que el análisis de cargos es una verificación comparativa de las exigencias (requisitos) que dichas tareas o funciones imponen al ocupante. En otras palabras, cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debe tener el colaborador para el desempeño adecuado del cargo, cuáles son las responsabilidades que el cargo le impone y en qué condiciones debe desempeñar el cargo.

En general, el análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo:

- Requisitos intelectuales.
- Requisitos físicos.
- Responsabilidades implícitas.
- Condiciones de trabajo.

Cada una de estas áreas está dividida generalmente en varios factores de especificaciones como se muestra a continuación en la ilustración 11.



Ilustración 11. Factores de Análisis de Cargos.

Fuente: Chiavenato, I. (2001), *Administración de Recursos Humanos*.

a. Requisitos intelectuales.- Tienen que ver con las exigencias del cargo en lo referente a los requisitos intelectuales que el colaborador debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificaciones:

- Instrucción básica.
- Experiencia básica.
- Adaptabilidad al cargo.
- Iniciativa necesaria.
- Aptitudes necesarias.

b. Requisitos físicos.- Tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzos físico y mental requeridos, y la fatiga provocada, así como con la constitución física que necesita el colaborador para desempeñar el cargo adecuadamente. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificaciones:

- Esfuerzo físico necesario
- Capacidad visual.
- Destreza o habilidad.
- Constitución física necesaria.

c. Responsabilidades Implícitas.- Se refieren a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo además del trabajo normal y de sus funciones- por la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados, por el material, por las herramientas o equipo que utiliza, por el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos valores o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, los contactos internos o externos y la información confidencial. En consecuencia, debe responsabilizarse por:

- Supervisión de personal.
- Material, herramientas o equipo.
- Dinero, títulos valores o documentos.
- Contactos internos o externos.
- Información confidencial.

d. Condiciones de trabajo.- Se refieren a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones.

Evalúan el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo, y facilitan su desempeño. Comprenden los siguientes factores de especificaciones:

1. Ambiente de trabajo.
2. Riesgos.

Desde el punto de vista de los factores de especificaciones, el análisis de cargos puede estructurarse mediante un esquema de estandarización que facilite, en gran parte, la recolección de información y permita tener una base aceptable de comparación entre los cargos.⁴⁷

A continuación en la ilustración 12, se presenta como ejemplo un formato que puede cumplir con los requisitos de una descripción de puesto.

⁴⁷Chiavenato, I. (2001), *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá.

Logotipo de la empresa	TÍTULO DESCRIPCIÓN DE PUESTO	REVISIÓN	CÓDIGO
		FECHA	PÁGINAS

1.- IDENTIFICACIÓN:

1.1. - Título del puesto:
1.2. - Departamento:
1.3. - Área:

2. - ORGANIZACIÓN:

2.1. - Jefe superior:
2.2. - Jefe inmediato:
2.3. - Puestos que le reportan al puesto descrito.
2.3.1 Nombre del puesto.
2.3.2 Numero de ocupantes.

3. - PERFIL DEL PUESTO.

3.1. - Requerimientos.
- Indispensable. (I)
- Deseable. (D)

Especificación	Característica	Requerimiento
Educación:		
Idioma:		
Computación:		
Conocimientos:		
Experiencia:		
Habilidades personales		
Edad		
Sexo		

4. - OBJETIVO DEL PUESTO.

5. - RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD.

5.1 Responsabilidad.
5.2 Autoridad.

6. - FUNCIONES.

7. - CONTACTOS.

7.1. Internos.
7.2 Externos

8. - EVOLUCION DEL DESEMPEÑO.

9. - APROBACIONES.

Elaboro:	Reviso:	Aprobó:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:

Ilustración 12. Modelo de Descripción de Puesto.

Fuente: www.monografias.com.

2.6.1.51 Métodos Tradicionales Utilizados en Análisis de Cargo.

- a. Método observación directa.-** Su aplicación resulta mucho más eficaz cuando se consideran estudios de micro-movimientos, y de tiempos y métodos.

El análisis del cargo se efectúa observando al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones mientras el analista de cargos anota los datos clave de su observación en la hoja de análisis de cargos. Es más recomendable para aplicado a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos y repetitivos.

Características:

- El analista de cargos recolecta los datos acerca de un cargo mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante de éste.
- La participación del analista de cargos en la recolección de la información es activa; la del ocupante es pasiva.

b. Método del cuestionario.- Para realizar el análisis, se solicita al personal (en general, los que ejercen el cargo que será analizado, o sus jefes o supervisores) que diligencie un cuestionario de análisis de cargos y registre todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características.

Antes de aplicarlo, debe conocerlo al menos un ocupante del cargo y su superior para establecer pertinencia y adecuación de de preguntas y eliminar detalles innecesarios. Las características más relevantes son:

- La recolección de datos sobre un cargo se efectúa mediante un cuestionario de análisis del cargo, que llena el ocupante o su superior.
- La participación de análisis de cargos en la recolección de datos es pasiva (recibe el cuestionario, la del ocupante es activa (llena el cuestionario)).

c. Método de la entrevista.- El método de la entrevista directa consiste en recolectar los elementos relacionados con el cargo que se pretende analizar, mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con su jefe directo. Puede realizarse con uno de ellos o con ambos, juntos o separados.

Características:

a. La recolección de datos se lleva a cabo mediante una entrevista del analista con el ocupante del cargo, en la que se hacen preguntas y se dan respuestas verbales.

b. La participación del analista y del ocupante del cargo es activa.

d. Métodos mixtos.- Es evidente que cada uno de los métodos de analistas posee ciertas características, ventajas y desventajas. Para contrarrestar las desventajas y obtener el mayor provecho posible de las ventajas, se recomienda utilizar métodos mixtos, combinados eclécticas de dos o más métodos de análisis. Los más utilizados son:

- Cuestionario y entrevista, ambos con los ocupantes del cargo.
- Cuestionarios con el ocupante y entrevista con el superior.
- Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
- Observación directa con el ocupante del cargo y entrevista con el superior.
- Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante del cargo.
- Cuestionarios con el superior y observación directa con el ocupante del cargo, etc.⁴⁸

⁴⁸Chiavenato, I. (2001), *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá.

2.6.1.52 Etapas del Análisis de Cargos.

a. Etapa de Planeación.- Fase en la que se planea cuidadosamente todo el trabajo del análisis de cargos. La planeación del análisis de cargos requiere algunos pasos, muchos de los cuales pueden suprimirse dependiendo de la situación en que se encuentre la definición de los cargos de la empresa. Los pasos de la planeación son:

- Determinación de los cargos que van a describirse.
- Elaboración del organigrama de cargos y de la posición respectiva de los cargos en el organigrama.
- Elaboración del cronograma de trabajo.
- Elección del (de los) método(s) de análisis que va(n) a aplicarse.
- Selección de los factores de especificaciones que se utilizarán en el análisis.
- Dimensionamiento de los factores de especificaciones.
- Graduación de los factores de especificaciones, que consiste en transformarlos de variable continua a discreta. Un factor de especificaciones se gradúa para facilitar y simplificar su aplicación.

b. Etapa de Preparación.- En esta fase se aprestan las personas, los esquemas y los materiales de trabajo:

- Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de cargos que conformarán el equipo de trabajo.
- Preparación del material de trabajo.
- Disposición del ambiente.
- Recolección previa de datos.

c. Etapa de Ejecución.- En esta fase se recolectan los datos relativos a los cargos que van a analizarse y se redacta el análisis:

- Recolección de los datos sobre los cargos mediante el (los) método (s) de análisis elegido(s).
- Selección de los datos obtenidos.
- Redacción previsional del análisis, hecha por el analista de cargos.
- Presentación de la redacción previsional al supervisor inmediato, para que la rectifique o ratifique.
- Redacción definitiva del análisis de cargos.
- Presentación de la redacción definitiva.⁴⁹

2.6.1.53 Evaluación de Desempeño.- La evaluación de los Recursos Humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas.

Uno de los usos más comunes de las evaluaciones de los colaboradores es la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales.

⁴⁹Paz, (2010), *Etapa de Análisis y Descripción del Cargo*, www.monografias.com.

La información obtenida de la evaluación de los colaboradores, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización. Otro uso importante de la evaluación del personal, es el fomento de la mejora de resultados.

En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.

a. Objetivos.- La evaluación del desempeño de los colaboradores, indicará si la selección y el entrenamiento han sido adecuados mediante las actividades de las personas en sus tareas, para en caso de hacer necesario tomar las medidas respectivas, evalúa también eficiencia del área o departamento administrativo, métodos de trabajo para calcular costos.

Su objetivo es utilizar métodos de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de los colaboradores. Además justifica el monto de remuneración establecida por escala salarial, por el gerente o jefe. En forma específica los objetivos de la evaluación de los colaboradores sirven para:

- El mejoramiento del desempeño laboral.
- Reajustar las remuneraciones.
- Ubicar a los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas.
- La rotación y promoción de colaboradores.
- Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores.

b. Importancia.- Es importante para el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes del personal, conocer la calidad de cada uno de los colaboradores, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.

Otro uso importante de las evaluaciones al colaborador, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos o cargos y, proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.

c. Responsabilidad en la evaluación.- De acuerdo con la política de Recursos Humanos adoptada por la organización, la responsabilidad en la evaluación de los colaboradores puede atribuirse al gerente, al mismo colaborador, Jefe de área o Departamento de Recursos Humanos, o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada uno de estas alternativas implica una filosofía de acción.

d. El Gerente.- En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación.

Así quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría de los órganos de gestión de Recursos Humanos, que establece los medios y los criterios para tal evaluación.

e. El Colaborador.- Algunas organizaciones más democráticas permiten que al mismo individuo responda por su desempeño y realice su auto evaluación.

En estas organizaciones cada colaborador autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.

f. El Equipo de Trabajo.- En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.

g. El Área de Gestión Personal.- El área de Recursos Humanos o de personal, responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización. Cada gerente proporciona la información del desempeño de cada colaborador, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas de pasos coordinados por el órgano de gestión de Recursos Humanos.

h. Comisión de Evaluación.- La evaluación del desempeño corresponde a un comité o comisión nombrado para este fin, y constituido por colaboradores permanentes o contratados que ocupen de preferencia jefaturas, pertenecientes a diversas dependencias o unidades administrativas.

2.6.1.54 Métodos de Evaluación de Desempeño.

a. Métodos de las escalas graficas.- Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.

Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada colaborador las cualidades que se intenta evaluar. A continuación en la ilustración 13, se presenta un ejemplo de este método.

HOJA DE EVALUACION DE PERSONAL METODO DE ESCALA GRAFICA.									
1. DATOS GENERALES									
1.1	NOMBRE DEL COLABORADOR:.....								
1.2	CARGO:.....								
1.3	DEPENDENCIA:.....								
2. FACTORES DE VALORIZACION Y GRADOS DE CALIFICACION									
2.1	La escala de valorización sirve para calificar en forma más objetiva posible los factores determinantes del aspecto laboral y personal de los colaboradores, encaminados a tipificar su rendimiento.								
2.2	Los factores y sus respectivos grados que a continuación se indican serán aplicables a los evaluados.								
2.3	Trace un círculo alrededor del número que figura en el grado que mejor refleja su aparición de cada factor								
MARQUE CON UN CIRCULO EL TOTAL DE PUNTO					GRADOS				
			90	92	94	96	98	100	A
			76	78	80	82	84	86	B
		60	62	64	66	68	70	72	C
	42	44	46	48	50	52	54	56	D
	24	26	28	30	32	34	36	38	E
Firma y Cargo del calificador:									
Fecha:									

Ilustración 13. Ejemplo de Evaluación de Personal por Método Escala Grafica.
Fuente: www.monografias.com.

b. Método de elección forzada.- Este método consiste en evaluar el desempeño de los colaboradores mediante la elección de entre varios grupos de frases descriptivas, de alternativas o tipos de desempeño individual. Ver ilustración 14.

En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza solo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del colaborador evaluado.

De ahí la denominación “elección forzada”. Las frases luego se califican. Por cierto el evaluador generalmente no conoce el peso o el puntaje que se asigna a cada frase; por lo tanto diríamos que tiene menos probabilidad de favorecer a sus “amigos”.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO								
Empleado								
Cargo Sección								
A continuación encontrará frases de desempeño combinadas en bloques de cuatro. Escriba una "X" en la columna lateral, bajo el signo "+" para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y bajo el signo "-" para indicar la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.								
	N°	+	-		N°	+	-	
Solo hace lo que le ordenan	01			Tiene miedo de pedir ayuda	41			
Comportamiento irreprochable	02			Mantiene su archivo siempre ordenado	42			
Acepta críticas constructivas	03			Ya presenta disminución de producción	43			
No produce cuando está sometido a presión	04			Es dinámico	44			
Cortés con los demás	05			Interrumpe constantemente el trabajo	45			
Duda al tomar decisiones	06			No se deja influir	46			
Merece toda la confianza	07			Tiene buen potencial por desarrollar	47			
Tiene poca iniciativa	08			Nunca se muestra desagradable	48			
Se esmera en el servicio	33			Nunca hace buenas sugerencias	73			
No tiene formación adecuada	34			Es evidente que "le gusta lo que hace"	74			
Tiene buena apariencia personal	35			Tiene buena memoria	75			
En su trabajo siempre hay errores	36			Le gusta reclamar	76			
Se expresa con dificultad	37			Tiene criterio para tomar decisiones	77			
Conoce su trabajo	38			Regularmente debe llamársele la atención	78			
Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa	39			Es rápido	79			
Espera siempre una recompensa	40			Por naturaleza es un poco hostil	80			

Ilustración 14. Ejemplo Evaluación de Desempeño Elección Forzada.

Fuente: www.monografias.com.

c. Método de investigación de campo.- Se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que permite, además de emitir un diagnóstico de desempeño del colaborador, planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

Ventajas de este método:

- Permite al supervisor una visualización no solo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos.
- Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quién presta al supervisor una asesoría y también una capacitación de alto nivel en la evaluación de personal.
- Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada colaborador, localizando las causas de ciertos comportamientos y las fuentes de problemas.
- Permite planear la acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.
- Permite un acoplamiento con la capacitación, el plan de carreras y demás áreas de actuación de la Administración de Recursos Humanos.

d. Método de incidentes críticos.- El método de incidentes críticos se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso).

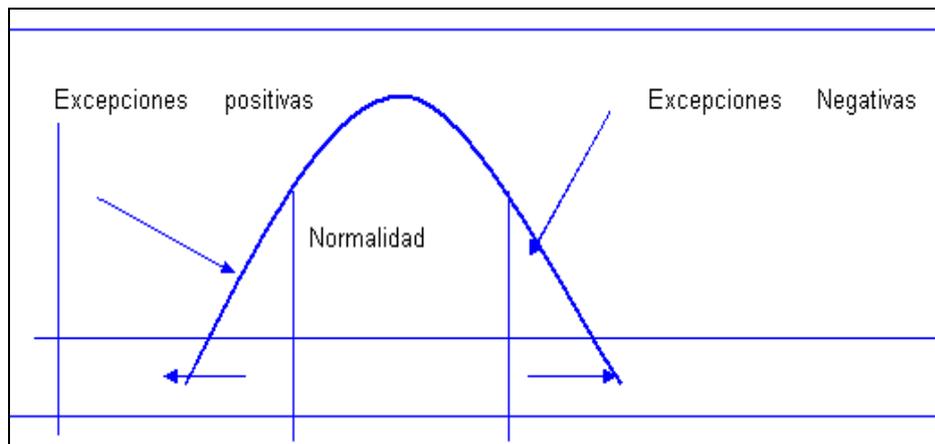


Ilustración 15. Evaluación de Desempeño Método de Incidentes Críticos.
Fuente: www.monografias.com.

Como se puede observar en la ilustración 15. Se trata de una técnica en que el Jefe o Gerente de área inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados.

Así, el método de incidentes críticos se centra en las excepciones-tanto positivas como negativas- en el desempeño de las personas.

e. Métodos de comparaciones por pares.- Es un método de evaluación del desempeño que compara los colaboradores de dos en dos; en la columna de la derecha se anota aquel cuyo desempeño se considera mejor. Ver ilustración 16.

N°	FACTORES DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	Sí (+)	No (-)
1	¿Tiene suficiente grado de escolaridad para el desempeño del cargo?		
2	¿Usualmente es alegre y sonriente?		
3	¿Tiene experiencia en el servicio que está ejecutando?		
4	¿Es contrario a las modificaciones y no se interesa por nuevas ideas?		
5	¿Conoce información y procesos de producción que no deben conocer terceros?		
6	¿Desarrolla un trabajo complejo, prestando mucha atención a las instrucciones recibidas?.....		
7	¿Demuestra atracción por sexo opuesto?		
8	¿Tiene interés en aprender cosas nuevas?		
9	¿Su trabajo no exige mas grado de escolaridad?		
10	¿Puede, por sí solo, planear, ejecutar, controlar sus tareas?		
11	¿Su Apariencia es buena y agradable en el trato general?		
12	¿Demuestra concentración mental en el trabajo?		
13	¿La atención en el trabajo exige que se esfuerce la vista?		
14	¿Presta atención a las condiciones de trabajo, sobre todo al orden?		
15	¿El resultado del trabajo presenta errores y no es satisfactorio?		
16	¿Un curso de especialización es recomendable para su progreso en el trabajo?		
17	¿Le gusta fumar?		
18	¿Es descuidado en su presentación personal y en el vestir?		
19	¿Cuida de sí mismo y de sus compañeros durante el trabajo?		
20	¿Podría tener mayores conocimientos de los trabajos para rendir más?		
21	¿Vigila cuidadosamente el desempeño de las máquinas en que trabaja?		
22	¿No se desgasta en la ejecución de las tareas?		
23	¿Su producción es encomiable?		
24	Aunque siempre cumple la misma función ¿No se incomoda con la repetición?		
25	¿Tiene fama de no llevar nunca dinero en el bolsillo?		

Ilustración 16. Evaluación de Desempeño Método de Comparación por Pares.
Fuente: www.monografias.com.

De este modo, cada hoja de formulario será ocupada por un factor de evaluación del desempeño. Este sistema solo se recomienda cuando los evaluadores no estén en condiciones de utilizar otros métodos de evaluación más precisos ya que es muy sencillo y poco eficiente.⁵⁰

2.6.1.55 Reseña Histórica de la Calidad.

1° Etapa. Desde la revolución industrial hasta 1930.- La Revolución Industrial, desde el punto de vista productivo, representó la transformación del trabajo manual por el trabajo mecanizado.

⁵⁰ Ayala, (2004), *Evaluación del Desempeño*, www.elprisma.com.

Antes de esta etapa el trabajo era prácticamente artesanal y se caracterizaba en que el trabajador tenía la responsabilidad sobre la producción completa de un producto.

En los principios de 1900 surge el supervisor, que muchas veces era el mismo propietario, el cual asumía la responsabilidad por la calidad del trabajo. Durante la Primera Guerra Mundial, los sistemas de fabricación se hicieron más complicados y como resultado de esto aparecen los primeros inspectores de calidad a tiempo completo, esto condujo a la creación de las áreas organizativas de inspección separadas de las de producción. Esta época se caracterizaba por la inspección, y el interés principal era la detección de los productos defectuosos para separarlos de los aptos para la venta.

2° Etapa. 1930-1949. - Los aportes que la tecnología hacía a la economía de los países capitalistas desarrollados eran de un valor indiscutible. Sin embargo, se confrontaban serios problemas con la productividad del trabajo. Este estado permaneció más o menos similar hasta la Segunda Guerra Mundial, donde las necesidades de la enorme producción en masa requirieron del control estadístico de la calidad. La contribución de más significación del control estadístico de la calidad fue la introducción de la inspección por muestreo, en lugar de la inspección al 100 por ciento. El interés principal de esta época se caracteriza por el control que garantice no sólo conocer y seleccionar los desperfectos o fallas de productos, sino también la toma de acción correctiva sobre los procesos tecnológicos.

Los inspectores de calidad continuaban siendo un factor clave del resultado de la empresa, pero ahora no sólo tenían la responsabilidad de la inspección del producto final, sino que estaban distribuidos a lo largo de todo el proceso productivo. Se podría decir que en esta época “la orientación y enfoque de la calidad pasó de la calidad que se inspecciona a la calidad que se controla”.

3° Etapa. 1950-1979.- Esta etapa, corresponde con el período posterior a la Segunda Guerra Mundial y la calidad se inicia al igual que en las anteriores con la idea de hacer hincapié en la inspección, tratando de no sacar a la venta productos defectuosos. Poco tiempo después, se dan cuenta de que el problema de los productos defectuosos radicaba en las diferentes fases del proceso y que no bastaba con la inspección estricta para eliminarlos. Es por esta razón que se pasa de la inspección al control de todos los factores del proceso, abarcando desde la identificación inicial hasta la satisfacción final de todos los requisitos y las expectativas del consumidor. Durante esta etapa se consideró que éste era el enfoque correcto y el interés principal consistió en la coordinación de todas las áreas organizativas en función del objetivo final: la calidad. A pesar de esto, predominaba el sentimiento de vender lo que se producía. Las etapas anteriores “estaban centradas en el incremento de la producción a fin de vender más, aquí se pasa a producir con mayor calidad a fin de poder vender lo mejor, considerando las necesidades del consumidor y produciendo en función del mercado”.

Comienzan a aparecer programas y se desarrollan Sistemas de Calidad para las áreas de calidad de las empresas, donde además de la medición, se incorpora la planeación de la calidad, considerándose su orientación y enfoque como la calidad se construye desde adentro.

4° Etapa. Década del 80.- La característica fundamental está en la Dirección Estratégica de la Calidad, por lo que el logro de la calidad en toda la empresa no es producto de un Programa o Sistema de Calidad, sino que es la elaboración de una estrategia encaminada al perfeccionamiento continuo de ésta, en toda la empresa. El énfasis principal de esta etapa no es sólo el mercado de manera general, sino el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, para construir una organización empresarial que las satisfaga. La responsabilidad de la calidad es en primer lugar de la alta dirección, la cual debe liderarla y deben participar todos los miembros de la organización. En esta etapa, la calidad era vista como “una oportunidad competitiva, la orientación o enfoque se concibe como la calidad se administra”

5° Etapa. 1990 hasta la fecha.- La característica fundamental de esta etapa es que pierde sentido la antigua distinción entre producto y servicio. Lo que existe es el valor total para el cliente. Esta etapa se conoce como Servicio de Calidad Total. El cliente de los años 90 sólo está dispuesto a pagar por lo que significa valor para él. Es por eso que la calidad es apreciada por el cliente desde dos puntos de vista, calidad perceptible y calidad factual. La primera es la clave para que la gente compre, mientras que la segunda es la responsable de lograr la lealtad del cliente con la marca y con la organización.

Un servicio de calidad total es un enfoque organizacional global, que hace de la calidad de los servicios, según la percibe el cliente, la principal fuerza propulsora del funcionamiento de la empresa.⁵¹

2.6.1.56 Sistema de Calidad ISO 9001–2008.- Toda organización puede mejorar su manera de trabajar, lo cual significa un incremento de sus clientes y gestionar el riesgo de la mejor manera posible, reduciendo costos y mejorando la calidad del servicio ofrecido. La gestión de un sistema de calidad aporta el marco que se necesita para supervisar y mejorar la producción en el trabajo.

Con mucha diferencia, en cuanto a calidad se refiere, la normativa más establecida y conocida es la ISO 9001, la cual establece una norma no sólo para la Gestión de Sistemas de calidad sino para cualquier sistema en general. La ISO 9001 está ayudando a todo tipo de organizaciones a tener éxito, a través de un incremento de la satisfacción del cliente y de la motivación del departamento.

La ISO 9001 - 2008 es válida para cualquier organización, independientemente de su tamaño o sector, que busque mejorar la manera en que se trabaja y funciona. Además, los mejores retornos en la inversión, vienen de compañías preparadas para implantar la citada normativa en cualquier parte de su organización.

⁵¹Romero y Miranda, (2007), *La Calidad, su Evolución Histórica, algunos Conceptos y Términos Asociados*, www.gestiopolis.com.

Es un conjunto de normas sobre la calidad y las gestiones. La Norma ISO 9001 ha sido elaborada por el Comité Técnico ISO/TC176 de ISO Organización Internacional para la Estandarización y especifica los requisitos para un buen sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. La Norma ISO 9001 tiene origen en la norma BS 5750, publicada en 1979 por la entidad de normalización británica, la [British Standards Institution] (BSI).

La versión actual de ISO 9001 (la cuarta) data de noviembre de 2008, y por ello se expresa como ISO 9001 - 2008. Versiones ISO 9001 hasta la fecha:

- **Cuarta versión.**- La actual ISO 9001-2008 (15/11/2008).
- **Tercera versión.**- La ISO 9001-2000 (15/12/2000).
- **Segunda versión.**- La ISO 9001:94 - ISO 9002:94 - ISO 9003:94 (01/07/1994).
- **Primera versión.**- La ISO 9001:87 - ISO 9002:87 - ISO 9003:87 (15/03/1987).

En la primera y segunda versión de ISO 9001, la Norma se descomponía en 3 normas: **ISO 9001**, **ISO 9002**, e **ISO 9003**.

- **ISO 9001** organizaciones con diseño de producto.
- **ISO 9002** organizaciones sin diseño de producto pero con producción/fabricación.
- **ISO 9003** organizaciones sin diseño de producto ni producción/fabricación (comerciales).

El contenido de las 3 normas era el mismo, con la excepción de que en cada caso se excluían los requisitos de aquello que no aplicaba.

Esta mecánica se modificó en la tercera versión, unificando los 3 documentos en un único estándar, sobre el cual se realizan posteriormente las exclusiones.⁵²

a. Beneficios del sistema de calidad ISO.- A continuación mencionaremos algunos beneficios que se obtiene al aplicar la Norma ISO 9001-2008 en una organización:

- **Ventaja competitiva.-** Según la ISO 9001, debería ser la Dirección General la que se asegure de que los directores de los distintos departamentos se están acercando a un sistema de gestión. Nuestra evaluación y el proceso de certificación aseguran que los objetivos del negocio se alimentan del sistema día a día, favoreciendo las mejores prácticas de los trabajadores y de los procesos.
- **Mejora del funcionamiento del negocio y gestión del riesgo.-** La ISO 9001 ayuda a los gerentes a mejorar el funcionamiento de la organización y a diferenciarse de aquellos competidores que no usan el sistema. La certificación también hace más fácil medir el funcionamiento y gestionar los posibles riesgos.
- **Atrae la inversión, realza la reputación de marca y elimina las barreras al comercio.-** La certificación ISO 9001, mejora la reputación de marca y puede ser utilizada como una herramienta de marketing. Manda un mensaje claro a todos los accionistas de que la compañía está comprometida con las normas y la mejora continua.

⁵²Fundación Wikimedia Inc, (2011), *ISO 9001*, es.wikipedia.org.

- **Ahorro de costos.**- Los beneficios financieros de las compañías que han invertido en un sistema de gestión de calidad ISO 9001 han sido los siguientes: una mayor eficiencia operacional, incrementando sus ventas, con un retorno en la inversión de los activos y una mayor rentabilidad.
- **Mejora la operación y reduce gastos.**- La auditoría del sistema de gestión de calidad está focalizada en el proceso operativo. Esto anima a las organizaciones a mejorar la calidad de los productos y de los servicios prestados, ayuda a reducir el gasto, así como las devoluciones y reclamaciones de los clientes.
- **Aumenta la comunicación interna y eleva la moral.**- La ISO 9001, permite que los colaboradores se sientan más involucrados a través de una mejora en las comunicaciones. Las visitas de evaluación continua pueden destacar cualquier deficiencia en las habilidades de los colaboradores y destacar cualquier problema en el desarrollo del trabajo en equipo.
- **Incrementa la satisfacción del cliente.**- La estructura “planear, realizar, revisar y actuar” (plan, do, check, act) de la ISO 9001 asegura que las necesidades de los clientes van a seguir siendo consideradas y conocidas.⁵³

⁵³Fundación Wikimedia Inc, (2011), *ISO 9001*, es.wikipedia.org.

b. Estructura de la Norma ISO 9001 – 2008.- La Norma ISO 9001 - 2008, está estructurada en ocho capítulos, refiriéndose los TRES primeros a declaraciones de principios, estructura y descripción de la empresa, requisitos generales, etc., es decir, son de carácter introductorio. Los capítulos CUATRO a OCHO están orientados a procesos y en ellos se agrupan los requisitos para la implantación del sistema de calidad.

A la fecha, ha habido cambios en aspectos claves de la Norma ISO 9001, al 15 de noviembre del 2008, a continuación veremos su estructura.

Capítulos de la Norma ISO 9001-2008

1	Guías y descripciones generales, no se enuncia ningún requisito.
1.1	Generalidades.
1.2	Reducción en el alcance.
2	Normativas de referencia.
3	Términos y definiciones.
4	Sistema de gestión: contiene los requisitos generales y los requisitos para gestionar la documentación.
4.1	Requisitos generales.
4.2	Requisitos de documentación.
5	Responsabilidades de la Dirección: contiene los requisitos que debe cumplir la dirección de la organización, tales como definir la política, asegurar que las responsabilidades y autoridades están definidas, aprobar objetivos, el compromiso de la dirección con la calidad, etc.
5.1	Requisitos generales.
5.2	Requisitos del cliente.
5.3	Política de calidad.
5.4	Planeación.
5.5	Responsabilidad, autoridad y comunicación.
5.6	Revisión gerencial.
6	Gestión de los recursos: la Norma distingue 3 tipos de recursos sobre los cuales se debe actuar: RRHH, infraestructura, y ambiente de trabajo. Aquí se contienen los requisitos exigidos en su gestión.
6.1	Requisitos generales.
6.2	Recursos humanos.
6.3	Infraestructura.
6.4	Ambiente de trabajo.
7	Realización del producto: aquí están contenidos los requisitos puramente productivos, desde la atención al cliente, hasta la entrega del producto o el servicio.
7.1	Planeación de la realización del producto y/o servicio.
7.2	Procesos relacionados con el cliente.
7.3	Diseño y desarrollo.
7.4	Compras.
7.5	Operaciones de producción y servicio
7.6	Control de equipos de medición, inspección y monitoreo

8	Medición, análisis y mejora: aquí se sitúan los requisitos para los procesos que recopilan información, la analizan, y que actúan en consecuencia. El objetivo es mejorar continuamente la capacidad de la organización para suministrar productos que cumplan los requisitos. El objetivo declarado en la Norma, es que la organización busque sin descanso la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de los requisitos.
8.1	Requisitos generales.
8.2	Seguimiento y medición.
8.3	Control de producto no conforme.
8.4	Análisis de los datos para mejorar el desempeño.
8.5	Mejora.

c. Requisitos mínimos del capítulo seis de la Norma ISO 9001-2008.

6. Gestión de los Recursos.

6.1 Provisión de Recursos.- La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

- a. Implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, y
- b. Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

6.2 Recursos Humanos.

6.2.1 Generalidades.- El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

NOTA. La conformidad con los requisitos del producto puede verse afectada directa o indirectamente por el personal que desempeña cualquier tarea dentro del sistema de gestión de la calidad.

6.2.2 Competencia, Formación y Toma de Conciencia.- La organización debe:

- a. Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto.
- b. Cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria.
- c. Evaluar la eficacia de las acciones tomadas.
- d. Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y.
- e. Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

6.3 Infraestructura.- La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La infraestructura incluye, cuando sea aplicable:

- a. Edificios, espacio de trabajo y servicios asociados.
- b. Equipo para los procesos (tanto hardware como software), y.
- c. Servicios de apoyo (tales como transporte, comunicación o sistemas de información).

6.4 Ambiente de Trabajo.- La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

NOTA. El término "ambiente de trabajo" está relacionado con aquellas condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo, incluyendo factores físicos, ambientales y de otro tipo (tales como el ruido, la temperatura, la humedad, la iluminación o las condiciones climáticas).⁵⁴

2.7 Marco Situacional.

Distribuciones Víctor Moscoso e Hijos, está ubicado en Ecuador, provincia del Azuay ciudad de Cuenca, lo que le da un posicionamiento geográfico estratégico, para la movilidad del comercio en la mayoría de las ciudades del Austro Ecuatoriano.

Como aspectos demográficos, Cuenca es la tercera ciudad más poblada del Ecuador, después de Guayaquil y Quito, cuenta con 505.585 habitantes, según el último censo, aproximadamente solo en la cabecera cantonal o zona urbana, que es el 75% de la población cantonal total. Eso se debe, en parte, al incremento de las fuentes de trabajo disponibles y a la construcción de viviendas. También es una zona de alta emigración al exterior, sobre todo a Estados Unidos, España e Italia. Actualmente existe un gran número de extranjeros jubilados procedentes de varios países de Europa, Australia y de Estados Unidos principalmente que han llegado a esta ciudad para quedarse y disfrutar de la tranquilidad que caracteriza a esta urbe.

⁵⁴Universidad Técnica Particular de Loja, (2010), Norma ISO 9001-2008, www.utpl.edu.ec.

La Superficie del área urbana de la ciudad de Cuenca, es de 72 kilómetros cuadrados aproximadamente.

Consta de parroquias urbanas como: Bellavista, Cañaribamba, El Batán, El Sagrario, El Vecino, Gil Ramírez Dávalos, Hermano Miguel, Huayna Cápac, Machángara, Monay, San Blas, San Sebastián, Sucre, Totoracocha y Yanuncay.

En la actualidad, Cuenca es uno de las ciudades que tiene una de las más altas coberturas de servicios básicos, tanto en los sectores rural y urbano, en relación con el resto del Ecuador y de otras ciudades de la región. Por ejemplo, el agua potable y el alcantarillado llegan al 80 por ciento de la población urbana.

Sus zonas de influencia tienen una importancia muy singular para la historia del austro del Ecuador, por ser un punto medio entre la Costa y la Amazonía, desde tiempo ancestral se constituyó como una zona de encuentro entre culturas, comerciantes y eventos de connotación religiosa.

En los últimos años se han proliferado los centros comerciales, que se convierten en nuevos lugares de atracción como son:

- Mall del Rio, el centro comercial más grande de la ciudad, ubicado al suroeste de la ciudad, en la Avenida Felipe II.
- Supermaxi de Miraflores, ubicado al norte de la ciudad y es el más cercano desde la terminal terrestre.
- Millenium plaza, ubicado en el sector del Estadio Alejandro Serrano Aguilar, en la Av. José Peralta y Cornelio Merchán.

- Monay Shopping, ubicado en el norte de la ciudad, en el sector de Totoracocha, es el mayor centro comercial de ese sector.⁵⁵

2.7.1 Contexto de la Organización.

a. Historia de la Empresa.- La Empresa se remonta a los años de 1968



cuando el Sr. Víctor Moscoso ingresa como vendedor y repartidor en el área de cervezas

de la empresa DIACOL, la cual se dedicaba a comercializar productos de Compañía de Cervezas Nacionales y de Cementos Rocafuerte.

Esta empresa le otorga una ruta dentro de la ciudad de Cuenca, y otra en los cantones de la Provincia Azuay, así transcurre por el lapso de 13 años en el cual demostró su amor por el trabajo y por los productos que comercializaba, logrando varios reconocimientos por parte de sus jefes.

En el año de 1981, luego, que la empresa DIACOLT dejara de funcionar, el Sr. Víctor Moscoso es escogido de entre ocho postulantes para distribuir los productos de Compañía de Cervezas Nacionales, para la ciudad de Cuenca y provincia del Azuay.

Ésta se inicia con una bodega que estaba ubicada en su domicilio en la calle Escultor Ayabaca 2-25 y Sangurima, con 2 vehículos de reparto, 5 colaboradores, y con un prestamos de 5000 jabas consignadas por la Compañía de Cervezas Nacionales, así comenzó distribuyendo a la mitad de la ciudad de Cuenca, luego con el transcurso del tiempo y por el buen desempeño en sus funciones se hizo merecedor a que se le otorgue toda la ciudad y algunos de los cantones de la provincia del Azuay.

⁵⁵ Fundación Wikimedia, (2011), Cuenca Ecuador, es.wikipedia.org.

Distribuciones de Víctor Moscoso e Hijos Cía. Ltda. Se constituyó como Institución Jurídica y aprobada por la Superintendencia de Compañías Mediante resolución No. 99-3-1-1-201, el 22 de Junio de 1999, los accionistas de la empresa son, toda la familia Moscoso Merchán.

La distribuidora está conformada por 51 trabajadores distribuidos de la siguiente manera:

Nº COLABORADORES	AREA
11	Administrativa
30	Ventas
10	Bodega

Dispone además de 14 vehículos destinados para el reparto de las diferentes líneas que se comercializan, vehículos con capacidad de cargue que van desde 250 a 400 jabas. Se destinaron además dos camiones para la distribución interprovincial con capacidad de carga entre 300 y 400 jabas cada uno. Se beneficia de dos montacargas el cual se utiliza para el cargue o descargue de productos.

Teniendo definida que la Provincia del Azuay (excepto el cantón Paute) como zona de comercialización, la distribuidora a dividido su sector en 13 rutas, para brindar una mejor atención a nuestros clientes con el reparto oportuno de los productos, cuenta además de una cartera de 5.417 clientes en toda la zona.

b. Filosofía Organizacional.

1. Visión.

“Ser una empresa que cumpla con los estándares de una distribución de clase mundial en bebidas y productos de consumo masivo, reconocida por nuestros clientes internos y externos, por su amabilidad, excelente servicio y asesoría integral, así mismo como una empresa comprometida a impulsar el desarrollo empresarial y la calidad de vida de nuestra sociedad”.

2. Misión.

“Comercializar bebidas y productos de consumo masivo de alto reconocimiento en el mercado, llegando a los canales comerciales de la Provincia del Azuay con un servicio de calidad y asesoría especializada”.

3. Valores y Principios.

- ✓ **Profesionalismo.**- Profesionales y conscientes de la importancia de innovar en los procesos de la distribución de nuestros productos.
- ✓ **Actitud de mejoramiento de servicio.**- Estar atentos a los requerimientos de nuestros clientes y día a día nos proponemos a brindar un servicio integral, siendo oportunos en las entregas de nuestros productos.
- ✓ **Amabilidad.**- El trato afectuoso, cálido y personal hace sentir a nuestros clientes internos y externos como únicos, importantes e irremplazables.

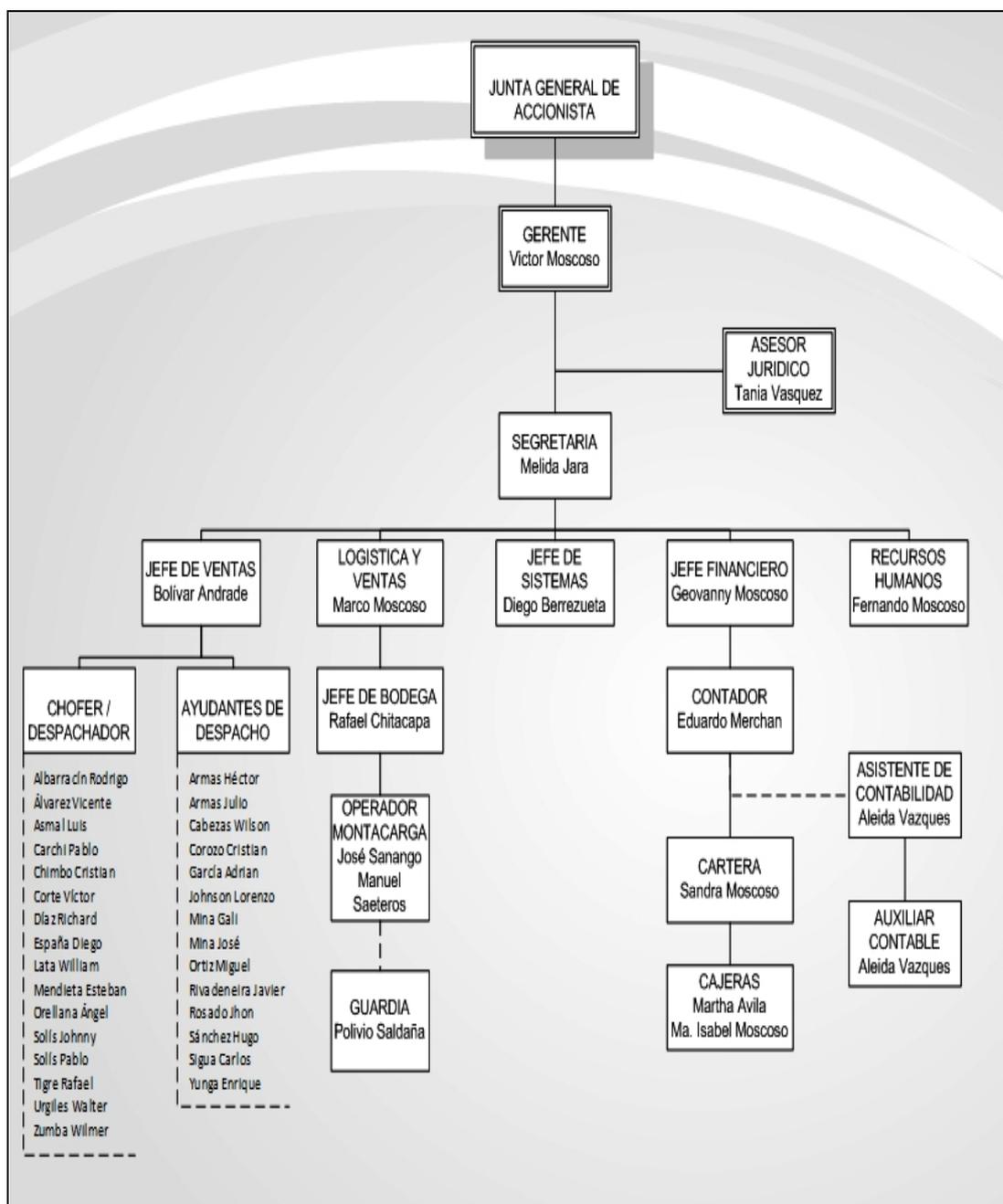
- ✓ **Compromiso.**- Nos comprometemos a aportar nuestro tiempo y recurso al mejoramiento de la calidad de vida y educación de las personas que trabajan en nuestra empresa.
- ✓ **Solidaridad.**- Ser parte de una sociedad en desarrollo, apoyando siempre a los ciudadanos con oportunidades de labor.
- ✓ **Autodesarrollo.**- Trabajar para vivir siempre apoyado del conocimiento.
- ✓ **Trabajar y ganar en equipo.**- Generar la cultura del apoyarse al talento del compañero.

4. Objetivos.- Distribuciones Víctor Moscoso e Hijos persigue los siguientes objetivos:

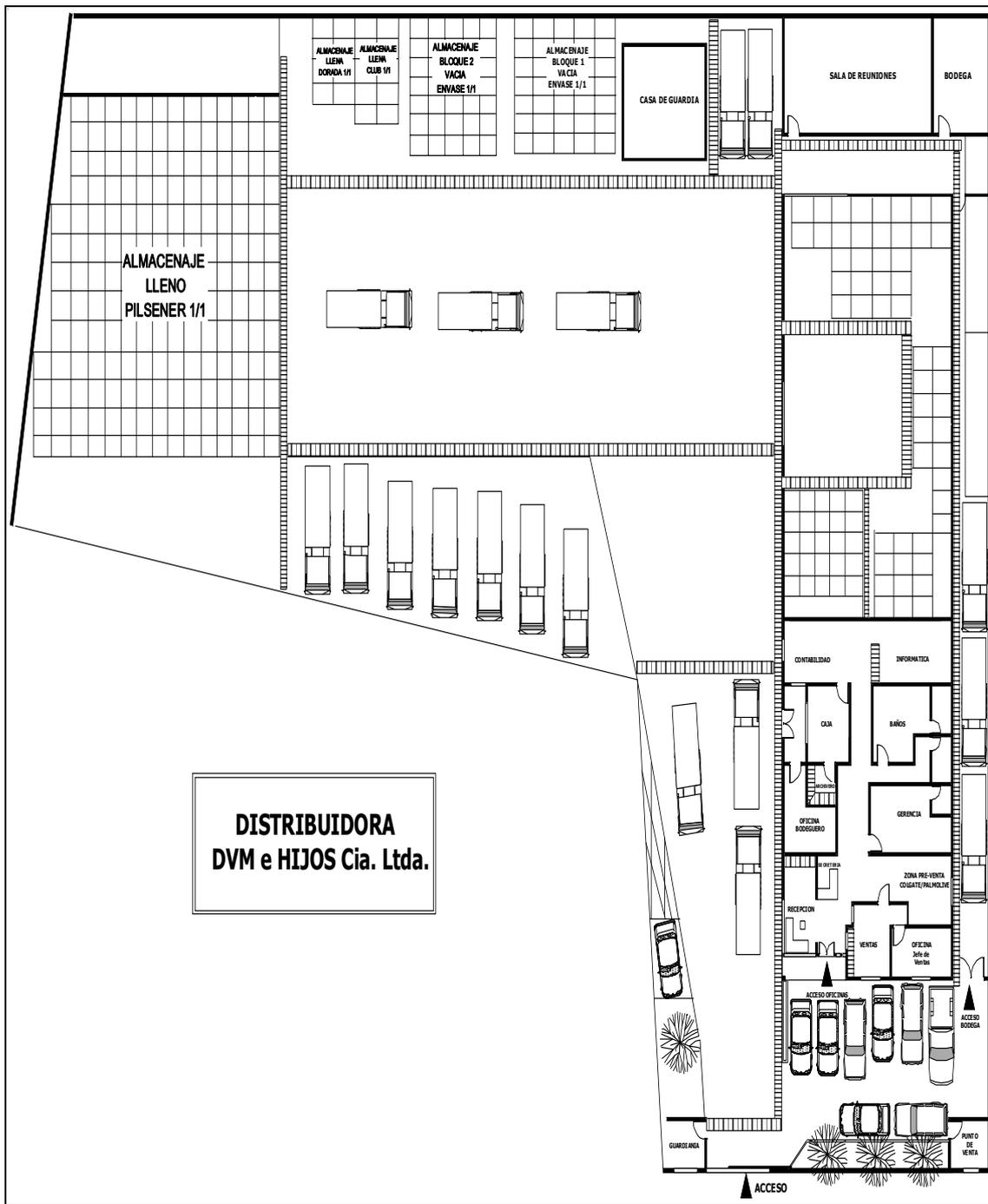
- ✓ **Posicionar** la razón social empresa en el mercado detallista de la provincia del Azuay durante el año 2011.
- ✓ **Capacitar** a choferes para la prevención y mantenimiento de los vehículos, de al menos 30 horas hombre, hasta, mayo del 2011.
- ✓ **Desarrollar** un plan de instrucción trimestralmente para el personal de ventas con un mínimo de 60 horas durante el año 2011.
- ✓ **Aspirar** a un 15% en cuentas por cobrar en clientes hasta el año 2011 considerando que el año 2010 se crecerá en un 4% y el 2011 un 5% todo esto con el fin de diversificar el riesgo.
- ✓ **Lograr** un sistema de otorgamiento de crédito que garantice una cartera sana.
- ✓ **Alcanzar** un crecimiento en ventas de un 12% en el año 2011 con respecto al año anterior.

- ✓ **Contar** con un sistema de información que sea la base para lograr una administración eficiente.
- ✓ **Obtener** una rentabilidad que le permita a la Empresa competir eficientemente.
- ✓ **Establecer** normas y políticas, de acuerdo con las condiciones y necesidades de la empresa.
- ✓ **Buscar y adquirir** al precio justo, en la cantidad necesaria, la mejor calidad y el producto requerido, dentro del menor tiempo posible; con capacidad y disponibilidad adquisitiva asegurada, y con cumplimiento honesto.
- ✓ **Administrar y desarrollar** las compras.
- ✓ **Establecer y garantizar** proveedores bien evaluados.
- ✓ **Mantener** los inventarios óptimos para cumplir satisfactoriamente con la demanda de los productos.
- ✓ **Localizar** nuevos proveedores y productos.
- ✓ **Asegurar** buen servicio de los proveedores, incluyendo entrega rápida y calidad adecuada de los artículos y repuestos.
- ✓ **Implantar** políticas de compra que beneficien a la empresa.

c. Organigrama de la Empresa.



d. Lay Out de Distribuciones Víctor Moscoso e Hijos.



2.8 Metodología.

2.8.1 Tipo de Investigación.- El tipo de investigación a seguir con el fin de alcanzar los objetivos del proyecto es el descriptivo, dado que “consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento”⁵⁶. Por tanto se describirán las características que posee un proceso de reclutamiento, selección y contratación, bajo un enfoque del capítulo seis de la Norma ISO 9001-2008.

2.8.2 Método Investigativo.- El método que se aplicará en el proyecto es el inductivo-deductivo, debido a que inicialmente se busca llegar a la argumentación comprensiva del problema de investigación por medio de la evaluación, mediante un análisis ordenado, coherente y lógico, con el fin del encuentro con las realidades de los procesos que realiza la distribuidora, partiendo de estas realidades se hará más explícita la situación general de la misma, permitiendo tener una mejor lectura.

⁵⁶Van Dalen y Meyes, (2006), *La Investigación Descriptiva*, noemagico.blogia.com.

2.8.3 Técnica .- Para recopilar la información del proyecto se aplicará la técnica de entrevistas, ya que se debe realizar una investigación a los dueños, colaboradores y postulantes de la empresa, también se aplicaran encuestas, las mismas que nos permitirán mostrar un panorama psicosocial más detallado de las variables internas y externas de cada persona, y la observación directa, que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, para tomar información y registrarla para su posterior análisis.

2.8.4 Instrumento.- El diseño de las encuestas estará enfocado con un determinado limite de preguntas no mayor a 10 dirigida fundamentalmente a conocer el estado de opinión de los entrevistados con relación al estado de ánimo que estos tienen dentro del ambiente laboral, de igual manera se podrá evaluar el nivel de cultura empresarial que tienen los trabajadores. Las preguntas serán de maneras anónimas y se respectara de manera confidencial los resultados de cada uno, solo serán utilizadas para hacer evaluaciones estadísticas y evaluar estos indicadores dentro de la propuesta.

De igual manera las entrevistas serán dirigidas mediante una guía de preguntas que se efectuaran de manera abiertas a los mandos y directivos gerenciales buscando la información que complemente las opiniones de los encuestados.

2.9 Diagnóstico del Proyecto.

Para poder abordar, se debe analizar dos tipos de fenómenos que son:

- a. Análisis Externo.-** Conocer como los empresarios ecuatorianos y responsables de Recursos Humanos, manejan a su personal a cargo,

También, qué técnicas y nuevos modelos de gestión se están utilizando en la actualidad. Luego se analizarán los índices de desempleo, subempleo, educación y migración que son los principales factores influyentes de descripción y estudio sobre los posibles fenómenos a la que se enfrenta la empresa al diario.

b. Análisis Interno.- Analizar mediante la matriz FODA todos los factores que atribuyen a un mejoramiento continuo, o están perjudicando a la empresa, además esta investigación servirá para diagnosticar el manejo actual y tipos de herramientas que se utilizan para llevar a cabo la gestión de Recursos Humanos.

2.9.1 Análisis Externo.

a. El manejo de los Recursos Humanos (RRHH) en Empresas Ecuatorianas.- Según los expertos en el área de Recursos Humanos, los incentivos permiten aumentar el desempeño de los colaboradores. Además, la capacitación y la medición de cumplimiento del trabajo ayudan a fomentar una mejor relación laboral. Europa y Estados Unidos están a la vanguardia en este nuevo modelo de contratación, donde cada vez más se incluye el 'Coaching'. A continuación se describe opiniones de especialistas en RRHH de empresas reconocidas en Ecuador.

- **Unilever Andina Ecuador.-** Actualmente se selecciona para los equipos de trabajo a personas proactivas, talentosas, que propongan alternativas y que tengan una alta motivación para lograr el éxito que la empresa espera.

Así lo considera Jéssica Villao, gerente de RRHH, explica que hay una evolución entre el concepto de recurso humano a talento humano.

La participación de un trabajador comprometido y proactivo es sin duda un gran aporte a la empresa ya que no solo se limita a realizar una tarea, sino a involucrarse con el proceso y proponer alternativas que permiten no solo el desarrollo de la compañía, sino de todo el equipo humano con el que colabora, creando valor a su gestión y espacios para ser considerado en promociones.

- **Ideal Consulting.-** Diana Andrade, directora de la empresa. Analiza que el cambio se dio en los últimos tres años, una vez que se eliminó la tercerización con la aprobación del Mandato 8 en la Asamblea Constituyente. Y que desde entonces los empresarios ecuatorianos vieron la necesidad de trabajar más de cerca con sus colaboradores. Las empresas buscan métodos de incentivos y beneficios para que el personal no sólo se quede porque necesita el trabajo, sino que quiere a la empresa.
- **D&E.-** Beccy Torres, asesora en Negocios y Responsabilidad Corporativa, comenta que existe un cambio en cuanto al manejo de los RRHH, ya que las empresas no tenían departamento de RRHH y antes se pensaba que esa labor la podía hacer cualquier profesional, las modificaciones son:

- ✓ En cuanto a la capacitación, el entrenamiento no solo es dar cursos sino también capacitación en el puesto de trabajo y en actividades de liderazgo para el caso de personas que tienen a su cargo personal.
- ✓ Se está promoviendo mucho en las organizaciones la formación de líderes y jefes de área para que sepan manejar el talento de la gente y sacar lo mejor de ellos, se cuenta con herramientas nuevas como el “Coaching”, que es una nueva forma de que las personas aprendan haciendo.
- ✓ Realizar una medición del clima laboral, donde se puedan identificar los factores que generan satisfacción que atraen a la gente y la mantienen en la empresa. Pero también, aquellos que puedan hacer que la gente buena se vaya.
- ✓ Los RRHH no solo es el área que hace la nómina e ingresa las personas al Seguro Social y mantiene los contratos al día.
Ahora tienen un rol diferente, ya que el empresario está entendiendo que es un campo donde se necesita un profesional que sepa qué hacer.⁵⁷

⁵⁷Buró de Análisis Informativo, (2011), *La Gestión de Talento Humano en las Empresas atrae a los Trabajadores*, www.burodeanalisis.com.

b. Análisis de la Población Nacional.

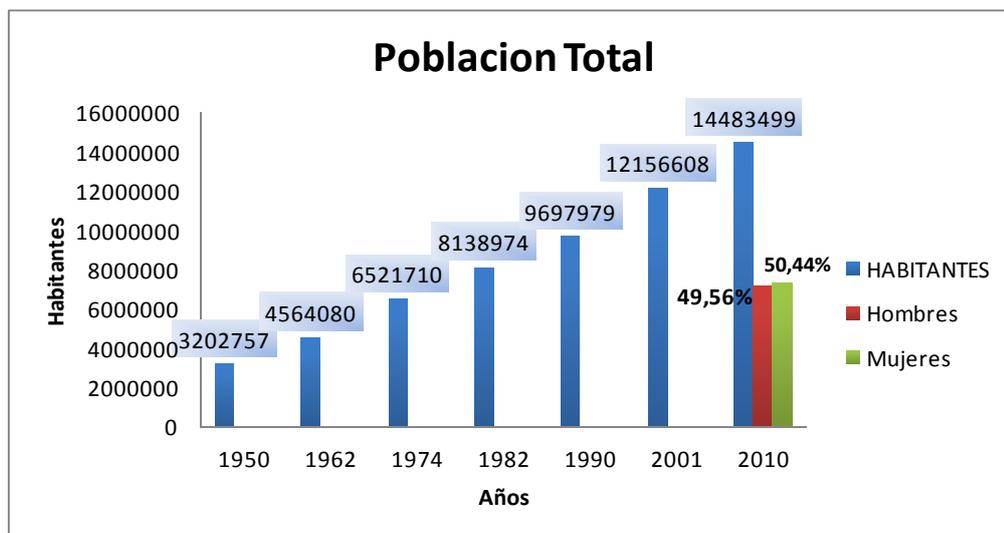


Ilustración 17. Población Nacional.
Fuente: INEC.

En la ilustración 17, se observa la población total según el censo del año 2010, el mismo asciende a 14.483.499 personas habitantes, de los cuales 7.177.683 (**49.46%**) son hombres y 7.305.816 (**50,44%**) son mujeres. El índice de crecimiento poblacional es del 1,95% en comparación año 2001 vs 2010. Se presenta a continuación, la auto-identificación de la población en el Ecuador.

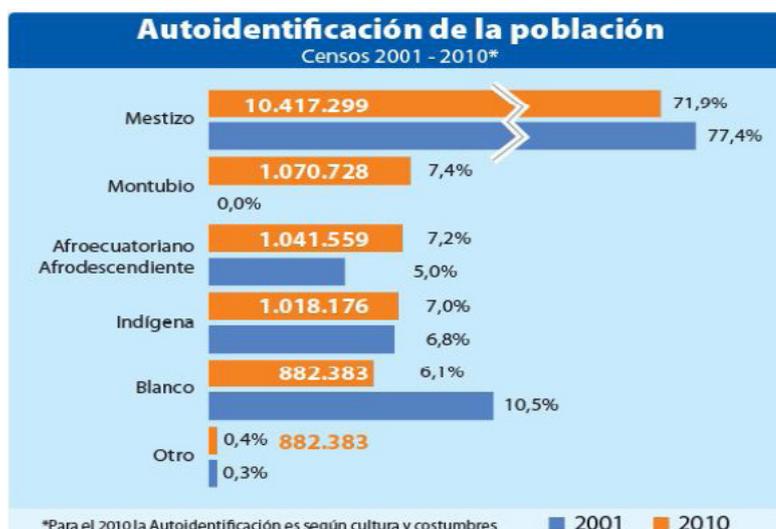


Ilustración 18. Autoidentificación de la Población.
Fuente: INEC.

Observando la ilustración 18, los datos más representativos de la auto-identificación del total de la población son:

- **Mestizo** con el 71,9%, que es parte mayoritaria de la población, pero en relación al 2001, existe un decrecimiento del 5,5%.
- Se observa además que el 6,1% de la población, se considera **Blanco**, comparando con datos del 2001 (10,5%), existe una disminución del 4,4%.
- En cambio, el 7,4% se considera **Montubio**, que prácticamente compensa los porcentajes antes mencionados, ya que en el censo del 2001 no existía ésta auto-identificación.

c. Análisis de la población en la provincia del Azuay.- Los resultados del Censo de Población 2010, presenta los siguientes datos para la provincia del Azuay.

PROVINCIA			CANTON		
Total	712.127	Porcentaje	Total	505.585	Porcentaje
Mujeres	375.083	52,67%	Mujeres	266.088	52,63%
Hombres	337.044	47,33%	Hombres	239.497	47,37%

De la cifra total de la provincia, el 71,03% pertenece al cantón Cuenca (505,858 cuencanos), y está dividida en el 52,63% de mujeres y el 47,37% de hombres.

d. Análisis del Desempleo y Subempleo.

- **Desempleo.-** Hace referencia a la falta de trabajo, forma parte de la población activa (se encuentran en edad para trabajar) y que busca empleo sin conseguirlo.



Esta situación se traduce a la imposibilidad de trabajar pese a la voluntad de la persona.

La información de la ilustración 19, contiene datos desde marzo del 2008 a junio de 2011.

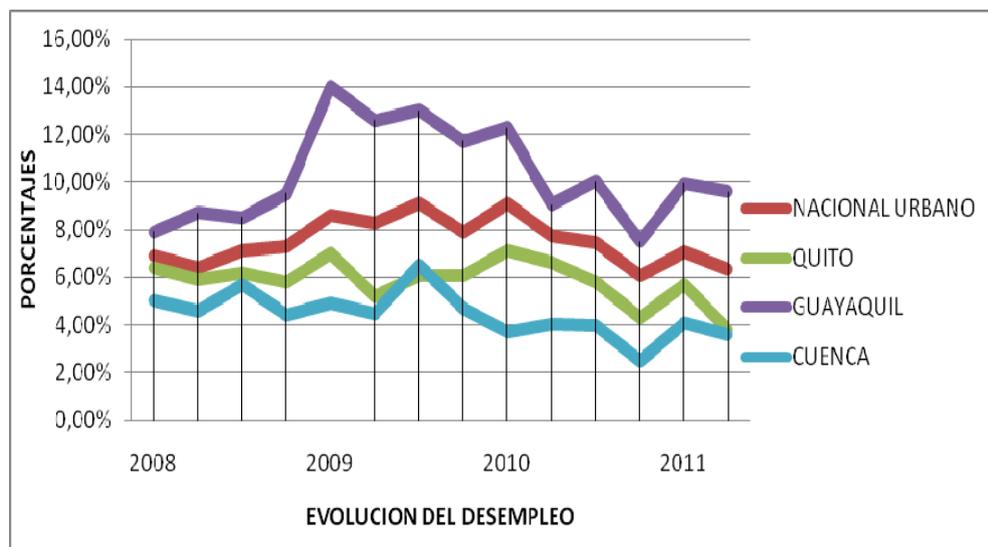


Ilustración 19. Evolución del Desempleo.
Fuente: INEC.

La evolución de la tasa de desempleo en Ecuador ha tenido una variación no muy estática, tomando en cuenta el mes de marzo de cada año en forma trimestral, empieza según la ilustración en 6,90% (2008), e incrementa 1,70% en el 2009 (8.60%), por lo que en el 2010 esta cifra se ubica en el 9,10%, para el 2011 la tasa se ubicó en 6,36%, lo que equivale a -1,35% por debajo de lo obtenido en el 2010, como se puede observar en la ilustración 19, según datos del INEC.

Los datos ubican a **Guayaquil** como la ciudad con mayor índice de desempleo en el país, ya que presenta el 9,60% en el mes de junio de 2011, frente al 9,04% obtenido en el mismo mes del año anterior, esto es cincuenta decimas por encima del año anterior.

Quito, se ubica en la segunda posición, con 3,79% (2011), y mostró un decrecimiento histórico del -2,86%, en comparación al mes de marzo del año anterior (6,65%).

En **Cuenca**, la tasa de desempleo desciende al 3,61% (histórico), para el mes de junio de 2011; a pesar de que en el 2010 presente un importante indicador que llegó al 4,01%, versus los dos años anteriores (2008 / 4,50%) vs (2009 / 4.60%).

Se puede manifestar que Cuenca presenta un mejor mercado laboral y mayores oportunidades de empleo; no obstante, los índices más bajos se evidenciaron en Cuenca (3,61%) y Quito (3,79%).

Las tasas de desempleo se mantuvieron estables durante el 2008 (cierra a 7,30% en diciembre), pero, comenzaron a incrementarse a partir de junio de 2009 (8,30%), por efectos de la crisis financiera internacional.

Así, este índice creció hasta llegar al 9,10% en septiembre de 2009, se evidenció una recuperación en el mismo año y cerró con un índice del 7,90% en diciembre de 2009.

Para el año 2010, se presenta claramente una variación favorable, cerrando el año con el 6,10%, un decrecimiento del -1,80% al cierre del año anterior.

Actualmente el último indicador disponible es de junio de 2011 donde presenta un importante decrecimiento ubicándose este indicador en el 6,36% a nivel del país.

- **Subempleo.** Puede surgir por diversos factores, aunque suele considerarse como un fenómeno instalado en la sociedad cuando un mercado laboral presenta distorsiones y las condiciones de empleo son malas.



Los trabajadores no logran acceder a los puestos que deberían ocupar según su formación y experiencia, y terminan aceptando trabajar en otros cargos que implican una menor remuneración y prestigio.

Por ejemplo; un ingeniero no encuentra una empresa que le permita ejercer su profesión y termina aceptando el puesto de mensajero que solo le exige como requisito tener título de educación secundaria.

Se trata de un caso de subempleo ya que el ingeniero está capacitado para ejercer otra función. El subempleo no solo tiene consecuencias para el ingeniero, sino también para la gente sin formación universitaria, que podría ocupar el puesto de mensajero pero que no logra competir contra alguien con un título en ingeniería.

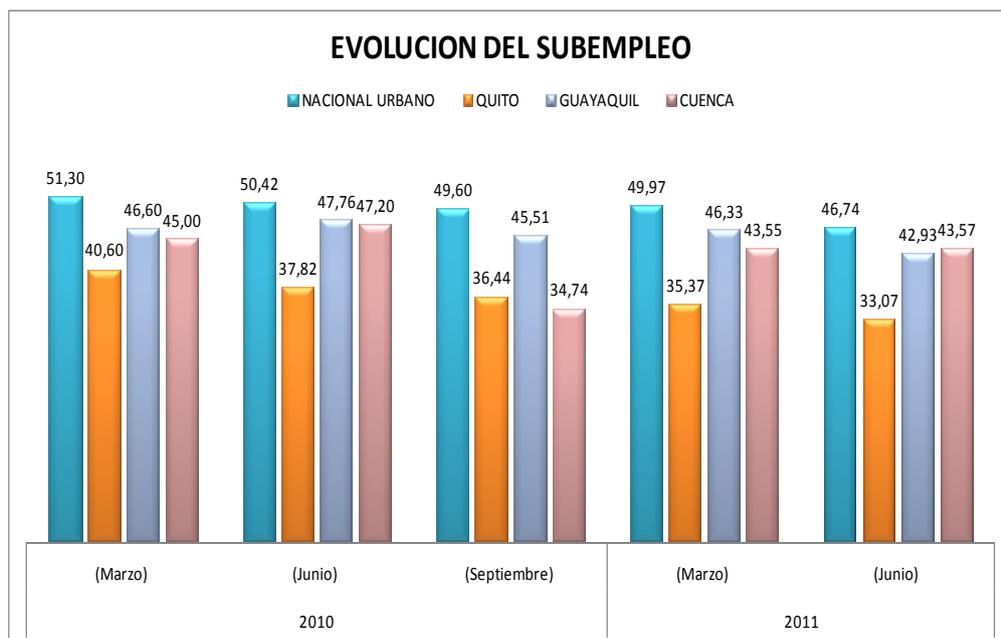


Ilustración 20. Evolución del Subempleo.

Fuente: INEC.

El subempleo (ilustración 20), abarca las situaciones de empleo en las que la capacidad productiva de los trabajadores está subutilizada, por tanto este indicador se ubicó en 46,74% en junio de 2011 a nivel nacional urbano.

De las 3 ciudades en estudio, para el mismo año, se observa que **Quito** tiene la menor tasa de subempleo (33,07%), seguida de **Guayaquil** (42,93%) y **Cuenca** (43,57%).

Este indicador (Cuenca), es muy atractivo para la empresa, ya que mejora la formación académica del mercado laboral y por ende a sus candidatos o postulantes, pero también advierte que a pesar de la educación de las personas, no existen cargos disponibles para desempeñarse en su área profesional, esto podría producir a futuro un bajo desempeño en sus labores o problemas psicosociales.

e. Evolución del Analfabetismo en el País.

(Se consideran a las personas en edad igual o mayor a 15 años.).

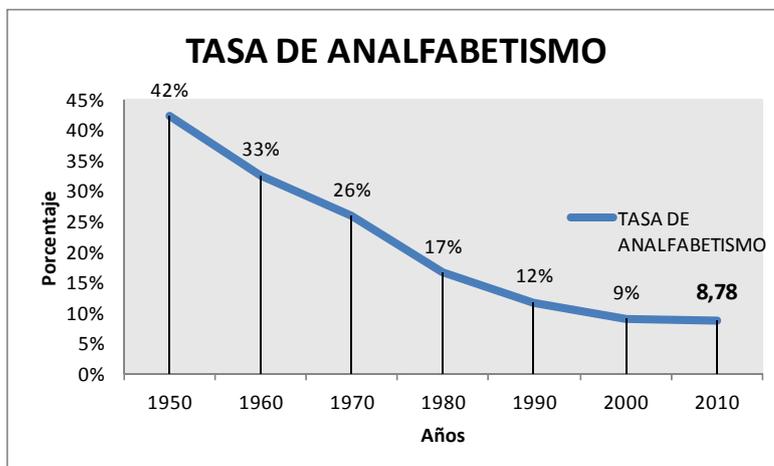


Ilustración 21. Tasa de Analfabetismo.

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Según la constitución del año 2008. “La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo“(Art. 26).

Es así que durante el periodo del presidente Rafael Correa (2007 – 2013), existe una mayor presión para que se supere el índice de analfabetismo, pero; mientras el país se acerca más a la eliminación del analfabetismo, esta requiere de mayores esfuerzos. Según la ilustración 21, tenemos en el año 1950 una tasa del 42,20% analfabetismo liderando en el grafico, pero desde los años del sesenta a los noventa se evidencia una reducción de 20,80%, llegándose a ubicar esta tasa al 11,70%.

Mientras que el año dos mil, esta tasa llega al 9.02%, para que luego se note una reducción histórica del 8,78% en el año 2010.

A pesar de poseer este índice, se ve claramente un interés por mantener un nivel bajo de analfabetismo, por tanto, los esfuerzos son fuertes para lograrlo.

También se debe a un cambio en las prioridades de la política educativa con un mayor énfasis en la alfabetización y educación de jóvenes y adultos, con la llegada del nuevo milenio hay una re-priorización para la eliminación del analfabetismo.

f. Condición de alfabetismo en el Azuay.

El Ecuador ha realizado importantes avances en cuanto a la reducción del analfabetismo durante las últimas décadas. Por lo que en Azuay en 1990 el analfabetismo fue del 13,80%, mientras que el 2010 es del 6,70% Lo que se traduce que para los años próximos se tendrá en la provincia personas más capacitadas generando así un mejor mercado laboral, de tal modo que las empresas podrán ser competitivas con personas más preparadas.

g. La Migración.

El flujo de remesas familiares provenientes de Estados Unidos de América EE.UU, España e Italia durante el segundo trimestre de 2011 sumó USD 568.9 millones, valor superior en 3.4% respecto al registrado en el primer trimestre de 2011 (USD 500.1 millones) y 10.0% comparado con el presentado en el segundo trimestre de 2010 (USD 517.2 millones).

Estos países en conjunto, representan el 90.8% del total de remesas ingresadas al país durante el trimestre abril – junio de 2011 (USD 626.4 millones). Ver ilustración 22.

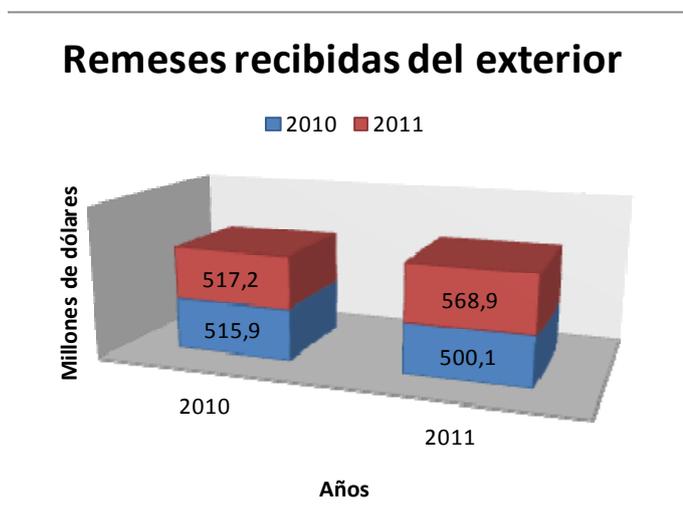


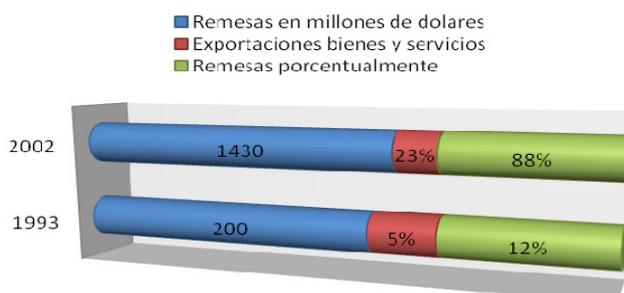
Ilustración 22. Remesas del Exterior.
Fuente: Banco Central del Ecuador.

Desde 1999, el valor de las remesas ha sido mayor que aquel de la inversión extranjera directa y constituye la segunda fuente de divisas en el Ecuador, luego de las exportaciones de petróleo crudo.

El total de remesas en el año 2000 llegó incluso a superar el total de las exportaciones no tradicionales.

A pesar del importante número de ecuatorianos que ha salido en búsqueda de un futuro mejor, según las estadísticas oficiales de

REMESAS VS EXPORTACIONES DE BIENES Y SERVICIOS



migración, al parecer el Ecuador es un país de inmigración neta y más no de emigración neta.

Según los datos del Anuario de Migración Internacional, el flujo neto de inmigrantes que han llegado al país suma casi 600.000 personas entre 1998 y 2001 (sobre todo provenientes de Colombia), cifra que supera al número de ecuatorianos que emigraron hacia el exterior según esa misma fuente. Durante toda la década del noventa, el flujo neto de inmigrantes igualmente habría sido mayor que la emigración neta de ecuatorianos. Este flujo alcanza la suma aproximada de un millón de personas entre 1990 y 2001. De acuerdo a estos indicadores, se puede señalar que el crecimiento de las remesas sí ha jugado un papel importante en el ajuste macroeconómico desde mediados de los noventa, pero que los flujos migratorios no necesariamente han influenciado significativamente, en lo agregado al menos, en los indicadores de oferta laboral y en los cambios en el desempleo.

2.9.2 Análisis Interno.

2.9.2.1 Matriz FODA de la Empresa.



FODA		Debilidades					Fortalezas					
		D1	D2	D3	D4	D5	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Amenazas	A1						X					
	A2	X		X				X				
	A3										X	
	A4					X						
Oportunidades	O1	X					X					
	O2		X				X			X		
	O3				X				X			
	O4					X						
	O5			X								

El análisis FODA registra Oportunidades de mejora en las Debilidades:

- La posibilidad de ampliarse en la provincia del Azuay, buscando nichos de mercado, tiene como debilidad, el bajo nivel de instrucción académica, del personal operativo.
- Las alianzas estratégicas para comercializar productos de marca reconocidas, no se podrían aplicar debido a la inexistencia del Departamento de Recursos Humanos.
- La implementación de una bodega satélite, tendría complicaciones ya que el personal no posee un plan de capacitación.
- La renovación de flota de camiones, es una gran debilidad para implementar la bodega satélite.
- La capacitación de personal, está sujeto a la debilidad de edad del personal operativo, por tanto tiene limitaciones.

2.9.2.2 Análisis y Estudio de la Documentación existente en la Distribuidora para el Manejo de los Recursos Humanos.- Como se manifestó anteriormente, Distribuciones Víctor Moscoso e Hijos, presenta una deficiencia en cuanto al manejo de los Recursos Humanos.

Por tanto se presenta un listado de algunas de las actividades que se emplean y de las que le no se llevan a cabo dentro de la empresa.

ANÁLISIS DE LA DOCUMENTACION	SI	NO
Aceptación de cambio de puesto de trabajo o sección		X
Acta de entregas de uniforme	X	
Amonestación escrita	X	
Cambio de categoría de empleado		X
Carta de compromiso para pasantías		X
Curriculum del empleado	X	
Desvinculación de personal		X
Instructivo para el uso de estacionamientos, zonas de carga y descarga, en las instalaciones de la empresa		X
Instructivo para evaluación de desempeño		X
Instructivo para la entrega de roles de pago y sueldos adicionales		X
Instructivo para pasantías de estudiantes de universidad y colegio		X
Instructivo para valoración de cargos e incrementos de sueldos		X
Instructivos para selección, contratación e inducción de personal		X
Necesidades de capacitación		X
Perfil del puesto		X
Plan anual de capacitación		X
Políticas de recursos humanos		X
Registro de asistencia a capacitación		X
Registro de asistencia diaria		X
Registro de ausentismo		X
Registro de capacitación para el puesto del trabajo	X	
Registro de rotación de personal (Despidos, Renuncias, Enfermedad)	X	
Registro de salida de personal (Entrevista de salida)		X
Registro de siniestralidad en la empresa	X	
Reglamento interno	X	
Solicitud de compra para empleados		X
Solicitud de vacaciones	X	
Solicitud para curso de capacitación		X

Tabla 2. Análisis de la Documentación en Distribuciones Víctor Moscoso e Hijos.

Fuente: Distribuciones Víctor Moscoso e Hijos.

Como se muestra en la tabla 2, el 71% de las actividades mencionadas no se están llevando a cabo, por tanto se puede deducir que la deficiencia es mayor, claro está que del 29% restantes, posee registros, solicitudes y actas, que son de mayor utilidad en una empresa.

2.9.3 Rotación del Personal.

La empresa presenta los siguientes datos:

REGISTRO DE ROTACION DE PERSONAL	2009												2010														
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	
COLABORADORES QUE ENTRARON A LA EMPRESA		1				1							2	1	1	2	1		1						1		7
COLABORADORES QUE SALIERON DE LA EMPRESA			2	2	1		1		1				7					1									2
TOTAL COLABORADORES	48	49	47	45	44	45	44	44	45	45	45	45	45	46	47	49	50	49	50	50	50	50	50	50	51		51

Tabla 3. Rotación de Personal. Fuente: Distribuciones Víctor Moscoso e Hijos.

Calculo del índice de rotación de personal.- Como se puede apreciar en la tabla 3, en el año 2009 ingresaron a la empresa dos personas, además se registran la salida de siete personas, quedando así al finalizar el periodo en 45 colaboradores en total, a continuación tenemos la siguiente fórmula.

$$\text{Índice de rotación} = \frac{A-D}{T} \times 100$$

Donde: A = Admisiones de personal (entradas).
 D = Desvinculación de personal (salidas).
 T = Total colaboradores a fin del año.

Aplicando la formula tenemos:

$$\text{Índice de rotación} = \frac{-2-7}{45} \times 100 = -11.11\%$$

El índice del periodo 2009, es de -11,11%, implica que la empresa decreció su personal y que la rotación es muy alta, justificando este indicador, la Distribuidora eliminó la comercialización de productos Colgate, por tanto a sus colaboradores.

En el 2010, y aplicando la misma fórmula, presenta un indicador del 9,80% positivo, indica que la empresa está creciendo y que además que la estabilidad y la rotación es muy baja.

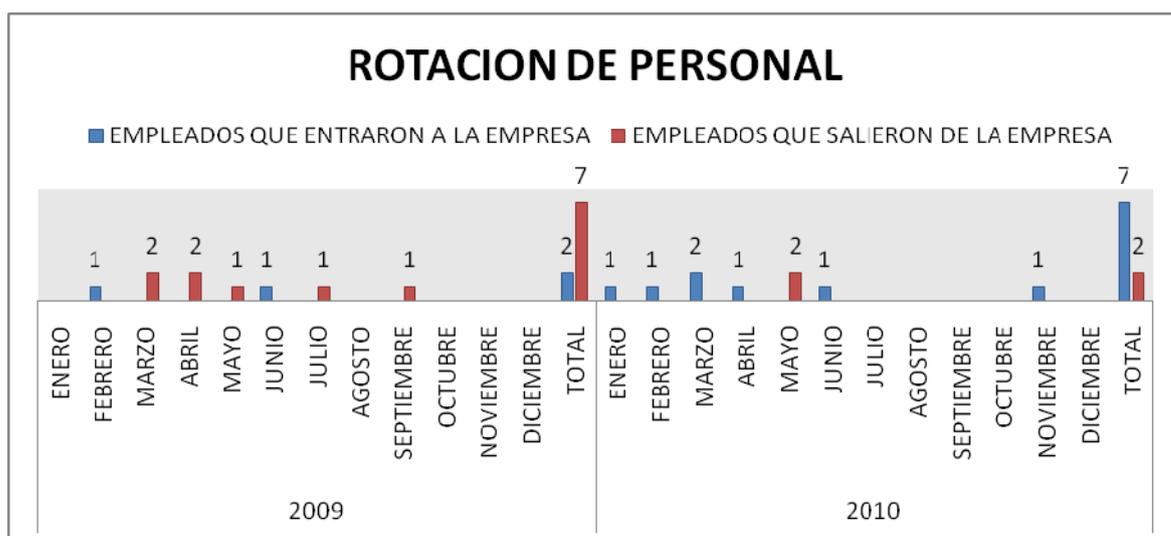


Ilustración 23. Rotación de Personal de la Empresa.

Fuente: Distribuciones Víctor Moscoso e Hijos.

Como muestra la ilustración 23, en el año 2009, los meses más críticos donde se registraron salida de personal son marzo y abril con dos personas respectivamente, a pesar de ser un indicador sumamente alarmante para la empresa, se puede notar una estabilidad y crecimiento de personal para el año 2010, donde este registra la salida de solo dos personas en el mes de mayo.

Sin embargo, cabe recalcar que la empresa no registra un alto índice de movimiento de personal en el 2010, se debe considerar e investigar, el estancamiento o envejecimiento del personal en los puestos de trabajo, ya que esto influiría directamente en la planificación estratégica de la empresa.

2.9.4 Indicadores sobre el Nivel de Educación de los Colaboradores en la Empresa.- Es muy importante conocer el nivel de instrucción que poseen los colaboradores de la empresa, para poder generar una ventaja competitiva en comparación de las demás empresas de distribución, se muestra a continuación en la ilustración 24, el nivel de educación de los colaboradores.

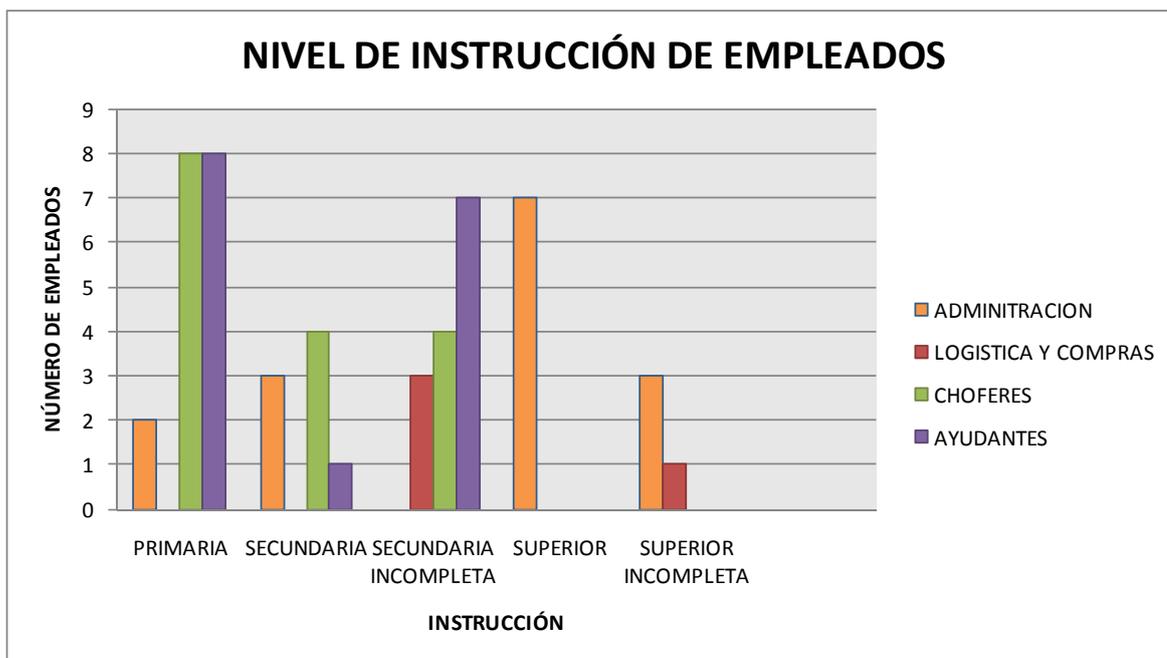


Ilustración 24. Nivel de Instrucción de los Colaboradores.

Fuente: Distribuciones Víctor Moscoso e Hijos.

Como se puede apreciar, los choferes y ayudantes del área de ventas, presentan un bajo nivel de educación (nivel básico) por tanto, lo analizaremos en el siguiente gráfico:

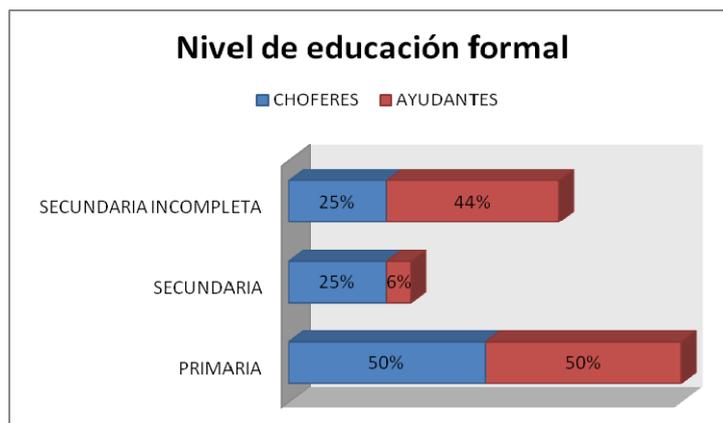


Ilustración 25. Nivel de Educación Formal.
Fuente: Distribuciones Víctor Moscoso e Hijos.

La información de la base de datos, refleja un total de 16 choferes y una misma cantidad de ayudantes de despacho.

Según la ilustración 25, se muestra lo siguiente:

- Nivel de instrucción primaria un 50% tanto para los choferes, como para los ayudantes de despacho.
- Nivel de instrucción secundaria el 25% para choferes y el 6% para los ayudantes de despacho.
- Nivel de instrucción secundaria incompleta el 25% para los choferes y el 44% para los ayudantes de despacho.

Es preocupante este indicador ya que las leyes actuales son más rígidas, y piden un requisito de cómo mínimo bachiller si desean obtener la licencia profesional, claro está que aplicar este requisito se mejorará el nivel de educación de los choferes de la empresa, pero al mismo tiempo exigirá mayor remuneración por parte de los colaboradores o postulantes.

Otro tema muy importante es el ascenso de ayudantes de despacho a choferes entregadores, que del no tener el requisito más importante (la licencia profesional), no se podrá promover a un nuevo cargo.

2.9.5 Requisitos que deben cumplirse para la Matriculación en la Escuela de Capacitación de Conductores Profesionales.- Según el sindicato de choferes profesionales, para inscribirse un alumno en la escuela de capacitación de conductores profesionales debe tener los siguientes requisitos:

- a) Tener, por lo menos, 18 años.
- b) Título de bachiller.
- c) Solicitud de admisión con la siguiente documentación:
 - Certificado médico (de un centro de salud del Ministerio de Salud Pública).
 - Certificado psicológico (de un centro médico del Ministerio de Salud Pública).
 - Examen psico-sensométrico (obtenido en el Sindicato de Choferes).
 - Original y copia del título de bachiller o copia certificada del acta de grado.
 - Certificado de antecedentes personales.
 - Cédula de identidad (copia a color) y copia de certificado de votación.
 - Copia de libreta militar.
 - Tipificación sanguínea (copia a color).
 - Comprobante de pago de derechos de matrícula.
 - Dos fotos tamaño carné (color).

2.10 Propuesta “Manual de Recursos Humanos basado en el capítulo seis de la Norma ISO 9001-2008, para Distribuciones de Víctor Moscoso e Hijos Cia. Ltda.

1. Introducción.

El presente Manual, permite guiar al Jefe del departamento o persona encargada de Recursos Humanos, a través del manejo de instructivos el proceso de contratación (reclutamiento y selección), catálogos de cargos, capacitación, evaluación de desempeño, seguridad industrial, elaboración y entrega de roles de pago, desvinculación de personal, ventas de producto al personal, pasantías de estudiantes de colegio y universidades, comunicación interna, políticas de Recursos Humanos, formas y tipos de contratación de los colaboradores. Contiene además, formularios e instructivos que se deben aplicar según los instructivos.

Este Manual está diseñado bajo los estándares de gestión del capítulo seis de la Norma ISO 9001-2008, y puede ser utilizado a cualquier nivel jerárquico de la empresa, constituye una herramienta de fácil manejo y entendimiento, dentro de la gestión de los Recursos Humanos. Cabe indicar que este Manual está planteado, acorde a la actividad actual de la empresa (distribuciones de bebidas de Cervecería Nacional), por lo que está sujeto a cambios, tanto por las nuevas tendencias de gestión de Recursos Humanos, como por el tipo de actividad de la empresa.

Nota: Todos los formularios y flujogramas del manual, se pueden visualizar en los anexos del proyecto.

2. **Ámbito de Aplicación.**

El presente Manual, es aplicable para las siguientes instancias:

- Gerente General.
- Jefaturas.
- Supervisores.
- Colaboradores.
- Pasantes.
- Postulantes.

En el caso de Familiares y/o accionistas de la empresa, es la junta accionaria quien decidirá el uso o no de este Manual.

3. **Marco Conceptual.**

- **Ayudante.**- Persona que realiza despachos de producto, es decir carga y descarga jabs de cerveza, puede ser interno (bodega o depósito), o externo (tiendas).
- **Apto.**- Persona/Colaborador, que reúne requisitos necesarios tanto en aptitud y experiencia para el puesto a ocupar.
- **Base de Datos del personal.**- Base donde se registran los datos de cada colaborador, sección, puesto, salario
- **Capacitación.**- actividad de transmisión o de enseñanza de conocimientos teóricos y prácticos, hacia una o más personas, está en relación con el trabajo a realizar según el perfil del puesto.

- **Calificación de personal** (Equilibrio con el perfil del puesto). Es la comparación del perfil del puesto versus la formación y experiencia del colaborador para la definición del plan de capacitación y movimientos del personal.
- **Chofer-Entregador.-** Persona responsable de asegurar las entregas de los productos a los puntos de venta, de acuerdo con un listado o facturas emitidas por la fuerza de ventas, además es responsable directo de la mercadería entregada a su cargo.
- **Colaborador o empleado.-** Persona que participa con otros, en la consecución de un trabajo o un logro.
- **Estudios Formales.-** Nivel de enseñanza formal alcanzado: primario, secundario, técnico (terciario), universitario, postgrados, diplomados y maestrías para lo cual el colaborador debe presentar los certificados de sustentación para poderlos avalar.
- **Evaluación de desempeño.-** Método por el cual la empresa, conoce el desempeño de cada uno de sus colaboradores en su trabajo, de acuerdo a lo que la organización considera el desempeño ideal para ese cargo. Sirve además para determinar oportunidades de mejora y generar acuerdos de metas a lograr.
- **Junta Accionaria.-** Lo conforma todos los socios, quienes emiten nuevas políticas y estrategias comerciales hacia los Gerentes y Jefes de área de la empresa.

- **Perfil del puesto.-** Requisitos básicos preestablecidos de estudios formales, experiencia y capacitación, necesarios para cumplir con los objetivos asignados al puesto.
- **Plan de capacitación.-** Actividades de capacitación según las necesidades detectadas en el Nivel del Perfil del Puesto.
- **Proceso de inducción.-** Pasos de aprendizaje y conocimiento que recibe la persona que se incorpora a la empresa a fin de familiarizares con la misma.
- **Selección Interna de Personal.-** Ascensos y cambios de puesto de acuerdo a las necesidades de la empresa, los cuales se sustentan con la evaluación de desempeño, nivel del perfil del puesto y consulta a selección de personal.
- **Selección de Personal.-** Es el proceso de búsqueda de la persona adecuada para ocupar un cargo determinado, tomando en cuenta las necesidades de la empresa y el perfil del puesto.
- **Tarjeta de control.-** Es el medio por el cual, se registra el ingreso y salida de un colaborador de las diferentes áreas de la empresa.
- **Valoración de cargos.-** Es el proceso de analizar y comparar el contenido de los puestos con el fin de situarlos en un orden jerarquizado, que sea la base del sistema de remuneración, para el personal administrativo.

CAPÍTULO I.

DISPOSICIONES GENERALES.

1.1 Objetivos del Manual de Recursos Humanos.

El presente Manual tiene como objetivo principal: “establecer los lineamientos y procedimientos necesarios para la gestión de los Recursos Humanos en la empresa”.

Estas actividades son responsabilidades netas del Jefe o persona encargada del Departamento de Recursos Humanos, además como objetivos secundarios debe: “definir, planificar, organizar y desarrollar técnicas y procedimientos que permitan promover el desarrollo, desempeño y la satisfacción del Recurso Humano en Distribuciones Víctor Moscoso e Hijos, según las políticas internas y valores de la empresa”.

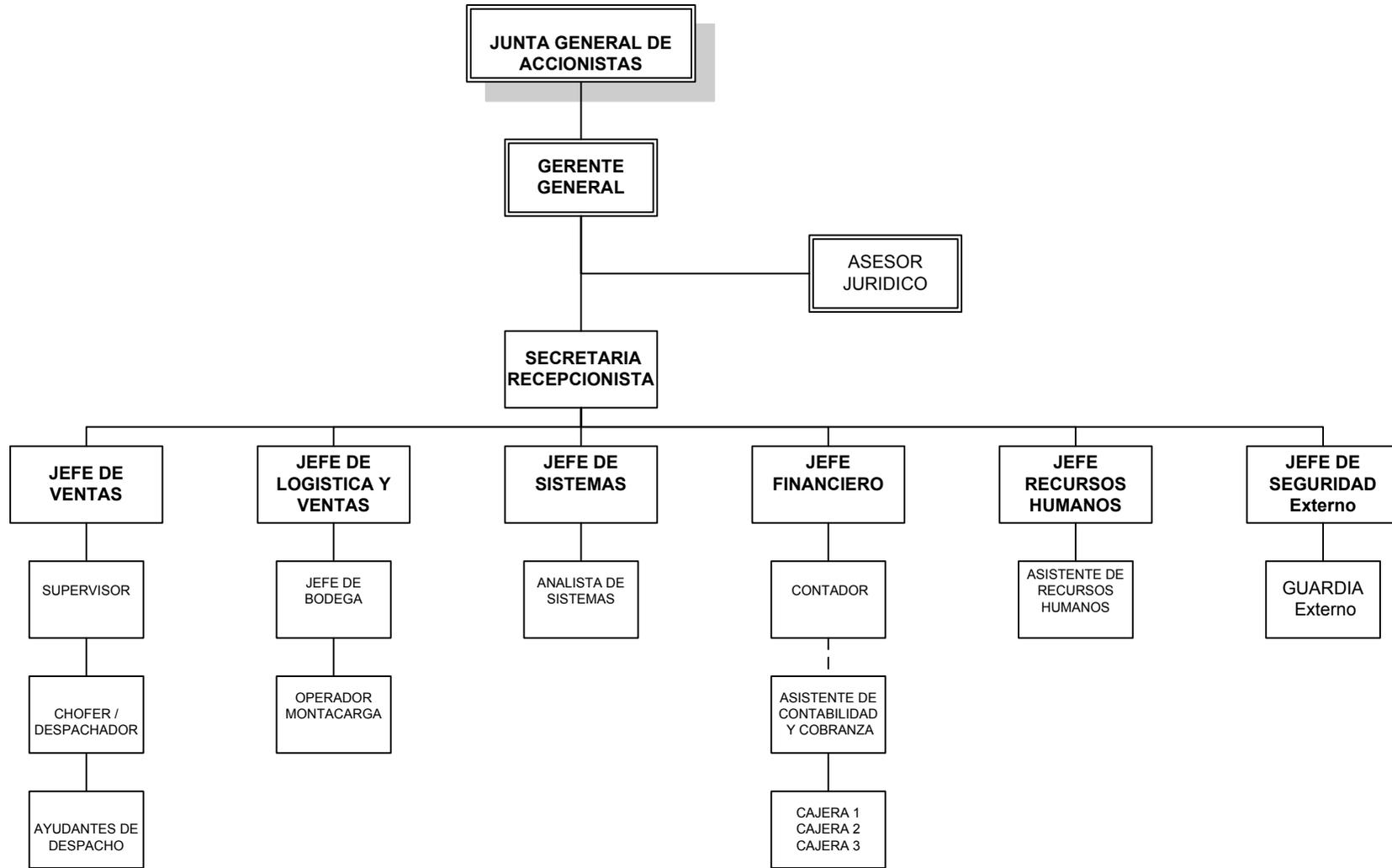
1.2 Finalidad.

El presente Manual tiene como finalidad:

- Orientar al Departamento de Recursos Humanos, sobre el uso de los instructivos, formularios y el control de la información, para un manejo eficiente y estandarizado de la administración de personal.
- Mejorar los resultados del plan estratégico y alcanzar los objetivos propuestos de la empresa.
- Fortalecer el capital humano con personal competente.

1.3 Propuesta de Organigrama de la Empresa.

A continuación se presenta el organigrama de la empresa.



CAPÍTULO II.

PROVISIÓN DE RECURSOS.

2.1 Instructivo (DVM-I-SCIP-01) Selección, Contratación e Inducción de Personal.

2.1.1 Objetivo.

Definir los pasos para la selección, contratación e inducción de personal, antes de que un postulante ocupe el puesto o vacante generado en la empresa.

2.1.2 Tipos de Selección de Personal.

Para la selección de personal existen dos medios: **selección interna de personal y selección externa de personal.**

2.1.2.1 Selección Interna de Personal.

Cada vez que se genere una vacante en cualquier área dentro de la empresa, se debe analizar la posibilidad de promover a algún colaborador.

Antes de proponer cualquier cambio de posición a un colaborador de la empresa, El Jefe de Recursos Humanos, solicita al Jefe del área interesada un informe del desempeño del candidato propuesto, donde exprese si es recomendable para la nueva posición.

Para lo cual se debe proceder de la siguiente manera:

- a.** Donde exista la vacante, el Jefe solicitante ingresa los datos en el formulario de Solicitud de Personal, **DVM-F-SP-12**, en el que deberá identificar el tipo de contratación (Fija o Temporal), además debe homologar la vacante según el catalogo de cargos.
- b.** Esta solicitud llega al Gerente General, el cual aprueba o rechaza dicho pedido.

- c. Una vez aprobada la solicitud de personal por el Gerente General, esta pasa a la Jefatura de Recursos Humanos.
- d. Recursos Humanos, coloca el sueldo provisional en el formulario y comunica a las Jefaturas la vacante existente y el perfil del puesto requerido.
- e. En el plazo de una semana cada jefe de área sugieren candidatos, si los tuvieren, cuidando de no avisar a las personas involucradas para evitar generar expectativas. La falta de respuesta se interpretará como “No tengo candidatos”.
- f. Recursos Humanos emitirá un informe al Gerente General sobre los candidatos fijados por las jefaturas.
- g. Una vez aprobados los candidatos, se les comunica la opción del nuevo puesto para conocer su interés o no en el mismo.
- h. Recursos Humanos coordina la entrevista de los candidatos con el Jefe solicitante del puesto. Una vez realizada la entrevista comunica a Recursos Humanos la decisión final.
- i. Recursos Humanos solicitara a los candidatos deben traer un certificado médico, de un Centro de Salud Pública del Ecuador, o del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), donde se indique su estado de salud, de estar en orden se debe continuar con el proceso, caso contrario se debe buscar otros candidatos.
- j. Recursos Humanos comunica al Jefe inmediato del colaborador si es aprobada la efectividad del cambio.

- k. El Jefe de área donde se encuentra actualmente el postulante aceptado, en conjunto con el Jefe de Recursos Humanos, comunican los términos del cambio al nuevo cargo.
- l. Una vez aceptada la propuesta por parte del postulante, el Jefe de área interesado, completa el formulario de Aceptación de Cambio de Puesto de Trabajo o Sección, **DVM-F-ACPT/S-18**.
- m. El Jefe de área interesado comunica y envía a Recursos Humanos la aceptación del cambio de puesto. En caso de ser necesario, el Jefe inmediato de la persona promovida, inicia una nueva solicitud de reemplazo **DVM-F-SP-12**.
- n. Recursos Humanos notificará a todos los departamentos mediante correo electrónico, la fecha de incorporación al nuevo puesto para el cierre del proceso de selección.
- o. El Jefe inmediato, elaborará el plan de capacitación en el puesto de trabajo de acuerdo al perfil del puesto, para lo cual utiliza el Registro de Capacitación Individual, **DVM-F-RCPT-03**.
- p. En caso de existir un incremento salarial asociado, éste se debe registrar según el instructivo de valoración de cargos e incrementos de sueldos **DVM-I-VC/IS-02**.
- q. En caso de no calificar ningún candidato interno se procederá a la selección externa.

2.1.2.2 Selección Externa de Personal Fijo u Ocasional.

Recursos Humanos promocionará la vacante existente, por medio de un anuncio público en la prensa de mayor circulación de la ciudad y en la página web de la empresa, para este proceso no se realizará una promoción interna, por lo tanto:

- a. El Departamento de Recursos Humanos realizará el reclutamiento de personal según el perfil designado en el catalogo de cargos, verifica que no hayan participado en procesos anteriores, realiza la primera entrevista.
- b. El Departamento de Recursos Humanos, coordina citas con los postulantes, para la aplicación de las pruebas psicológicas determinadas por el Jefe de Recursos Humanos. El día de la primera cita, se entregará a cada postulante una carta de agradecimiento por aceptar ser parte del proceso de selección de personal.
- c. La aprobación de las pruebas psicológicas es condición necesaria e ineludible para el ingreso a la empresa.
- d. Recursos Humanos debe realizar una entrevista profunda con los candidatos aprobados.
- e. El Departamento de Recursos Humanos elaborará un informe de candidatos recomendables según los resultados de las pruebas y la entrevista, junto con las referencias laborales y las entregará al jefe solicitante.
- f. Recursos Humanos coordinará las entrevistas con el Jefe solicitante y los candidatos.

- g. Después de la entrevista, el Jefe solicitante comunicará a Recursos Humanos mediante un informe el candidato seleccionado.
- h. Recursos Humanos, solicitará al candidato, un certificado médico del cualquier centro o área de salud pública actualizado, este certificado deberá contener el resultado de la valoración médica.
- i. Recursos Humanos contactará al candidato seleccionado para proceder con la contratación respectiva.
- j. Recursos Humanos comunica a las jefaturas, el candidato que se ha contratado para la vacante existente y el cierre del proceso de selección.

2.1.3 Pasos para la Contratación.

Con el candidato seleccionado por el Jefe de Recursos Humanos y Jefe solicitante, una vez que haya cumplido los puntos señalados en el presente instructivo de selección, se seguirán los siguientes pasos para su contratación:

- a. El proceso de contratación se inicia cuando el certificado médico del centro o área de salud, no tiene novedades.
- b. El departamento de Recursos Humanos realizará lo siguiente:
 - Entregará al candidato seleccionado la hoja de documentos que debe presentar.
 - Por medio de correo electrónico comunicará el ingreso de la persona a la Gerencia General, las Jefaturas, Seguridad y a Cajas.
 - El plazo máximo para la entrega de la documentación solicitada al postulante será de cinco días. (El nuevo colaborador podrá traer los documentos originales, mismos que serán escaneados o fotocopiados por Recursos Humanos.).

- La Asistente de Recursos Humanos, abre la carpeta del nuevo colaborador, en la que deberán constar todos los documentos requeridos y copia de contrato individual.
- Realiza el contrato de trabajo, mismo que deberá registrarse en el Ministerio de Relaciones Laborales en un plazo máximo de 30 días.
- Realiza aviso de entrada al IESS.
- Ingresa la información del nuevo colaborador en la Base de Datos de Colaboradores **DVM-F-BDA-30**.
- Asignara la tarjeta de asistencia al guardia para el control diario.
- La custodia, actualización y archivo de las carpetas del personal, estarán bajo la responsabilidad de la Asistente del Departamento de Recursos Humanos.

2.1.4 Inducción al Personal.

Recursos Humanos realiza el proceso de inducción dos veces al mes, el quince y el treinta de cada mes (día hábil). Se coordina con los supervisores, para realizar todo el proceso de inducción en dos días máximo.

- a. Recursos Humanos reúne a todo el grupo de personal nuevo tanto operarios como administrativos y en la sala de capacitación, comunica los beneficios de la empresa, entrega el reglamento interno, el contrato individual, los uniformes (nivel operativo).
- b. Recursos Humanos explica e informa al nuevo colaborador sobre los temas más relevantes que serán parte de la inducción, tales como:
 - La Visión.
 - La Misión.

- Los Valores.
- El Reglamento Interno.
- Seguridad Industrial.
- Organigrama general.
- Recorrido por las áreas administrativas y de servicios generales (Bodegas, salas de reuniones, baños, etc.).
- Presentación al Gerente General, Jefes departamentales, Supervisores y Colaboradores.

Además coordina con el Jefe inmediato, la inducción más detallada en las áreas en que se considera que el nuevo colaborador deba conocer antes de incorporarse a sus funciones.

c. La Asistente de Recursos Humanos, completa el formulario Recepción de Inducción **DVM-F-RI-17**, en donde el nuevo colaborador confirma la constancia de haber recibido lo siguiente:

- Reglamento Interno.
- Contrato de trabajo.
- Uniformes de trabajo.
- Reconocimiento de la empresa.
- Presentación a jefe y compañeros.

Este formulario debe archivar en la carpeta personal del colaborador.

d. Concluida la inducción general el jefe inmediato coordina lo siguiente:

- Capacitación al área de trabajo de acuerdo al perfil del puesto que se le asignará al nuevo colaborador.
- Presentación a sus compañeros de trabajo.

2.1.5 Recontratación de Ex-Colaboradores.

- a. La Junta Accionaria en conjunto con el Gerente General de la empresa, en casos extraordinarios aceptará recontratar a un ex colaborador que se haya jubilado o retirado de la empresa voluntariamente, siempre que su desempeño durante el tiempo que laboró en la empresa haya sido destacado de manera sostenida.

Si se presentase un caso, éste debe ser analizado por estas dos instancias.

- b. Ningún ex-colaborador que haya sido despedido o cuya renuncia se haya negociado podrá re-ingresar a la empresa.

Para el efecto el responsable de Recursos Humanos, revisará en los archivos de personal correspondiente, el Registro de Salida del Personal **DVM-F-RSC-19**, donde se encuentra detallado el motivo por el cual dejó la empresa.

2.1.6 Carpeta Personal.

La custodia, actualización y archivo de las carpetas del personal (colaboradores actuales y ex-colaboradores), estarán bajo responsabilidad de la Asistente de Recursos Humanos.

En la misma deberán archivarse documentos relevantes sobre la trayectoria de la persona en la empresa, tales como:

- Los documentos de ingreso que se mencionan en este instructivo.
- Aprobaciones de promociones e incrementos de salario.
- Datos actualizados como: dirección, estado civil, hijos, etc.

- Constancia de la capacitación recibida tales como: copias de certificados o diplomas.
- Cartas de felicitación, advertencias y sanciones enviadas por su Jefe y/o Gerente.
- Renuncia aprobada por el Jefe de su área.
- Pedido de despido aprobado por el Jefe de Área.
- Registro de Salida de Personal firmado por el Gerente, Jefe, y el ex - colaborador.
- Copia del Acta de Finiquito, etc.

2.1.7 Base de Datos.

El Departamento de Recursos Humanos debe manejar dos bases de datos, segmentadas de la siguiente manera:

- **Base de datos de aspirantes/postulantes.**- La Asistente de Recursos Humanos, tiene la responsabilidad de almacenar en la Base de Datos de Aspirantes **DVM-F-BDA-30**, toda la información de los candidatos.
- **Base de datos colaboradores.**- La Asistente de Recursos Humanos, tiene como responsabilidad almacenar y actualizar, toda la información de los colaboradores o pasantes que laboran en la empresa, para ello deberá utilizar el formulario **DVM-F-BDC-30**, los mismos que se extraen al momento de llenar la hoja de vida del colaborador o pasante.

Es responsabilidad del Jefe de Recursos Humanos mantener siempre actualizada las bases de datos, y facilitar al Gerente General y Jefes de Áreas las veces que ellos lo requieran para cubrir una vacante o cargo nuevo.

2.1.8 Catálogo de Cargos.

2.1.8.1 Objetivo.

Definir los requisitos mínimos que deberán cumplir los postulantes antes solicitar la incorporación a un puesto o una vacante.

a. Perfiles de la Área Administrativa.

CATALOGO DE CARGOS							
Nombre del cargo		Gerente General	Valor total del Cargo	Nombre del cargo		Jefe de Ventas	Valor total del Cargo
Misión	Es el responsable de dirigir y mantener una planificación con un control exhaustivo de las áreas, operativas, financieras, económicas y comerciales. Es el encargado de rendir cuentas a los accionistas y de resolver problemas con los clientes internos y externos		600	Misión	Garantizar que la operación de ventas funcione eficientemente, logrando que todo el equipo de trabajo cumpla con las metas solicitadas.		420
Funciones y actividades del cargo			120	Funciones y actividades del cargo			130
Administración general de la compañía.			20	Manejar el área de ventas.			20
Aprobación de normas, procedimientos y demás documentos corporativos			20	Manejar viáticos.			10
Estrategia de negocios que garantice la satisfacción de clientes y			20	Realizar reportes de ventas.			30
Define y comunica las responsabilidades y autoridades en la empresa.			20	Calcular los porcentajes de comisiones.			20
Revisa y aprueba presupuestos de ventas y de gastos, estados financieros e inversiones.			20	Supervisar la gestión de ventas de la provincia del Azuay.			30
Establecer y generar contactos y relaciones públicas.			20	Dar soporte general al departamento.			20
Requisitos			150	Requisitos			100
Edad de 30 a 45 años			0	Edad de 30 a 35 años			0
Sexo indistinto			0	Sexo indistinto.			0
Estado civil casado			0	Estado civil indistinto.			0
Estudios de tercer y cuarto nivel, en administración o carreras afines.			100	Estudios universitarios concluidos en Ingeniería Comercial o Marketing.			70
Experiencia en las actividades del puesto al menos 3 años.			50	Experiencia mínima de 2 años en cargos comerciales			30
Disponibilidad para viajar dentro del país.			0	Disponibilidad para viajar y trabajar bajo presión			0
Competencias			250	Competencias			110
Madurez intelectual y solucionador de problemas			50	Conocimiento del mercado en la provincia del Azuay.			20
Innovador, confiable, colaborador, delega y trabaja en equipo			50	Poseer clara orientación a los resultados			40
Pensador estratégico y crítico			50	Aportar dinamismo			40
Destrezas comunicativas-auditivas			50	Tener capacidad de liderazgo y trabajo en equipo.			10
Empowerment			50				
Requerimientos de esfuerzo			80	Requerimientos de esfuerzo			80
Físico <input type="checkbox"/>			80	Físico <input type="checkbox"/>			80
Mental <input checked="" type="checkbox"/>				Mental <input checked="" type="checkbox"/>			
El trabajo requiere mayoritariamente esfuerzo mental.				El trabajo requiere mayoritariamente esfuerzo mental.			
Se presentan situaciones de estrés tanto en el área administrativa como en la operativa en los días festivos, por los altos volúmenes de ventas.				Se presentan situaciones de estrés en los días festivos, debe manejar temas de gestión de reclamaciones de los clientes y gestión del personal a cargo.			
Jefe inmediato		Junta de Accionistas		Jefe inmediato		Gerente General	

CATALOGO DE CARGOS							
Nombre del cargo		Jefe de Logística y Compras		Jefe de Sistemas			
Misión	Responsable de todo el proceso logístico que incluye: distribución, administración, manejo de bodegas y compras, cumpliendo los objetivos estratégicos y políticas internas de la empresa.		Valor total del Cargo	Misión	Velar por el correcto funcionamiento de los equipos y aplicaciones a cargo del departamento, brindando asesoría y soporte a los usuarios, en cuanto a su manejo y operación.		
			420				
Funciones y actividades del cargo			130	Funciones y actividades del cargo			
Planificar y controlar las compras nacionales de productos para comercializar según los requerimientos del negocio.			20	Desarrollar sistemas según las necesidades de información de la empresa.			
Coordinar y controlar las adquisiciones de la empresa.			10	Detectar e identificar requerimientos en relación a sistemas de información.			
Coordinar y supervisar actividades del área de adquisiciones, activos fijos, y servicios Generales.			50	Desarrollar políticas y procedimientos de seguridad informática.			
				Brindar soporte técnico a todos los usuarios de la empresa.			
Cumplir con políticas y procedimientos, enfocándose en los parámetros establecidos de las Normas ISO 9001-2000 Seguridad Salud Ocupacional y Medio Ambiente.			50	Garantizar el adecuado uso de los equipos informáticos, de telecomunicaciones de seguridad, electrónica, así como la infraestructura del departamento de sistemas, programando también las actividades de mantenimiento a los mismos.			
Requisitos			100	Requisitos			
Edad de 30 a 35 años.			0	Edad de 25 a 35 años.			
Sexo indistinto.			0	Sexo indistinto.			
Estado civil indistinto.			0	Estado civil indistinto.			
Titulo de tercer nivel en Administración de empresas, Ing. Comercial o afines.			70	Titulo de tercer nivel en Ingeniería de Sistemas y capacitación formativa.			
Experiencia mínima de 3 años desempeñando posiciones similares.			30	Experiencia laboral mínima de 3 años en cargos similares.			
De preferencia con Diplomado o Especialización en logística y compras.			0	Nivel de ingles medio			
Competencias			110	Competencias			
Persona activa, dinámica, proactiva y honesta,			20	Capacidad de trabajo bajo presión			
Que pueda trabajar bajo presión,			40	Proactivo, organizado			
Enfocada en el cumplimiento de objetivos y metas planteadas,			40	Trabajar en equipo			
Que trabaje en equipo, responsable con iniciativa			10	Facilidad para la obtención y análisis de información			
			0	Manejo de Microsoft Office			
Requerimientos de esfuerzo			80	Requerimientos de esfuerzo			
Físico <input type="checkbox"/> Mental <input checked="" type="checkbox"/>			80	Físico <input type="checkbox"/> Mental <input checked="" type="checkbox"/>			
El trabajo requiere mayoritariamente esfuerzo mental.				El trabajo requiere mayoritariamente esfuerzo mental.			
Se presentan situaciones de estrés en la planificación de la flota de camiones en los días festivos, por los altos volúmenes de ventas.				Se presentan situaciones de estrés en el desarrollo, actualización y evaluación de nuevos programas.			
Jefe inmediato		Gerente General		Jefe inmediato		Gerente General	

CATALOGO DE CARGOS					
Nombre del cargo		Jefe de Finanzas		Jefe de Recursos Humanos	
Misión	Responsable de planificar, controlar y administrar los recursos a fin de contribuir de manera significativa con los niveles de eficacia y eficiencia requeridos por la organización.	Valor total del Cargo	Nombre del cargo	Ajustar las políticas de personal a la estrategia del negocio de la compañía. Para hacerlo, debe gestionar la selección, evaluación, retribución, formación, desarrollo y administración del personal. Alinear a los empleados con la estrategia de la organización y con el negocio, es fundamental que esté presente en las reuniones de la junta accionaria.	Valor total del Cargo
		420	Misión		420
Funciones y actividades del cargo		130	Funciones y actividades del cargo		130
Cumplir con los permisos y documentos legales de la empresa.		20	Elaborar y actualizar el manual y la política de personal		30
Planificación dirección y control de actividades contables.		15	Diseñar un proceso efectivo de provisión de personal de la empresa.		30
Establecer, actualizar, políticas y procedimientos de cobranza.		30	Instaurar un sistema de gestión y evaluación del desempeño adecuado.		10
Realizar acciones de control de cartera en forma continua.		15	Controlar las comunicaciones a nivel interno y facilitar la creación de valores.		10
Actividades de control de gastos de la empresa.		30	Colaborar en la definición de la cultura empresarial.		30
Conocimiento de manejo de personal y manejo de nómina.		20	Determinar una política de retribuciones coherente, equiparada y competitiva.		20
Requisitos		100	Requisitos		100
Edad de 25 a 40 años		0	Edad de 25 a 40 años.		0
Sexo indistinto.		0	Sexo indistinto.		0
Estado civil indistinto.		0	Estado civil indistinto.		0
Título de tercer nivel en administración de empresas, economista, Ingeniero Comercial o afines.		60	Título de tercer nivel en Psicología Industrial, Ingeniería en Recursos Humanos o		70
Experiencia de 2 años en el área de administración y finanzas.		40	Experiencia mínima de cuatro años en manejo de Recursos Humanos		20
Experiencia de 2 años en el área de administración y finanzas.		40	Experiencia probada en el desarrollo de los subsistemas de personal.		10
Competencias		110	Competencias		110
Capacidad de análisis.		25	Planificación y organización		20
Buen manejo y control de los flujos de dinero.		25	Orientación a resultados y calidad.		30
Comunicación.		20	Compromiso y trabajo en equipo.		30
Liderazgo.		20	Inteligencia emocional		20
Decisión y trabajo en equipo		20	Compromiso, liderazgo.		10
Requerimientos de esfuerzo		80	Requerimientos de esfuerzo		80
Físico <input type="checkbox"/>		80	Físico <input type="checkbox"/>		80
Mental <input checked="" type="checkbox"/>			Mental <input checked="" type="checkbox"/>		
El trabajo requiere mayoritariamente esfuerzo mental.			Estrés por generar nuevas políticas y normativas, además de analizar los resultados de las evaluaciones de desempeño de los empleados.		
Estrés en cierre de año y auditorías.			Se deben manejar temas de capacitaciones, evaluaciones y procesos de selección de empleados y manejo de nómina.		
Se deben manejar temas de inversiones y préstamos o créditos de los clientes internos y externos.					
Jefe inmediato		Gerente General		Jefe inmediato	
		Gerente General			

CATALOGO DE CARGOS							
Nombre del cargo		Supervisor de ventas	Valor total del Cargo	Nombre del cargo		Secretaria/Recepcionista	Valor total del Cargo
Misión		Responsable de controlar y alcanzar las metas de los presupuestos enviados por la jefatura de ventas.	250	Misión		Mantener un control adecuado de la agenda del gerente, ayudar con la vigilancia y cumplimiento de las normas, políticas y procesos a seguir dentro de la empresa. Atender las solicitudes de clientes internos y externos con agilidad.	120
Funciones y actividades del cargo			50	Funciones y actividades del cargo			20
Manejar, actualizar y clasificar la base de datos de los clientes de cartera y potenciales.			10	Brindar atención e información a clientes internos y externos.			5
Ejecución de todo el proceso de ventas			10	Ejecutar tareas de secretaría.			5
Asistir al jefe de ventas en el proceso de Planificación, Organización, Dirección, Coordinación y Control del proceso de ventas.			20	Administrar en forma ágil y organizada la documentación interna y externa.			5
Rediseñar, clasificar y organizar las rutas de ventas.			10	Manejar absoluta confidencialidad y reserva en cuanto a la información.			5
Requisitos			100	Requisitos			50
Edad de 25 a 35 años			0	Edad de 22 a 40 años.			0
Sexo indistinto.			0	Sexo hombre.			0
Estado civil indistinto.			0	Estado civil indistinto.			0
Titulo de tercer nivel en administración de empresas, Ing. Ventas, Ing. Comercial o afines.			60	Estudios superiores en administración de empresa, Ing. Comercial o afines.			25
Experiencia de 1 a 3 años en el área de ventas o cobranzas			40	Experiencia mínima de 1 año, en cargos similares			10
Competencias			50	Competencias			25
Experto en estrategias de ventas			10	Experiencia en servicio al cliente.			5
Liderazgo y Administración de grupos de vendedores			10	Poseer conocimientos en Secretaría			5
Aptitudes y habilidades de negociación			10	Dominio de herramientas informáticas a nivel de Office.			5
Habilidad para brindar servicios posventa			10	Competencias			25
Manejo de Técnicas para cerrar la venta			10	Excelente conocimiento en el manejo de archivo y documentación.			5
Requerimientos de esfuerzo			50	Requerimientos de esfuerzo			25
Físico <input type="checkbox"/>			50	Físico <input checked="" type="checkbox"/>			25
Mental <input checked="" type="checkbox"/>				Mental <input checked="" type="checkbox"/>			
El trabajo requiere mayoritariamente esfuerzo mental.				El trabajo requiere esfuerzo mental para organizar las tareas en la manera mas efectiva, y físico para ejecutar las mismas			
Estrés en cierre de fin año y días festivos.				Se presentan situaciones de estrés cuando se acumula el trabajo de las diferentes áreas,			
Se debe planificar entregas y ventas para evitar desabastecimiento en los puntos de venta.							
Jefe inmediato		Jefe de Ventas		Jefe inmediato		Gerente General	

CATALOGO DE CARGOS									
Nombre del cargo		Analista de sistemas		Nombre del cargo		Contador Auditor		Valor total del Cargo	
Misión		Responsable de dar mantenimiento a software como hardware solicitados por las diferentes área de la empresa.		Misión		Programar, coordinar y ejecutar los procesos contables para proporcionar información adecuada y oportuna para la toma de decisiones, conforme a las normas legales vigentes; coordinar y proponer normas y procedimientos para la correcta ejecución presupuestal y la adecuada presentación de Estados financieros.		350	
		200						350	
Funciones y actividades del cargo		25		Funciones y actividades del cargo		120			
Actualizar programas habilitados en toda la empresa		5		Planificación y presupuestos, legislación laboral, tributaria y societaria, normas internacionales de información financiera (NIIFS).		20			
Cumplir con normas de seguridad electrónica		5		Realizar conciliaciones tributarias y bancarias		20			
Ejecución de los planes elaborados por la jefatura		5		Elaborar análisis de cuentas y análisis de estados financieros		30			
Dar soporte técnico a los equipos de la empresa		5		Cumplimiento y pago de obligaciones legales y tributarias		20			
Reportar el mal uso de los equipos a la jefatura		5		Manejo de Información del SRI, impuestos, nómina, costos		30			
Requisitos		100		Requisitos		100			
Edad de 20 a 35 años		0		Edad de 25 a 40 años.		0			
Sexo indistinto.		0		Sexo y estado civil indistinto		0			
Estado civil indistinto.		0		Carrera universitaria completa, título en contabilidad o afines, CPA.		30			
Tecnólogo o Ingeniero en Sistemas/Informática/electrónica		50		Experiencia de 5 años realizando auditorías financieras y operativas.		50			
Experiencia mínima de 1 año en posiciones similares.		20		Conocimiento de contabilidad financiera y de costos, planificación y presupuestos, legislación laboral, tributaria y societaria, y (NIIFS).		20			
Conocimiento de Linux/Windows, Java, Jboss, SharePoint, XML, MySQL.		30							
Competencias		25		Competencias		50			
Excelente habilidad de comunicación.		5		Pensamiento analítico y conceptual.		10			
Trabajo en equipo.		5		Toma de decisiones		10			
Análisis.		5		Trabajo bajo presión		10			
Planificación y organización		5		Liderazgo Asertividad y firmeza		10			
Iniciativa.		5		Orientación y asesoramiento		10			
Requerimientos de esfuerzo		50		Requerimientos de esfuerzo		80			
Físico <input type="checkbox"/>		Mental <input checked="" type="checkbox"/>		Físico <input type="checkbox"/>		Mental <input checked="" type="checkbox"/>		80	
El trabajo requiere mayoritariamente esfuerzo mental.				Estrés en cierre de año y auditorias.					
Estrés en cierre de fin año y días festivos.				Se debe manejar temas tributarios y legales al día, para evitar multas y sanciones.					
Se debe planificar entregas y ventas para evitar desabastecimiento en los puntos de venta.									
Jefe inmediato		Jefe de sistemas		Jefe inmediato		Jefe de finanzas			

CATALOGO DE CARGOS							
Nombre del cargo		Asistente de contabilidad y cobranza		Asistente de Recursos Humanos			
Misión	Responsable de manejar cuentas por pagar, por cobrar e incobrables de clientes internos y externos.	Valor total del Cargo	200	Misión	Ejecutar planes y normas emitidos por la jefatura de área, actualizar y mantener en orden toda la documentación de los empleados.	Valor total del Cargo	200
Funciones y actividades del cargo		20	Funciones y actividades del cargo		25		
Manejar cuentas por pagar, facturas, emisión de retenciones y cheques.		10	Manejo de los subsistemas especialmente Capacitación, Selección, Desarrollo Organizacional y apoyo en el manejo del seguro social		5		
Manejar cuentas por cobrar, gestión de cobranza, registro depósitos, liquidación de gastos.		5	Apoyo en temas operativos y nuevos proyectos del área		5		
Manejar archivo		5	Atender solicitudes de los jefes y empleados		5		
			Organizar los eventos festivos de la empresa.		5		
Requisitos		100	Actualización de bases de datos y carpeta de empleados		5		
Edad de 22 a 28 años.		0	Requisitos		100		
Sexo mujer.		0	Edad de 25 a 35 años.		0		
Estado civil indistinto.		0	Sexo y estado civil indistinto		0		
Universidad incompleta o estudiante de tercer año de Ingeniería Comercial, Administración, Contabilidad o afines		50	Estudios universitarios en Administración, Ing. Comercial, Psicología Laboral o afines		50		
Experiencia mínima de 1 año en posiciones similares.		50	Mínimo 1 año de experiencia en el área de Recursos Humanos, especialmente en selección de personal y capacitación.		50		
Competencias		30	Competencias		25		
Conocimiento de Niifs		5	Proactiva.		5		
Excel intermedio		10	Dinámica.		5		
Manejo de utilitarios office 2007		5	Entusiasta y participativa.		5		
Planificación y Organización		5	Con disponibilidad para aprender.		5		
Iniciativa.		5	Trabajo en equipo.		5		
Requerimientos de esfuerzo		50	Requerimientos de esfuerzo		50		
Físico <input type="checkbox"/> Mental <input checked="" type="checkbox"/>		50	Físico <input type="checkbox"/> Mental <input checked="" type="checkbox"/>		50		
Estrés en cierre de año y auditorias.			Estrés por la generación de nuevas políticas y normativas, además de analizar los resultados de las evaluaciones de desempeño de los empleados.				
Se deben manejar temas tributarios y legales para dar soporte a la jefatura.			Se deben manejar temas de capacitaciones, evaluaciones y procesos de selección de empleados y manejo de nomina.				
Jefe inmediato		Jefe de finanzas	Jefe inmediato		Jefe de recursos humanos		

b. Perfil del Área Operativa.

CATALOGO DE CARGOS							
Nombre del cargo		Cajera	Valor total del Cargo	Nombre del cargo		Guardia/Conserje	Valor total del Cargo
Misión	Recibir de clientes internos y externos, valores por la ventas de productos que distribuye la empresa.		150	Misión	Velar por todos los activos de la empresa y la integridad física de los empleados, ejecutar normas y políticas de seguridad e informar novedades de incumplimiento a la Gerencia.		120
Funciones y actividades del cargo			12	Funciones y actividades del cargo			25
Atender a clientes internos y externos, de acuerdo a los parámetros establecidos en caja			4	Control del ingreso y salida de vehículos, empleados y visitantes de la empresa			5
Registrar de valores receptados en los formatos establecidos			4	Entrega de tarjeta de ingreso y salida de empleados			5
Reportar faltantes de valores			4	Registrar e informar novedades a la gerencia			5
				Mantener sus herramientas de trabajo en excelentes condiciones			5
Requisitos			100	Requisitos			50
Edad de 22 a 35 años.			0	Edad de 20 a 40 años.			0
Sexo mujer.			0	Sexo hombre.			0
Estado civil indistinto.			0	Estado civil indistinto.			0
Estudios universitarios en Administración o Ing. Comercial.			50	Estatura mínima 1,70 m.			0
Experiencia mínima de 1 año en cobranza o servicio al cliente.			50	Bachiller y haber cumplido el servicio militar			20
Estudios superiores en administración de empresa, Ing. Comercial o			0	Experiencia mínima de 1 año en cargos similares.			30
Competencias			18	Competencias			25
Facilidad de manejo de efectivo			5	Proactivo.			5
Excelente actitud de servicio			5	Dinámico.			5
Habilidad para hablar y escuchar			4	Facilidad de palabra			5
Habilidad para aprender rápido.			4	Excelencia presencia			5
				Responsable y honesto			5
Requerimientos de esfuerzo			20	Requerimientos de esfuerzo			20
Físico <input checked="" type="checkbox"/>		Mental <input checked="" type="checkbox"/>	20	Físico <input checked="" type="checkbox"/>		Mental <input type="checkbox"/>	20
Estrés en cuellos de botella por volúmenes de ventas o días festivos.				Estrés cuando existen atracos, emergencias o accidentes en mayor grado.			
Se deben organizar el área de trabajo a fin de atender ágilmente a clientes internos y externos.				El trabajo es bastante equilibrado, requiere un esfuerzo mental y físico requiere constante capacitación.			
Jefe inmediato		Jefe de finanzas		Jefe inmediato		Gerente General	

CATALOGO DE CARGOS							
Nombre del cargo		Chofer/Vendedor/Despachador		Vendedor			
Misión	Visitar y ofrecer la gama de productos al cliente y entregar en perfecto estado todas las mercaderías en los puntos de ventas, en tiempo, cantidad y calidad.	Valor total del Cargo	175	Misión	Visitar a todos los clientes de la ruta asignada, generando valor en cada gestión, cobrar cuentas pendientes y tomar pedidos en los puntos de venta.	Valor total del Cargo	200
Funciones y actividades del cargo		20	Funciones y actividades del cargo		25		
Realizar la entrega de productos acorde a la ruta establecida o según su criterios de visita		5	Planificar y organizar el trabajo de visitas		5		
Registrar cobros, despachos y entregar facturas de las ventas a clientes		5	Ejecutar merchandising en los puntos de venta.		5		
Visitar y entregar las mercaderías al 100% de clientes de la ruta		5	Facturación y cobro de valores de clientes		5		
Informar novedades de la competencia y del mercado		5	Cumplir con las metas y presupuestos de ventas establecidos por la empresa		5		
Requisitos		50	Requisitos		100		
Edad de 22 a 40 años.		0	Edad de 20 a 40 años.		0		
Sexo hombre.		0	Sexo y estado civil indistinto.		0		
Estado civil indistinto.		0	Manejo de Office preferentemente en Excel		10		
Bachiller.		0	Visitas dentro y fuera de la ciudad		15		
Experiencia mínima de 1 año en cargos similares		10	Estudios superiores en administración de empresa, Ing. Comercial o afines.		50		
Poseer licencia profesional tipo: C, D o E		30	Experiencia mínima de 1 año en cargos similares.		25		
Conocimiento de ventas y servicio al cliente.		10	Competencias		25		
Competencias		25	Proactivo.		5		
Facilidad de palabra		5	Dinámico.		5		
Proactivo		5	Facilidad de palabra		5		
Responsable y honesto		5	Excelencia presencia		5		
Trabajar en equipo		5	Responsable y honesto		5		
Habilidad para aprender rápido.		5	Requerimientos de esfuerzo		50		
Requerimientos de esfuerzo		80	Requerimientos de esfuerzo		50		
Físico <input checked="" type="checkbox"/>		50	Físico <input checked="" type="checkbox"/>		50		
Mental <input checked="" type="checkbox"/>			Mental <input checked="" type="checkbox"/>				
El trabajo requiere esfuerzo físico y mental.		Estrés cuando existen prestamos o créditos por feriados.					
Se presentan situaciones de estrés en los días festivos, debe manejar temas de entregas eficientes para evitar reclamos de los clientes.		El trabajo es bastante equilibrado, requiere un esfuerzo mental y físico especialmente cuando el trabajo es fuera de la ciudad, además requiere constante capacitación en clínica de ventas y negociación.					
Jefe inmediato		Supervisor de ventas		Jefe inmediato		Supervisor de ventas	

CATALOGO DE CARGOS							
Nombre del cargo		Operador de montacargas		Valor total del Cargo	Ayudante de despacho		Valor total del Cargo
Misión	Movilizar pallet de productos para el almacenamiento ó despacho, según corresponda, considerando las directrices de distribución, en función de minimizar la rotura, faltante de producto y los tiempos de movilización de pallets.		150	Misión	Colaborar al chofer asignado, con la estivación de productos en los puntos de venta de la ruta asignada o en la bodega.		120
Funciones y actividades del cargo			15	Funciones y actividades del cargo			25
Operar los montacargas bajo las normas de seguridad			5	Cargar y descargar las mercaderías del camión de despachos.			10
Informar al superior sobre el estado de la infraestructura, maquinaria, y equipos a su cargo			5	Estibar los productos de la empresa en optimas condiciones.			5
Cargar y descargar los productos provenientes de los proveedores.			5	Ayudar a la exhibición de productos en los puntos de venta.			5
Requisitos			70	Requisitos			50
Edad de 22 a 40 años.			0	Edad de 18 a 40 años.			0
Sexo hombre.			0	Sexo hombre.			0
Estado civil indistinto.			0	Estado civil indistinto.			0
Bachiller técnico de preferencia.			20	Estatura mínima 1,60 m.			0
Experiencia mínima de 1 año, operando montacargas en recepción y entrega de pallets en empresas de consumo masivo o bodegas de gran			30	Bachiller y haber cumplido el servicio militar			25
Poseer por lo menos licencia de conducir tipo B, ó Certificado que le habilite para el manejo de montacargas.			20	Experiencia mínima de 1 año en cargos similares.			25
Competencias			15	Competencias			25
Dinámico			3	Proactivo.			5
Proactivo			3	Dinámico.			5
Capacidad de empatía			3	Facilidad de palabra			5
Trabajar en equipo			3	Habilidades matemáticas.			5
Habilidad para aprender rápido.			3	Responsable y honesto			5
Requerimientos de esfuerzo			50	Requerimientos de esfuerzo			20
Físico <input checked="" type="checkbox"/> Mental <input checked="" type="checkbox"/>			50	Físico <input checked="" type="checkbox"/> Mental <input type="checkbox"/>			20
El trabajo requiere esfuerzo físico y mental, para poder manipular los pallets.				Estrés cuando se deben entregar altos volúmenes de ventas en los puntos de venta			
Se presentan situaciones de estrés cuando se ubica mercadería a grandes alturas por el peligro que representa la manipulación del montacargas.				El trabajo requiere un esfuerzo físico considerable para manipular la mercadería.			
Jefe inmediato	Jefe de bodega			Jefe inmediato	Supervisor de ventas		

CATALOGO DE CARGOS		
Nombre del cargo	Jefe de Bodega	Valor total del Cargo
Misión	Administrar las bodegas de abastecimiento de la empresa, siendo responsable en la recepción, almacenamiento y distribución de los productos adquiridos.	225
Funciones y actividades del cargo		40
Seguimiento y control a los indicadores de distribución		5
Diseñar un proceso efectivo de distribución de mercaderías		10
Liderar los procesos de almacenaje, transporte y empaque de productos.		5
Realizar control de salida de productos		5
Tener un control de stock normal y de seguridad		10
Almacenar los productos en condiciones específicas del fabricante.		5
Requisitos		100
Edad de 25 a 40 años.		0
Sexo hombre		0
Estado civil indistinto.		0
Titulo en Ingeniería Industrial, logística y/o carreras administrativas.		50
Experiencia de 3-4 programando, coordinando, ejecutando y controlando el		30
Conocimientos en: Almacenaje, Bodegas, Transporte y Empaque		20
Competencias		25
Experto en manejo de bodegas		5
Liderazgo y Administración de grupos de personas		5
Compromiso y trabajo en equipo.		5
Inteligencia emocional		5
Compromiso, liderazgo.		5
Requerimientos de esfuerzo		60
Físico <input checked="" type="checkbox"/>	Mental <input checked="" type="checkbox"/>	60
Estrés por pedidos, almacenaje y despachos en días festivos.		
Se deben manejar temas de coordinación de entregas con el supervisor de ventas para evitar desabastecimiento de productos.		
Jefe inmediato	Gerente General	

2.2 Instructivo (DVM-I-VC/IS-02) Valoración de Cargos e Incrementos de Sueldo.

El instructivo de Valoración de Cargos e Incrementos de Sueldos es una herramienta básica y fundamental, para mantener un criterio homogéneo, objetivo y uniforme de los sueldos de las personas que se integran al grupo de colaboradores Administrativos y Operativos de la empresa.

2.2.1 Composición del Valor de un Cargo.

Cada cargo tiene un valor, y está en compuesta de dos aspectos.

- Un puntaje.
- El valor económico de cada punto.

El valor del cargo debe tener como máximo un 20 % por arriba para quienes se desempeñen exitosamente en su puesto de trabajo. (Aquí deberá evaluarse si no corresponde una promoción de la persona).

En el valor al cien por ciento del puesto para quien cumpla satisfactoriamente con sus obligaciones y hasta un 20 % por debajo para quien recién asume el puesto, o quien no cumple satisfactoriamente con sus obligaciones (aquí deberá evaluarse si conviene su permanencia en la empresa).

2.2.2 Revisión de Cargos.

La revisión de la puntuación en los cargos se hará mediante la presentación del formulario de Valoración de Cargos **DVM-F-VC-08**, que se adjunta al presente Instructivo.

El Jefe interesado que posee la vacante, debe llenar dicho formulario con los puntos que el puesto tiene, la puntuación propuesta y entregársela al Departamento de Recursos Humanos, quienes propondrán un día y hora de reunión para debatir sobre el tema con el Gerente de la empresa.

2.2.3 Creación de Nuevos Puestos.

En el caso de creación de nuevos puestos, cada jefe de área utilizará el mismo formulario de Valoración de Cargos **DVM-F-VC-08**, y en él pondrán sólo la puntuación propuesta para dicho puesto. Se la entregará al Departamento de Recursos Humanos, quienes propondrán día y hora de reunión para debatirlo.

2.2.4 Aumentos de Sueldo y Metodología.

En los casos que se propongan incrementos de sueldos, estos sólo tendrán validez si se ajustan a los términos del presente instructivo, después de realizada la evaluación de desempeño, no pudiendo superar el 20 % del valor del cargo. (Sueldo fijo más comisiones para el caso del área de ventas).

Se procederá de la siguiente forma:

- El Jefe de área implicada llenará el formulario Modificación de Remuneraciones **DVM-F-MR-09**.
- El Jefe de área lo entregará al Departamento de Recursos Humanos.
- El Jefe de Recursos Humanos se reunirá dentro de los 30 días siguientes con el Jefe de área solicitante y el Gerente de la empresa, para revisar los pedidos de aumento.
- Aceptada la petición se elaborará una acta con la firma de los presentes y la autorización del Gerente, para su incorporación a los roles del mes.
- Tanto la revisión de cargos, creación de nuevos cargos y aumentos de sueldos tendrán validez solo con la firma del Gerente General o de al menos dos miembros de la Junta Accionaria.

2.2.4.1 Valoración Económica de cada uno de los Cargos de la Empresa.

AREA ADMINISTRATIVA			
Cargo:	Gerente General	Cargo:	Jefaturas de todas las área
Puntaje:	600	Puntaje:	420
Valor del punto:	2,5	Valor del punto:	2,5
Valor del Cargo al 100%	1500	Valor del Cargo al 100%	1050
20 % adicional	300	20 % adicional	210
Valor del cargo al 120%	1800	Valor del cargo al 120%	1260
Cargo:	Supervisores de área	Cargo:	Analistas y asistentes de área
Puntaje:	250	Puntaje:	200
Valor del punto:	2,5	Valor del punto:	2,5
Valor del Cargo al 100%	625	Valor del Cargo al 100%	500
20 % adicional	125	20 % adicional	100
Valor del cargo al 120%	750	Valor del cargo al 120%	600
Cargo:	Contador	Cargo:	Secretaria/Recepcionista
Puntaje:	350	Puntaje:	150
Valor del punto:	2,5	Valor del punto:	2,5
Valor del Cargo al 100%	875	Valor del Cargo al 100%	375
20 % adicional	175	20 % adicional	75
Valor del cargo al 120%	1050	Valor del cargo al 120%	450

AREA OPERATIVA			
Cargo:	Jefe de Bodega	Cargo:	Vendedor
Puntaje:	225	Puntaje:	200
Valor del punto:	2,5	Valor del punto:	2,5
Valor del Cargo al 100%	562,50	Valor del Cargo al 100%	500,00
20 % adicional	112,5	20 % adicional	100
Valor del cargo al 120%	675	Valor del cargo al 120%	600
Cargo:	Chofer/Despachador/Vendedor	Cargo:	Ayudante de despacho
Puntaje:	175	Puntaje:	120
Valor del punto:	2,5	Valor del punto:	2,5
Valor del Cargo al 100%	437,5	Valor del Cargo al 100%	300
20 % adicional	87,5	20 % adicional	60
Valor del cargo al 120%	525	Valor del cargo al 120%	360
Cargo:	Guardia/Conserje	Cargo:	Operador Montacargas
Puntaje:	120	Puntaje:	160
Valor del punto:	2,5	Valor del punto:	2,5
Valor del Cargo al 100%	300	Valor del Cargo al 100%	400
20 % adicional	60	20 % adicional	80
Valor del cargo al 120%	360	Valor del cargo al 120%	480
Cargo:	Cajera		
Puntaje:	150		
Valor del punto:	2,5		
Valor del Cargo al 100%	375		
20 % adicional	75		
Valor del cargo al 120%	450		

Para la valoración del cargo, se debe regir según los siguientes términos:

- Evaluar cada puesto de trabajo de colaboradores, supervisores y jefes que haya sido sometido a cambios o un puesto creado por primera vez.

- La evaluación de desempeño será de vital consideración para los colaboradores que se postulen a nuevos cargos. Se debe tomar en cuenta los porcentajes y puntajes obtenidos en la última evaluación.
- El Gerente General, es la única persona que aprueba los incrementos de sueldo para todo el personal (administrativo / operativo).
- Los incrementos de sueldo para el Gerente, son analizados y aprobados por la junta accionaria de la empresa, en base a los resultados alcanzados durante su periodo de desempeño.

2.2.5 Cambio de Categoría Personal Administrativo.

El Gerente, Jefe, Supervisor o encargado de área, para promocionar a una persona de una categoría a otra, debe llenar:

- Formulario “Cambio de Categoría” **DVM-F-CC-02**.
- Formulario “Equilibrio con el perfil de puesto” **DVM-F-EPP-01**.

Además, elaborará el plan de capacitación en el puesto de trabajo de acuerdo al perfil del puesto, para lo cual se debe utilizar el Registro de Capacitación para el Puesto de Trabajo, **DVM-F-RCPT-03**.

El Jefe, Supervisor, Encargado de área o sección o a quien designe debe:

- Entregar los formularios al Gerente General para la aprobación.
- Una vez aprobado, el Gerente General notifica y envía los formularios al Departamento de Recursos Humanos.
- La Asistente de Recursos Humanos, actualiza la información en la Base de Datos de Colaboradores **DVM-F-BDC-30**, y archiva los documentos de referencia en la carpeta personal del colaborador.

2.2.6 Ingreso o Cambio de Puesto de trabajo Personal Operativo.

El Gerente, Jefe, Supervisor o encargado del área debe:

- Solicitar al aspirante, un certificado médico, del cualquier centro de salud pública de la ciudad de Cuenca, donde especifique, que la persona se encuentra sin enfermedades y este apta físicamente para desempeñarse en un trabajo.
- Completar el formulario aceptación de cambio de puesto de trabajo o sección, **DVM-F-ACPT/S-18** y enviar al Departamento de Recursos Humanos.
- Elaborar un plan de capacitación para el puesto de trabajo de acuerdo al perfil del puesto, además debe registrar la capacitación para el puesto de trabajo en el formulario **DVM-F-RCPT-03**.
- La Asistente de Recursos Humanos con la información del formulario de Aceptación de Cambio de Puesto de Trabajo **DVM-F-ACPT/S-18**, debe actualizar la Base de Datos de Colaboradores **DVM-F-BDC-30**, y archiva en la carpeta personal del colaborador.

2.2.7 Promociones y Cambios de Puesto de Personal Administrativo y Operativo.

Para el personal Administrativo y Operativo de la empresa, las promociones y cambios de puesto se aplica según el instructivo de Selección, Contratación e Inducción de Personal **DVM-I-SCIP-01**.

CAPÍTULO III.

CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.

3.1 Instructivo (DVM-I-CP-03) de Capacitación al Personal.

El Jefe de Recursos Humanos, debe asegurar con la Gerencia General, la existencia de un plan de capacitación de acuerdo al Equilibrio del Perfil del Puesto **DVM-F-EPP-01**, este plan debe ser elaborado en conjunto con las observaciones de los jefes de área.

3.2 Detección de Necesidades de Capacitación.

El Jefe del Departamento de Recursos Humanos, envía anualmente al Jefe de cada área, la detección de necesidades de capacitación que surgen en función al Equilibrio con el Perfil de Puesto.

El Gerente general, Jefe, Supervisor o encargado del área debe:

- Determinar las necesidades de capacitación del personal a su cargo en función al reporte enviado por Recursos Humanos.
- Determinar las necesidades de actualización y mejora de acuerdo con los planes y objetivos de cada área, para lo cual completa el formulario de Necesidades de Capacitación Interna/Externa, **DVM-F-NCI/E-04**.

3.3 Plan Anual de Capacitación.

Todas las jefaturas de la empresa deben:

- Determinar las necesidades de capacitación de su área y elaborar un plan de capacitación, para lo cual, completa la información del formulario Plan Anual de Capacitación, **DVM-F-PAC-05**, hasta finalizar el primer mes del año.

- El plan debe ser aprobado por el Gerente General, y debe ser incluido en el presupuesto de gastos de Recursos Humanos.
- El Gerente General, envía una copia del original al Departamento de Recursos Humano, para la generación del plan de capacitación.
- El Departamento de Recursos Humanos, enviará una copia del plan aprobado a cada jefe de área.
- Los jefes de área y supervisores, debe difundir el plan aprobado a todo el personal a cargo.

3.4 Seguimiento al Plan de Capacitación.

Los Jefes y Supervisores, serán los responsables del seguimiento y cumplimiento del plan de capacitación y su reprogramación.

Cuando existan innovaciones tecnológicas, cambios en el perfil del puesto, cambios en la estrategia de la compañía, nuevas reglamentaciones que requieran de una capacitación no planificada en el plan anual, se solicitará la capacitación a través de la Solicitud para Curso de Capacitación **DVM-F-SCC-07**.

3.5 Tipos de Capacitación.

a. Capacitación Interna.- El Gerente General, Jefe, Supervisor, encargado de área, debe registrar la capacitación y la evaluación del personal que:

- Ingresa a la empresa.
- Que se cambia de puesto de trabajo.
- Que requiere de actualización tecnológica.
- Que es capacitado de acuerdo al plan de capacitación.

Para lo cual utiliza el formulario de Registro de Capacitación para el puesto de trabajo **DVM-F-RCPT-03**.

- En los casos en que la capacitación sea grupal se utiliza el formulario de Registro de asistencia a Capacitación/Comunicación Interna **DVM-F-RAC/CI-06**.
- Además debe actualizar el Equilibrio con el Perfil del Puesto cuando corresponda.

b. Capacitación Externa.- El Gerente General, Jefe, Supervisor o encargado de área, debe:

- Solicitar una copia del certificado de capacitación externa, del colaborador capacitado.
- Actualizar el Equilibrio con el Perfil del Puesto cuando corresponda e informar al Departamento de Recursos Humanos, dichas actualizaciones, por medio de un correo electrónico.
- Enviar las copias de los certificados de capacitación externa al Departamento de Recursos Humanos, para el archivo permanente en la carpeta personal del colaborador.

3.6 Evaluación de la Eficacia de las Capacitaciones Recibidas.

El Gerente General, Jefe, Supervisor o encargado del área, al momento de aprobar la capacitación, debe asegurarse que se incluya la forma en que se va a evaluar su eficacia, luego de cumplida la capacitación serán responsables de enviar al Departamento de Recursos Humanos, la evidencia de que el objetivo propuesto haya sido cumplido, (Informe de la capacitación, por correo electrónico a Recursos Humanos y Gerencia General).

CAPÍTULO IV.

AMBIENTE DE TRABAJO Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.

4.1 Instructivo (DVM-I-ATSI-04) de Ambiente de Trabajo y Seguridad Industrial.

El Jefe de Recursos Humanos y el Gerente General de la empresa, debe sujetarse al presente instructivo, donde se señala las obligaciones para proteger a los colaboradores de posibles accidentes de trabajo.

Entre sus obligaciones están:

- a. Identificar los riesgos y evaluar los que se pueden evitar.
- b. Organizar los recursos (materiales y humanos), como actividad preventiva.
- c. Informar y consultar participativamente con los colaboradores los riesgos más relevantes.
- d. Vigilar la salud de los colaboradores.
- e. Hacer cumplir el código de trabajo.
- f. Proteger a los colaboradores de posibles riesgos.
- g. Dar las mismas protecciones a colaboradores temporales.
- h. Dotar las herramientas necesarias para el desempeño laboral.
- i. Registrar los accidentes de trabajo y evaluar para prevenirlos.

4.2 Riesgos Laborales.

El Gerente general, Jefe, Supervisor o encargado del área, debe conocer perfectamente los riesgos que pueden producirse en la empresa, estos se clasifican en riesgos generales y específicos que se muestran a continuación:

4.2.1 Riesgos Generales.

RIESGOS GENERALES	
a. Factores de riesgo de seguridad:	
• Electricidad.	• Incendios.
b. Contaminantes Físicos:	
• Radiación solar.	• Iluminación.
• Ruido.	• Calor, frío y humedad.
c. Contaminantes biológicos:	
• Hepatitis A.	• Tuberculosis.
• Hepatitis B.	• Tétanos.
• Hepatitis C.	• Gripe.
• VIH/SIDA.	
d. Factores ergonómicos y psicosociales:	
• Sobrecarga física.	• Pantallas de visualización de
• Factores psicosociales.	
✓	Estrés laboral
✓	Acoso laboral
✓	Acoso sexual
✓	Adicción al trabajo
✓	Violencia en el trabajo
✓	Síndrome de burnout o quemarse en el trabajo

4.2.2 Riesgos Específicos.

RIESGOS ESPECIFICOS	
a. Elementos del puesto de trabajo:	
• Elementos del mobiliario.	
• Elementos del equipo informático.	
• Elementos del entorno de trabajo.	
b. Efectos sobre la salud:	
• Alteraciones visuales.	
• Alteraciones osteomusculares.	
• Alteraciones cutáneas.	
• Alteraciones en el embarazo.	
• Alteraciones psicosomáticas.	
c. Medidas preventivas:	
• Prevención de la fatiga visual.	
• Prevención de las alteraciones osteomusculares.	
• Tabla de ejercicios	
• Vigilancia de la salud.	
• Prevención de las alteraciones psicosomáticas.	

4.3 Operación de Vehículos y Maquinarias de la Empresa.

Para la operación de vehículos y maquinas de la empresa se deberá tomar en cuenta las siguientes prevenciones:

- Revisar que el equipo a usarse esté en perfectas condiciones antes de iniciar los trabajos diarios.
- Utilizar el equipo de protección personal adecuado: casco, protección respiratoria, guantes, cinturones o fajas de seguridad, botas punta de acero y protectores auditivos.
- No transportar exceso de carga.
- Velocidad máxima dentro de la empresa 10 Km por hora y fuera de ella máximo a 80 km por hora.
- Asegurar la carga del camión con los pasadores de seguridad y carpa o transportarlos en vehículos con furgones.

4.4 La Señalización como medida de Seguridad Industrial y Prevención.

Las señales de seguridad suministran una indicación relativa a la seguridad de personas y/o bienes, fundamentalmente sirven para la prevención de accidentes. En los centros de trabajo se podrán utilizar diferentes tipos de señalización dependiendo del sentido que deba ser estimulado (óptica, acústica, olfativa, facial y táctil) y pueden ser de prohibición, de advertencia, de obligación, de salvamento o socorro, indicativa, en forma de panel o señal, adicional, luminosa, acústica, verbal o gestual.

Color de Seguridad	Imagen	Significado	Aplicación
ROJO Este color se utilizará para designar a los equipos de lucha contra incendios, señalización y localización		Parada	Señales de parada
		Prohibición	Señales de prohibición Dispositivos de desconexión de urgencia
AMARILLO		Atención	Señalización de riesgos
		Peligro	Señalización de umbrales, pasajes peligrosos, obstáculos.
VERDE		Situación de seguridad	Señalización de pasillos y salidas de socorro.
		Primeros auxilios	Puestos de primeros auxilios y salvamento
AZUL		Señales de obligación, indicaciones	Obligación de llevar equipos de protección personal.
			Emplazamiento de teléfono, talleres, etc.

Este tipo de señales se instalarán preferentemente al promedio de altura y en una posición apropiadas en relación al ángulo visual de una persona, en un lugar bien iluminado e incluso si fuera necesario, añadiendo la suficiente iluminación artificial o utilizando materiales fluorescentes, teniendo en cuenta posibles obstáculos en la proximidad inmediata del riesgo u objeto que deba señalizarse o, si el riesgo es general, en el acceso a la zona de riesgo.

4.5 Vestimenta de Trabajo.

Por razones de seguridad e higiene, es obligatorio para todos los colaboradores el uso de vestimenta o uniforme de trabajo, los mismos que están distribuidos de la siguiente manera:

a. El personal de limpieza o mantenimiento hombre o mujer, debe utilizar lo siguiente:

- Pantalón jean azul grueso.
- Zapatos punta de acero color negro.

- Camiseta corta sin bolsillos.
- Gafas de policarbonato.

b. El personal de administrativo hombre o mujer vestirán:

- Zapatos negros casuales.
- Camisa o blusa.
- Pantalón o vestido de casimir o gabardina.

c. El personal de ventas (choferes y ayudantes), vestirán:

- Zapatos o botines con punta de acero.
- Pantalón jean azul.
- Buzo mangas largas.
- Guantes en vaqueta.
- Fajas de seguridad reforzadas.
- Gafas de policarbonato.

d. El personal de logística y distribución vestirán:

- Tapón o protector auditivo de silicona.
- Mascarilla Niosh N95.
- Gafas de policarbonato.
- Guantes en vaqueta.
- Fajas de seguridad reforzadas.
- Chaleco con recubrimiento reflectivo.

e. Personal de seguridad vestirá:

- Uniforme completo designadas por la empresa de seguridad.

f. Conserjes o porteros, vestirán:

- Camisa.

- Pantalón de casimir o gabardina.
- Chaqueta.

El uniforme será del color y modelo designado y aprobado por la Gerencia y la Jefatura de Recursos Humanos, además todos llevarán sobreimpresionado o adherido en la parte superior derecha de la camisa/blusa, el slogan de la empresa y el área al que pertenece.

4.6 Identificación.

Normativa:

- La Asistente de Recursos Humanos expedirá las credenciales de identificación de los trabajadores bien sea de un nuevo colaborador o de un pasante, hasta los primeros treinta días de labor.
- Se encargará de que el nombre de la persona sea impresa con claridad y en letra legible.
- Debajo del nombre figurará la categoría profesional si la tuviera o responsabilidad tales como: gerente, jefe, supervisor, colaborador de área a la que pertenece o pasante.
- Todo colaborador está en la obligación de ubicar su identificación en la parte superior del uniforme.
- Al momento en que ocurra una baja de un colaborador, la Asistente de Recursos Humanos confiscara la tarjeta de identificación y notificara a todos los jefes, supervisores y guardias la salida del ex-colaborador.
- En el caso de visitas, el guardia solicitará una identificación personal antes de que ingrese la persona y entregará la credencial de visitante.

CAPÍTULO V.
INSTRUCTIVO PARA VACACIONES, LICENCIAS Y PERMISOS.
(DVM-I-VLP-05)

5.1 Objetivo.

Establecer lineamientos para que los trabajadores puedan obtener vacaciones, licencias y permisos, para fomentar un clima laboral aceptable entre las partes.

5.2 Vacaciones.

Para el derecho a vacaciones los colaboradores deben regirse a las siguientes normas:

- Los colaboradores de la empresa que hayan laborado más de doce meses consecutivos, tendrán derecho a quince días de vacaciones, para ello deben llenar el formulario **DVM-F-SV-27**, y autorizar con la firma de su jefe inmediato.
- El calendario de vacaciones lo debe elaborar el Departamento de Recursos Humanos, escuchando la opinión de los jefes y supervisores, estará sujeto a la aprobación de la gerencia, siempre que no afecte a la gestión del negocio.
- Las vacaciones de los colaboradores es un derecho irrenunciable, por tal motivo no debe dejar acumular más de dos periodos.
- El Gerente General, es el único que dispondrá si acepta o no, pagar los valores generados por las vacaciones de un colaborador.

- Los trabajadores que al inicio de sus vacaciones se incapacite por enfermedad u otro motivo, tiene que entregar el certificado médico del IESS, donde conste los días de enfermedad, para luego de su recuperación se lo reprogramen los días faltantes.
- Las vacaciones se lo debe planificar en meses de menor movimiento de ventas y en forma planificada.
- Los colaboradores tendrán la posibilidad de proponer los días que necesiten gozar de sus vacaciones.
- Los formularios de vacaciones **DVM-F-SV-27**, se debe ser entregados a Recursos Humanos con anticipación de veinte días laborables, para el tramite pertinente.
- Cuando dos o más trabajadores soliciten sus vacaciones para fechas idénticas, se deberá proceder dando preferencias a los colaboradores más antiguos.
- No se podrá fragmentar los periodos de vacaciones con excepción de colaboradores que laboren en el área de ventas y distribución.

5.3 Licencias.

Podrán concederse licencias con goce de sueldo para concurrir a lo siguiente:

- Conceder al trabajador en caso de fallecimiento de su cónyuge, compañero o compañera permanente o de un familiar hasta el grado segundo de consanguinidad, primero de afinidad y primero civil, una licencia remunerada por luto de tres días hábiles, cualquiera sea su modalidad de contratación o de vinculación laboral.

- En caso de licencia por maternidad, la mujer tiene derecho a una licencia de doce semanas remuneradas por motivo del nacimiento de su primogénito, estas doce semanas pueden ser tomadas incluso desde días o semanas antes de que se produzca el nacimiento.

Sin embargo al cumplirse las doce semanas tendrá que reincorporarse a sus labores normales.

Únicamente en el caso de nacimientos múltiples esta licencia se extenderá por diez días más.

- En caso de horario de lactancia, las madres que se reincorporen a sus labores dentro de la empresa, tendrán un horario especial de labor de seis horas diarias por motivo de lactancia. Este horario podrá ser fijado por común acuerdo con el empleador.

Esta disposición está estipulada en el artículo 155 inciso tercero del Código de Trabajo que dice: “en las empresas o centros de trabajo que no cuenten con guarderías infantiles, durante los nueve meses posteriores al parto, la jornada de trabajo de la madre del lactante durará seis horas que se señalarán o distribuirán de conformidad con el contrato, el reglamento interno, o por acuerdo entre las partes”.

- En caso de licencia por paternidad, la licencia será remunerada, tomado en cuenta los siguientes argumentos:
 - ✓ Licencia de diez días en caso de parto normal.
 - ✓ Licencia de quince días en caso de cesárea o nacimientos múltiples.

Si el niño o niña naciera prematuro o en condiciones de cuidado especial, se le dará al padre 8 días adicionales de licencia remunerada; y cuando la hija o hijo haya nacido con una enfermedad, degenerativa, terminal o irreversible, o con un grado de discapacidad severa, el padre podrá tener una licencia con remuneración por veinte y cinco días.

Este hecho que se justificará con la presentación de un certificado médico otorgado por un facultativo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

- En caso de adopción, el Código del Trabajo otorga a los padres adoptivos una licencia remunerada por quince días desde el momento en que les es entregado su hijo o hija legalmente.
- Si el empleador por algún motivo despidiere a la mujer embarazada, tendrá que pagar una multa equivalente a un año de sueldo más los otros rubros que le correspondan. Sin embargo, esta estabilidad laboral está garantizada únicamente hasta que la madre cumpla sus doce semanas de licencia, una vez que se reincorpore a sus labores podrá ser objeto de visto bueno, desahucio o despido intempestivo por parte del empleador.

5.4 Permisos.

Podrán concederse permisos con goce de sueldo en los siguientes casos:

- Un día de permiso por traslado de domicilio.
- Las salidas en horario de trabajo por motivos particulares están en principio “prohibidas”, pero se podrán conceder por el tiempo indispensable para la realización de consultas y exámenes médicos del colaborador o su familia y en casos de prenatales, que deban realizarse dentro de la jornada de trabajo.

- En el supuesto de circunstancias especiales, que no pueda ser atendida en horario diferente, aquellos colaboradores que se encuentren en la necesidad de ausentarse de su puesto de trabajo, solicitarán la autorización correspondiente a su superior.
- En el caso de permiso de hasta tres horas se puede aceptar la solicitud el mismo día de permiso, pero de ser superior a tres horas hasta un máximo de un día, se solicitara con dos días de anticipación.
- Conceder permiso a los colaboradores, por el tiempo indispensable para rendir exámenes finales y demás pruebas en cualesquier institución educativa. Además por reuniones obligatorias en centros educativos de sus hijos.
- Los colaboradores, tiene la obligación de permanecer en el puesto de trabajo durante el horario que se fije, no pudiendo abandonar la zona de trabajo sin permiso de su superior.
- Queda prohibido salir de la empresa sin la solicitud correspondiente.
- En el caso ausencia se su superior deberá escalar al próximo jefe inmediato para solicitarlo.
- Todas las ausencias o permisos deberán ser coordinados con el Jefe de Recursos Humanos para garantizar que las solicitudes sea atendidas.
- No procede el permiso para concurrir a entrevistas o exámenes en otra empresa.
- Los permisos sin goce de sueldo son a criterio y autorización de su jefe inmediato. Para solicitarlo deben llenar la Solicitud de Permiso de Colaboradores **DVM-F-SPC-28**.

CAPÍTULO VI.
INSTRUCTIVO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.
(DVM-I-ED-06).

6.1 Objetivo.

Proporcionar una herramienta que permita:

- Generar un espacio de reflexión sobre el desempeño individual de cada colaborador de la empresa.
- Establecer espacios de intercambio de juicios entre el jefe evaluador y el colaborador evaluado.
- Definir áreas de desarrollo individual y de equipo entre el jefe evaluador y el colaborador evaluado.
- Establecer compromisos escritos de mejora y aprendizaje entre el jefe evaluador y el colaborador evaluado.
- Hacer un seguimiento del tiempo que se tarda para evolucionar la persona evaluada y del cumplimiento de los compromisos de mejora.
- Proveer evidencias del desempeño individual que respalden las decisiones gerenciales sobre el desarrollo del personal de la empresa.

6.2 Consideraciones Básicas para la Evaluación del Desempeño.

a. ¿Qué se evaluará?

Los jefes y supervisores de todas las áreas, evaluarán a sus colaboradores considerando lo siguiente:

- **Personal Administrativo.-** coordinación de acciones/actividades, comunicación, liderazgo y respeto e integración.

- **Personal Operativo.**- Competencias Operativas, Trabajo en Equipo, Comunicación y Solución de Problemas.

Cada actividad a evaluarse contendrá una batería de preguntas relacionadas con el tema. Las opciones de respuestas están enfocadas a competencias que podemos observar (o no) en el evaluado, por medio de las acciones que ejecuta en su trabajo.

b. ¿Quiénes serán los Evaluadores y Evaluados?

Los evaluadores están en función de los niveles jerárquicos, es decir los colaboradores de menor rango de la empresa serán evaluados por su jefe inmediato, ejemplo: un chofer despachador será evaluado por el jefe de ventas o supervisor de ventas.

Los evaluados serán:

- Todos los colaboradores del nivel administrativo.
- Todos los colaboradores del grupo Operativo.

c. ¿Cuál será la Metodología?

Se ha considerado tres etapas:

- 1. Autoevaluación.**- Solo para el área administrativa, cada colaborador debe completar su autoevaluación y discutirlo con su jefe inmediato, en un tiempo máximo de una hora.
- 2. Evaluación del Jefe.**- Cada colaborador debe ser evaluado por su jefe o supervisor inmediato (nivel operativo).

3. Retroalimentación.- Esta es la etapa más provechosa del proceso de evaluación, ya que se genera la posibilidad de conversar entre el evaluador y evaluado sobre los resultados, además de intercambiar juicios y establecer compromisos específicos de mejora y aprendizaje. Para desarrollar la etapa de retroalimentación de una manera efectiva, es importante tener presente lo siguiente:

- El evaluado, debe acordar con el evaluador la fecha y hora específica para realizar la retroalimentación.
- El evaluador debe propiciar un tiempo adecuado, sin interrupciones, debe realizarse en privado.
- La hoja de respuestas, en la cual se mostrarán ambas evaluaciones (la autoevaluación y la evaluación del jefe), la deben leer juntos.
- El evaluador debe hacer énfasis en las áreas de fortaleza del evaluado.
- El evaluador debe conversar con el evaluado, sobre aquellos puntos en donde el rendimiento esté particularmente baja, o exista una brecha importante entre ambas respuestas.
- El evaluador debe observar la valoración como un todo, el vistazo general de la evaluación le dará una buena idea sobre el desempeño de su evaluado, tomando en cuenta de que existen aspectos específicos que mejorar.

- Recuerde (evaluador), que cada persona tiene su propio estándar de estrictez para evaluar, por lo que puede ser de gran ayuda observar la tendencia de las respuestas, especialmente cuando se los compare en el tiempo.
- De opiniones (evaluador), con el sincero propósito de generar oportunidades de aprendizaje en el evaluado.
- Esté abierto a modificar su punto de vista al escuchar los comentarios del evaluado y reconózcalo.
- La evaluación de desempeño es también una oportunidad para que el evaluador observe áreas propias de aprendizaje y mejora personal. (Evaluador).
- Respalde sus comentarios (juicios) en afirmaciones (acciones, hechos concretos) que observe (o no) en el evaluado. (Evaluador).
- Evite generalizar, sea específico en sus juicios (ejemplo: observo este comportamiento en concreto con tus pares). (Evaluador).
- No utilice comentarios de otros (dicen esto de ti). Use sus propias observaciones y ejemplos. (Evaluador).
- Acuerde compromisos específicos de mejora y aprendizaje con su evaluado y regístrelos en el espacio definido para el efecto. (Evaluador).
- Sea cordial y ameno durante la retroalimentación. Recuerde que para muchos es una experiencia difícil recibir juicios críticos. (Evaluador).

- El evaluador, antes de concluir la retroalimentación, debe conversar con su evaluado sobre cómo se sintió y que recomendaciones le haría tanto a usted como a la evaluación en sí.
- Aproveche y agradezca al evaluado por la conversación, por ser parte de su equipo y por los compromisos adquiridos.

d. ¿Cuándo se evaluará el desempeño?

El desempeño se llevará a cabo por dos tiempos:

- **Personal Administrativo**, la primera evaluación durante el mes de Mayo y la segunda evaluación en el mes de Octubre.
- **Personal Operativo**, la primera evaluación en el mes Junio, y la segunda evaluación en el mes de Enero.

6.3 Formatos de Evaluación del Desempeño.

El Jefe de Recursos Humanos, con una anticipación de quince días hábiles para los periodos de evaluación de desempeño, enviará el formato respectivo a los jefes evaluadores, quienes serán los responsables de la entrega a tiempo hacia sus dependientes.

Los formatos serán los siguientes:

- Área administrativa, debe utilizar el formulario **DVM-F-EDA-23**.
- Área operativa, debe utilizar el formulario **DVM-F-EDO-24**.

CAPÍTULO VII.

INSTRUCTIVO DE ENTREGA DE ROLES DE PAGO Y SUELDOS ADICIONALES (DVM-I-ERP-07).

7.1 Objetivo.

Mantener en los archivos debidamente firmados, los comprobantes de pago de salarios y de beneficios salariales adicionales de los colaboradores de la empresa.

7.2 Responsables:

- El Departamento de Recursos Humanos, imprimirá los roles de pago (dos originales), en las fechas previstas de pago según la legislación laboral y políticas internas. De la misma manera, se debe enviar los formularios del Ministerio de Trabajo, por triplicado, para los casos de pagos de beneficios adicionales (décimo tercero, décimo cuarto, utilidades.).
- El Departamento de Recursos Humanos, será el responsable de la entrega de los roles de pago al colaborador y solicitar que firme el otro para archivarlo. De la misma manera se encargará de recolectar las firmas de los colaboradores en los formularios del Ministerio de Trabajo, por triplicado, en los casos de pagos de beneficios adicionales.
- El Departamento de Recursos Humanos, archivará y tendrá pendiente de firmar los roles y los formularios del Ministerio de Trabajo, correspondiente al personal ausente (vacaciones, reposo médico) durante un período de diez días.

- El Departamento de Recursos Humanos, coordinará la entrega y firma de los roles de pago y formularios del Ministerio de Trabajo del personal ausente mencionado en el punto anterior.
- El Departamento de Recursos Humanos, es responsable del archivo de los documentos mencionados en este instructivo.
- En caso de dudas con respecto al detalle de los roles de pago, el colaborador que se sintiera afectado deberá contactar al Jefe del Departamento de Recursos Humanos, para la correspondiente aclaración y/o rectificación si fuere el caso. Para el efecto el colaborador podrá comunicarse de manera personal, por correo electrónico, teléfono, o usando los medios disponibles en sus respectivas áreas.
- El Jefe del Departamento de Recursos Humanos debe contestar la inquietud del colaborador en un lapso de 48 horas laborables como máximo.

7.3 Descuentos en Roles de Pago.

El Departamento de Recursos Humanos solicitará a cada Jefe de área, el formulario de descuentos de valores en roles de pago **DVM-F-DVRP-22**, el cual será enviado por correo electrónico (Formato Excel) y en físico, cinco días antes de finalizar el mes de trabajo, en el caso de atraso en la entrega, este se descontará al mes siguiente.

CAPÍTULO VIII.
INSTRUCTIVO DE DESVINCULACION DE PERSONAL.
(DVM-I-DP-08).

8.1 Objetivo.

El siguiente instructivo tiene el propósito de especificar los pasos que se deben llevar adelante en los casos de desvinculación de personal para asegurarnos se cumplan los procedimientos internos y legales de una manera ordenada y registrada.

8.2 Tipos de Desvinculación de Personal.

La desvinculación del personal se produce por **Renuncia Voluntaria** del colaborador, por **Trámite de Desahucio**, por **Finalización del Contrato de Trabajo**, por **Despido** o por **Visto Bueno**. En todos los casos la empresa se apegará al Código Laboral del Ecuador.

Cada Jefe de Área comunicará de manera escrita al Departamento de Recursos Humanos, sobre la desvinculación del colaborador a su cargo para el inicio del proceso correspondiente de los siguientes casos:

- **Renuncia Voluntaria.-** El Jefe inmediato coordinará el envío al Departamento de Recursos Humanos, de la renuncia del colaborador, con su firma de aceptación y especificando el último día de trabajo del colaborador.
- **Desahucio.-** Aviso con el que una de las partes hace saber a la otra que su voluntad es la de dar por terminado el contrato por medio del Inspector de Trabajo.

En los contratos a plazo fijo, su terminación deberá notificarse al menos con treinta días de anticipación, de lo contrario se convierte en contrato por tiempo indefinido.

- **Término del Período de Prueba.-** El Departamento de Recursos Humanos comunicará por escrito al Gerente General, Jefes de Área y Supervisores, sobre la proximidad de las fechas de vencimiento del período de prueba, del contrato de trabajo a plazo fijo o contrato eventual, dentro de los plazos previstos en las Leyes Laborales del Ecuador.

El Gerente General, Jefes de Área y Supervisores responderá por escrito su decisión del personal a cargo, en el plazo de tres días laborables, con ello el Departamento de Recursos Humanos, inicia los trámites previstos en las Leyes Laborales del Ecuador.

- **Despido.-** El Gerente General o Jefe de Área, comunicará por escrito al Departamento de Recursos Humanos su decisión de despido de un colaborador o trabajador para iniciar los procedimientos previstos en las Leyes Laborales del Ecuador.
- **Visto Bueno.-** La empresa puede acogerse al Visto Bueno si el colaborador incurre en alguna de las faltas previstas en el Código del Trabajo y Reglamento Interno. Para lo cual el Gerente General o Jefe de Área, debe notificar inmediatamente de ocurrida la falta al Departamento de Recursos Humanos, para iniciar los trámites pertinentes según las Leyes Laborales del Ecuador.

8.3 Registro de Salida.

El Gerente General o Jefe de Área, debe completar el formulario de Registro de Salida de Colaborador, **DVM-F-RSC-19**, envía con su firma y de ser posible con la firma del ex colaborador al Departamento de Recursos Humanos.

8.4 Notificación de Desvinculación.

El Departamento de Recursos Humanos debe notificar la salida del ex-colaborador a las siguientes áreas:

- **Seguridad.-** Da de baja la tarjeta de control y lo entrega al Departamento de Recursos Humanos de manera inmediata.
- **Jefe de Ventas.-** Debe solicitar todas las herramientas entregadas para el desempeño diario de labores (Ruteros, solicitudes de créditos, facturas, uniformes, etc.). además envía al Departamento de Recursos Humanos y a Contabilidad, un correo con las novedades o descuentos correspondientes.
- **Jefe de sistemas.-** Da de baja a los accesos de todas las aplicaciones informáticas de la persona que se desvincula. Hace un respaldo de la información contenida en su computador personal y demás temas relacionados con seguridad informática, y envía al Departamento de Recursos Humanos y Contabilidad, un correo con las novedades o descuentos correspondientes.
- **Jefe de Logística y compras.-** Debe realizar el acta de entrega recepción de herramientas entregadas para el trabajo diario, según el tipo de trabajo que desempeñaba el ex - colaborador.

Además de la entrega de camión de despachos o montacargas, (herramientas del camión, extintores de fuego, matrícula de camión, llanta de emergencia, etc.). Por lo que se debe enviar al Departamento de Recursos Humanos y Contabilidad, un correo con las novedades o descuentos correspondientes.

- **Jefe de Bodega.-** Recibirá todos los préstamos de envases o productos entregado para la gestión diaria del colaborador, y enviara al Departamento de Recursos Humanos y Contabilidad, un correo con las novedades o descuento correspondientes.
- **Contabilidad.-** Calcula y notifica por escrito al Departamento de Recursos Humanos, los saldos que adeude el colaborador saliente a la empresa.

8.5 Finiquito.

Con la información y documentación señalada en los puntos anteriores se procede al cálculo del finiquito de acuerdo a la Legislación Laboral del Ecuador, políticas y acuerdos internos vigentes.

Proceso del Finiquito:

- La Asistente de Recursos Humanos, debe preparar el Acta de Finiquito del ex-colaborador, el mismo que será revisado y aprobado por el Jefe de Recursos Humanos.
- La Asistente de Recursos Humanos, envía a Contabilidad el Finiquito aprobado para la emisión del cheque correspondiente, si lo hubiere.
- Dentro de los plazos previstos por la Legislación Laboral del Ecuador, cita al colaborador saliente para la firma del Acta de Finiquito y entrega del cheque si lo hubiere.

- Dentro de los plazos previstos por la Legislación Laboral del Ecuador, se debe coordinar el registro del Acta de Finiquito en el Ministerio de Trabajo, adjuntando copia del cheque y de los egresos firmados por el colaborador saliente.

En el caso de que el ex colaborador no se presente a firmar los documentos, el Departamento de Recursos Humanos, realiza el trámite de consignación del pago de la liquidación, si lo hubiere, y el registro del Acta de Finiquito por medio del abogado, antes de que venza el plazo de ley.

- Dentro de los plazos previstos por la ley procede a dar de baja en el Seguro Social y demás órganos con los que guarda relación el colaborador saliente y lo clasifica como inactivo en la base de datos de Personal.
- Recursos Humanos, archiva en la carpeta personal del colaborador saliente cada uno de los documentos mencionados en este instructivo. Ninguna carpeta personal puede pasarse a archivo inactivo sin que se haya archivado el Acta de Finiquito refrendada por el Ministerio de Trabajo.

CAPÍTULO IX.
INSTRUCTIVO DE VENTAS AL PERSONAL.
(DVM-I-VP-09).

9.1 Objetivo.

Ofrecer a los colaboradores de Distribuciones Víctor Moscoso e Hijos, todos los productos que la empresa distribuye a un precio preferencial.

9.2 Alcance.

Se aplica para todos los colaboradores que al momento de presentar la solicitud se encuentren activos.

9.3 Niveles de Descuentos.

Para la facturación de los productos se considera el precio de venta de distribución, por tanto los niveles de descuentos son:

FORMA DE PAGO	DESCUENTO
Contado	5%
Descuento parcial en rol de pagos, máximo 3 meses	Precio de distribución

Proceso de Venta a Colaboradores.

- Solicitar una proforma en la secretaría de la empresa.
- La secretaria debe verificar y confirmar la disponibilidad del producto requerido.
- El colaborador y la secretaria deben llenar la Solicitud de Compra para Colaboradores, **DVM-F-SCC-20**.
- El formulario está disponible en el Departamento de Recursos Humanos.

- Todos los campos disponibles de la solicitud, deben ser llenados sin excepción.
- Adjuntar a la solicitud la correspondiente proforma.
- La aprobación del descuento lo realiza el Gerente General de la empresa, y ante su ausencia lo realiza cualquier persona de la Junta de Accionistas.
- Una vez aprobada la Solicitud, este debe ser entregado al Jefe de Ventas, para ser facturado.
- El Jefe de Ventas, autoriza a la secretaria la impresión de la factura y entrega a bodega con el original de la solicitud aprobada para el despacho respectivo.
- Si un colaborador se desvincula de la empresa teniendo pendiente la facturación total o parcial de su pedido, ésta quedará automáticamente anulada a partir del mismo día de su desvinculación laboral, por tanto el Departamento de Recursos Humanos debe notificar a la Jefatura de Ventas sobre este particular, para que no se proceda con la facturación.

9.4 Formas de Pago.

El colaborador debe realizar la cancelación de la factura en las cajas habilitadas de la empresa, si la cancelación fuese en un solo pago de contado o por medio de un cheque personal, a la vista, girado a nombre Distribuciones Víctor Moscoso e Hijos.

Si la cancelación de la factura fuese por medio de rol de pagos, este se debitara directamente del pago mensual del colaborador.

Cualquiera que sea el caso, contabilidad debe emitir el respectivo recibo de cobro y entregar el original al colaborador debidamente sellado y firmado.

9.5 Despachos.

Todos los despachos serán realizados por el jefe de bodega, siempre y cuando el colaborador esté fuera de horas de trabajo y con un vehículo particular para trasladarlo.

Si existen acuerdos para entregar los productos en sitios diferentes a la bodega, el flete corre por cuenta del colaborador.

El colaborador interesado se debe presentar en la bodega para solicitar el despacho, como respaldo debe entregar el original del recibo de cobro debidamente sellada y firmada al jefe de la bodega.

9.6 Devoluciones de Dinero.

La devolución de dinero por saldos a favor del colaborador de hasta US\$30,00, debe ser gestionada a través de la secretaria con la respectiva Nota de Crédito.

La devolución de dinero por saldo a favor del colaborador mayor a US \$30,00, debe ser gestionada a través de una solicitud escrita dirigida al Jefe Financiero, luego este entregara a contabilidad para la emisión de un cheque, con el original de la respectiva Nota de Crédito emitida por la secretaria.

9.7 Punto de Venta.

Con el propósito de cumplir con el objetivo de este instructivo, toda adquisición de productos por los colaboradores, debe ser canalizada única y exclusivamente en base al presente procedimiento; y, la factura debe ser emitida a nombre del colaborador.

El único lugar para gestionar las ventas será en el matriz de la distribuidora ubicada en el parque industrial de Cuenca, (Octavio Chacón s/n y primera transversal).

9.8 Normas Generales.

Los productos detallados en facturas acumuladas con montos superiores a US\$1.200, o dólares durante un año, para un mismo colaborador, son sujetos de inspección obligatoria en la dirección señalada de la solicitud, esta inspección lo llevara a cabo la persona seleccionada por parte del Jefe del Departamento de Recursos Humano.

No se puede hacer préstamo de productos, bajo ningún concepto, a través de los choferes entregadores, o bodega de apoyo.

Los precios y formas de pago establecidos en el presente instructivo, las debe escoger el colaborador con la opción que más convenga a sus intereses.

9.9 Archivo.

En cada área, los documentos relacionados, deben ser archivados de forma secuencial y por fecha.

- **Recursos Humanos.-** Copia de solicitud aprobada con la respectiva proforma.
- **Jefatura de Ventas.-** Original de solicitud aprobada, proforma, original del recibo de cobro y copia de la factura debidamente firmada por el colaborador.
- **Jefe de Bodega.-** Guía de remisión y la copia de la factura con el sello de cancelado y firmada.
- **Otras áreas relacionadas.-** el documento que corresponda a su operación diaria.

CAPÍTULO X.

INSTRUCTIVO PARA PASANTÍAS DE ESTUDIANTES DE UNIVERSIDAD Y COLEGIO (DVM-I-PEU/C-10).

10.1 Objetivo.

Establecer los pasos a seguir para la selección e incorporación de postulantes para realizar prácticas estudiantiles tanto de Universidades como de Colegios en la empresa.

10.2 Pasantes de Universidad.

Requisitos:

- Convenio de Pasantía firmado por el representante legal de la Universidad y de la Empresa.
- Solicitud de Personal **DVM-F-SP-12**, aprobada por el Gerente General junto con el plan y cronograma de la pasantía.
- Solicitud de Pasantía de la Universidad, firmada por el Decano de la facultad y el Jefe de área de la empresa. en dónde se realizará la práctica estudiantil.
- A todos los postulantes se les aplica las pruebas psicológicas determinadas por el Departamento de Recursos Humanos.
- Es potestad del Gerente General, aceptar a los pasantes aunque no hayan aprobado los test de selección de personal.
- El Jefe de Recursos Humanos, notifica si el estudiante es aceptado, quien procederá a la elaboración de contrato según la Ley de Pasantías para el sector Empresarial.

- La pasantía no puede extenderse más allá del número de horas que solicita la universidad. Para el caso de practicantes que desarrollarán su tesis de grado el período máximo será de un año.

10.3 Pasantes de Colegio.

Requisito único es la solicitud de prácticas estudiantiles solicitadas por el colegio.

El Departamento de Recursos Humanos.

- Recibe las solicitudes de los colegios hasta las fechas indicadas en este instructivo.
- Envía todas las solicitudes receptadas a los Jefes de áreas.
- Coordina con el Gerente y los Jefes de áreas las necesidades de pasantías de estudiantes de colegio, definiendo el número de pasantes para los meses de abril, junio, julio, agosto, que son los meses que normalmente solicitan prácticas los colegios.
 - a. Para los alumnos de sexto curso que realizan prácticas en el mes de abril se recibirán hasta el 28 de febrero del año en curso.
 - b. Para los estudiantes de quinto curso que solicitan realizar prácticas en los meses de junio, julio y agosto, se recibirán las solicitudes hasta el 30 de abril.

Selección de pasantes.- En un lapso de 5 días la Asistente de Recursos Humanos aplica las pruebas de selección a los estudiantes y entrega a un listado con los resultados, e indica las personas que pueden realizar las prácticas, dando prioridad a los hijos de colaboradores.

10.4 Rol de la Asistente de Recursos Humanos.

- a. Envía una carta al colegio comunicando los estudiantes aprobados, y solicita que se comunique a dichos estudiantes se acerquen a la empresa un día antes a la fecha de inicio de la práctica.
- b. Notifica al jefe solicitante los nombres de los practicantes que trabajarán en su área y desde que fecha inician.
- c. Los aprobados deben entregar un día antes de iniciar las pasantías, el formulario **DVM-F-CCPCU-21**, Carta de Compromiso para Pasantías de Colegio o Universidad, mismo que sus padres o representante legal deberán firmar, adjuntando copia de cédula de identidad. Sin esa carta de compromiso no podrán ingresar a realizar las prácticas.
- d. Recibe a los practicantes el día que inicia las prácticas.
- e. Recibe el formulario Carta Compromiso **DVM-F-CCPCU-21**, firmado por los padres y copia de la cédula de identidad de ambos padres o representante legal.
- f. Instruye sobre normas generales de la empresa, horarios, etc.
- g. Les presenta a su jefe inmediato y los dirige a los estudiantes a las áreas que solicitaron pasantes.
- h. Toma los datos de los practicantes para la emisión de las tarjetas de seguridad de acceso.
- i. Notifica a seguridad para el control de asistencia.
- j. Cuando los estudiantes terminan las prácticas, solicita a finanzas, por escrito, se cancele el valor estipulado por prácticas estudiantiles.

10.5 Certificación de Cumplimiento de Pasantías.

Completa el formulario requerido por la institución cuando los estudiantes terminan las prácticas, si no cuentan con un formulario, solicita al Departamento de Recursos Humanos, emitir un certificado de haber realizado las prácticas.

CAPÍTULO XI.

COMUNICACIÓN INTERNA.

La Gerencia General, es responsable de transmitir a su personal la información que considere conveniente para asegurar la correcta y eficiente realización de las actividades de la empresa, para ello se debe utilizar los siguientes medios:

- Divulgar procedimientos, comunicados generales y específicos, políticas, valores, reglamentos, a través del correo electrónico y de carteleras internas.
- El Gerente General, Jefes, Supervisores, serán responsables de asegurarse que el personal a su cargo recibió ésta información y fue entendida.
- Por medio del Gerente General, Jefe, Supervisor, se transmitirá la información que la considere conveniente a ser discutida e informada directamente en las áreas de trabajo, ejemplo: objetivos, resultados planes, etc., Se registra la asistencia y se archiva en cada área utilizando el registro de Asistencia Capacitación/Comunicación Interna, **DVM-F-RAC/CI-06.**
- El Informe de Gerencia se utilizará para los informes generales de resultados económicos, objetivos generales de la empresa y anuncios que la Gerencia considere importante transmitir directamente. Se registra la asistencia utilizando el registro de Asistencia Capacitación/Comunicación Interna, **DVM-F-RAC/CI-06.** Y se archiva los documentos en el Departamento de Recursos Humanos.

CAPÍTULO XII.

FORMA Y TIPOS DE CONTRATACIÓN DE LOS COLABORADORES.

12.1 Contrato Individual.

a. Alcance.- El contrato de trabajo será aplicado de forma individual a cada colaborador que ingresa en la empresa, tanto para el Área Administrativa como para la Operativa, de manera que éste contrato se base en la igualdad de condiciones para cada colaborador.

b. Tiempo.- El tiempo de contratación será un año mínimo, con una salvedad de evaluación de desempeño durante los tres primeros meses, de no existir novedades se dará la continuidad al tiempo pactado en el mismo, caso contrario de dará por terminado el contrato.

Si durante el año no se presenta novedades tanto entre el colaborador y empleador, se revisara la evaluación de desempeño de los dos semestres, y se comunicará al Gerente General, Jefe, Supervisor del área, que envié un informe, donde se explique su permanencia en la empresa o su desvinculación.

12.2 Contrato Temporal

a. Alcance.- Se permitirá la contratación de personal temporal solo para cubrir puestos de trabajo del Área Administrativa y Operativa, cuando exista calamidad domestica de los colaboradores o en los meses de mayor volumen de ventas.

b. Tiempo.- El tiempo de contratación no deberá pasar de tres meses., en el caso de requerir más tiempo, el Jefe o Supervisor, deberá enviar un informe donde detalle un cronograma de actividades y tiempo de contratación, al Departamento de Recursos Humanos, donde se tramitará la autorización con el Gerente General y se comunicará entregando una copia de la aprobación al Jefe o Supervisor, con el tiempo de permanencia del colaborador temporal y su remuneración.

CAPÍTULO XIII.

POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS.

13.1 Políticas Generales.

- Se impulsará la igualdad de género en todos los cargos que la empresa requiera y en casos especiales el Jefe de Recursos Humanos determinará el sexo del cargo.
- Se debe propiciar un ambiente de trabajo armonioso enfocándose en la igualdad de género, previniendo el acoso laboral y sexual, y la no discriminación para el acceso al empleo.

13.2 Políticas Específicas.

a. Del Reclutamiento y Selección.

- Para cubrir una vacante o un nuevo puesto, se realizará el reclutamiento inicial interno, entre el personal que labora en la empresa, siempre y cuando el candidato cubra el perfil.
- Sólo en caso de no encontrarse a la persona idónea para el puesto, se procederá a buscar el candidato externamente.

b. De la Contratación de Personal.

- La contratación de aspirantes será vigilada y controlada por el Jefe de Recursos Humanos con base en la estructura organizacional.
- La decisión final respecto a la contratación de personal será tomada por el Jefe de área previo autorización del Gerente General.
- Al contratar al personal de nuevo ingreso, se firmará un contrato individual por tiempo.

- Al término de la vigencia del contrato individual por tiempo determinado, la empresa podrá contratar a la persona en forma definitiva y permanente.
- La empresa se abstendrá de contratar a familiares parientes cercanos o consanguíneos hasta cuarto grado del personal de mandos medios y superiores que se encuentre laborando en él.

c. Indemnizaciones por Renuncias, Despidos o por Terminación de Contratos Laborales.

- **¿Si un trabajador tiene menos de tres meses laborando y renuncia hoy?** Todo contrato tiene un período de 90 días (tres meses) de prueba, durante este período cualquiera de las partes puede darlo por terminado libremente. Art. 15 del Código del Trabajo. (CT).
- **¿Si un trabajador tiene más de tres meses y renuncia hoy?** Aplicaremos el Art.181 de CT. "Indemnización por terminación de contrato antes del plazo convenido", el trabajador deberá pagar a la Empresa como indemnización el 25 % de su remuneración, por el tiempo que faltare para la terminación del plazo pactado. (los contratos firmados contemplan como plazo fijo 1 año).
- **¿Si un trabajador tiene más de un año y renuncia hoy?** Si renuncia y se queda trabajando los 15 días que establece la Ley, además de todos valores proporcionales de; sueldo, décimo tercero, décimo cuarto y vacaciones, se le pagará el 25 % de su remuneración por los años de servicio que tuviere, como Desahucio. Si no se queda esos 15 días pierde ese valor de Desahucio.

- **¿Si un trabajador tiene más de tres meses y se lo despide?** Este sería un despido intempestivo y como tal se deberá indemnizar al trabajador. Para esto hay dos formas:
 - ✓ Según el Art. 181, que dice que el empleador deberá pagar al trabajador el equivalente al 50 % de su remuneración por el tiempo que faltare para la terminación del plazo pactado (El contrato de la empresa contemplan como plazo fijo 1 año).
 - ✓ La otra forma está contemplada en el Art. 188 y establece que para este caso se deberá indemnizar con un valor equivalente a tres meses de remuneración.
 - ✓ Según el Art. 189 el trabajador despedido podrá escoger entre las dos formas de indemnización detalladas anteriormente, y por supuesto él escogerá la que más dinero le entregue. A todo esto hay que agregar los proporcionales de; sueldo, décimo tercero, décimo cuarto, vacaciones y el 25 % de su remuneración por un año de servicio, por Desahucio.
- **¿Si un trabajador tiene más de un año y se lo despide?** Es un despido intempestivo y su indemnización está regida por el Art.188.
- **¿La renuncia escrita y firmada por el propio trabajador sirve?** Sí, y pese a que la renuncia no está contemplada en el Código del Trabajo, tiene vigencia y valor como tal, pues es la expresión escrita y voluntaria de dar por terminada una relación laboral.

d. De la Capacitación del Personal.

- Una vez aprobado el plan anual de capacitación, el Jefe de recursos humanos debe incluir los valores en el presupuesto de gastos e inversiones de Recursos Humanos.
- Los recursos financieros aprobados se utilizarán para implementar el Programa Anual de Capacitación, deberán ser planeados y presupuestados por los responsables de las áreas.
- No se deberán incluir en la propuesta aquellos con el fin de obtener grados académicos.
- El Jefe de Recursos Humanos supervisará el cumplimiento del Programa Anual de Capacitación, en conjunto con los jefes de área responsables.
- Toda propuesta de modificación al Programa Anual de Capacitación deberá ser aprobada por la Gerencia General antes de ser implementada.
- La empresa asume el cien por ciento del costo de las capacitaciones.
- La jefatura de Recursos Humanos impartirá la inducción al personal de nuevo ingreso en un lapso no mayor a dos semanas a la fecha de su ingreso.

e. Del Ambiente de Trabajo y Seguridad Industrial.

- Se deben sumar esfuerzos entre los Jefes de todas las áreas de la empresa, para lograr la satisfacción física, mental y laboral de sus trabajadores, estableciendo las medidas y controles necesarios para mantener los equipos y maquinarias en excelentes condiciones.

Así como promover el desarrollo de sus actividades en condiciones seguras, controlando las situaciones que pudieran causar eventos no deseados.

- Es responsabilidad de la Gerencia General, el efectivo cumplimiento de las Normas de Seguridad, Higiene y Ambiente laboral, sin embargo, todos los niveles de la organización tendrán sus responsabilidades individuales.
- Se debe incluir en el plan de capacitación, las charlas de seguridad.
- Se debe señalar con carteleras visibles todas las áreas de trabajo.

f. De las Vacaciones, Licencias y Permisos del Personal.

1. Vacaciones.

- Las vacaciones son un derecho irrenunciable del trabajador y no se podrán compensar con dinero en efectivo.
- El trabajador que haya desempeñado un año o más de trabajo, tendrá derecho a vacaciones.
- Las vacaciones se podrán tomar de la siguiente manera
 - ✓ 15 días ininterrumpidos, ó;
 - ✓ Fraccionadas en dos periodos con un límite de 7 días
- Para la elaboración del plan de vacaciones, no se deben considerar los meses de mayor volumen de ventas.
- Cada jefe inmediato de las áreas de la empresa, deberá elaborar el plan de vacaciones con el personal que se encuentre a su cargo, y adjuntar el formulario **DVM-F-SV-27**, señalando los períodos y fechas de vacaciones de los colaboradores.

2. Permisos y Licencias.

Todo colaborador y trabajador de la empresa debe solicitar previamente permiso a su jefe directo, por medio del formulario **DVM-F-SPC-28**, para ausentarse de la empresa, ya sea necesidad personal o realización de tareas fuera de su puesto usual de trabajo y entregar una copia del permiso aprobado a la Asistente de Recursos Humanos para su registro correspondiente. Para Socios o Accionistas y el Gerente General, no aplica esta política.

Tipos de permisos y licencias:

- **Calamidad doméstica.-** Se lo usa en caso de fallecimiento de cónyuge o conviviente en unión de hecho o de sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad (1er grado: padres e hijos, 2do grado: abuelos, nietos y hermanos) o afinidad (1er grado: suegros, nueras o yernos, 2do. grado: cuñados).
- **Maternidad, paternidad y adopción.-** Para que el colaborador se acoja a los beneficios por maternidad, paternidad, adopción, matrimonio, fallecimiento, de ley y los propios de la empresa, debe presentar en Administración de Personal el documento legal que certifique tal situación.
- **Permiso judicial.-** Utilizado cuando exista de por medio citatorio de un juez, este permiso no se compensa.

- **Permiso médico.-** Utilizado en caso de atenciones o reposos médicos. No se compensarán estos permisos siempre y cuando los reposos médicos hayan sido refrendados por médicos particulares o las atenciones médicas hayan sido en el IESS.
- **Permiso no remunerado.-** Se utiliza cuando el colaborador decide no compensar el permiso y desea que se lo descuenta de su rol de pagos.

g. Consumo de Bebidas Alcohólicas.

- Se prohíbe ingerir alcohol dentro de las instalaciones de la empresa entendiéndose éstas como: bodegas, oficinas, patios, pasillos, baños, vehículos de la empresa o contratados, en horas laborables o no.
- Se prohíbe ingerir alcohol en la ruta de visita o de entrega asignada por la empresa, dentro de las horas de labor.
- En los eventos que organice la empresa para sus colaboradores, la única bebida de moderación será la cerveza, y su consumo serán controlada por los organizadores.
- El incumplimiento de esta política será considerado de falta grave, por y será evaluada por el Jefe de área y el Jefe de Recursos Humanos.

h. De los Vehículos Asignados.

- Todo colaborador que tenga un carro asignado por la empresa, deberá firmar el acta entrega-recepción del mismo.
- Con la desvinculación del colaborador involucrado, se deberá firmar nuevamente un acta de entrega-recepción del vehículo.

- El colaborador asignado es responsable del vehículo a su cargo, de su mantenimiento y su uso.
- La empresa debe cubrir el valor del mantenimiento del vehículo asignado (combustible, seguro, lavado, servicio programado de mantenimiento, llantas, y reemplazos por desgaste normal de sus componentes).
- El colaborador asignado se hace cargo de las reparaciones por daños ocasionados por falta de mantenimiento regular del vehículo.
- La empresa se hace cargo de los deducibles por accidentes siempre que la causa no haya estado relacionada con una infracción de tránsito.
- La empresa no se hace cargo de ninguna factura por combustible cargado en vehículos personales.
- Todo colaborador que tenga a su cargo un vehículo, deberá utilizado para el fin establecido por la empresa, además tienen prohibido hacer uso particular del mismo cualquiera sea el caso.

2.11 Conclusiones.

De acuerdo a los resultados obtenidos en este proyecto en relación con la necesidad de establecer procedimientos y registros que efectivice los procesos en el Departamento de Recursos Humanos, se llega a las siguientes conclusiones:

1. Los esfuerzos por mejorar los procesos son cada vez más interesantes, ya que existen actualizaciones o nuevas técnicas de Gestión de Talento Humano, por lo que el mercado exige, de una manera directa a la actualización de los procesos, donde se ven involucrado las pequeñas, medianas y grandes empresas.

Los Recursos Humanos o Talento Humano, es un pilar fundamental que constituye el motor de funcionamiento de la empresa, de tal forma si al personal se lo recluta, selecciona, motiva, capacita y evalúa el rendimiento, estaremos contando con personas competentes, generando así un valor agregado para el posicionamiento de la empresa en el mercado.

2. Es importante que todas las acciones y estudios que se realicen con el objetivo de mejorar el nivel de desempeño del personal, estén basadas en las Normas ISO, ya que es de gran ayuda para manejar procesos y registrarlos, además que atribuye al incremento de procesos, mismos que en futuro servirá de apoyo para la gestión de una certificación ISO.
3. Mediante el Manual propuesto, quedan establecidos los procesos documentados, que en un principio no existían, además es de gran ayuda para el control de indicadores y el acceso a la información.

4. El análisis del Costo – Beneficio del proyecto, (Costo) involucra directamente a la Jefatura de Sistemas, (Beneficio) a Recursos Humanos, por tanto tenemos:

Descripción	Cantidad	Costo Individual	Costo Total
Programador	1	1200	1200
Equipos/computadoras	4	800	3200
Software	3	90	270
Capacitación del Programa	300hr/2	450	900
		Total	5570

El costo fijo es= \$5.570 dólares, además se adjuntaría un costo recurrente de \$1.000 dólares, por tema de mantenimiento, tanto el hardware como en el software. Finalmente el costo del proyecto asciende a los \$6.570.⁰⁰ dólares.

Los Beneficios de la implementación del sistema se enmarcan de la siguiente manera:

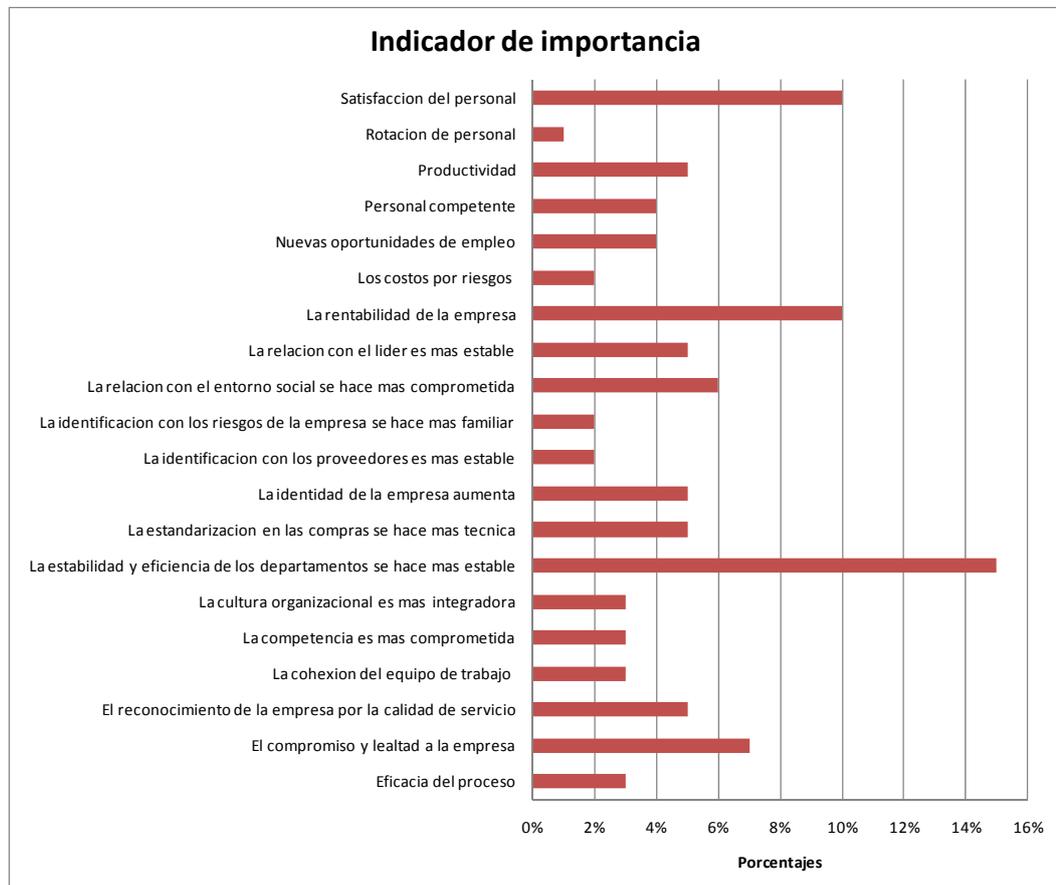
Tangibles:

- Fácil acceso a toda la información tanto de los Instructivos como de los Formularios.
- Permite sacar reportes todo el tiempo que se desee.
- Todos los datos se encontraran centralizados en una sola base de datos.
- Mantenimiento de datos y corrección de errores en menos tiempo.
- Se evita el gasto excesivo de papel.

Intangibles:

- Se puede conectar a los Curriculum en línea de los proveedores y revisar la información.

- Se podrán manejar información más rápida, hacia y desde todos los departamentos.



En el gráfico, se muestra indicadores de beneficio relevantes como son: la Rotación del Personal en un 1%, la Satisfacción de los Empleados en un 10%, así mismo la Rentabilidad aumentaría un 10%, y se Estabilizaría los Departamentos por ser más eficientes en un 15%, por tanto el Compromiso y la Lealtad también aumentaría en un 7%, y de mas indicadores que se presentan, se mejoraría con la ejecución de este proyecto. El Manual de Recursos Humanos está orientado a la consecución de variables que rentabilicen y estabilicen tanto a la empresa como a sus empleados, para que exista un vínculo de orientación a logros tanto internos como externos.

5. Finalmente, en cuanto al Manual, este contiene: Instructivos, Formularios y Flujogramas, que permite agilizar la gestión en el Área de Recursos Humanos, dándole funcionalidad a la organización y ejecución de solicitudes de los colaboradores.

2.12 Recomendaciones.

1. Se sugiere a Distribuciones Víctor Moscoso e Hijos (DVM), implementar el organigrama propuesto en el Manual, dando prioridad al Departamento de Recursos Humanos, y considerarlo como base importante para la planificación de cualquier proyecto.
2. Se recomienda a DVM, implementar el Manual, el mismo que atribuye al crecimiento empresarial, tanto a la Gestión del Talento Humano como en la toma de decisiones asertivas de la Gerencia.
3. DVM, debe ampliar el tema con respecto a la Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, ya que al ser una empresa de comercialización de gran volumen éste tiene altos riesgos (materiales y físicos) para sus colaboradores.
4. Monitorear continuamente la ejecución del Manual y tomar acciones correctivas y preventivas, en cuanto al incumplimiento.
5. La motivación del colaborador es de vital importancia para la empresa, por tanto, en las evaluaciones de desempeño se debe llegar a acuerdos entre las partes para manejar un clima laboral aceptable.
6. Difundir la Política de Recursos Humanos a todo el personal.

2.13 Bibliografía.

Libros:

- Chiavenato, I. (2001), *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá.
- Navarro, P. (2005), *Liderazgo y Recursos Humanos: Análisis del Comportamiento Organizacional*, Mc Graw Hill, Barcelona.
- Acosta, A. Fernandez, N. Mollón, M. (2002), *Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hostelería*, Pearson Educación SA, Madrid.
- Bohlander, W. Snell, S. Sherman, W. (2001), *Administración de Recursos Humanos*, International Thomson Editores, México.

Internet:

- Vázquez, (2010), *Administración de Recursos Humanos Conceptos Básicos*, www.monografias.com.
- Barbosa, (2011), *Las Organizaciones*, www.monografias.com.
- Fundación Wikimedia Inc. (2011), *Pirámide de Maslow*, es.wikipedia.org
- Reyes, (2011), *Cambio Organizacional*, www.monografias.com.
- Meza, (2011), *Administración de Recursos Humanos*, www.monografias.com.
- Jiménez, (2011), *Rotación de Personal*, www.monografias.com.
- Portillo, (2010), *Reclutamiento de Personal*, www.monografias.com.
- Fundación Wikimedia Inc, (2011), *Assessment Center*, es.wikipedia.org.
- Paz, (2010), *Etapas de Análisis y Descripción del Cargo*, www.monografias.com.
- Ayala, (2004), *Evaluación del Desempeño*, www.elprisma.com.

- Romero y Miranda, (2007), *La Calidad, su Evolución Histórica, algunos Conceptos y Términos Asociados*, www.gestiopolis.com.
- Fundación Wikimedia Inc, (2011), *ISO 9001*, es.wikipedia.org.
- Universidad Técnica Particular de Loja, (2010), Norma ISO 9001-2008, www.utpl.edu.ec.
- Fundación Wikimedia, (2011), Cuenca Ecuador, es.wikipedia.org.
- Van Dalen y Meyes, (2006), *La Investigación Descriptiva*, noemagico.blogia.com.
- Buró de Análisis Informativo, (2011), *La Gestión de Talento Humano en las Empresas atrae a los Trabajadores*, www.burodeanalisis.com.

2.14 Anexos.

a. Formularios.

DVM-F-EPP-01.- Equilibrio con el Perfil del Puesto.

EQUILIBRIO CON EL PERFIL DE PUESTO			
NOMBRES:		FORMULARIO	DVM-F-EPP-01
PUESTO:		SECCIÓN/AREA	
		CEDULA EMPLEADO	
REQUISITOS			
I. ESTUDIOS:			
a) PRIMARIO	Completo	Incompleto	
b) SECUNDARIO			
Bachiller Comercial			
Bachiller			
Comercial			
Técnico:			
c) Terciario	Completo	Incompleto	
d) UNIVERSITARIO			
e) POSGRADO			
f) CHOFER PROFESIONAL			
			C D E
I.1 OTROS ESTUDIOS			
a) IDIOMA	Lee	Habla	Escribe
Inglés			
MB: Muy Bien/ B: Bien/ R: Regular			
b) CAPACITACIÓN:	Duración	Años	Meses
Temas		Días	Horas
2. EXPERIENCIA PREVIA:			
1		
2		
3		
4		
3. CAPACITACIÓN (Fuera del puesto de trabajo)			
De:	Duración	Años	Meses
1	Conocimiento de las normas, políticas y valores de la empresa.	Días	Horas
2		
3		
4		
5		
4. CAPACITACIÓN (En el puesto de trabajo)			
De:	Duración	Años	Meses
1	Días	Horas
2		
3		
4		
5		
	REALIZO	APROBO	AUTORIZO
FECHA	Nombre de quien llenó el formulario	Jefe/Supervisor Encargado	GERENTE
Lugar de archivo:	JEFATURA DE CADA AREA	Tiempo de archivo:	PERMANENTE
PONER UNA "X" DONDE LA PERSONA NO CUMPLE CON EL REQUISITO.			

DVM-F-CC-02.- Cambio de Categoría.

CAMBIO DE CATEGORIA								
	Formulario	DVM-F-CC-02						
Area								
Fecha	N° de cambio							
Datos del epleado <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Apellidos Nombres Cédula </div> Area: Se cambia de la categoría a la categoría Cumple con la base y calidad requerida para la tarea de: Efectivizar a partir del <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 30px; height: 15px;"></td> <td style="width: 30px; height: 15px;"></td> <td style="width: 30px; height: 15px;"></td> </tr> <tr> <td style="font-size: 8px;">Dia</td> <td style="font-size: 8px;">Mes</td> <td style="font-size: 8px;">Año</td> </tr> </table>						Dia	Mes	Año
Dia	Mes	Año						
<p>* Antes de firmar o hacer firmar verifique la exactitud de la información proporcionada.</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 10px;"> <div style="width: 30%;"> Firma Nombre Jefe / Supervisor </div> <div style="width: 30%;"> Gerente General </div> <div style="width: 30%;"> Empleado </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 5px;"> Solicitado Autorizado Interesado </div>								
Tiempo de archivo: PERMANENTE Lugar de archivo: CARPETA DE PERSONAL								

DVM-F-SCC-07.- Solicitud para Cursos de Capacitación.

SOLICITUD PARA CURSO DE CAPACITACIÓN			
FORMULARIO	DVM-F-SCC-07		
FECHA: _____	CEDULA: _____		
NOMBRES _____	APELLIDOS _____		
ÁREA: _____	CARGO: _____		
CURSO A SEGUIR: _____			
INSTITUCIÓN QUE DICTA EL CURSO: _____			
FECHA INICIO _____			
FECHA DE FINALIZACION _____			
HORARIO:	MAÑANA	TARDE	NOCHE
VALOR A CARGO DEL EMPLEADO:	\$	_____	
VALOR A CARGO DE LA EMPRESA	\$	_____	
VALOR TOTAL:	\$	_____	
FORMA DE EVALUACIÓN: _____			
DECLARACIÓN: Por la presente, me someto a las normas y condiciones establecidas por la empresa para recibir capacitación			
_____ Solicitante	_____ Jefe del Solicitante	_____ Gerente General	
Lugar de Archivo:	GERENCIAL GENERAL		
Tiempo de Archivo:	2 AÑOS		

DVM-F-VC-08.- Valoración de Cargos.

VALORACION DE CARGOS			
		FORMULARIO	DVM-F-VC-08
Jefe Evaluador	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
Puesto Evaluado	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
Puesto Existente	<input type="checkbox"/>	(Maque con una X donde corresponda)	
Puesto Nuevo	<input type="checkbox"/>		
Personal que ocupa el puesto en la actualidad	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
Valoracion:			
	Valor Actual	Valor Propuesto	Valor Aprobado
1) Funciones y actividades del cargo	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2) Requisitos	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3) Competencias	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4) Requerimientos de esfuerzo	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Puntaje total del Cargo	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Observaciones	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
Vto Bueno Jefe de Area			
Fecha	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
Lugar de Archivo:	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS		
Tiempo de Archivo:	PERMANENTE		

DVM-F-MR-09.- Modificación de Remuneración.

MODIFICACIÓN DE REMUNERACIONES	
FORMULARIO DVM-F-MR-09	
AREA / SECCION	<input type="text"/>
Jefe de Área	<input type="text"/>
Puesto Evaluado	<input type="text"/>
Personal que ocupa el puesto en la actualidad	<input type="text"/>
Sueldo Actual	<input type="text"/>
Adicionales	<input type="text"/>
Total remuneración actual	<input type="text"/>
Puntaje del Cargo	<input type="text"/>
Valor del Punto	<input type="text"/>
Sueldo Teórico	<input type="text"/>
Sueldo Propuesto	<input type="text"/>
Sueldo Aprobado	<input type="text"/>
% de Aumento	<input type="text"/>
Sueldo Aprobado Vs Sueldo Teórico (%)	<input type="text"/>
Observaciones	<input type="text"/>
Vto. Bueno Jefe Área	Aprobación Gerente General
Lugar de Archivo:	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
Tiempo de archivo:	PERMANENTE

DVM-F-PP-10.- Perfil de Puesto.

PERFIL DE PUESTO				
FORMULARIO			DVM-F-PP-10	
NOMBRE DEL PUESTO	SECCIÓN/AREA			
REQUISITOS				
1. ESTUDIOS:				
		Completo Incompleto		
a) PRIMARIO			c) TERCIARIO	Completo Incompleto
b) SECUNDARIO	Bachiller Comercial		d) UNIVERSITARIO	
	Bachiller		e) POSGRADO	
	Comercial		f) CHOFER PROFESIONAL	C D E
	Técnico.			
1.1 OTROS ESTUDIOS				
a) IDIOMA	Lee	Habla	Escribe	
	Inglés			
MB: Muy Bien/ B: Bien/ R: Regular				
b) CAPACITACIÓN:				
Temas	Duracion	Años	Meses	Días
				Horas
2. EXPERIENCIA PREVIA:				
1			
2			
3			
4			
3. CAPACITACIÓN (Fuera del puesto de trabajo)				
De:	Duracion	Años	Meses	Días
1	Conocimiento de las normas, políticas y valores de la empresa.			Horas
2			
3			
4			
5			
4. CAPACITACIÓN (En el puesto de trabajo)				
De:	Duracion	Años	Meses	Días
1			Horas
2			
3			
4			
5			
	REALIZO	APROBO	AUTORIZO	
FECHA	Nombre de quien llenó el formulario	Jefe/Supervisor Encargado	GERENTE	

Lugar de archivo: JEFATURA DE CADA AREA Tiempo de archivo: PERMANENTE
 PONER UNA "X" DONDE LA PERSONA NO CUMPLE CON EL REQUISITO.

DVM-F-RDP-11.- Resumen de Datos Personales.

DISTRIBUCIONES VICTOR MOSCOSO	
FORMULARIO DVM-F-RDP-11	
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
RESUMEN DE DATOS PERSONALES	
Apellidos:	
Nombres:	
N° de Cédula:	
Fecha de Nacimiento:	Edad:
Dirección:	
Profesión:	
Ocupación actual:	
Estudios realizados:	
Primaria: Años.....	Secundaria: Años.....
A través de quién podríamos llamarle:	
Tiene amigos en esta empresa: SI NO	
Nombre:	
Tiene parientes en esta empresa: SI NO	
Nombre: Parentesco:	
Se ha presentado anteriormente a solicitar trabajo en esta empresa?, en qué fecha aproximadamente:	
FIRMA:	
FECHA:	
NOTA: NO INCLUIR DOCUMENTOS CON ESTE FORMULARIO	
Este formulario se destruye luego de su uso.	

DVM-F-SP-12.- Solicitud de Personal.

SOLICITUD DE PERSONAL											
FORMULARIO										DVM-F-SP-12	
Jefatura / Area: Puesto requerido: N° de personas solicitadas:											
MOTIVO DE LA BUSQUEDA											
<input type="checkbox"/> Puesto nuevo Detallar causas que lo justifican:											
<input type="checkbox"/> Baja Apellidos y Nombres: Fecha ingreso: Motivo egreso:											
PERFIL DEL CANDIDATO											
Formación académica: Idiomas: Experiencia mínima de: años en: Descripción de tareas y responsabilidades del puesto: Reporta a: Sueldo aproximado: \$											
AUTORIZACION DE INGRESO											
Fecha de ingreso: Concurso interno: <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO Condiciones de contratación: Horario de trabajo:											
Solicitante			Jefe de Area			Jefe de RRHH			Gerente General		
Dia	Mes	Año	Dia	Mes	Año	Dia	Mes	Año	Dia	Mes	Año

Tiempo Archivo:

PERMANENTE

Lugar Archivo:

CARPETA PERSONAL

DVM-F-HEA-13.- Hoja de Entrevista Administrativos.

HOJA DE ENTREVISTA ADMINISTRATIVOS	
FORMULARIO	DVM-F-HEA-13
DATOS PERSONALES	
Nombre: Fecha de entrevista:	
Cargo actual: Fecha de Nacimiento:	
Cargo que postula:	
Dirección:	Telefono 1
.....	Telefono 2
HISTORIA LABORAL: empleos anteriores y motivo de salidas	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	

IMPRESION GENERAL				
	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALA
Presencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Experiencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desenvolvimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recomendable para este puesto	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO			
Recomendable para otro puesto	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO			
INDIQUE CUAL: _____				

COMENTARIO FINAL	
Sueldo actual: <input style="width: 80px;" type="text"/>	Sueldo que aspira <input style="width: 80px;" type="text"/>
_____	_____

ENTREVISTADO POR:**FIRMA:**

Tiempo Archivo: PERMANENTE

Lugar de Archivo: CARPETA PERSONAL

DVM-F-HEO-14.- Hoja de Entrevista de Operativos.

HOJA DE ENTREVISTA OPERATIVOS					
FORMULARIO			DVM-F-HEO-14		
DATOS PERSONALES					
Fecha:		Empleo solicitado:			
Nombre:		Edad:			
Fecha de Nacimiento:					
Dirección:					
Teléfono 1:		Teléfono 2:			
Cédula de Identidad:					
Nombre del Cónyuge:					
Nro. de hijos:					
Vive en: Casa propia: <input type="checkbox"/>		Arrendada: <input type="checkbox"/>		Con sus Padres: <input type="checkbox"/>	
Indicar enfermedades que tuvo:					
.....					
Accidentes:					
Deportes que practica:					
Qué hace en sus ratos libres:					
Cómo se enteró de esta empresa:					
¿Tiene parientes o amigos en esta empresa?. Indique quiénes son:					
Nombre	Area/Seccion		Grado Consaguinidad		
ESTUDIOS REALIZADOS					
	Años Cursados	Establecimiento	Titulo		
Primaria					
Secundaria					
Técnico					
Superior					
Otros					
EMPLEOS ANTERIORES					
Empresa	Telefono	Cargo desempeñado	Tiempo de servicio	Sueldo	Motivo de Salida
SUELDO QUE ASPIRA:.....					
ENTREVISTADO POR			FIRMA		
.....				
Tiempo de Archivo: PERMANENTE		Lugar de Archivo: CARPETA PERSONAL			

DVM-F-SD-15.- Solicitud de Documentos.

SOLICITUD DE DOCUMENTOS		
FORMULARIO		DVM-F-SD-15
Nombre:		
Cedula:		
	Documentos Requeridos	Tiempo entrega
1	Hoja de vida	Inmediato
2	Cuatro copias de cédula de Ciudadanía	Inmediato
3	Cuatro copias de la última papeleta de votación	Inmediato
4	Copia y original de carnet del IESS (si lo tiene)	Inmediato
5	Dos foto tamaño carné	Inmediato
6	Copia de partida de matrimonio o información sumaria (en el caso de Unión libre)	Inmediato
7	Copia de cédula esposa/conviviente	Inmediato
8	Copia de partida de nacimiento hijos	Inmediato
9	Record Policial Original	Inmediato
10	Copia de títulos obtenidos y/o cursos realizados	30 días
11	Copia certificado de trabajo anterior (1)	30 días
12	Copias certificados de honorabilidad (2)	30 días
13	Copia a color del carnet del CONADIS (solo personas con discapacidad)	Inmediato
FIRMA _____		
Lugar de Archivo:	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
Tiempo de Archivo:	PERMANENTE	

DVM-F-HDP-16.- Hoja de Datos Personales.

HOJA DE DATOS PERSONALES		FORMULARIO	DVM-F-HDP-16
AREA	_____		<div style="border: 2px solid orange; border-radius: 15px; width: 100px; height: 100px; margin: auto;"> <p style="text-align: center;">FOTO</p> </div>
DATOS PERSONALES DEL TRABAJADOR			
NOMBRES :	_____		
APELLIDOS :	_____		
FECHA DE NACIMIENTO :	_____		
LUGAR DE NACIMIENTO :	_____		
CARGO :	_____		
FECHA DE INGRESO EMPRESA:	_____		
CEDULA IDENTIDAD:	_____		
CEDULA MILITAR:	_____		
LICENCIA DE CONDUCIR:	_____		
AFILIACION IESS:	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		
No. AFILIACION IESS :	_____		
COD.IESS	_____		
DIRECCION DOMICILIO :	_____		
TELEFONO :	_____		
ESTADO CIVIL :	_____		
NOMBRE DE LA ESPOSA :	_____		
FECHA NACIMIENTO ESPOSA :	_____		
TRABAJA ESPOSA :	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		
NOMBRE DE LA EMPRESA:	_____		
NOMBRES HIJOS		FECHA NACIMIENTO	
1	_____	_____	
2	_____	_____	
3	_____	_____	
4	_____	_____	
5	_____	_____	
6	_____	_____	
7	_____	_____	
ALERGIA / ENFERMEDAD	_____		
CARNE DE CONADIS	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		
EN CASO DE EMERGENCIA LLAMAR A			
TELEFONOS			
Lugar de Archivo: Carpeta Personal			
Tiempo de archivo: permanente			

DVM-F-RI-17.- Recepción de Inducción.

FORMULARIO DE RECEPCION DE INDUCCION		
FORMULARIO: DVM-F-RI-17		
Nombre:	_____	
Cargo:	_____	
Fecha de Ingreso:	_____	
Area	_____	
Acepto haber recibido del Departamento de Recursos Humanos lo siguiente:		
FECHA	DETALLE	FIRMA
	Reglamento Interno	
	Contrato de trabajo	
	Uniformes de trabajo	
	Reconocimiento de la empresa	
	Presentacion a jefe y compañeros	
OBSERVACIONES		
FIRMA _____		
C.I		
Lugar de archivo: CARPETA PERSONAL		
Tiempo de archivo: PERMANENTE		

DVM-F-ACPT/S-18.- Aceptación Cambio de Puesto de Trabajo o Sección.

ACEPTACION DE CAMBIO DE PUESTO DE TRABAJO O SECCION									
FORMULARIO		DVM-F-ACPT/S-18							
Fecha:	<table border="1"> <tr> <th>Dia</th> <th>Mes</th> <th>Año</th> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	Dia	Mes	Año					
Dia	Mes	Año							
Yo con C.I.									
acepto el siguiente cambio de puesto de trabajo:									
Puesto y sección actual:	_____								
Puesto y sección nuevos:	_____								
Fecha del cambio:	_____								
Firma del Empleado		Firma del Jefe de Area							
Lugar de archivo: CARPETA DEL PERSONAL									
Tiempo de archivo: PERMANENTE									

DVM-F-RSC-19.- Registro de Salida de Colaborador.

DISTRIBUCIONES VICTOR MOSCOSO E HIJOS		
FORMULARIO DVM-F-RSC-19		
Área _____	Fecha:	
	Código del empleado:	
Registro de Salida de Personal		
Nombre: _____	Motivo de salida: _____	
Edad: _____	Sector donde vive: _____	
Estado Civil: _____	Número de hijos: _____	
Fecha de ingreso: _____	Fecha de salida: _____	
Cargo: _____	Salario: _____	
Nombre del Jefe: _____		
Nombre del supervisor: _____		
Causas de salida:		
¿El salario que ganaba fue motivo para su renuncia al cargo?	SI	NO
¿Qué salario considera apropiado para su cargo?		
¿Las condiciones físicas del trabajo fue uno de los motivos de su renuncia?		
¿La distancia entre su casa y el trabajo fue uno de los motivos de su renuncia?		
¿El horario de trabajo fue uno de los motivos de su renuncia?		
¿Existía un buen ambiente de trabajo en su área?		
Comentarios del empleado saliente:		
Evaluación de Salida de Personal		
Comentarios del Jefe inmediato:		
_____ Empleado Saliente Firma	_____ Jefe Inmediato Firma	_____ Jefe de RRHH Firma
Lugar de Archivo: CARPETA PERSONAL		Tiempo de Archivo: PERMANENTE

DVM-F-SCC-20.- Solicitud de Compra para Colaboradores.

SOLICITUD DE COMPRA PARA COLABORADORES				
FORMULARIO			DVM-F-SCC-20	
NOMBRE: _____		AREA _____		
CEDULA N° _____		MOTIVO DE COMPRA _____		
DIRECCION: _____		_____		
FECHA: _____		_____		
DETALLE DE LA ADQUISICION				
No.	CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	DESCUENTO	SUBTOTAL
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
TOTAL ANTES DE IMPUESTO				
<p>Por medio de la presente certifico que la adquisición de estos productos son para uso personal y, autorizo para que la empresa elimine el beneficio en el momento que lo considere, si a través de su representante investigue que sea para otro destino.</p>				
_____ Firma del Empleado			_____ Visto Bueno	
Lugar de Archivo:		DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS		
Tiempo de Archivo:		PERMANENTE		

DVM-F-CCPCU-21.- Carta Compromiso para Pasantes de Colegio/Universidad.

DVM-F-CCPCU-21

Cuenca,.....dedel

CARTA DE COMPROMISO PARA PASANTIAS DE ESTUDIANTES

A través de la presente expreso mi consentimiento para que mi hijo(a)..... realice las prácticas estudiantiles, solicitadas como requisito para la graduación en ... especialidad , a la vez deslindo de toda responsabilidad patronal y remunerativa a Distribuciones Víctor Moscoso e hijos, durante la permanencia de mi hijo(a) en las instalaciones de la Empresa.

Atentamente,

Padre / Madre

.....

Cedula N°: _____

Lugar de Archivo: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Tiempo de Archivo: PERMANENTE

DVM-F-DVRP-22.- Descuentos de Valores en Roles de Pago.

DESCUENTOS DE VALORES EN ROLES DE PAGO	
FORMULARIO DVM-F-DVRP-22	
Nombre del empleado:	_____
Cargo:	_____
Area:	_____
Cedula:	_____
<p>Por medio del presente expreso mi consentimiento, para que se me descuenten los valores correspondientes a por el valor de dolares americanos. los mismos que seran descontados en parte.....</p>	
<p>_____ Firma empleado</p>	<p>_____ Firma Contabilidad</p>
Nombre: _____	
<p>_____ Firma Recursos Humanos</p>	
Nombre: _____	
<p>NOTA: Dos impresiones uno para el empleado y otra para Recursos Humanos</p>	
Lugar de Archivo:	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
Tiempo de Archivo	PERMANENTE

DVM-F-EDA-23.- Evaluación de Desempeño Administrativos.

EVALUACION DE DESEMPEÑO ADMINISTRATIVOS	
FORMULARIO DVM-F-EDA-23	
Nombre del Evaluador:	_____
Nombre del Evaluado:	_____
Fecha de Evaluacion:	_____
Instrucciones	
<ul style="list-style-type: none"> * Llevar a cabo la evaluacion en un lugar comodo para las partes involucradas * El evaluador debe asegurar al evaluado un un ambiente de amistad y tranquilo * Todas las preguntas son obligatorias y se debe responder con sinceridad * Realizar las preguntas en forma clara hacia el evaluado * Tiempo maximo de evaluacion es de dos horas por evaluado 	
Nivel de evaluacion	
1	El desempeño individual no cumple las expectativas constantemente.
2	El desempeño individual no cumple completamente las expectativas.
3	El desempeño individual logrado, cumple completamente las expectativas. Buenas prácticas de autogestión
4	El desempeño individual logrado, cumple completamente las expectativas y ocasionalmente excede los requisitos de los clientes/metras. Firmes prácticas de autogestión.
5	El desempeño individual cumple plenamente las expectativas y frecuentemente excede los requisitos en la mayoría de las ocasiones. Excelentes prácticas de autogestión
6	El desempeño individual excede constantemente. Excepcionales prácticas de autogestión
DESARROLLO DE LA EVALUACION	
a) Desarrollo de tareas y actividades encomendadas	
1	¿Revisa y analiza de forma eficaz todos los argumentos sustentables antes de realizar una peticion o una oferta?
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6	
2	¿Escucha a los demas o pide una opinion, antes de realizar una propuesta?
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6	
3	¿Cumple con sus obligaciones y metas en tiempo y forma?
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6	
4	¿Cumple con sus obligaciones y metas en tiempo y forma?
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6	

5	¿Renegocia sus obligaciones y metas en tiempo y forma?
	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6
6	¿Promueve el trabajo en equipo?
	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6
7	¿Evalúa y analiza sobre los resultados obtenidos en forma individual y grupal?
	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6
8	¿Busca permanentemente herramientas que ayuden a mejorar su trabajo?
	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6
9	¿Reconoce cuando no sabe un tema o cuando se equivoca?
	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6
10	Cuándo se equivoca ¿Investiga o pide ayuda a los demás?
	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6
11	¿Qué compromisos establece para mejorar su gestión y rendimiento?
a	_____
b	_____
c	_____
d	_____
b) Comunicación	
1	¿Conversa con los demás para encontrar una solución con algún problema?
	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6
2	¿Escucha y valora lo que los demás aportan?
	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6

3	¿Se preocupa por entender el punto de vista de otro?
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6	
4	¿Esta dispuesto a modificar su punto de vista luego de escuchar otras opiniones?
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6	
5	¿Se suma al grupo para resolver algun problema y compartir soluciones posibles?
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6	
6	¿Sus opiniones son fundamentadas con pruebas?
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6	
7	¿Cuándo se equivoca pide disculpas?
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6	
8	¿Qué compromisos establece para mejorar su comunicación?
a	_____
b	_____
c	_____
d	_____
c) Liderazgo	
1	¿Comparte con su equipo/compañeros los objetivos y metas de empresa?
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6	
2	¿Orienta su trabajo y el del su equipo hacia el cumplimiento de objetivos y metas de la empresa?
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6	
3	¿Es competente en el ejercicio de sus actividades?
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6	

4	¿Delega y confía en la capacidad de su equipo o compañeros para el desarrollo de actividades?
	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6
5	¿Alienta y motiva a su equipo y compañeros?
	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6
6	¿Comparte sus conocimientos y habilidades?
	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6
7	¿Ayuda a resolver conflictos?
	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6
8	¿Su conducta es imparcial y justa?
	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6
9	¿Reconoce el esfuerzo y logro de su equipo o compañeros en los objetivos y metas de la empresa?
	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6
10	¿Predica con el ejemplo el cumplimiento de las políticas, normas, procedimientos y reglamentos de la empresa?
	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6
11	¿Qué compromisos establece para mejorar su liderazgo?
a	_____
b	_____
c	_____
d	_____
d) Respeto e Integración	
1	¿Respeto el punto de vista de los demás?
	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6

2	¿Respeto los compromisos adquiridos en la empresa con clientes internos y externos?
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6	
3	¿Se interesa por la situación general de la empresa ?
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6	
4	¿Participa en actividades de la empresa?
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6	
5	¿Es consistente en lo que dice y lo que hace?
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6	
6	¿Es considerado con los demás?
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6	
7	¿Se interesa por el bienestar de sus compañeros y equipo?
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6	
8	¿Cuida que sus compañeros y equipo sean tratados con justicia e imparcialidad?
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6	
9	¿Qué compromisos establece para mejorar el Respeto e Integración?
a	_____
b	_____
c	_____
d	_____
_____	_____
Firma Evaluado	Firma Evaluador
Lugar de Archivo:	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
Tiempo de Archivo:	2 AÑOS

DVM-F-EDO-24.- Evaluación de Desempeño Operativos.

EVALUACION DE DESEMPEÑO OPERATIVOS	
FORMULARIO DVM-F-EDO-24	
Nombre del Evaluador:	_____
Nombre del Evaluado:	_____
Fecha de Evaluacion:	_____
Instrucciones	
<ul style="list-style-type: none"> * Llevar a cabo la evaluacion en un lugar comodo para las partes involucradas * El evaluador debe asegurar al evaluado un un ambiente de amistad y tranquilo * Todas las preguntas son obligatorias y se debe responder con sinceridad * Realizar las preguntas en forma clara hacia el evaluado * Tiempo maximo de evaluacion es de dos horas por evaluado 	
Nivel de evaluacion	
1	El desempeño individual no cumple las expectativas constantemente.
2	El desempeño individual no cumple completamente las expectativas.
3	El desempeño individual logrado, cumple completamente las expectativas. Buenas prácticas de autogestión
4	El desempeño individual logrado, cumple completamente las expectativas y ocasionalmente excede los requisitos de los clientes/metras. Firmes prácticas de autogestión.
5	El desempeño individual cumple plenamente las expectativas y frecuentemente excede los requisitos en la mayoría de las ocasiones. Excelentes prácticas de autogestión
6	El desempeño individual excede constantemente. Excepcionales prácticas de autogestión
DESARROLLO DE LA EVALUACION	
a) Competencias Operativas	
1	¿Trabaja en forma eficiente?
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6	
2	¿Trabaja cumpliendo las normas de seguridad en su lugar de trabajo?
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6	
3	¿Cumple con las metas y objetivos propuestos para su cargo?
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6	
4	¿Trabaja de forma ordenada y organizada?
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6	

5	¿Planifica sus actividades antes de desarrollarlas?
	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6
6	¿Trabaja cuidando las herramientas y equipos a su cargo?
	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6
7	¿Qué compromisos establece para mejorar sus competencias?
a	_____
b	_____
c	_____
d	_____
b) Trabajo en equipo	
1	¿Cumple con sus obligaciones frente a clientes internos/externos con rapidez, eficiencia y cortesía?
	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6
2	¿Ayuda a sus compañeros a mejorar y cumplir con los resultados grupales?
	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6
3	¿Aporta con ideas para resolver algún problema?
	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6
4	¿Pide ayuda cuando no puede solucionar un problema?
	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6
5	¿Se preocupa por el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa?
	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6
6	¿Se preocupa por el bienestar de su compañero de trabajo?
	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6

7	¿Qué compromisos establece para mejorar el trabajo en equipo?
a	_____
b	_____
c	_____
d	_____
c) Comunicación	
1	¿Expresa sus ideas con claridad?
	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6
2	¿Asume la importancia que tiene su desempeño para conseguir resultados y lo comparte con su compañero?
	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6
3	¿Es tolerante frente a opiniones diferentes de sus compañeros de trabajo?
	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6
4	¿Comunica su trabajo diario a su jefe inmediato?
	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6
5	¿Escucha y evalúa antes de reaccionar a los conflictos?
	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6
6	¿Acepta ideas y sugerencias de sus compañeros?
	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6
7	¿Qué compromisos establece para mejorar la comunicación?
a	_____
b	_____
c	_____
d	_____
d) Solución de Problemas	
1	¿Busca soluciones eficaces para solucionar un problema?

<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6	
2	¿Busca la aprobacion de sus ideas atraves de su jefe inmediato?
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6	
3	¿Se adapta fácilmente a situaciones nuevas de presion, y de cambios?
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6	
4	¿Pide capacitacion cuando existe algo que desconoce?
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6	
5	¿Es cordial y mantiene la tranquilidad frente a los problemas con clientes internos/externos?
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6	
7	¿Qué compromisos establece para mejorar la Solucion de Problemas?
a	_____
b	_____
c	_____
d	_____
_____	_____
Firma Evaluado	Firma Evaluador
Lugar de Archivo:	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
Tiempo de Archivo:	2 AÑOS

DVM-F-AE-25.- Amonestación Escrita.

AMONESTACION ESCRITA	
FORMULARIO DVM-F-AE-25	
DE :	
PARA :	
FECHA :	
<u>ANTECEDENTE Y PRUEBAS.</u> <i>(Detallar el motivo por el que se emite la amonestación y citar las pruebas que se tengan (la falta, descuido, omisión o incumplimiento) La fecha en que sucedió y las consecuencias.)</i>	
<u>RECOMENDACIONES</u>	
_____ Jefe Inmediato	_____ Trabajador Amonestado
_____ JEFE DE RRHH	
Tiempo de archivo:	PERMANENTE
Lugar de archivo:	CARPETA DE PERSONAL

DVM-F-EPP-26.- Evaluación Período de Prueba.

EVALUACION PARA PERSONAL EN PERIODO DE PRUEBA															
												FORMULARIO		DVM-F-EPP-26	
NOMBRE DEL COLABORADOR: _____															
CARGO : _____										FECHA DE INGRESO : _____					
S/P = Supera el perfil del cargo										Marque con una "X", donde cumpla el colaborador					
C/P = Cumple con el perfil del cargo															
N/P = No cumple con el perfil del cargo															
N/A = No aplica															
PERIODOS DE EVALUACION															
ASPECTOS GENERALES	30 DIAS				60 DIAS				90 DIAS						
	S/R	C/R	N/R	N/A	S/R	C/R	N/R	N/A	S/R	C/R	N/R	N/A			
(Evaluar a partir del primer día)															
a. Presentación personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
b. Modales (cortesía)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
c. Habilidad para comunicarse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
d. Trabajo bajo presión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
e. Fluidez verbal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
f. Iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
g. Confianza en sí mismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
h. Madurez	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
i. Potencial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
j. Habilidad analítica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
k. Puntualidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
l. Actitud de ventas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
PERIODOS DE EVALUACION															
ASPECTOS LABORALES	30 DIAS				60 DIAS				90 DIAS						
	S/R	C/R	N/R	N/A	S/R	C/R	N/R	N/A	S/R	C/R	N/R	N/A			
(Evaluar a partir del primer día)															
a. Conocimiento del trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
b. Interpretación de instrucciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
c. Ejecución de instrucciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
d. Responsabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
e. Motivación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
f. Calidad de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
g. Actitud de servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
h. Es positivo y entusiasta con su equipo de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
PERIODOS DE EVALUACION															
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS	30 DIAS				60 DIAS				90 DIAS						
	S/R	C/R	N/R	N/A	S/R	C/R	N/R	N/A	S/R	C/R	N/R	N/A			
(Evaluar a partir del primer día)															
a. Conocimiento de procesos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
b. Conocimiento de manuales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
c. Conocimiento de normas y políticas internas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
d. Conocimiento del sistema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												

REPORTE FINAL DE EVALUACION DE DESEMPEÑO PERIODO DE PRUEBA	
ARGUMENTOS DE LA EVALUACION	FECHA : / /
Comentarios del Supervisor Inmediato : _____	
AREAS A MEJORAR	PLAN DE ACCION
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
Continúa en la empresa el empleado SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
_____ Firma del Jefe inmediato	_____ Firma del Jefe de Recursos Humanos
Lugar de Archivo: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
Tiempo de Archivo: PERMANENTE	

DVM-F-SV-27.- Solicitud de Vacaciones.

DVM-F-SV-27

SOLICITUD DE VACACIONES

Fecha: .../.../...

Señor/a:

.....

Ciudad.

Yo, que laboro en Distribuciones Víctor Moscoso e Hijos., solicito se me concedan vacaciones correspondientes al periodo desde el (día) del (mes) del (año) hasta el (día) del (mes) del (año), que corresponden a mis vacaciones anuales, conforme a los artículos 70 y 76 del código de trabajo y de mutuo acuerdo entre las partes involucradas

Atentamente.

Firma

CEDULA DEL EMPLEADO:.....

CARGO:.....

Aceptación Jefe Inmediato:

SI _____ NO _____

Razones:

FIRMA JEFE INMEDIATO: _____

NOMBRE JEFE INMEDIATO: _____

CARGO JEFE INMEDIATO: _____

Tiempo de archivo: PERMANENTE

Lugar de Archivo: CARPETA PERSONAL

DVM-F-SPC-28.- Solicitud de Permisos Colaboradores.

DVM-F-SPC-28

SOLICITUD DE PERMISOS

Fecha: .../.../...

Señor/a:

.....

Ciudad.

Yo, que laboro en Distribuciones Víctor Moscoso e Hijos., en el área de y desempeño el cargo de, solicito se me concedan permiso desde el (día) del (mes) del (año) hasta el (día) del (mes) del (año), por asuntos

Atentamente.

Firma

CEDULA DEL EMPLEADO:.....

CARGO:.....

Aceptación Jefe Inmediato:

SI _____ NO _____

Razones:

FIRMA JEFE INMEDIATO: _____

NOMBRE JEFE INMEDIATO: _____

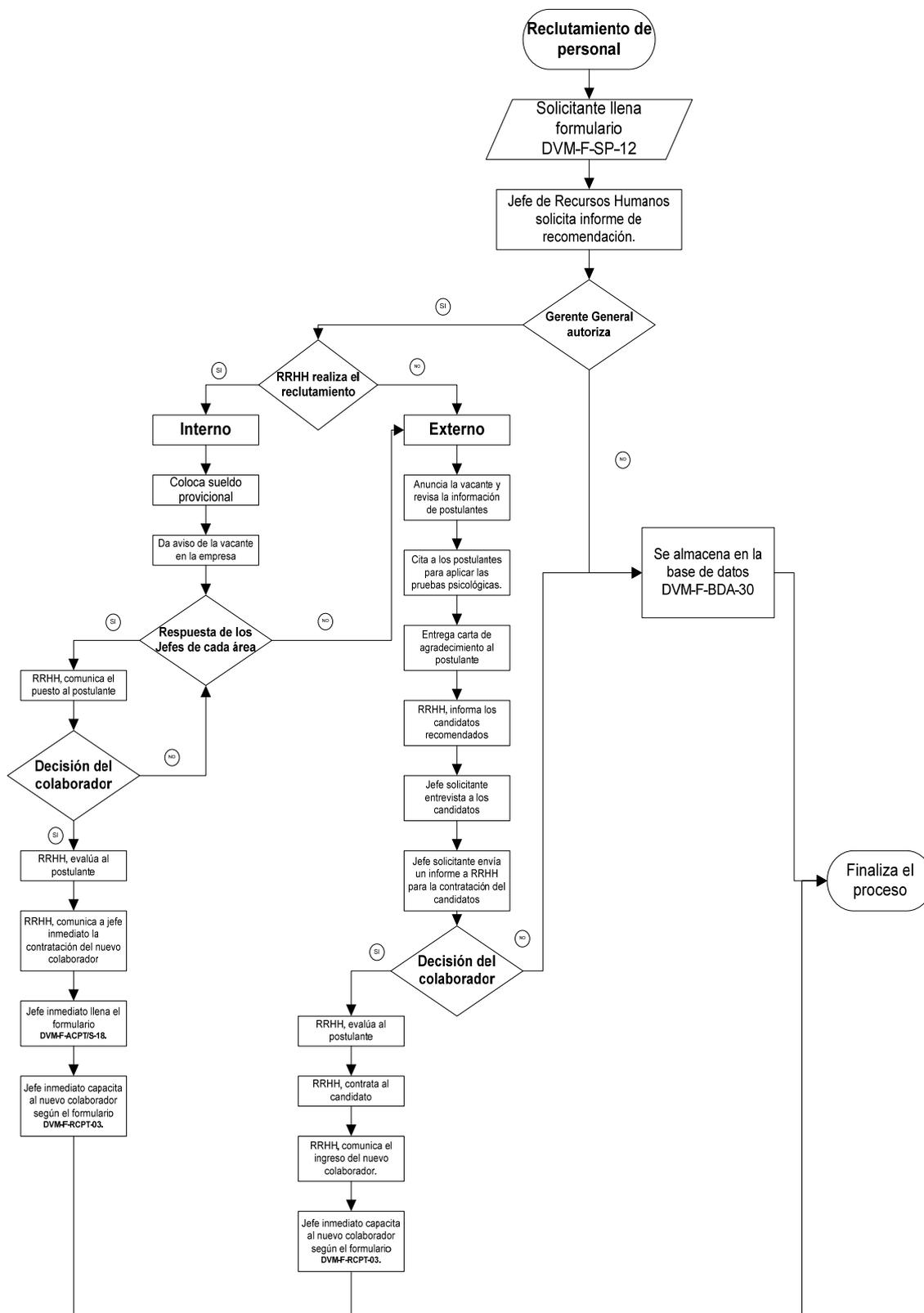
CARGO JEFE INMEDIATO: _____

Tiempo de archivo: PERMANENTE

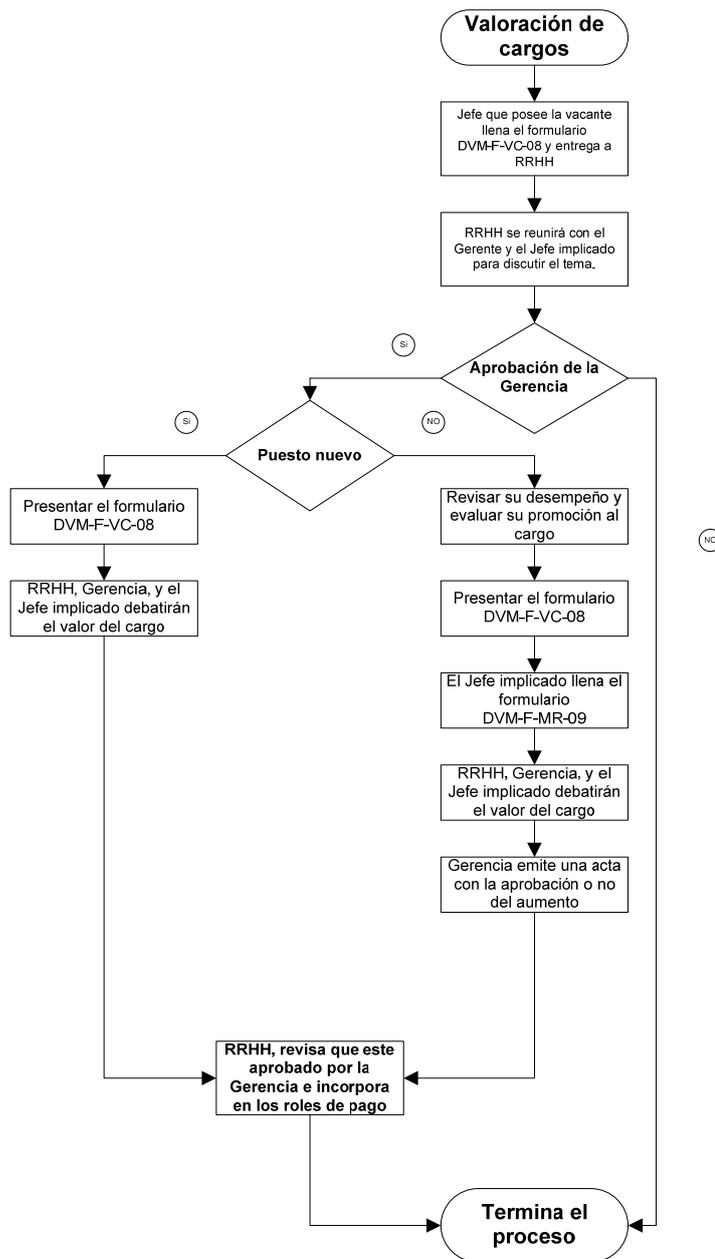
Lugar de Archivo: CARPETA PERSONAL

b. Flujogramas.

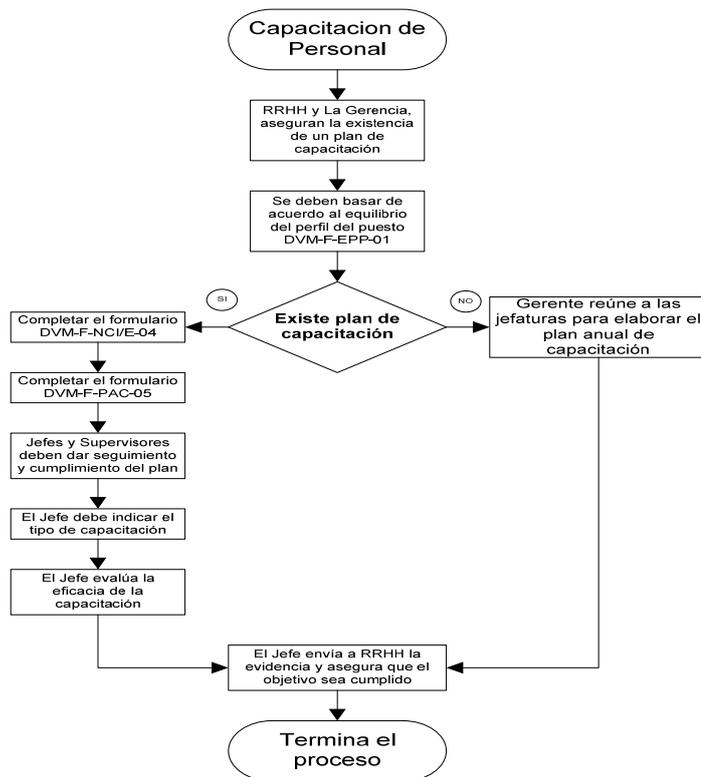
Proceso de Selección.



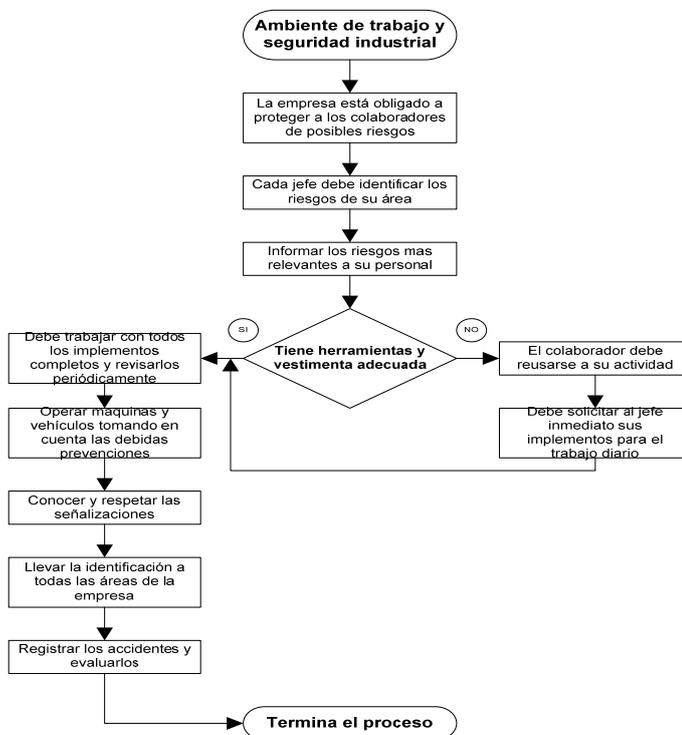
Valoración de Cargos.



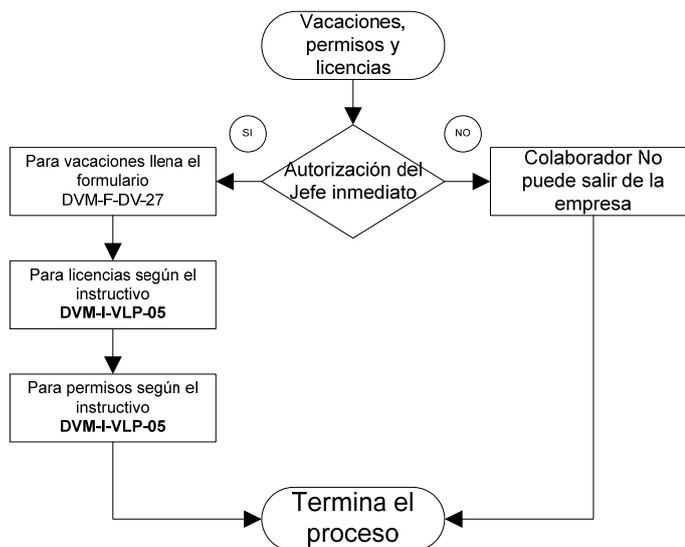
Capacitación de Personal.



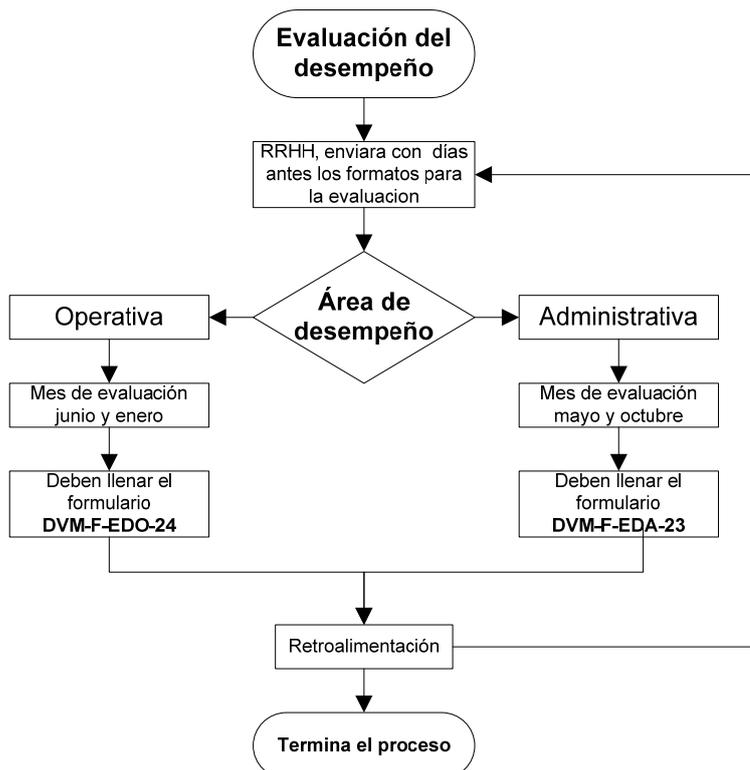
Ambiente de Trabajo y Seguridad Industrial.



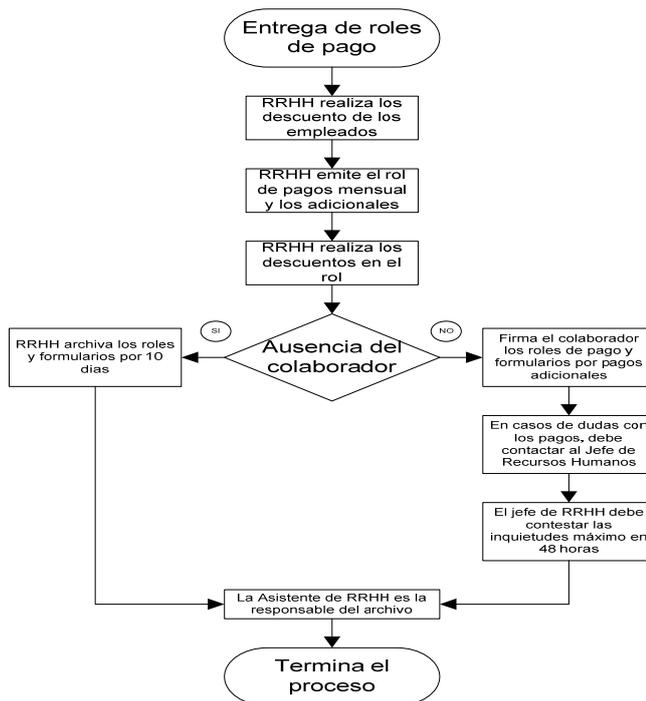
Vacaciones, Licencias y Permisos.



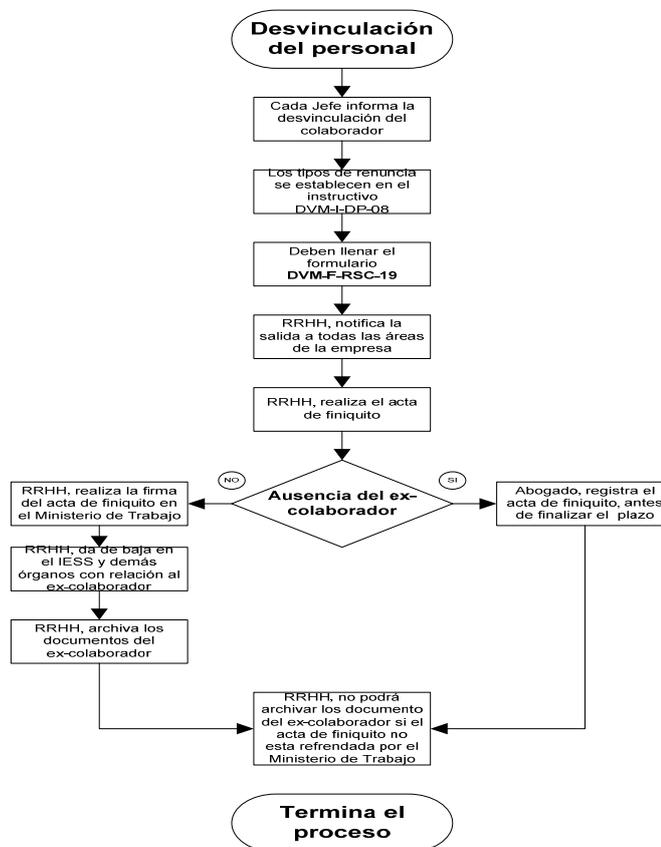
Evaluación de Desempeño.



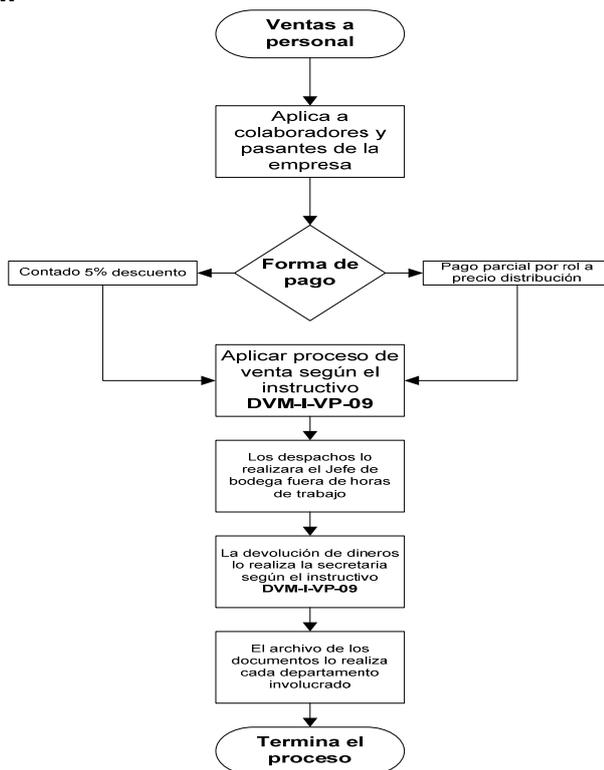
Entrega de Roles de Pago.



Desvinculación de Personal.



Ventas al Personal.



Pasantías de Estudiantes de Colegio y Universidad.

