

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS

SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS Y
RR.HH.**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS Y RECURSOS
HUMANOS**

TEMA:

**“PROPUESTA DE DESARROLLO DE LOS SUBSISTEMAS DE
ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LA EMPRESA DE
SERVICIOS TÉCNICOS FUMIGACIONES TOALA”**

AUTORA:

VANESSA ALEXANDRA RIOFRÍO TOALA

DIRECTOR DE TESIS: Dr. FABIÁN HIDALGO

QUITO – ECUADOR

2015

Quito, 12 de junio de 2015

Matemático
Mauricio García
**DIRECTOR (E) DEL SISTEMA DE
EDUCACIÓN A DISTANCIA**
Presente

De mi consideración:

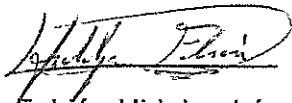
Mediante comunicación oficial de la dirección a su cargo, fui designado Director de Tesis, para la conducción del trabajo titulado "**PROPUESTA DE DESARROLLO DE LOS SUBSISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, EN LA EMPRESA DE SERVICIOS TÉCNICOS FUMIGACIONES TOALA**", elaborado por la señora **VANESSA ALEXANDRA RIOFRÍO TOALA**, previa a la obtención del título de Ingeniero en Administración de Empresas de Servicio y Recursos Humanos.

Al respecto cúpleme informar a usted, que la mencionada estudiante, desarrolló su proyecto de tesis bajo mi supervisión, cumpliendo con las exigencias técnicas y metodológicas que la Universidad determina para su realización.

Particular que comunico a usted, para los fines reglamentarios pertinentes.

Aprovecho la oportunidad para reiterar mi consideración y estima.

Atentamente,



Dr. Fabián Hidalgo López

DIRECTOR DE TESIS

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE TESIS

Yo, Vanessa Alexandra Riofrío Toala, portadora de la cédula de ciudadanía No. 160037200-5, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento y que no he plagiado dicha información.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo, a la Universidad Tecnológica Equinoccial, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Vanessa Alexandra Riofrío Toala

DEDICATORIA

Al creador de todas las cosas, el que me ha dado fortaleza para continuar cuando a punto de caer he estado; por ello, con toda la humildad que de mi corazón puede emanar, dedico primeramente esta investigación a Dios.

Del mismo modo, este trabajo investigativo le dedico a mi hija Milenita, quien no está presente físicamente con nosotros ya que Dios, todo poderoso quiso llevarla a su seno sin embargo durante los 8 añitos que estuvo con nosotros dejó huellas que hoy se han convertido en los detonantes de mi esfuerzo, de mis ganas de buscar lo mejor de la vida, fuiste la motivación más grande para concluir con éxito este proyecto de tesis.

Vanessa Alexandra Riofrío Toala

AGRADECIMIENTO

Hoy que este proyecto de tesis ha llegado a su culminación, es menester reconocer la invaluable ayuda prestada para el buen desarrollo y consecución del presente trabajo, mis más sinceros agradecimientos a todas aquellas personas que me brindaron su colaboración, sus conocimientos, su ayuda incondicional lo que me permitió cumplir con los objetivos de la presente investigación.

A mi esposo, Paul Garcés compañero incondicional por su sacrificio y esfuerzo con quien compartí el objetivo de elevar mi nivel académico para bienestar de nuestro futuro y especialmente por creer en mi capacidad, gracias por estar siempre brindándome su comprensión, cariño y amor; base fundamental para alcanzar todos los objetivos propuestos.

Exteriorizo mi agradecimiento a mi familia, fuente de apoyo constante e incondicional en toda mi vida, quiero expresar mi agradecimiento a mi madre Mercedes Toala, que sin su ayuda hubiera sido imposible culminar mi profesión, a mi padre Ricardo Riofrio, quien a pesar del paso del tiempo sigue siendo el hombre que tiene todas las respuestas y al que necesito para definir una decisión, con la culminación de mis estudios tus aspiraciones se cumplirán y podré decirte Ricardo promesa cumplida.

A mi hermana Olguita expreso mis agradecimientos por su invaluable ayuda, apoyo y palabras de aliento ya que mis éxitos se reflejan en todo quiénes conformamos la familia.

Gracias.

Vanessa Alexandra Riofrío Toala

ÍNDICE DE CONTENIDO

CARTA DE CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE TESIS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDO	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
RESUMEN.....	xviii
CAPÍTULO I.....	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1.1 Problema a Investigar	1
1.1.2 Objetivo de Estudio Teórico	3
1.1.3 Objetivos de Estudio Práctico.....	3
1.1.4 Planteamiento del Problema	3
1.1.5 Formulación del Problema.....	4
1.1.6 Sistematización del Problema.....	4
1.1.7 Objetivo General.....	5
1.1.8 Objetivos Específicos.....	5
1.1.9 Justificación	5
1.2 MARCO REFERENCIAL	7
1.2.1 Marco Teórico.....	7
1.2.1.1 Antecedentes de la Empresa	7
1.2.1.2 Análisis Situacional	8

1.2.1.3	Política de Calidad	11
1.2.1.4	Política Empresarial	11
1.2.1.5	Organización	12
1.2.1.6	Teoría de los Sistemas	13
1.2.1.7	Sistema de Administración de la Organización	14
1.2.1.8	Sistema de Administración de Recursos Humanos	16
1.2.1.9	Subsistemas de Administración de los RRHH	21
1.2.1.10	Organización de los Recursos Humanos (RRHH).....	28
1.2.2	Marco Conceptual	28
CAPÍTULO II		34
MÉTODO		34
2.1	METODOLOGÍA GENERAL.....	34
2.1.1	Nivel de Estudio.....	34
2.1.2	Modalidad de Investigación.....	34
2.1.3	Método	35
2.1.4	Población y Muestra	35
2.1.5	Selección de Instrumentos de Investigación	37
2.1.5.1	Cuestionario	37
2.1.5.2	Recolección de Evidencias	38
2.1.6	Procesamiento de Datos.....	38
2.2	METODOLOGÍA ESPECÍFICA.....	38
2.2.1	Cuadro Metodológico para la Identificación de Variables y Desarrollo del Cuestionario	38
CAPÍTULO III.....		44
RESULTADOS.....		44
3.1	RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE DATOS.....	44
3.1.1	Resultados para el Nivel Directivo	45
3.1.2	Resultados para el Nivel Operativo	70

3.2	PROPUESTA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	89
3.2.1	Visión de la Empresa de Servicios Técnicos Fumigaciones Toala.....	89
3.2.2	Misión de la Empresa de Servicios Técnicos Fumigaciones Toala	89
3.2.3	Objetivo de la Empresa de Servicios Técnicos Fumigaciones Toala	89
3.2.4	Políticas de la Empresa de Servicios Técnicos Fumigaciones Toala	90
3.2.5	Estructura Orgánica, Funcional y Posicional de la Empresa de Servicios Técnicos Fumigaciones Toala.....	91
3.2.5.1	Organigrama Estructural.....	91
3.2.5.2	Organigrama Funcional	91
3.2.5.3	Organigrama Posicional.....	92
3.2.6	Visión del Sistema de Gestión de Talento Humano	93
3.2.7	Misión del Sistema de Gestión de Talento Humano.....	93
3.2.8	Procesos de Gestión de Talento Humano	93
3.2.8.1	Descripción y Análisis de Puestos	94
3.2.8.2	Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal	100
3.2.8.3	Desarrollo y Capacitación.....	137
3.2.8.4	Evaluación del Desempeño.....	144
3.2.9	Procedimiento del Sistema de Gestión de Talento Humano.....	153
3.2.9.1	Objetivo del Plan de Implementación.....	153
3.2.9.2	Establecer la Aplicación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos	153
3.2.9.3	Requisitos Necesarios la Implementación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos.....	154
3.2.9.4	Responsabilidades e Identificación de los Involucrados	154
3.2.9.5	Aceptación y Aprobación de la Propuesta.....	154
3.2.10	Implementación del Sistema de Recursos Humanos de la Propuesta.....	155
3.2.11	Evaluación del Sistema de Recursos Humanos de la Propuesta.....	155
3.2.12	Estructura de la Unidad de Gestión de Talento Humano.....	156
3.2.12.1	Organigrama Estructural.....	156
3.2.12.2	Organigrama Funcional	157

3.2.12.3	Organigrama Posicional.....	157
3.2.13	Organización Informal.....	158
3.2.13.1	Incentivos.....	158
3.2.13.2	Recompensas	159
3.2.13.3	Normatividad	160
CAPÍTULO IV	162
DISCUSIÓN	162
4.1	CONCLUSIONES.....	162
4.2	RECOMENDACIONES	165
BIBLIOGRAFÍA	168
ANEXOS	171

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3. 1. Gestión de Recursos Humanos. ¿Existe un Sistema de Gestión de RRHH en la Empresa?	45
Tabla 3. 2. Política de Recursos Humanos. ¿Existe una Política del Sistema de Recursos Humanos?	46
Tabla 3. 3. Subsistemas de Recursos Humanos. ¿En cuáles Subsistemas de Gestión de RRHH existen Políticas de Carácter Operativo?	47
Tabla 3. 4. Estructura Orgánica. ¿Existe una Estructura Orgánica en la Empresa?	48
Tabla 3. 5. Estructura Funcional. ¿Existe una Estructura Funcional en la Empresa?	49
Tabla 3. 6. Organización Estructural, Funcional y Posicional de RRHH. ¿Existe una Organización Estructural, Funcional y Posicional de RRHH?.....	50
Tabla 3. 7. Objetivos de los Recursos Humanos. ¿Existen Objetivos claros para para la Gestión de Recursos Humanos en la Empresa?	51
Tabla 3. 8. Estructura Posicional. ¿Existe una Estructura Posicional en la Empresa?.....	52
Tabla 3. 9. Delegación de Responsabilidades. ¿Delega Tareas y Signa Responsabilidades a sus Subordinados?	53
Tabla 3. 10. Conocimiento de Riesgos de los Puestos de Trabajo. ¿Conoce los Riesgos de Accidente o Enfermedad Profesional de los Puestos de Trabajo?.....	54
Tabla 3. 11. Inducción a los Empleados. ¿Existe un Programa de Inducción a los Empleados?	55
Tabla 3. 12. Reclutamiento Interno. ¿En la Empresa se Realiza Reclutamiento Interno?.....	56
Tabla 3. 13. Asistencia a Programas de Capacitación. ¿Con qué frecuencia asisten los Empleados a los Programas de Capacitación?.....	57
Tabla 3. 14. Plan de Capacitación. ¿Existe un Plan de Capacitación en la Empresa? ...	58
Tabla 3. 15. Capacitación Financiada. ¿La Capacitación es Financiada por la Empresa?.....	59

Tabla 3. 16. Utilidad de la Capacitación. ¿Considera que la Capacitación de Empleados es útil para la Empresa?	60
Tabla 3. 17. Inversión en la Formación de Empleados. ¿Se dedica dinero a la Formación de Empleados?.....	61
Tabla 3. 18. Aspectos de Comportamiento. ¿Conoce los aspectos de Comportamiento que la Empresa más Valoriza?	62
Tabla 3. 19. Objetivos Individuales. ¿La Empresa tiene en cuenta los Objetivos Individuales de los Trabajadores?.....	63
Tabla 3. 20. Participación en Programas de Capacitación. ¿Todos los Empleados Participan en los Programas de Capacitación?	64
Tabla 3. 21. Utilidad de la Evaluación de Desempeño. ¿Qué tan útil es para la Gestión de RRHH la Evaluación del Desempeño en la Empresa?	65
Tabla 3. 22. Reconocimientos a los Empleados. ¿Qué tipo de Reconocimientos brinda la Empresa a sus Empleados?	66
Tabla 3. 23. Motivación con Relaciones Interpersonales. ¿Motiva a los Subordinados a través de Relaciones Interpersonales, más que con Incentivos Externos?.....	67
Tabla 3. 24. Revisión del Trabajo de los Empleados. ¿Revisa frecuentemente el trabajo de los Subordinados para proporcionales Feedback sobre su Exactitud y Eficiencia?	68
Tabla 3. 25. Rotación de Personal. ¿Se realiza Rotación de Personal en la Empresa?.....	69
Tabla 3. 26. Tareas y Funciones de los Puestos de Trabajo. ¿Conoce las Tareas y Funciones que se llevan a cabo en los Puestos de Trabajo de la Empresa?.....	70
Tabla 3. 27. Experiencia de los Puestos de Trabajo. ¿Conoce la Experiencia Exigida por los Puestos de Trabajo en la Empresa?	71
Tabla 3. 28. Riesgos de Accidente en los Puestos de Trabajo. ¿Conoce los Riesgos de Accidente o Enfermedad Profesional de los Puestos de Trabajo?.....	72

Tabla 3. 29. Consecuencia de Errores en el Puesto de Trabajo. ¿Conoce las Consecuencias de los Errores cometidos en su Puesto de Trabajo?.....	73
Tabla 3. 30. Relaciones Humanas de los Puestos de Trabajo. ¿Conoce las Relaciones Humanas que obliga a mantener los Puestos de Trabajo? ...	74
Tabla 3. 31. Autonomía de los Puestos de Trabajo. ¿Conoce el Nivel de Autonomía de las Personas que Ocupan los Puestos de Trabajo?	75
Tabla 3. 32. Vacantes de la Empresa. ¿Conoce usted si hay Vacantes en la Empresa?.....	76
Tabla 3. 33. Inventario de Talento Humano. ¿Conoce usted si existe un Inventario de Habilidades, Capacidades y Aptitudes de Talento Humano en la Empresa?.....	77
Tabla 3. 34. Oportunidades de Desarrollo Profesional. ¿La Empresa brinda Oportunidades de Desarrollo Profesional?.....	78
Tabla 3. 35. Beneficios de la Capacitación. ¿Qué tipo de Beneficios ha obtenido de los Programas de Capacitación?	79
Tabla 3. 36. Frecuencia de Asistencia a los Programas de Capacitación. ¿Con qué Frecuencia asiste a los Programas de Capacitación?	80
Tabla 3. 37. Aumento Programas de Capacitación. ¿Le gustaría que se aumentara los Programas de Capacitación en la Empresa?.....	81
Tabla 3. 38. Conformidad Ambiente de Trabajo. ¿Está conforme con el Ambiente de Trabajo de su Puesto?.....	82
Tabla 3. 39. Aspectos de Desempeño. ¿Conoce los Aspectos de Desempeño que la Empresa más Valoriza?.....	83
Tabla 3. 40. Estimulo de la Empresa. ¿Se siente Estimulado para brindar a la Empresa su mejor Esfuerzo?.....	84
Tabla 3. 41. Oportunidades de Crecimiento. ¿La Empresa proporciona Oportunidades de Crecimiento?	85
Tabla 3. 42. Participación de los Miembros. ¿La Empresa proporciona una Efectiva Participación a todos los Miembros de la Misma?	86

Tabla 3. 43. Evaluación de Desempeño. ¿Está de acuerdo con la Evaluación de Desempeño que realiza la Empresa?	87
Tabla 3. 44. Expectativas de acuerdo al Desempeño. ¿Conoce las Expectativas de su Jefe de acuerdo a su Desempeño?.....	88

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3. 1. Gestión de Recursos Humanos. ¿Existe un sistema de Gestión de RRHH en la Empresa?	45
Figura 3. 2. Política de Recursos Humanos. ¿Existe una Política del Sistema de Recursos Humanos?	46
Figura 3. 3. Subsistemas de Recursos Humanos. ¿En cuáles Subsistemas de Gestión de RRHH existen Políticas de Carácter Operativo?	47
Figura 3. 4. Estructura Orgánica. ¿Existe una Estructura Orgánica en la Empresa?	48
Figura 3. 5. Estructura Funcional. ¿Existe una Estructura Funcional en la Empresa?.....	49
Figura 3. 6. Organización Estructural, Funcional y Posicional de RRHH. ¿Existe una Organización Estructural, Funcional y Posicional de RRHH?.....	50
Figura 3. 7. Objetivos de los Recursos Humanos. ¿Existen Objetivos claros para para la Gestión de Recursos Humanos en la Empresa?	51
Figura 3. 8. Estructura Posicional. ¿Existe una Estructura Posicional en la Empresa?.....	52
Figura 3. 9. Delegación de Responsabilidades. ¿Delega Tareas y Asigna Responsabilidades a sus Subordinados?	53
Figura 3. 10. Conocimiento de Riesgos de los Puestos de Trabajo. ¿Conoce los Riesgos de Accidente o Enfermedad Profesional de los Puestos de Trabajo?.....	54
Figura 3. 11. Inducción a los Empleados. ¿Existe un Programa de Inducción a los Empleados?	55
Figura 3. 12. Reclutamiento Interno. ¿En la Empresa se Realiza Reclutamiento Interno?.....	56
Figura 3. 13. Asistencia a Programas de Capacitación. ¿Con qué frecuencia asisten los Empleados a los Programas de Capacitación?.....	57

Figura 3. 14. Plan de Capacitación. ¿Existe un Plan de Capacitación en la Empresa?.....	58
Figura 3. 15. Capacitación Financiada. ¿La Capacitación es Financiada por la Empresa?.....	59
Figura 3. 16. Utilidad de la Capacitación. ¿Considera que la Capacitación de Empleados es útil para la Empresa?.....	60
Figura 3. 17. Inversión en la Formación de Empleados. ¿Se dedica dinero a la Formación de Empleados?.....	61
Figura 3. 18. Aspectos de Comportamiento. ¿Conoce los aspectos de Comportamiento que la Empresa más Valoriza?	62
Figura 3. 19. Objetivos Individuales. ¿La Empresa tiene en cuenta los Objetivos Individuales de los Trabajadores?.....	63
Figura 3. 20. Participación en Programas de Capacitación. ¿Todos los Empleados Participan en los Programas de Capacitación?	64
Figura 3. 21. Utilidad de la Evaluación de Desempeño. ¿Qué tan útil es para la Gestión de RRHH la Evaluación del Desempeño en la Empresa?	65
Figura 3. 22. Reconocimientos a los Empleados. ¿Qué tipo de Reconocimientos brinda la Empresa a sus Empleados?	66
Figura 3. 23. Motivación con Relaciones Interpersonales. ¿Motiva a los Subordinados a través de Relaciones Interpersonales, más que con Incentivos Externos?.....	67
Figura 3. 24. Revisión del Trabajo de los Empleados. ¿Revisa frecuentemente el trabajo de los Subordinados para proporcionales Feedback sobre su Exactitud y Eficiencia?	68
Figura 3. 25. Rotación de Personal. ¿Se realiza Rotación de Personal en la Empresa?.....	69
Figura 3. 26. Tareas y Funciones delos Puestos de Trabajo. ¿Conoce las Tareas y Funciones que se llevan a cabo en los Puestos de Trabajo de la Empresa?.....	70

Figura 3. 27. Experiencia de los Puestos de Trabajo. ¿Conoce la Experiencia Exigida por los Puestos de Trabajo en la Empresa?	71
Figura 3. 28. Riesgos de Accidente en los Puestos de Trabajo. ¿Conoce los Riesgos de Accidente o Enfermedad Profesional de los Puestos de Trabajo?	72
Figura 3. 29. Consecuencia de Errores en el Puesto de Trabajo. ¿Conoce las Consecuencias de los Errores cometidos en su Puesto de Trabajo?.....	73
Figura 3. 30. Relaciones Humanas de los Puestos de Trabajo. ¿Conoce las Relaciones Humanas que obliga a mantener los Puestos de Trabajo? ...	74
Figura 3. 31. Autonomía de los Puestos de Trabajo. ¿Conoce el Nivel de Autonomía de las Personas que Ocupan los Puestos de Trabajo?	75
Figura 3. 32. Vacantes de la Empresa. ¿Conoce usted si hay Vacantes en la Empresa?.....	76
Figura 3. 33. Inventario de Talento Humano. ¿Conoce usted si existe un Inventario de Habilidades, Capacidades y Aptitudes de Talento Humano en la Empresa?.....	77
Figura 3. 34. Oportunidades de Desarrollo Profesional. ¿La Empresa brinda Oportunidades de Desarrollo Profesional?.....	78
Figura 3. 35. Beneficios de la Capacitación. ¿Qué tipo de Beneficios ha obtenido de los Programas de Capacitación?.....	79
Figura 3. 36. Frecuencia de Asistencia a los Programas de Capacitación. ¿Con qué Frecuencia asiste a los Programas de Capacitación?	80
Figura 3. 37. Aumento Programas de Capacitación. ¿Le gustaría que se aumentara los Programas de Capacitación en la Empresa?.....	81
Figura 3. 38. Conformidad Ambiente de Trabajo. ¿Está conforme con el Ambiente de Trabajo de su Puesto?	82
Figura 3. 39. Aspectos de Desempeño. ¿Conoce los Aspectos de Desempeño que la Empresa más Valoriza?	83
Figura 3. 40. Estimulo de la Empresa. ¿Se siente Estimulado para brindar a la Empresa su mejor Esfuerzo?.....	84

Figura 3. 41. Oportunidades de Crecimiento. ¿La Empresa proporciona Oportunidades de Crecimiento?	85
Figura 3. 42. Participación de los Miembros. ¿La Empresa proporciona una Efectiva Participación a todos los Miembros de la Misma?	86
Figura 3. 43. Evaluación de Desempeño. ¿Está de acuerdo con la Evaluación de Desempeño que realiza la Empresa?	87
Figura 3. 44. Expectativas de acuerdo al Desempeño. ¿Conoce las Expectativas de su Jefe de acuerdo a su Desempeño?.....	88

RESUMEN

La presente investigación tiene por objeto el desarrollo de una propuesta de implantación de subsistemas de administración del recurso humano de la empresa de Servicios Técnicos Fumigaciones Toala sobre la base de una teoría fundamentada en este tema y de datos recolectados en la empresa. Partiendo de que Servicios Técnicos Fumigaciones Toala no cuenta actualmente con un departamento de recursos humanos dentro de su estructura organizacional que se dedique exclusivamente a administrar el personal; se investigó y levantó información bibliográfica que permita dar solución a este problema. Mediante dos cuestionarios aplicados a todos los directivos y técnicos se recogió la información que fue tratada estadísticamente para su posterior tratamiento y análisis de ambos grupos (directivo y operativo) obteniéndose como conclusión relevante que en la empresa hay un sistema de gestión de talento humano pero que no está debidamente estructurado al no existir un departamento exclusivo para ello. Existe una descripción de puestos que ha sido reestructurada con el fin de corroborar la información presente en la empresa y mejorarla. No existe un proceso detallado que permita realizar el reclutamiento y selección de personal en la empresa en el caso de que así se requiera. Los procesos de capacitación, desarrollo y evaluación de desempeño no tienen una correcta administración ni enfoque el cual puede ser mejorado de manera sustancial. Finalmente, se elaboró la propuesta referente al diseño de un sistema de recursos humanos para la empresa de Servicios Técnicos y Fumigaciones Toala con los subsistemas básicos de descripción de puestos, reclutamiento de personal, capacitación y desarrollo y evaluación de desempeño capaces de promover el desempeño eficiente del personal de la empresa en mención.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La investigación presenta la Propuesta del Desarrollo de los Subsistemas de Administración del Recurso Humano en la Empresa de Servicios Técnicos Fumigaciones Toala”

1.1.1 Problema a Investigar

La Empresa de Servicio Técnicos Fumigaciones Toala ha venido funcionando durante 16 años, en los cuales ha adquirido una distinguida clientela en el sector Petrolero, de las Provincia de Sucumbíos, Orellana, Napo y Pastaza, que sigue creciendo cada día por los excelentes resultados obtenidos; en el control de vectores que transmiten enfermedades tropicales, control de roedores e insectos rastreros y control de maleza.

Para operar, la empresa aglutina recursos materiales, financieros, humanos, de mercadotecnia y administrativos, cada uno a cargo de una especialidad de la administración. Sin embargo, esta empresa, por sus años mismos de trayectoria, no ha puesto énfasis en lo que respecta a la administración del recurso humano que es diferente de administrar para cualquier otro recurso organizacional, ya que actualmente se ha visto la presencia de algunas dificultades.

Los recursos vivos, complejos, diversos y variables con los que cuenta la empresa son las personas que se han desarrollado, cambiado de actividad, de posición y de valor en el transcurso del tiempo. Los estándares de desempeño y calidad de los recursos humanos que se requieren en la empresa son complejos y diversos, y varían de acuerdo con el nivel jerárquico, el área de actividad, la tecnología empleada y el tipo de área u obligación. El control de calidad se realiza desde el proceso inicial de selección de personal y se extiende a lo largo del desempeño cotidiano.

Es importante recordar que el personal son centros de ganancia y no centros de gastos, lo que se hace a través de una correcta administración de dicho recurso. La administración de recursos humanos requiere de muchos desafíos y riesgos no controlados o no controlables, no estandarizados e imprevisibles.

La gestión del talento, lo que se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. La gestión del talento en este contexto, no refiere a la gestión del espectáculo. La gestión del talento busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Además retener o incluso atraer a aquellas personas con talento será una prioridad. El término fue acuñado por David Watkins de Softscape publicado en un artículo en 1998. El proceso de atraer y de retener a colaboradores productivos, se ha tornado cada vez más competitivo entre las empresas y tiene además importancia estratégica de la que muchos creen. Se ha llegado a convertir en una "guerra por el talento" y aún más en una etapa donde la competencia entre empresas es muy dura. ¿Por qué no ser el mejor si podemos serlo? Para la empresa de Servicios Técnicos y Fumigaciones Toala se puede realizar dicha gestión con la consecuente mejora de la empresa, tanto en el ámbito jurídico como administrativo.

Esta empresa, o más bien dicho, el dueño de la misma es considerado en la legislación ecuatoriana como una persona nacional que realiza una actividad económica y como tal está obligado a inscribirse en el RUC; emitir y entregar comprobantes de venta autorizados por el SRI por todas sus transacciones y presentar declaraciones de impuestos de acuerdo a su actividad económica.

Las personas naturales se clasifican en obligadas a llevar contabilidad y no obligadas a llevar contabilidad. Se encuentran obligadas a llevar contabilidad todas las personas nacionales y extranjeras que realizan actividades económicas y que cumplen con las siguientes condiciones: tener ingresos mayores a \$ 100.000, o que inician con un capital propio mayor a \$60.000, o sus costos y gastos han sido mayores a \$80.000 (SRI, 2010).

Para el caso de la empresa de estudio, se trata de una persona obligada a llevar contabilidad, bajo la responsabilidad y con la firma de un contador público legalmente autorizado e inscrito en el Registro Único de Contribuyentes (RUC), por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos.

Servicios Técnicos Fumigaciones Toala necesita poseer recursos, conocimientos, habilidades, competencias y, sobre todo, personas que reúnan estas características. Entonces, ¿Cómo realizar nuevas prácticas administrativas y una continua redefinición y realimentación de esas prácticas, así como políticas de recursos humanos para crear nuevos comportamientos y competencias en los colaboradores? ¿Cómo conservar el statu que de modo que la organización sea mejor, más rápida, proactiva y competitiva?

1.1.2 Objetivo de Estudio Teórico

Analizar los subsistemas de administración de recursos humanos que son descripción y análisis de puestos; reclutamiento, selección y contratación de personal; desarrollo y capacitación; y evaluación de desempeño.

1.1.3 Objetivos de Estudio Práctico

Desarrollar el estudio del Sistema de Recursos Humanos y su consecuente implantación en la Empresa de Servicios Técnicos Fumigaciones Toala

1.1.4 Planteamiento del Problema

Servicios Técnicos Fumigaciones Toala necesita poseer recursos, conocimientos, habilidades, competencias y, sobre todo, personas que reúnan ciertas características. Entonces, para realizar nuevas prácticas administrativas y una continua redefinición y realimentación de esas prácticas, así como políticas de recursos humanos para crear nuevos comportamientos y competencias en los colaboradores se requiere de un estudio a la empresa que permita establecerlas.

El área de recursos humanos no siempre ha recibido un apoyo significativo de la alta gerencia, la cual ha transferido a otras áreas de mayor prioridad e importancia. Esto no siempre resulta favorable para la organización, pues lo que es bueno para una parte de la empresa no por fuerza lo es para toda la organización.

Actualmente Servicios Técnicos Fumigaciones Toala no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, por lo que resulta muy importante para la empresa el diseño de un sistema de recursos humanos con sus subsistemas básicos, ya que mediante la implementación se obtendrá el proceso de reclutamiento y selección, pues su eficiencia, efectividad y eficacia está vinculada directamente al establecimiento, cumplimiento y desarrollo de las actividades dentro de la misma, y el no tenerlos en cuenta distorsiona los resultados.

Finalmente, el problema detectado son las dificultades observadas en la administración del RRHH, las cuales son analizadas en la empresa objeto de este estudio.

1.1.5 Formulación del Problema

¿La realización de un estudio para la Propuesta de desarrollo de los subsistemas de Administración del Recurso Humano, en la Empresa de Servicios Técnicos Fumigaciones Toala; mejorará la administración de la misma, así como los niveles de productividad, cambiando el comportamiento y competencias de sus trabajadores?

1.1.6 Sistematización del Problema

- ¿Cuenta la empresa con un diagnóstico del recurso humano?
- ¿Cuenta la empresa con una estructura orgánica básica?
- ¿Quiénes trabajaran en la empresa?
- ¿Cómo conservar las personas que trabajan en la organización?
- ¿Cómo preparar y desarrollar a las personas?
- ¿Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas?

- ¿Qué es la gestión del talento humano?
- ¿Cómo gestionar el talento humano?
- ¿Qué actividad realizar para lograr una correcta administración del talento humano?

1.1.7 Objetivo General

Elaborar una propuesta referente al Diseño del Sistema de Recursos Humanos para la Empresa de Servicios Técnicos Fumigaciones Toala que contenga los procesos de descripción y análisis de puestos; reclutamiento, selección y contratación de personal; desarrollo y capacitación; y evaluación de desempeño que permitirán promover el desempeño eficiente del personal de la empresa en mención.

1.1.8 Objetivos Específicos

- Estudiar el diagnóstico de la situación actual de la empresa en cuanto a RRHH.
- Proponer una estructura orgánica, funcional y posicional básica para la empresa y particularmente para el área de recursos humanos.
- Desarrollar los elementos establecidos en el modelo de sistema de gestión de recursos humanos.
- Elaborar una propuesta referente al diseño de un sistema de Recursos Humanos para la Empresa de Servicios Técnicos Fumigaciones Toala que contenga los subsistemas básicos de planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal de la empresa en mención mediante la implantación de subsistemas de administración del talento humano.

1.1.9 Justificación

En un mundo de negocios caracterizado por la explosión de la innovación tecnológica, por la globalización de los mercados, por la fuerte competencia entre las organizaciones, por la gradual e intensa desregulación de los negocios y por los cambios demográficos, políticos y

culturales (que ocasiona rápidas modificaciones, turbulencias e incertidumbre), Servicios Técnicos Fumigaciones Toala necesita ser rápida, eficaz en costos y, sobre todo, expeditas. Para operar, las organizaciones; aglutinan recursos materiales, financieros, humanos de mercadotecnia y administrativos, cada uno a cargo de una especialidad de la administración. Sin embargo, la administración de los recursos humanos depende de factores complejos, como el estilo de administración que la organización desee adoptar. El área de recursos humanos puede visualizarse como un sistema cuyo proceso implica cinco subsistemas independientes: el de provisión (o atracción), el de organización, el de retención, el de desarrollo y, por último, el de evaluación de recursos humanos. He aquí la importancia de la implantación de los subsistemas en Servicios Técnicos Fumigaciones Toala mediante políticas que cuiden cada uno de estos subsistemas.

La Gestión del Talento Humano constituye un factor clave en los procesos gerenciales de las organizaciones, y tiene a su cargo la formación de capital humano altamente calificado, alineado con el planeamiento estratégico de las mismas.

En la actualidad, todas las empresas que tienen un área de Gestión del Talento Humano, han demostrado beneficios comprobados en términos de crecimiento en el involucramiento y productividad de sus empleados, involucramiento y satisfacción del cliente al maximizarse la importancia y el valor emocional que debe caracterizar cada interacción, reducción en costos de operación, ingresos, entre otros. El sector empresarial está cada vez más consciente que la Gestión del Talento en las organizaciones es una estrategia crucial del negocio que brinda competitividad y crecimiento a cualquier empresa.

A través de un área de Gestión del Talento Humano se reconoce la importancia en la organización del componente humano y que como tal, es poseedor de necesidades, deseos, expectativas que inducen el comportamiento individual y grupal; apostar únicamente a la producción, es no contemplar la posibilidad de crear valor a quienes en buena medida deciden la suerte de la empresa en el mercado: los empleados de la misma. La lógica indica que es impensable satisfacer a los clientes si quienes los tienen que atender, no están satisfechos.

1.2 MARCO REFERENCIAL

1.2.1 Marco Teórico

1.2.1.1 Antecedentes de la Empresa

Servicios Técnicos Fumigaciones Toala inicia sus actividades en el año 1997 a cargo del Señor Jonás Emiliano Toala, quien previamente laboró en el Ministerio de Salud Pública, Servicio Nacional de Control de Vectores Artrópodos de Enfermedades Tropicales (SNEM), como supervisor de campo por 35 años en la Región Amazónica (Provincias: Sucumbíos, Orellana, Napo, Pastaza y Morona Santiago), trabajó en coordinación con la OMS (organización Mundial para la Salud) - OPS(Organización Panamericana de la Salud), de las cuales fue becado en el año 1980 a Colombia y Costa Rica, en año 1982 a los EE. UU., Estado de Carolina del Sur en la Escuela de Enfermedades Tropicales y Control de Vectores del mismo modo por la AID. (Agencia Internacional para el Desarrollo).

Luego de una ardua trayectoria dentro del campo de manejo de plagas y enfermedades tropicales, Servicios Técnicos Fumigaciones Toala se ha convertido en una empresa que se identifica con la necesidad de crear un servicio personalizado y de óptima calidad en el campo de las fumigaciones y control de plagas. Reafirmando su Compromiso hacia la Calidad; satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes; mejorando los servicios prestados y procesos internos en forma continua; cumpliendo con las normativas de carácter nacional, sectorial, especialmente dando cumplimiento a su plan de manejo e impacto ambiental; formando y entrenando personal para el logro de mejoras en la Calidad, en sus labores empresariales y de sus clientes.

En materia H.E.S, los programas y políticas de Seguridad del cliente son cuidadosamente observados y cumplidos, es mandatorio la entrega de las hojas de seguridad (MSDS) de los productos (serán entregados a los clientes), los mismos que deben ser conocidos por toda la organización. Se cumplen los procedimientos para realizar las fumigaciones en los diferentes sitios de los complejos del cliente. Se efectúan registros de monitoreos

permanentes que se llevarán en formatos para la actividad. El ATS (análisis de trabajo seguro) es una herramienta que permitirá evitar los potenciales riesgos. Servicios Técnicos Fumigaciones Toala, ha terminado con el proceso de certificación del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008, a través de BUREAU VERITAS.

Del mismo modo la empresa Servicios Técnicos Fumigaciones Toala, aprobó e inscribió en Ministerio del Trabajo el Reglamento Interno de Seguridad y Salud.

En la actualidad Servicios Técnicos Fumigaciones Toala ofrece los siguientes servicios: Fumigaciones y control de enfermedades tropicales, Control de roedores, Control de insectos rastreros, Control de murciélagos, Control de malezas. Servicios Técnicos Fumigaciones Toala tiene la filosofía de la mejora continua en el desarrollo de sus servicios y actividades con el fin de ser líderes en el mercado nacional, basados en la satisfacción de sus clientes.

1.2.1.2 Análisis Situacional

Todas las empresas, independientemente de su naturaleza o campo de trabajo, requieren un marco de actuación para funcionar. Este marco está constituido por la estructura orgánica, que es la división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo de acuerdo con el objeto de su creación. Su representación gráfica se conoce como organigrama, que es el método más sencillo para expresar la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que la componen en términos concretos y accesibles (Franklin B., 2004, pág. 78).

La representación esquemática de la disposición jerárquica en una organización manifiesta gráficamente las áreas de la misma, junto con las autoridades y los distintos niveles jerárquicos mediante el uso de la siguiente simbología (Zuani E., 2003, págs. 309-318):

- Entegramas: representación gráfica de cada unidad orgánica de la estructura formal. Se refiere a cada uno de los rectángulos que componen la gráfica y su inscripción. Se recomienda que todos los entegramas tengan la misma medida.



- Líneas de autoridad o dependencia jerárquica: son aquellas que relacionan jerárquicamente a los entegramas. Se identifican visualmente ya que éstas son líneas llenas y en dirección vertical.



- Líneas de dependencia funcional: son aquellas que relacionan funcionalmente (por función o tarea que desempeña) los entegramas. Se grafican con líneas llenas y en dirección horizontal.



- Líneas de asistencia técnica o asesoramiento o de staff: si bien las situaciones normales definen relaciones jerárquicas entre posiciones de una organización, pueden existir también relaciones funcionales, en razón de asistencia técnica o asesoramiento o staff, las cuales se grafican con línea punteada horizontal. Se utilizan en los casos en que se quiera representar una relación líneo-funcional, líneo-asesora o de staff.



El staff se compone de especialistas en quienes el ejecutivo se apoya para abordar sus múltiples y complejas tareas. Su autoridad funcional se deriva del dominio de sus conocimientos. Las unidades de staff se representan a través de entegramas que se unen al organigrama con líneas punteadas horizontales; estas unidades pueden existir en cualquier nivel de la organización. En los estratos más altos sus funciones son de consulta, asesoramiento, consejo y recomendación; y en los más bajos, de prestación de servicios especializados.

En un organigrama, la diferencia entre la línea llena y la línea punteada radica en el vínculo jerárquico y la responsabilidad, es decir, la línea llena representa la autoridad jerárquica y la responsabilidad formal; la línea punteada simboliza a la estructura funcional: auditorías, asesorías, staff, etc.

Organigrama Estructural

Representa el esquema básico de una organización, lo cual permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes, es decir sus unidades administrativas, la relación de dependencia que existe entre ellas, permitiendo apreciar la organización de una empresa como un todo (Vásquez, 2002, pág. 156).

Organigrama Posicional

Constituye una variación del organigrama estructural y sirve para representar en forma objetiva, la distribución del personal en las diferentes unidades administrativas. Se indica el número de cargos, la denominación del puesto y la clasificación en el caso de haberla. En algunos casos se puede incluir la remuneración de cada puesto y el nombre del empleado que lo desempeña (Vásquez, 2002, pág. 157).

Organigrama Funcional

Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general (Vásquez, 2002, pág. 158).

Por ello es importante tener una base de información homogénea, que permita dar unidad y cohesión a este tipo de recursos de la Empresa Servicios Técnicos Fumigaciones Toala. El organigrama de la empresa actualmente se estructura de la siguiente forma:

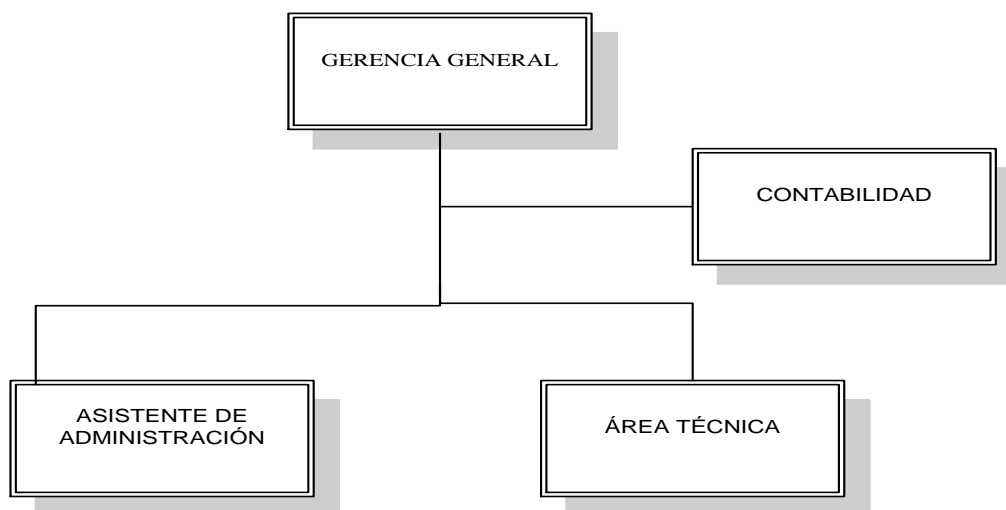


Figura 1. 1. Organigrama estructural actual de la empresa de Servicios Técnicos y Fumigaciones Toala

1.2.1.3 Política de Calidad

En Servicio Técnico Fumigaciones TOALA nos dedicamos al control de vectores que transmiten enfermedades tropicales y toda clase de plagas, mejorando continuamente nuestros procesos con dinamismo, eficacia y oportunidad, cumpliendo los requisitos, expectativas y exigencias de nuestros clientes.

1.2.1.4 Política Empresarial

Servicios Técnicos Fumigaciones Toala es una empresa que se identifica con la necesidad de crear un servicio personalizado y de óptima calidad en el campo de las fumigaciones y control de plagas. Reafirmando su Compromiso hacia la Calidad; satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes; mejorando los servicios prestados y procesos internos en forma continua; cumpliendo con las normativas de carácter nacional, sectorial especialmente dando cumplimiento a su plan de manejo e impacto ambiental; formando y entrenando personal para el logro de mejoras en la Calidad, en sus labores empresariales y de sus clientes.

Sus actividades principales se encuentran ubicadas en la Región Amazónica, lugar en el que se ha laborado por más de 35 años, prestando el servicio referido anteriormente a toda clase de clientes de una manera especial a quienes están ligados a la explotación petrolera.

Con el propósito de cuidar y contribuir en el largo plazo al desarrollo económico y social y de una manera especial en la protección del medio ambiente hemos decidido incorporar a nuestras actividades los siguientes principios:

El mayor valor que poseemos es nuestros clientes, para mantenerlos satisfechos emplearemos los recursos necesarios para satisfacer sus intereses por medio de formación, participación y cumplimiento de cada una de los trabajos en los que basamos nuestra actividad.

Uno de nuestros valiosos recursos son nuestros trabajadores, nos preocupamos por satisfacer sus intereses y expectativas tanto en el ámbito personal como profesional, estableciendo acciones que contribuyan a mejorar el clima laboral. Promovemos su capacitación, seguridad y salud por medio de la implementación de Programas que prevean mejorar el desenvolvimiento y se evite accidentes y enfermedades generadas en el trabajo. El perfil profesional previsto para cada uno de ellos se detalla en el Anexo 1.

1.2.1.5 Organización

Las organizaciones son estructuras sociales diseñadas para lograr metas o leyes por medio de los organismos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. Convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico. Las organizaciones son el objeto de estudio de la Ciencia de la Administración, a su vez de otras disciplinas como la Sociología, la Economía y la Psicología. “Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas” (Puchol, 2007, pág. 35).

Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común. Es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos (Chiavenato, 2007, pág. 9).

1.2.1.6 Teoría de los Sistemas

Para poder entender de mejor manera la presente investigación, se hace necesario recordar brevemente los principios teóricos – científicos sobre los que se sustentará el presente trabajo, esos principios son: Teoría de los sistemas, Subsistemas de Recursos Humanos y Administración de Recursos Humanos.

Sistema es un conjunto de elementos, interrelacionados entre sí y con el medio o entorno que lo rodea, de tal manera que forma una suma total o totalidad (Audirac, 2007, pág. 8).

Según el autor James Seen “Sistema es un conjunto de personas, conocimientos, habilidades, equipo, maquinaria, métodos, procesos, actividades, cuyo fin es que la organización cree valor para el cliente y los grupos de interés e influencia”.

Clasificación de los Sistemas

Los sistemas se clasifican de acuerdo a sus conceptos, y el objetivo del sistema es de acuerdo a su razón de ser.

La primera clasificación de los sistemas son los determinísticos y probabilísticos y estos se encuentran dentro del grupo de los complejos (Arnold, 1989, págs. 51 - 72).

Sistema Determinístico.- Son aquellos que se puede predecir con anterioridad sin importar que tan complejo sea.

Sistema Probabilístico.- No se puede predecir a ciencia cierta sino con dificultad dependiendo de lo que se quiera decir o demostrar.

Existe otro tipo de sistemas; los sistemas físicos y los abstractos (Buckley, 1973, pág. 145):

Sistemas Físicos.- Son los que se tratan con herramientas, artefactos o sea con algo real.

Sistemas Abstractos.- En cambio son todo lo contrario de los físicos, es decir, puede ser la hipótesis, planes e ideas que tengan las personas.

De acuerdo con su origen los sistemas pueden ser naturales y elaborados.

Sistemas Naturales.- Son los que se desarrollan de un proceso natural.

Sistemas Elaborados.- Estos sistemas son elaborados por la mano del hombre.

Dentro de la categoría de los sistemas naturales están los sistemas cerrados y abiertos la cual, se hace con base en la extensión de los sistemas.

Sistemas Cerrados. Los sistemas cerrados interactúan independientemente del medio, son aquellos que no tienen ambiente y todos sus recursos están presentes en un mismo tiempo y se mueven a un estado estático de proporción sujeto de los límites iniciales del sistema. En conclusión, todos los sistemas no vivientes son cerrados.

Sistema Abierto.- Son aquellos sistemas que tienen ambiente, se intercambian y se comunican con otros sistemas. Todos los sistemas abiertos son vivientes. De allí que se puede decir que intercambian información y energía con el medio como también tienen que adaptarse constantemente al medio renovando procesos, productos y mercados.

1.2.1.7 Sistema de Administración de la Organización

La administración se refiere a la coordinación o integración de recursos para obtener determinados objetivos. Los recursos administrativos en una organización incluyen (Dávila, 1996, págs. 5-8):



Figura 1. 2. Esquema del sistema de Administración de la organización
Fuente: (Dávila, 1996, pág. 5):

Dentro de la empresa existen diversos tipos de sistemas administrativos que son:

- Operacionales.- Son aquellos que procesan y reportan la información de carácter repetitivo con pasos lógicos y periódicos.
- Directivos.- Son los que toman las mejores alternativas de información para llegar a la mejor toma de decisiones.
- De Control.- Es utilizado el mejor mecanismo para que el sistema funcione de acuerdo a los objetivos deseados.
- Informativos.- Manejan datos y elaboran reportes que permitan tomar una decisión de acuerdo al objetivo propuesto en este caso sería el departamento de sistemas con el control de sistema.

Sobre la base de la información presentada, los sistemas administrativos serían los siguientes:

- Sistema de planeación;
- Sistema financiero;
- Sistema de recursos humanos;

- Sistema de recursos materiales, y
- Sistema de organización, procedimientos y métodos.
- Sistema tecnológico.

1.2.1.8 Sistema de Administración de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño. Es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. Es un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones. Es una función de la organización relacionada con la provisión, el entrenamiento, el desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los empleados (Wayne M. y Noe R., 2005, pág. 3).

Consiste en tratar a las personas como recursos organizacionales que deben ser administrados; lo que implica planear, organizar, dirigir y controlar sus actividades, ya que se les considera sujetos pasivos de la acción organizacional. De allí surge la necesidad de administrar los recursos humanos para obtener de éstos el máximo rendimiento posible; es decir, las personas constituyen parte del patrimonio físico en la contabilidad de la organización. (Chiavenato, 2007, pág. 3).

Los objetivos de la administración de recursos humanos pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales (Chiavenato, 2007, pág. 33) :

Objetivos Corporativos

Es necesario reconocer el hecho fundamental de que la administración de recursos humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación. Incluso en las empresas en que se organiza un departamento formal de recursos humanos para apoyar la labor de la gerencia, cada uno de los supervisores y gerentes continúa siendo responsable del desempeño de los integrantes de sus equipos de trabajo respectivos. La función del

departamento consiste en contribuir al éxito de estos supervisores y gerentes. La administración de recursos humanos no es un fin en sí mismo, es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes.

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.

Objetivos Sociales

El departamento de recursos humanos debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización. Cuando las organizaciones no utilizan sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, pueden verse afectadas por restricciones.

Objetivos Personales

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 empleados 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.

Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso

no es exagerado afirmar que constituyen el recurso más preciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideraran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible (Koontz, 1998, pág. 543).

La verdadera importancia de los Recursos Humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario. Una empresa está compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente (Milkovich G. y Boudreau J., 1994, pág. 325).

Características de los RRHH

- No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal. Los Recursos Humanos implican una disposición voluntaria de la persona. No existe la esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento (salvo la pena impuesta por autoridad judicial, las funciones censales y electorales, el servicio de las armas y el jurado y los puestos de elección popular de acuerdo a las leyes respectivas) y a nadie podrá impedírsele que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos.
- Las actividades de las personas en las organizaciones son, como se a punto voluntarias; pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por el contrario, solamente contará con él si perciben que esa actividad va a ser provechosa en alguna forma, ya que los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos

pondrán a disposición de la organización, los Recursos Humanos que poseen y su máximo esfuerzo. Entonces aparte de un contrato legal, existe también un contrato psicológico cuya existencia está condicionada a lo anterior.

- Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva. La intensidad de tal servicio depende generalmente de lo apuntado en el inciso anterior. Esta intangibilidad ha causado serios trastornos. Generalmente se ha pensado que los Recursos Humanos no cuestan nada y que no tienen connotación económica alguna; por tanto, han sido los que menos atención y dedicación han recibido en comparación a los otros tipos de recursos; sin embargo, la situación empieza a cambiar. Así, los economistas hablan ya de "capital humano" y algunos contadores empiezan a realizar esfuerzos a fin de que sus estados financieros, que tradicionalmente se ocupan de los recursos materiales, reflejen también las inversiones y los costos en los Recursos Humanos.
- El total de recursos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento. En el primer caso se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas; para ello, un auxiliar valioso son las pruebas psicológicas y la orientación profesional. En la segunda situación se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias, nuevas ideas, etc., a través de la educación, la capacitación y el desarrollo. Desafortunadamente, los Recursos Humanos también pueden ser disminuidos por las enfermedades, los accidentes y la mala alimentación.
- Los Recursos Humanos son escasos; no todo el mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. El conjunto de características que hacen destacar a la persona en estas actividades solo es poseído por un número inferior al total. En este sentido se dice que los Recursos Humanos son escasos, entonces hay personas u organizaciones

dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así los mercados de trabajo. En términos generales entre más escaso resulte un recurso, más solicitado será, estableciéndose así una competencia entre los que conforman la demanda, que se traduce en mayores ofertas de bienes o dinero a cambio del servicio. (Ramírez, 2006)

Por recurso humano se nombra a las personas que conforman una organización productiva o de servicio realizando diferentes funciones en la misma. Como el trabajo de la sociedad actual no se concibe aislado, individual o asistemático; el recurso humano también pasa a formar parte muy activa de la entidad porque sus características y potencialidad son tan o más importantes que los otros recursos organizacionales (financieros, materiales y tecnológicos). A su vez, en un entorno globalizado y organizacional, “las personas nacen, crecen, viven, se educan, trabajan y se divierten en ellas” (Chiavenato, 2007, págs. 33-40).

El término de Recursos Humanos se refiere a las personas que constituyen “el alma, la sangre, la inteligencia y el dinamismo de la compañía, y aportan habilidades básicas de la organización indispensables para su competitividad y sustentabilidad” Este concepto esta de acorde a las circunstancias modernas de las empresas y difiere de la vieja concepción, la cual alega que el recurso humano es igual a los otros recursos organizacionales, ajustados por igual en la concepción y el funcionamiento de la entidad (Sherman J., Arthur W., Bohlander y George W., 1994, pág. 345)

La organización como sistema concentra grupos de interés (stakeholders) con los cuales establece sus relaciones. Los grupos de interés son personas y grupos capaces de influir o recibir la influencia de los resultados, además de que poseen derechos respecto al desempeño de la empresa (Jones, A. C. (1999)., págs. 206-221)

El recurso humano es considerado como un sistema en interacción con el ambiente donde se desarrolla y de acuerdo a Chiavenato (2007). Se ha dividido en tres niveles de análisis, caracterizados por la complejidad y el cambio:

- Nivel de comportamiento social (la sociedad como macrosistema)
- Nivel de comportamiento organizacional (la organización como sistema)
- Nivel del comportamiento individual (el individuo como microsistema) (Chiavenato, 2007)

1.2.1.9 Subsistemas de Administración de los RRHH

1.2.1.9.1 Subsistema de Descripción y Análisis de Puestos

La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del mismo: en tanto que las especificaciones del perfil del cargo se ocupan de los requisitos, que el ocupante necesita cumplir adecuadamente sus funciones. Por tanto; los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y especificaciones. El ocupante del cargo, debe tener características compatibles con las especificaciones del mismo; lo que significa, el rol que deberá desempeñar es el contenido del cargo registrado en la descripción. En general la descripción del cargo, presenta el contenido de éste de manera impersonal y, las especificaciones suministran el requerimiento que tiene la organización respecto de las características humanas que solicitan para ejecutar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, etc. (Chiavenato, 2007)

El análisis de puestos en cambio, es el procedimiento de obtención de la información acerca de los puestos; su contenido, aspectos y condiciones que lo rodean. (Pierre, 2008, pág. 19)

1.2.1.9.2 Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal

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 (Arthur J. y Thompson J., 2004, pág. 413).

El reclutamiento 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 seleccionaran los futuros integrantes de la organización (Dessler, 2001, págs. 83-105).

El reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases: personas que la organización requiere, lo que el mercado de RH puede ofrecerle y técnicas de reclutamiento por aplicar. La selección de personal forma parte del proceso de provisión de personal, y viene luego del reclutamiento. Este y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización (Grados, 2013, pág. 65).

La tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien. En consecuencia, el objetivo específico del reclutamiento es suministrar la materia prima para la selección: los candidatos. El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización. (Werther J. y Keith D., 2000, pág. 29)

Los medios de reclutamiento son: el interno, el externo y reclutamiento mixto. El reclutamiento externo es cuando se examina candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, y su consecuencia es una entrada de recursos humanos (Grados, 2013, págs. 65-70).

1.2.1.9.2.1 Reclutamiento Interno:

El reclutamiento interno es cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados. El reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal.
- Ascensos de personal.

- Transferencias con ascensos de personal.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de profesionalización (carreras) de personal.

Ventajas:

El reclutamiento interno, es un proceso o movimiento interno de recursos humanos. Las principales ventajas que pueden derivarse del reclutamiento interno son:

- Es más económico para la empresa.
- Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo.
- Presenta mayor índice de validez y seguridad, el margen de error se reduce bastante, gracias al volumen de información que, por lo general, reúna la empresa acerca de sus empleados.
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues estos vislumbran la posibilidad de progreso en la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal.
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal.

Desventajas:

- Si la organización no ofrece oportunidad de progreso en el momento adecuado corre el riesgo de frustrar a los empleados.
- Puede generar conflicto de intereses ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no tienen las oportunidades.
- Si se efectúa continuamente puede provocar que los sujetos pierdan creatividad y actitud de innovación al estar siempre centrados en la misma organización y sus problemas.- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización.

1.2.1.9.2.2 Reclutamiento Externo:

Este tipo de reclutamiento se lleva a cabo con personas ajenas a la empresa. Varía de acuerdo con el tipo de puesto, y se realiza a través de:

- Consulta de los archivos de candidatos: Los sujetos que se presentan espontáneamente o que no fueron escogidos se les guarda su síntesis curricular y en caso de llenar una vacante se consulta a esta base de datos.
- Candidatos presentados por empleados de la empresa: Es de bajo costo.
- Carteles o anuncios en la portería de la empresa: Tiene bajo costo, es estático ya que el sujeto debe ir hasta él y generalmente se usa para cargos de niveles inferiores.
- Contacto con sindicatos: Su ventaja es que es de bajo costo e involucra a otras organizaciones en el proceso de reclutamiento.
- Contactos y conferencias con Universidades o Institutos Universitarios. Todo esto es destinado a promover la empresa y crear una actitud favorable hacia ella.
- Contacto con otras empresas del mismo rubro en términos de cooperación mutua.
- Viajes de reclutamiento a otras localidades.
- Anuncio en diarios y revistas: Es la técnica más eficaz para atraer candidatos.
- Agencias de reclutamiento: Es uno de los más costosos. La mayor parte del tiempo se usan en conjunto. El costo y el tiempo son factores muy relevantes al escoger la técnica o el medio más indicado para el reclutamiento externo.
- Internet

Ventajas:

- Permite contratar a gente nueva, lo que permite actualizar a la empresa con respecto al mundo externo y saber lo que ocurre en otras empresas.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.
- Aprovecha las inversiones de capacitación y desarrollo de personal efectuado por otras empresas o por el propio candidato.

Desventajas:

- Tarda más que el reclutamiento interno (a mayor nivel del cargo mayor es el periodo).
- Es más costoso.
- Es menos seguro que el reclutamiento interno ya que los candidatos son desconocidos.
- Afecta la política salarial de la empresa.

- Los empleados pueden percibir esto como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal.

1.2.1.9.2.3 Reclutamiento Mixto:

Es otra forma de fuente del proceso de reclutamiento, el cual se complementa el reclutamiento externo y el interno. Este puede ser adoptado de tres maneras.

- Inicialmente reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno en caso de que aquél no dé los resultados deseables.
- Inicialmente reclutamiento interno seguido de externo en caso de que no se presente el resultado esperado.
- Reclutamiento externo e interno simultáneos: Se debe preferir candidatos internos frente a los externos en caso de igualdad de condiciones.

El proceso de selección es un proceso completo ya que en este proceso se tiene que escoger los más idóneos para cubrir una vacante de una organización tomando como parámetro las necesidades de la empresa, ya que dependiendo de que tan bien se haya llevado el proceso dependerá el funcionamiento y crecimiento de la empresa o su total fracaso y quiebra del ente económico (empresa) (Dessler, 2001, pág. 172).

El proceso de selección se conforma de siete pasos que son: Análisis de las solicitudes, entrevista preliminar, entrevista de selección, pruebas psicológicas, pruebas de trabajo, Investigación laboral y socioeconómica, examen médico, entrevista final y decisión de contratar (Dessler, 2001, págs. 172-175).

Dado que la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisiones, es necesario que se apoye en un estándar para que tenga alguna validez, el cual se funda en las características del cargo vacante. En consecuencia, el punto de partida es la obtención de información sobre el cargo. La recolección de información acerca del cargo que se pretende suplir puede hacerse de cinco maneras (Morell A. y Brunet I., 1999, págs. 173-194):

- Descripción y análisis del cargo.- inventario de los aspectos intrínsecos y extrínsecos del cargo. Cualquiera que sea el método de análisis empleado, lo importante para la selección es la información con respecto a los requisitos y las características que debe poseer el aspirante al cargo para que el proceso de selección se centre en ellos.
- Aplicación de la técnica de los incidentes críticos. – consiste en que los jefes directos anotan sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo.
- Requerimientos de personal.- Verificación de los datos consignados en el requerimiento, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características del aspirante del cargo.
- Análisis del cargo en el mercado.- Cuando se trata de un cargo nuevo, sobre el que la empresa no tiene una definición, ni el mismo jefe directo, existe la opción de verificar en empresas semejantes los cargos comparables.
- Hipótesis de trabajo.- En caso de que no pueda aplicarse ninguna de las alternativas anteriores, debe recurrirse a la hipótesis de trabajo.

Una vez obtenida la información acerca del cargo que debe ocuparse, el siguiente paso 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 (Alonso I., Jiménez L., Landaida J., Matsanz A. y Ripoll A., 1996, pág. 35) :

- Entrevistas de selección.
- Pruebas de conocimientos o capacidad, psicométricas, de personalidad, técnicas de simulación.
- Calificación de documentos (educación y experiencia)
- Evaluación de desempeño

1.2.1.9.3 Subsistema de Evaluación del Rendimiento, Desempeño y Potencialidades

Este subsistema consiste en una apreciación sistematizada del comportamiento de las personas en los cargos que ocupan. A pesar de ser una responsabilidad de línea o función de staff, en algunas empresas la evaluación del desempeño puede estar a cargo del superior directo. Los principales métodos de evaluación del desempeño son las escalas gráficas, la elección forzada, la investigación de campo, la comparación por pares, las frases descriptivas, y los métodos mixtos. (Chiavenato, 2007, pág. 34)

Frente a la obligación que tienen las organizaciones actuales de ser más competitivas en el ámbito en el cual se desarrollan, y en el afán de superarse y convertirse en organizaciones de élite; se ve la necesidad y la importancia de aprovechar al máximo todos los recursos con los que se cuentan, incluyendo entre los más importantes el talento humano que es el dinamismo a los demás recurso de la organización. Así también se considera que no solo era necesario poner en funcionamiento el desempeño humano, sino también hay que evaluarlo y orientarlo al cumplimiento de metas y objetivos (Dessler, 2001, pág. 667).

1.2.1.9.4 Subsistema de Capacitación o Desarrollo de Personal

Este subsistema incluye las actividades de capacitación, el desarrollo individual y el desarrollo organizacional (DO). Ocupa un lugar primordial el aspecto del aprendizaje o proceso mediante el cual las personas adquieren conocimiento de su medio ambiente y sus relaciones durante el transcurso de su vida orientado a incentivar la competencia y la formación profesional. El desarrollo profesional es la educación que perfecciona a la persona para ejercer una especialidad en una profesión. La capacitación es la educación profesional para adaptar a la persona a un puesto o función. Las competencias son los conocimientos, habilidades, aptitudes, intereses, rasgos, valor y características personales que diferencian el desempeño de las personas en un puesto de trabajo (Dessler, 2001, pág. 248).

El desarrollo organizacional incluye el cambio y la capacidad de adaptación al cambio de la entidad. Cultura organizacional significa una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización. (Chiavenato, 2007, pág. 34)

1.2.1.10 Organización de los Recursos Humanos (RRHH)

Los sistemas de administración de recursos humanos o sistemas de información de recursos humanos conocido también como RR.HH, también conocidos por sus siglas SARH y SIRH respectivamente, forman una interfaz entre la gestión de recursos humanos y la tecnología de información. Esto combina los recursos humanos (RRHH) y en particular sus actividades administrativas con los medios puestos a su disposición por la informática, y se refieren en particular a las actividades de planificación y tratamiento de datos para integrarlos en un único sistema de gestión (Wayne M. y Noe R., 2005, pág. 394).

En primer lugar, el recurso humano es el material más importante de las organizaciones. Las personas que manejan el departamento de RRHH, son los que trabajan directamente o pueden ser consultores o asesores externos donde el objetivo es distribuir apropiadamente en el puesto de trabajo adecuado según el perfil del aspirante, el segundo paso es acoplar la cultura de la organización con los intereses de cada empleado, por medio de herramientas de evaluación, entrevistas, observaciones, se mejoran las relaciones interpersonales, se detectan las necesidades de adiestramiento, se estudia constantemente los valores y la congruencia de los valores individuales y los de la organización, se proponen diariamente en un ajuste creativo estrategias para una mayor productividad, y efectividad (Maristany, 2007, pág. 50).

1.2.2 Marco Conceptual

Existen nueve principios que proporcionan la pauta para establecer una organización racional, se encuentran íntimamente relacionados, y son:

- Del objetivo: Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa. La existencia de un puesto solo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos, sin embargo, la realidad muestra que muchas veces se crean puestos con la consecuente implicación de costos y esfuerzos inútiles.

- **Especialización:** El trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad. El trabajo se realizara más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas, mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.
- **Jerarquía:** Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.
- **Paridad de autoridad y responsabilidad:** A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. No tiene objeto hacer responsable a una persona por determinado trabajo si no se le otorga la autoridad necesaria para poder realizarlo.
- **Unidad de mando:** Al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior.
- **Difusión:** Las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad, deben publicarse y ponerse, por escrito a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas.
- **Amplitud o tramo de control:** Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente. Un gerente no debe ejercer autoridad directa a más de cinco o seis subordinados, a fin de asegurar que no esté sobrecargado, y que esté en la posibilidad de atender otras funciones más importantes.
- **De la coordinación:** Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio. Todas las funciones deben apoyarse completamente y combinarse, a fin de

lograr un objetivo común; en esta forma, la organización funcionara con un sistema armónico en el que todas sus partes actuaran oportunamente y eficazmente, sin ningún antagonismo.

- Continuidad: Una vez que se ha establecido, la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.
- Insumos.- Denominados también como entradas, inputs o recursos, los cuales, constituyen el elemento inicial del sistema y estos deben ser de alta calidad porque de la calidad de los insumos depende la calidad de los productos, y a su vez estos insumos están conformados por los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.
- Recursos Humanos.- Formando parte del sistema tanto los clientes internos como externos de la organización, siendo los clientes internos los empleados y trabajadores la organización y los clientes externos son los consumidores y proveedores.
- Recursos Materiales.- Son la infraestructura física y los muebles de la organización como también la materia prima con la que se comienza el proceso de elaboración del sistema, la misma que tiene un estricto nivel de calidad en su contenido para garantizar el resultado de la gestión del sistema.
- Recursos Financieros.- Siendo el presupuesto el elemento principal de la empresa para cumplir con sus objetivos.
- Recursos Tecnológicos.- Es el que está compuesto por los instrumentos, técnicas y normas relacionadas con la administración del sistema.
- Unidad de procesamiento: Es la unidad encargada de transformar los insumos en productos, el procesador estará constituido por normas, procedimientos, estructuras administrativas de cada uno de los subsistemas. En la administración de recursos humanos se encuentra los subsistemas de planeación, integración del personal,

administración de los salarios, prestaciones, y servicios de capacitación y adiestramiento de bienestar laboral.

- **Productos:** Son los resultados, salidas o inputs de la gestión del sistema el cual depende de las fases anteriores para conseguir el cumplimiento de los objetivos, considerando principalmente las variables: cantidad y tiempo los cuales pueden ser a corto, mediano y largo plazo.
- **Retroalimentación:** Conocido también como feedback, o retroalimentación el cual es el encargado de administrar el sistema de información basado en el principio de comunicación, recibiendo de los insumos, procesador y productos remitiendo al regulador.
- **Regulador:** Es el órgano rector del sistema, su función básica es de recibir la información del retroalimentador.
- **Nóminas:** El modelo de nómina automatiza la gestión del sueldo reuniendo los datos del trabajador sobre su trabajo, asistencia, calculando las deducciones e impuestos, la cotización social ha generado periódicamente la orden de pago. Permite también generar datos y estadísticas para el conjunto del personal relativo a estos datos. Sistemas sofisticados pueden establecer transacciones de cuentas por pagar, de la deducción de empleado o producir cheques. El módulo de nómina envía la información al libro de contabilidad general.
- **Gestión de las prestaciones de trabajo:** El módulo de gestión de las prestaciones de trabajo permite evaluar la información de tiempo/trabajo de cada empleado. El análisis de los datos permite una mejor distribución de trabajo. Este módulo es un ingrediente clave para establecer capacidades de contabilidad analítica de los costes de organización positivos y evaluativos

- **Gestión de recursos humanos:** El módulo de gestión de recursos humanos cubre otros aspectos de los RRHH, incluye menos particularidades legales y está más enfocado a una política de gestión. El sistema registra datos de dirección, selección, formación y desarrollo, capacidades, dirección de habilidades y otras actividades relacionadas. Aquí se administran los datos personales (edad, dirección, familia...), las competencias y títulos, las formaciones seguidas, los niveles de salario, el registro de los datos del currículum vitae entre otros.
- **Política salarial:** La política salarial es el conjunto de orientaciones, basadas en estudios y valoraciones, encaminadas a distribuir equitativamente las cantidades presupuestadas para retribuir al personal en un período de tiempo determinado, de acuerdo con los méritos y eficacia de cada uno.
- **Sistema de graduación de puestos:** supone que varias personas, por lo general en reuniones de comité, evalúen las descripciones de los puestos de trabajo y los gradúen en orden de importancia para la empresa. Entonces, se fijan las retribuciones de algunos puestos dentro de la escala y se interpolan los restantes.
- **Sistema de clasificación:** implica la implantación de grados o clases de trabajos en los cuales se ajustan los puestos. Se usa poco en la empresa y sí en cambio, en la Administración Pública y en las Fuerzas Armadas.
- **Sistema de comparación de factores:** Consiste en evaluar cinco factores para cada puesto: requisitos mentales, pericia, requisitos físicos, responsabilidades y condición de trabajo. Una vez determinadas las cantidades monetarias para cada factor, se puede determinar el sueldo sumando todas esas cantidades para obtener la retribución total.
- **Sistema de puntos:** es el método más común. Se analizan los puestos evaluando la cantidad de pericia, esfuerzo, responsabilidad, condiciones del puesto etc., involucrados en cada uno de ellos. En vez de usar cantidades monetarias para determinar la valoración de cada factor, como se hace en el sistema de comparación de factores, se utilizan puntos para determinar esas ponderaciones.

- **Compensación:** Las organizaciones ofrecen compensaciones a sus empleados por los servicios prestados, es decir, por el tiempo, intelecto y capacidad física que ponen a disposición mientras que podrían realizar en su lugar otra actividad. La compensación no sólo se refiere al aspecto dinerario, sino que también incluye otros incentivos o beneficios no monetarios que complementan la remuneración económica. Dependiendo del tipo de empresa y de sus políticas, pueden ser de diversos tipos, tales como: sueldo, pago anual único, bonos, porcentajes de ganancias, créditos, asignaciones frente a nacimientos o casamientos, descuentos en productos o servicios de la empresa, convenios con obras sociales, salas para cuidado de hijos, acceso a instalaciones de ocio como clubes o campings, planes de retiro, telefonía celular, uniformes.

CAPÍTULO II

MÉTODO

2.1 METODOLOGÍA GENERAL

2.1.1 Nivel de Estudio

Dada la complejidad de las organizaciones y la combinación que debe existir entre los elementos social y económico y teniendo en cuenta la dinámica actual de apertura y globalización, es lógico diseñar modelos y estructuras que permitan desarrollar actividades tendientes al desarrollo y equilibrio entre sus funciones.

Uno de esos modelos, es el que tiene que ver con el sistema de auditoria para gestión del recurso humano el cual debe ser congruente con la misión de la organización y puesto en práctica, a partir de un plan estratégico, que conlleve no solo al logro de objetivos se económicos - sociales, sino también lograr consolidar una imagen organizacional, que le permita competir en el turbulento ambiente comercial.

El presente trabajo es de tipo exploratorio, cuyo objetivo es el diseño de los subsistemas de administración del Recurso Humano en la empresa de servicios Técnicos Fumigaciones Toala, para llegar al conocimiento del tema que se está investigando se propone la adecuada elección del método y técnica a utilizarse.

2.1.2 Modalidad de Investigación

La modalidad empleada fue documental, porque estuvo basada en los documentos y registros históricos que la empresa tenía en sus archivos y de campo, porque se aplicó instrumentos como entrevistas a los directivos y empleados de Servicios Técnicos Fumigaciones Toala y a través de las mismas se obtuvo información valiosa. La modalidad del proyecto es de desarrollo, ya que se encarga de la investigación de temáticas basadas en la implementación de un departamento de recursos humanos para la empresa.

En particular, la investigación documental se define como una parte esencial de un proceso sistemático de investigación científica, constituyéndose en una estrategia operacional donde se observa y reflexiona sistemáticamente sobre realidades (teóricas o no) usando para ello diferentes tipos de documentos. La investigación documental indaga, interpreta, presenta datos e informaciones sobre un tema determinado de cualquier ciencia, utilizando para ello, una metódica de análisis y teniendo como finalidad obtener resultados que pudiesen ser base para el desarrollo de una investigación. (Analítico-Sintético)

2.1.3 Método

Con la finalidad de conocer la situación actual de la administración del Recurso Humano en la Empresa de servicios Técnicos Fumigaciones Toala, se realizaron los siguientes métodos:

Método Inductivo

Para obtener una visión general de la situación actual de la Administración de los Recursos Humanos se va a aplicar el método inductivo para la recolección de la información, para tal efecto se aplicaran encuestas a cada uno de los empleados con lo cual nos permitirá obtener una visión de conjunto de lo que está sucediendo con la gestión de Talento Humano actualmente en la empresa.

Método Estadístico

A partir de la información obtenida de las encuestas se procederá a la aplicación del método estadístico mediante la tabulación y tratamiento de los datos con lo que estimaremos los parámetros claves que nos permitirán determinar la situación actual de la Administración de Recursos Humanos en la empresa.

2.1.4 Población y Muestra

El total de miembros de la empresa es de, 11 personas distribuidas de la siguiente manera:

NIVEL	PUESTO	DESCRIPCIÓN	NÚMERO	NOMBRE
EJECUTIVO	Gerente General	Responsable de planificar, controlar y administrar el Negocio. Además responsable por cumplir presupuesto y metas planificadas. Y finalmente ejercer la representación legal de FUMIGACIONES TOALA.	1	
APOYO ADMINISTRATIVO	Secretaria	Dar apoyo a la Gerencia General en la gestión operativa diaria y realizar actividades y labores administrativas de mediana complejidad requeridas por la Gerencia General.	1	
NIVEL OPERATORIO	Supervisor de fumigación	Dar apoyo a la Gerencia General en el desarrollo del trabajo de fumigación.	1	
	Técnico fumigador	Desarrollar el trabajo de fumigación en los puntos donde sea requerido.	8	
TOTAL			11	

En razón de que la población es pequeña se toma el 100%, para realizar el presente trabajo.

2.1.5 Selección de Instrumentos de Investigación

Las técnicas a utilizarse en el levantamiento, procesamiento y análisis de la información es una encuesta aplicada al personal administrativo y al operativo mediante la aplicación de dos cuestionarios que se muestran en el Anexo II.

2.1.5.1 Cuestionario

El cuestionario será el documento específico que permitirá recoger la información y las opiniones que manifiestan los empleados de la empresa y se muestra en el anexo II. Con el cuestionario se podrá recolectar datos sobre la percepción actual de la gestión de talento humano que tienen las personas que trabajan en la empresa. Se descarta la utilización de preguntas del tipo abiertas debido a que las preguntas abiertas permiten que los encuestados respondan libremente sus ideas y experiencias generales sobre su trabajo, las preguntas “abiertas” no delimitan de antemano las alternativas de respuesta por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado. En teoría es infinito, lo que dificultara la tabulación y el tratamiento de datos en el método estadístico. El cuestionario a aplicarse va a estar formado por preguntas del tipo cerrado como las siguientes:

- **Dicótoma.** Dónde se ofrecen dos opciones solamente como si/no, cierto/ falso, acuerdo/desacuerdo.
- **Múltiple.** Son aquellas que ofrecen tres o más opciones.
- **Escala Likert.** En las que se le pide al encuestado el grado de acuerdo o desacuerdo, clasificadas por niveles, puede incluirse de acuerdo, en desacuerdo, muy de acuerdo, totalmente en desacuerdo, etc.
- **Numérica:** Donde le pedimos al encuestado que coloque valores numéricos en forma específica. Por ejemplo indicar tiempo de trabajo en la empresa, la edad, etc.

Se van a elaborar dos tipos de cuestionarios tanto para el nivel directivo y de apoyo administrativo, como para el nivel operativo.

2.1.5.2 Recolección de Evidencias

Para la recolección de evidencias se utilizó la encuesta y el análisis documental. La observación directa se realizara por el encuestador a través de toda la empresa. El análisis documental se realizará igualmente en el área de gerencia y de operaciones, de acuerdo al tamaño de la organización y finalmente la entrevista se aplica a toda la empresa.

El cuestionario y la entrevista formaran parte de una técnica conjunta más amplia denominada "Encuesta", donde la pregunta es el elemento que articula y cohesiona ambas técnicas. La encuesta será la técnica, dedicada a obtener información a través del cuestionario, que los miembros de la empresa responderán con la participación del encuestador.

El objetivo fundamental de la encuesta es obtener información que sirva para determinar la situación actual de la administración del Recurso Humano en la empresa de servicios Técnicos Fumigaciones Toala.

2.1.6 Procesamiento de Datos

Para el procesamiento de los datos obtenidos en la presente investigación, se utilizará Microsoft Office, Word, Power Point y Excel.

2.2 METODOLOGÍA ESPECÍFICA

2.2.1 Cuadro Metodológico para la Identificación de Variables y Desarrollo del Cuestionario

La metodología que se usó para identificar las variables así como los factores que influyen en las mismas de los procesos de administración de recursos humanos que tiene Servicios Técnicos Fumigaciones Toala fue el siguiente:

VARIABLES	FACTORES	PREGUNTAS
ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	✓ Sistema	✓ ¿Existe en la empresa un sistema de RRHH?
	✓ Políticas	✓ ¿Conoce la política del sistema de RRHH de la empresa?
	✓ Estructura orgánica	✓ ¿Existe una estructura orgánica en la empresa?
	✓ Estructura funcional	✓ ¿Existe una estructura funcional en la empresa?
	✓ Estructura posicional	✓ ¿Existe una estructura posicional en la empresa?
DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS	✓ Funciones.	✓ ¿Conoce las funciones y tareas que se llevan a cabo en el puesto? ✓ ¿Existe un programa de inducción a los empleados?
	✓ Experiencia	✓ ¿Conoce la experiencia exigida por los puestos de trabajo de la empresa? ✓ ¿Existe un perfil de competencias de las personas en la empresa?
	✓ Autonomía	✓ ¿Conoce el nivel de autonomía de las personas que ocupan los puestos de trabajo? ✓ ¿Delega tareas y asigna responsabilidades a sus

		subordinados?
	✓ Riesgo	✓ ¿Conoce los riesgos de accidente o enfermedad profesional de los puestos de trabajo?
	✓ Relaciones Humanas	✓ ¿Conoce las relaciones humanas que obliga a mantener los puestos de trabajo? ✓ ¿Motiva a los subordinados a través de relaciones interpersonales, más que con incentivos externos?
	✓ Responsabilidades	✓ ¿Conoce las consecuencias de los errores cometidos en su puesto de trabajo? ✓ ¿Revisa frecuentemente el trabajo de los subordinados para proporcionarles feedback sobre su exactitud y eficiencia?
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	✓ Necesidades de la empresa	✓ ¿Conoce si hay vacantes en la empresa? ✓ ¿En la empresa se realiza reclutamiento interno?
	✓ Requerimientos de la empresa	✓ ¿Conoce la experiencia exigida por los puestos de trabajo de la empresa? ✓ ¿Conoce los objetivos de

		los puestos de trabajo de la empresa?
	✓ Inventario de RRHH	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe un inventario de habilidades, capacidades y aptitudes de talento humano en la empresa? ✓ ¿Existe un perfil de competencias de las personas en la empresa?
	✓ Costos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Se dedica dinero a la formación de empleados? ✓ ¿La empresa le brinda oportunidades de desarrollo profesional?
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	✓ Vinculación al cargo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Conoce los aspectos de comportamiento la empresa más valoriza? ✓ ¿Está conforme con el ambiente de trabajo de su puesto?
	✓ Entrenamiento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Conoce los aspectos de desempeño que la empresa más valoriza? ✓ ¿Todos los empleados participan en los programas de capacitación?
	✓ Incentivo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿La empresa tiene en cuenta los objetivos individuales de los

		<p>trabajadores?</p> <p>✓ ¿Se siente estimulado para brindar a la empresa su mejor esfuerzo?</p>
	<p>✓ Oportunidad</p>	<p>✓ ¿La empresa proporciona oportunidades de crecimiento?</p> <p>✓ ¿La empresa proporciona una efectiva participación a todos los miembros de la misma?</p>
	<p>✓ Retroalimentación</p>	<p>✓ ¿Conoce las expectativas de su jefe de acuerdo a su desempeño?</p> <p>✓ ¿Evalúa el comportamiento y el desempeño de los empleados?</p>
CAPACITACIÓN	<p>✓ Beneficios de la capacitación.</p>	<p>✓ ¿La capacitación en la empresa qué beneficios le ha traído?</p> <p>✓ ¿Se realiza rotación de personal en la empresa?</p>
	<p>✓ Plan de capacitación.</p>	<p>✓ ¿Existe un plan de capacitación en la empresa?</p> <p>✓ ¿Le gustaría que se aumentara los programas de capacitación en la empresa?</p>

	✓ Detección de necesidades de capacitación	✓ ¿Con qué frecuencia asiste a los programas de capacitación? ✓ ¿Siente que posee estabilidad laboral en la empresa?
--	--	---

CAPÍTULO III

RESULTADOS

3.1 RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE DATOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la tabulación y el tratamiento estadístico de los datos recogidos en las encuestas realizadas en la empresa tanto a la parte administrativa como a la parte operativa.

Se realizó una distinción en dos grupos debido a que el sitio de trabajo así como el ambiente laboral es distinto para el nivel directivo como para el operativo.

Como se indicó en la sección 2.1.4, el nivel directivo lo conforman dos miembros que son el gerente general y la secretaria mientras que el nivel operativo son las nueve personas restantes que son los técnicos y el supervisor.

Los cuestionarios a ambos grupos aplicados se encuentran en el Anexo II.

Todo el análisis y elaboración de la información de los datos obtenidos de los cuestionarios, son la llave de esta investigación, en la cual se puede hablar de un proceso cíclico inserido en todas las etapas de la investigación, y que tiene como objetivo, contestar, triangular y validar todo el estudio obtenido para elaborar la propuesta para implantación de los subsistemas de administración del recurso humano.

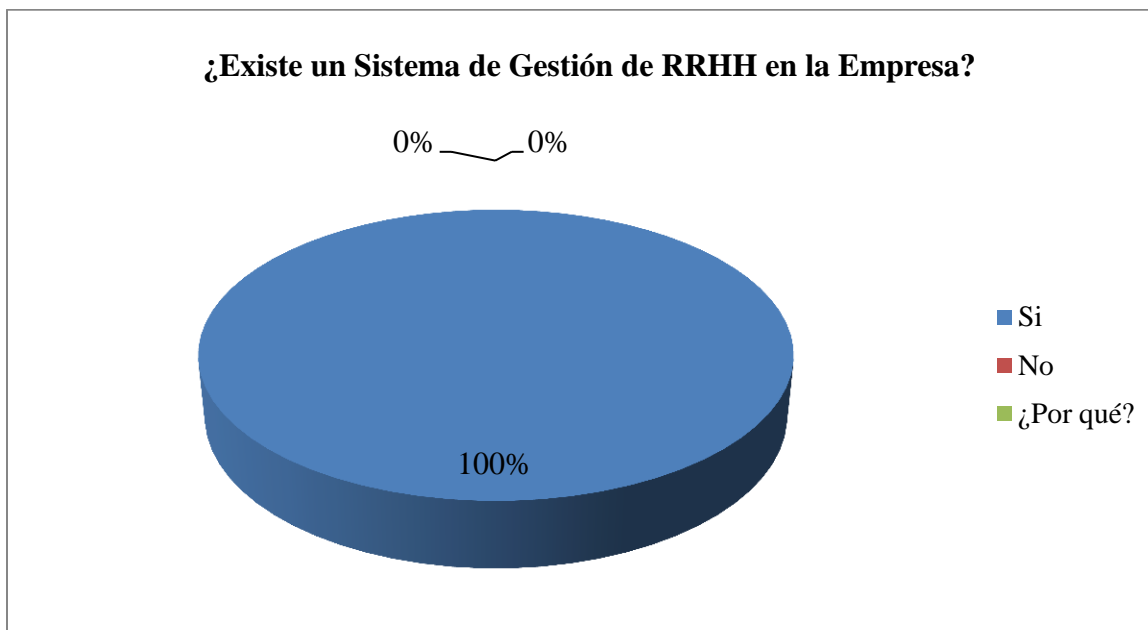
Al analizar la información, se elaboró para cada pregunta una tabla que permita apreciar las respuestas y el porcentaje representativo de las personas quienes contestaron el cuestionario correspondiente y con ello se plasmó en un gráfico dicha información que permita analizar de mejor manera los resultados.

3.1.1 Resultados para el Nivel Directivo

Tabla 3. 1. Gestión de Recursos Humanos. ¿Existe un Sistema de Gestión de RRHH en la Empresa?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	2	100,00
No	0	0,00
¿Por qué?	0	0,00
TOTAL	2	100,00

Figura 3. 1. Gestión de Recursos Humanos. ¿Existe un sistema de Gestión de RRHH en la Empresa?



Fuente: Cuestionario aplicado al Personal Directivo
Autora: Vanessa Riofrío

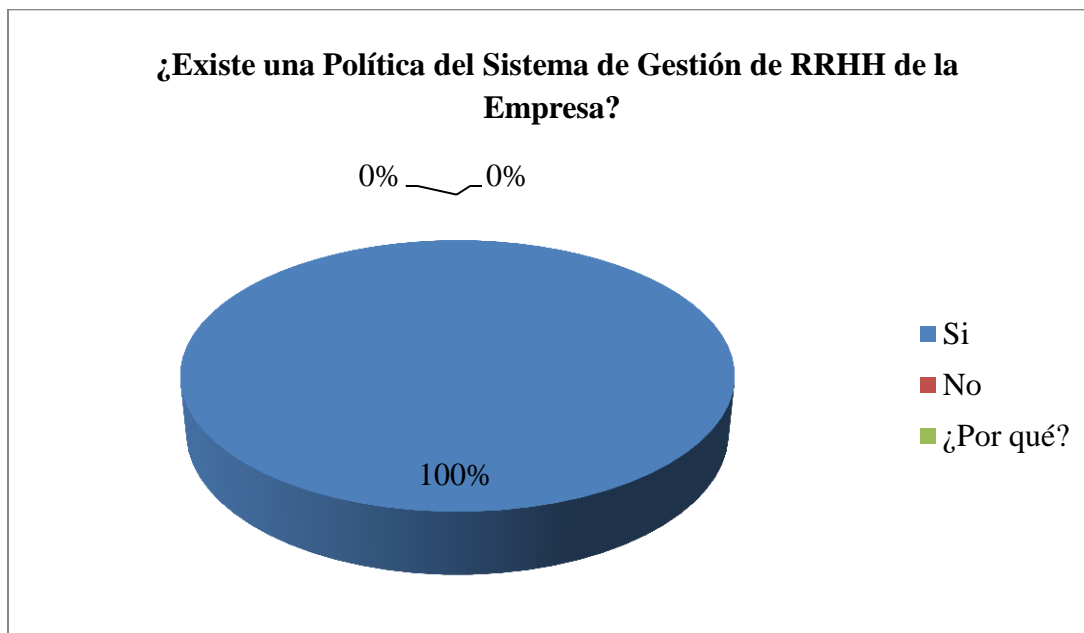
Interpretación: Un total del cien por ciento de los encuestados afirmó que en la empresa si existe un Sistema de Gestión de RRHH.

Análisis: Se deduce que en la empresa existe un Sistema de Gestión de RRHH, lo que nos proporciona una base sobre la cual podemos ir desarrollando los subsistemas de Gestión de Talento Humano.

Tabla 3. 2. Política de Recursos Humanos. ¿Existe una Política del Sistema de Recursos Humanos?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	2	100,00
No	0	0,00
¿Por qué?	0	0,00
TOTAL	2	100,00

Figura 3. 2. Política de Recursos Humanos. ¿Existe una Política del Sistema de Recursos Humanos?



Fuente: Cuestionario aplicado al Personal Directivo
 Autora: Vanessa Riofrío

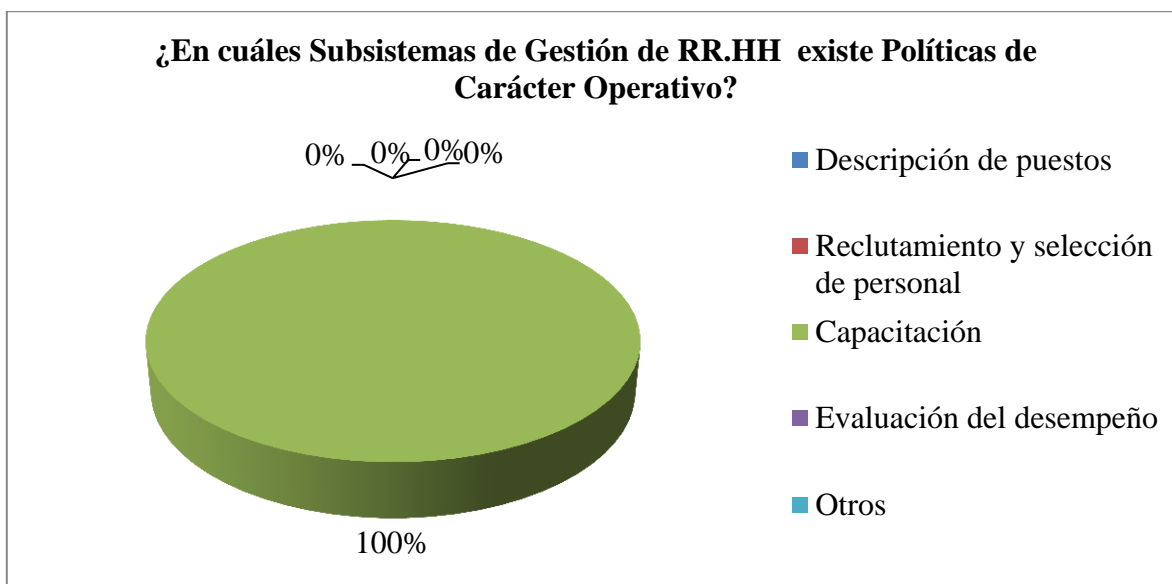
Interpretación: Un total del cien por ciento de los encuestados afirmo que en la empresa si existe una Política del Sistema de Gestión de RRHH.

Análisis: En la empresa existe una Política del Sistema de Gestión de RRHH, está política actualmente no se encuentra bien definida.

Tabla 3. 3. Subsistemas de Recursos Humanos. ¿En cuáles Subsistemas de Gestión de RRHH existen Políticas de Carácter Operativo?

Respuesta	Frecuencia	%
Descripción de puestos	0	0,00
Reclutamiento y selección de personal	0	0,00
Capacitación	2	100,00
Evaluación del desempeño	0	0,00
Otros	0	0,00
TOTAL	2	100,00

Figura 3. 3. Subsistemas de Recursos Humanos. ¿En cuáles Subsistemas de Gestión de RRHH existen Políticas de Carácter Operativo?



Fuente: Cuestionario aplicado al Personal Directivo
 Autora: Vanessa Riofrío

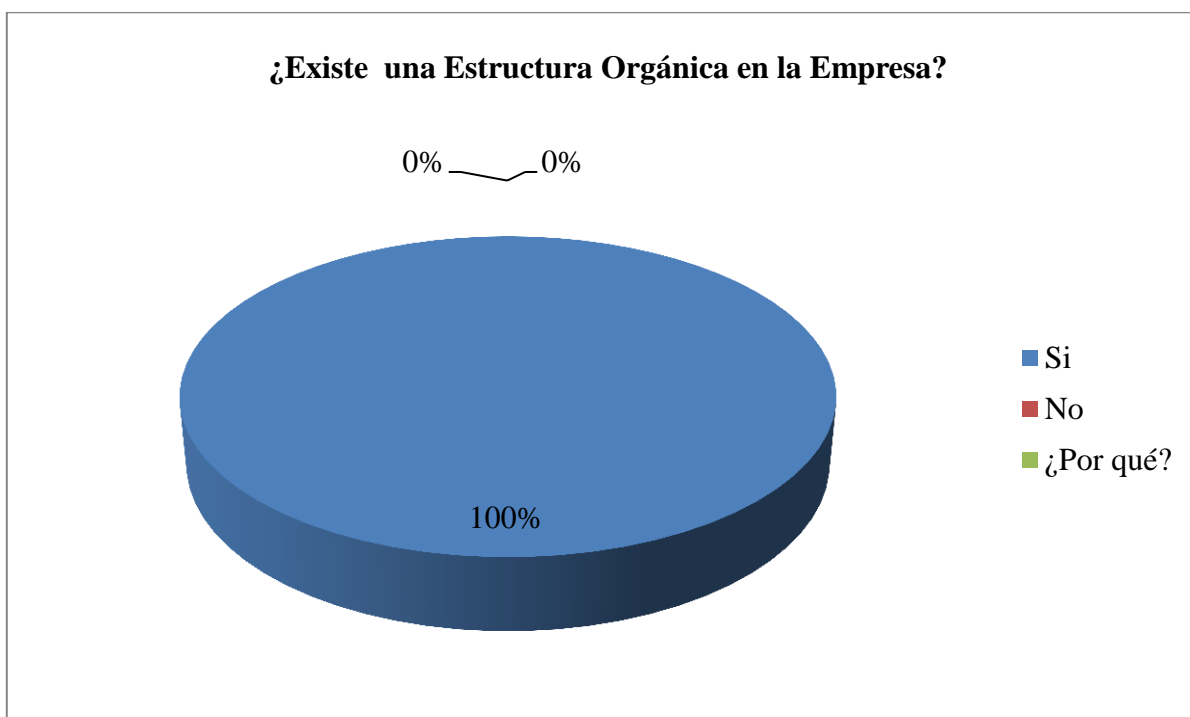
Interpretación: La totalidad de encuestados aseveró que existe políticas de carácter operativo en el subsistema capacitación.

Análisis: Las políticas de carácter operativo no se aplican en todos los subsistemas de gestión de RRHH, únicamente se aplica en el subsistema capacitación.

Tabla 3. 4. Estructura Orgánica. ¿Existe una Estructura Orgánica en la Empresa?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	2	100,00
No	0	0,00
¿Por qué?	0	0,00
TOTAL	2	100,00

Figura 3. 4. Estructura Orgánica. ¿Existe una Estructura Orgánica en la Empresa?



Fuente: Cuestionario aplicado al Personal Directivo
Autora: Vanessa Riofrío

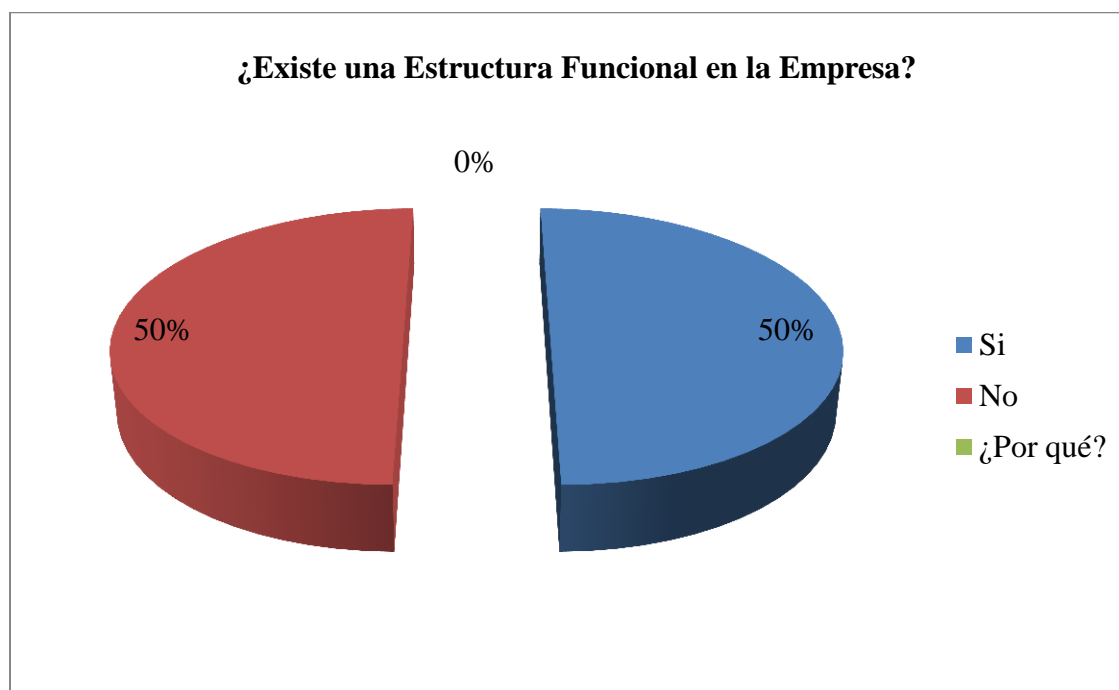
Interpretación: El 100% de la población entrevistada afirmó que en la empresa si existe una Estructura Orgánica.

Análisis: Como observamos en la tabla y en el gráfico 4.4 en la empresa existe una Estructura Orgánica se debería trabajar por dar a conocer un poco más la misma.

Tabla 3. 5. Estructura Funcional. ¿Existe una Estructura Funcional en la Empresa?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	1	50,00
No	1	50,00
¿Por qué?	0	0,00
TOTAL	2	100,00

Figura 3. 5. Estructura Funcional. ¿Existe una Estructura Funcional en la Empresa?



Fuente: Cuestionario aplicado al Personal Directivo
Autora: Vanessa Riofrío

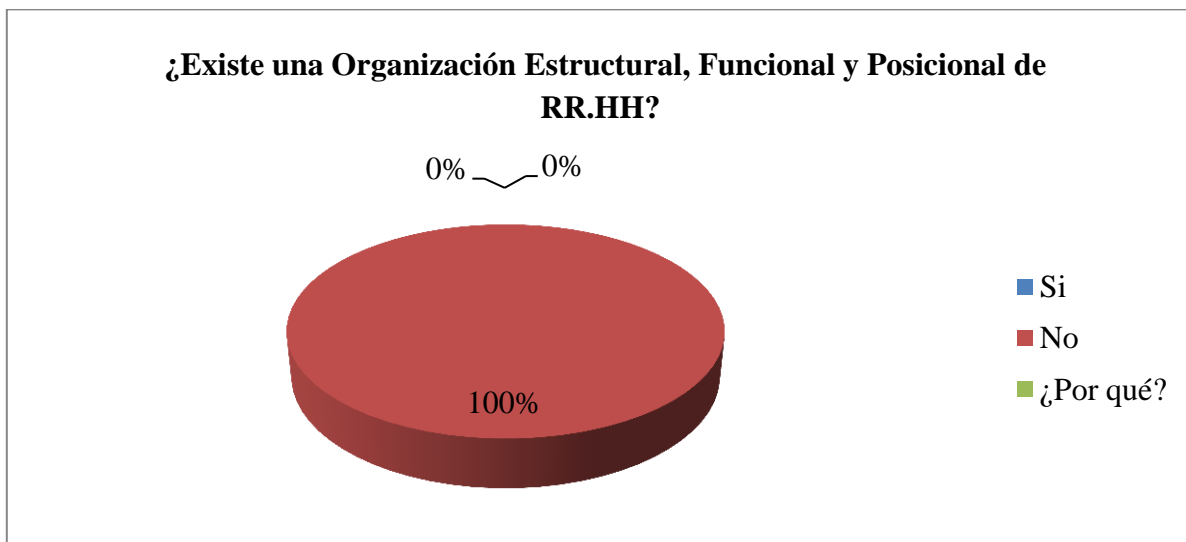
Interpretación: Los resultados presentados nos muestran que existe opiniones divididas en cuanto a la existencia de una estructura funcional en la empresa, la mitad de la población entrevistada afirma que no existe una estructura funcional y la otra mitad afirma que sí.

Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla 3.5 y en el respectivo gráfico se debería consolidar y difundir la estructura funcional de la empresa.

Tabla 3. 6. Organización Estructural, Funcional y Posicional de RRHH. ¿Existe una Organización Estructural, Funcional y Posicional de RRHH?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	0	0,00
No	2	100,00
¿Por qué?	0	0,00
TOTAL	2	100,00

Figura 3. 6. Organización Estructural, Funcional y Posicional de RRHH. ¿Existe una Organización Estructural, Funcional y Posicional de RRHH?



Fuente: Cuestionario aplicado al Personal Directivo
 Autora: Vanessa Riofrío

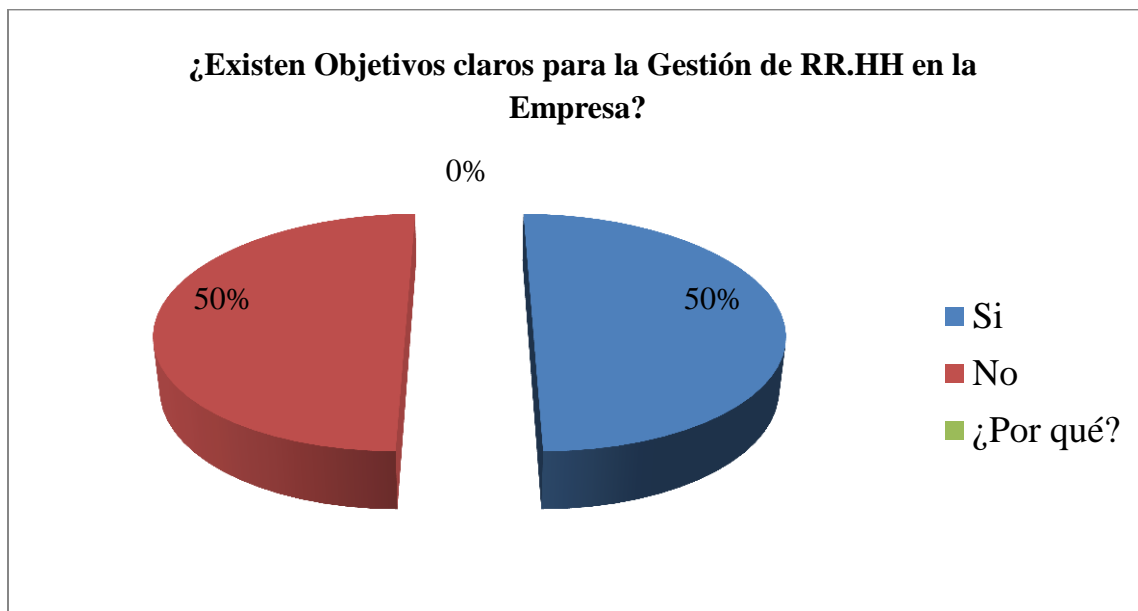
Interpretación: El cien por ciento de la población está de acuerdo que en la empresa uno existe una organización estructural, funcional y posicional de RRHH.

Análisis: Se deduce que en la empresa no existe al mismo tiempo una organización estructural funcional y posicional de RRHH, pero basados en los resultados mostrados en las tablas 4.1, 4.2 y 4.5 deducimos que si hay algo adelantado en estos tres aspectos pero hay que fortalecerlos, mejorarlos y darlos a conocer.

Tabla 3. 7. Objetivos de los Recursos Humanos. ¿Existen Objetivos claros para para la Gestión de Recursos Humanos en la Empresa?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	1	50,00
No	1	50,00
¿Por qué?	0	0,00
TOTAL	2	100,00

Figura 3. 7. Objetivos de los Recursos Humanos. ¿Existen Objetivos claros para para la Gestión de Recursos Humanos en la Empresa?



Fuente: Cuestionario aplicado al Personal Directivo
 Autora: Vanessa Riofrío

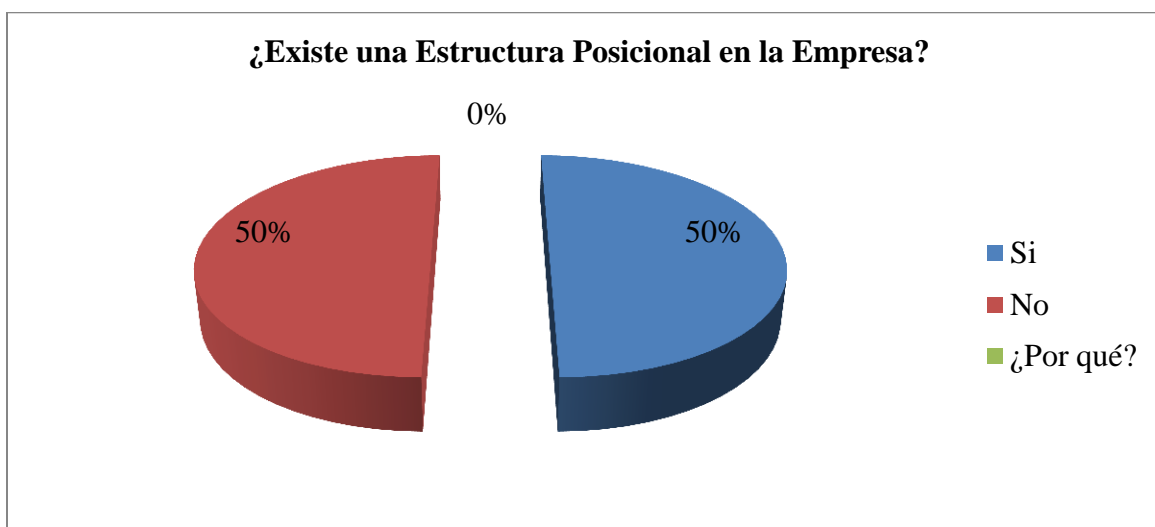
Interpretación: Las opiniones de la población entrevistada se encuentran divididas sobre la existencia de objetivos claros para la gestión de RRHH en la empresa cincuenta por ciento afirma que si y el resto afirma que no.

Análisis: Se concluye que en la empresa si existen objetivos para la gestión de RRHH, pero estos no están completamente claros se debería trabajar para poder esclarecerlos y difundirlos.

Tabla 3. 8. Estructura Posicional. ¿Existe una Estructura Posicional en la Empresa?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	1	50,00
No	1	50,00
¿Por qué?	0	0,00
TOTAL	2	100,00

Figura 3. 8. Estructura Posicional. ¿Existe una Estructura Posicional en la Empresa?



Fuente: Cuestionario aplicado al Personal Directivo
Autora: Vanessa Riofrío

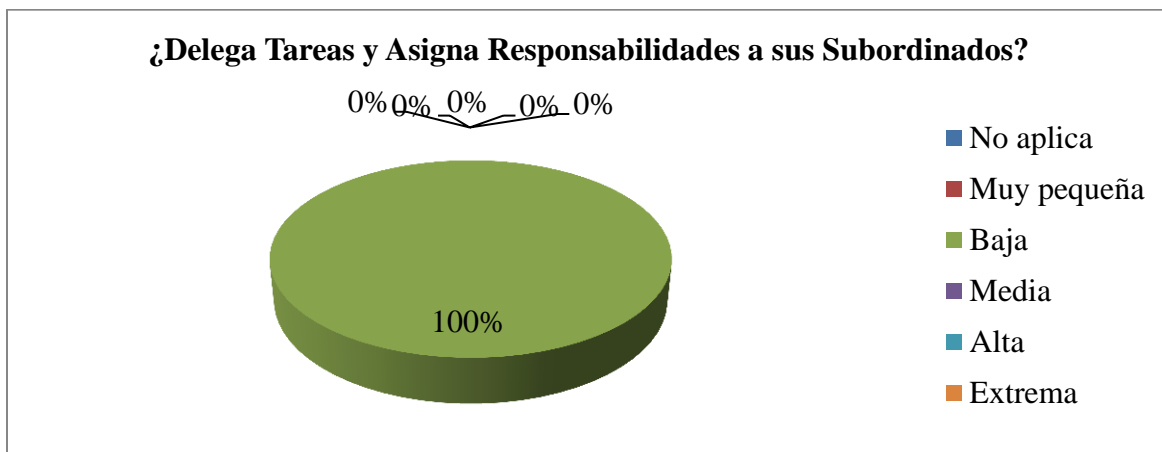
Interpretación: La mitad de la población entrevistada asegura que no existe una estructura posicional en la empresa.

Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos de la Tabla 3.8 podemos concluir que se debe trabajar en la estructura posicional de la empresa, consolidándola y dándola a conocer a todos los trabajadores.

Tabla 3. 9. Delegación de Responsabilidades. ¿Delega Tareas y Signa Responsabilidades a sus Subordinados?

Respuesta	Frecuencia	%
No aplica	0	0,00
Muy pequeña	0	0,00
Baja	2	100,00
Media	0	0,00
Alta	0	0,00
Extrema	0	0,00
TOTAL	2	100,00

Figura 3. 9. Delegación de Responsabilidades. ¿Delega Tareas y Asigna Responsabilidades a sus Subordinados?



Fuente: Cuestionario aplicado al Personal Directivo
 Autora: Vanessa Riofrío

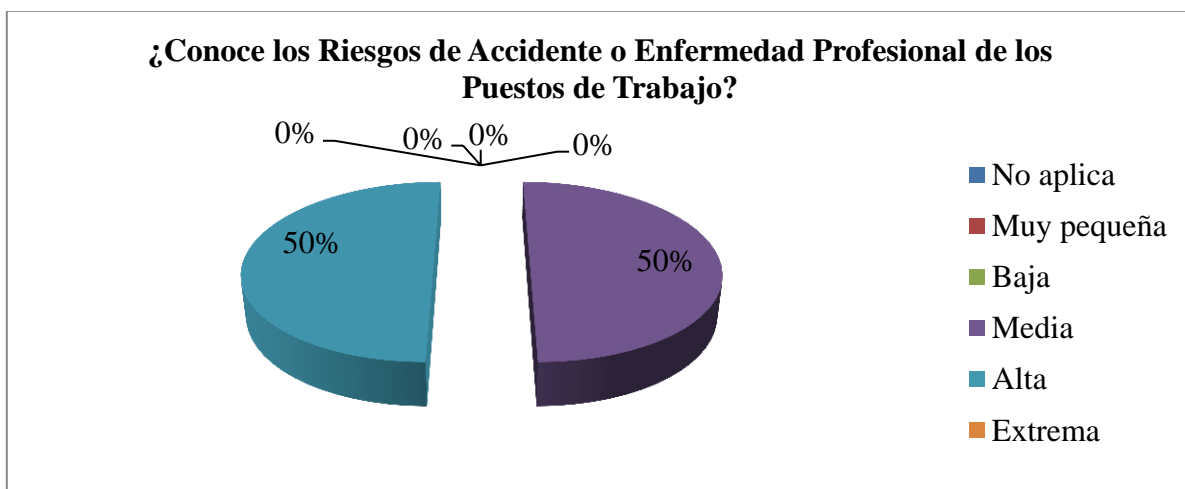
Interpretación: Los resultados mostrados en la Tabla 3.9 nos informan que el cien por ciento de la población entrevistada delega tareas y asigna responsabilidades a sus subordinados de manera baja.

Análisis: De los resultados obtenidos podemos observar que existe una falla en cuanto a la delegación de tareas y asignación de responsabilidades que debe ser corregida debido a que no está existiendo el completo apoyo y participación por parte de los subordinados hacia sus superiores.

Tabla 3. 10. Conocimiento de Riesgos de los Puestos de Trabajo. ¿Conoce los Riesgos de Accidente o Enfermedad Profesional de los Puestos de Trabajo?

Respuesta	Frecuencia	%
No aplica	0	0,00
Muy pequeña	0	0,00
Baja	0	0,00
Media	1	50,00
Alta	1	50,00
Extrema	0	0,00
TOTAL	2	100,00

Figura 3. 10. Conocimiento de Riesgos de los Puestos de Trabajo. ¿Conoce los Riesgos de Accidente o Enfermedad Profesional de los Puestos de Trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado al Personal Directivo
 Autora: Vanessa Riofrío

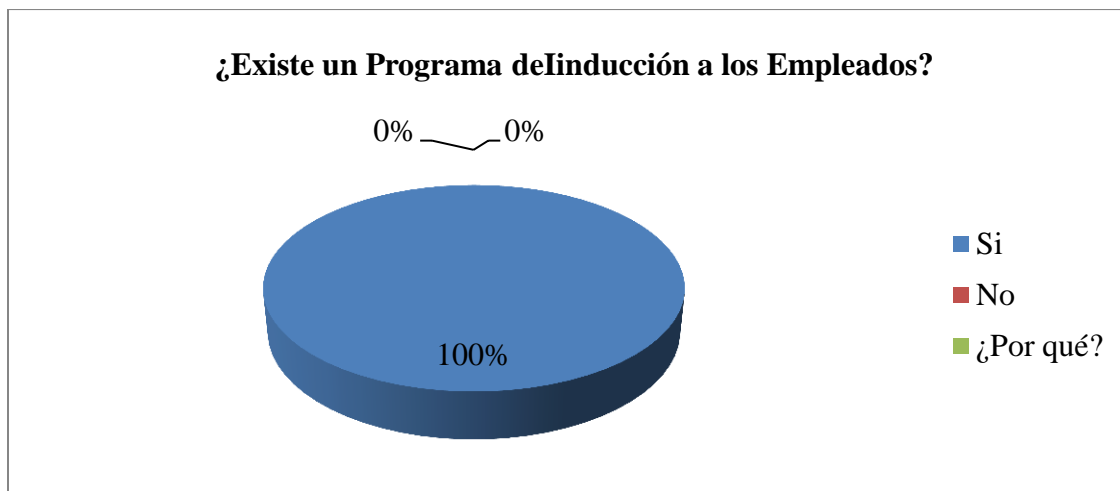
Interpretación: Los resultados muestran que existe un conocimiento alto y medio de los riesgos de accidente o enfermedad profesional de los puestos de trabajo.

Análisis: De los resultados obtenidos en la Tabla 3.10 y en el gráfico respectivo podemos concluir que se debe realizar un refuerzo acerca de los riesgos de accidente o enfermedad profesional de los puestos de trabajo para poder fortalecer este aspecto.

Tabla 3. 11. Inducción a los Empleados. ¿Existe un Programa de Inducción a los Empleados?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	2	100,00
No	0	0,00
¿Por qué?	0	0,00
TOTAL	2	100,00

Figura 3. 11. Inducción a los Empleados. ¿Existe un Programa de Inducción a los Empleados?



Fuente: Cuestionario aplicado al Personal Directivo
 Autora: Vanessa Riofrío

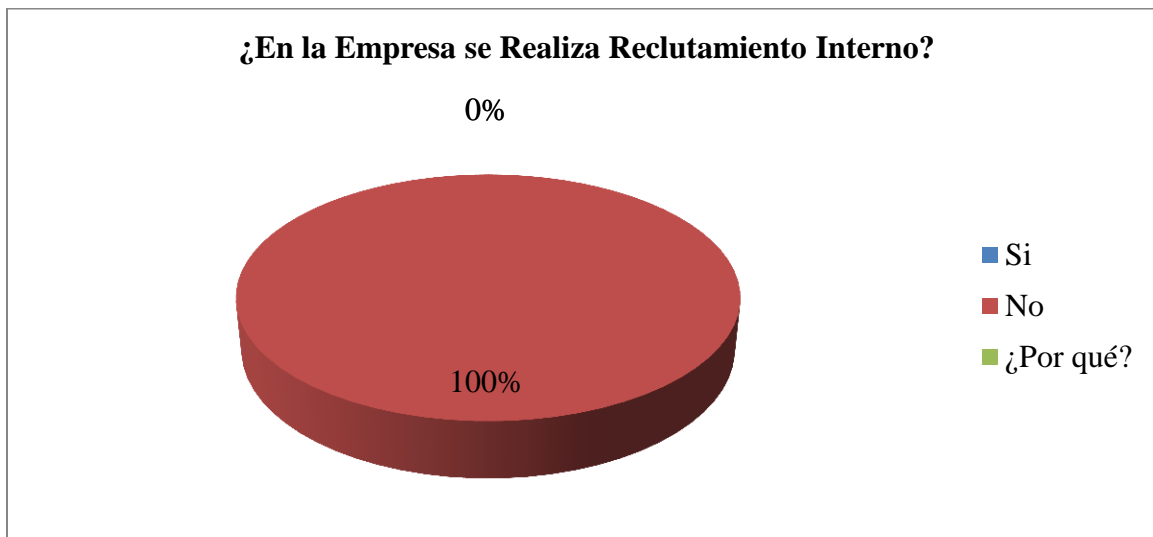
Interpretación: El cien por ciento de la población entrevistada afirma que si existe un programa de inducción a los empleados.

Análisis: De los resultados obtenidos en la Tabla 3.11 podemos afirmar que si existe un programa de inducción a los empleados el mismo que debe ser mantenido y controlado para poder mantener su eficacia.

Tabla 3. 12. Reclutamiento Interno. ¿En la Empresa se Realiza Reclutamiento Interno?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	0	0,00
No	2	100,00
¿Por qué?	0	0,00
TOTAL	2	100,00

Figura 3. 12. Reclutamiento Interno. ¿En la Empresa se Realiza Reclutamiento Interno?



Fuente: Cuestionario aplicado al Personal Directivo
Autora: Vanessa Riofrío

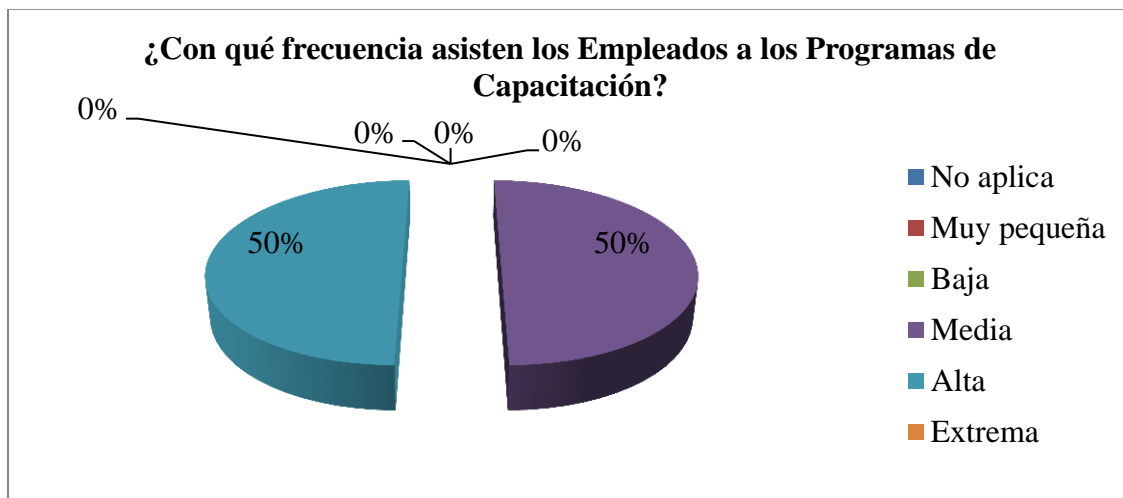
Interpretación: De los resultados obtenidos podemos observar que la totalidad de la población entrevistada está de acuerdo que en la empresa no se realiza reclutamiento interno.

Análisis: De los resultados obtenidos en la Tabla 3.12 y en su respectivo gráfico observamos que no se realiza reclutamiento interno en la empresa, este aspecto debería ser considerado debido a que es una forma de motivación para los empleados.

Tabla 3. 13. Asistencia a Programas de Capacitación. ¿Con qué frecuencia asisten los Empleados a los Programas de Capacitación?

Respuesta	Frecuencia	%
No aplica	0	0,00
Muy pequeña	0	0,00
Baja	0	0,00
Media	1	50,00
Alta	1	50,00
Extrema	0	0,00
TOTAL	2	100,00

Figura 3. 13. Asistencia a Programas de Capacitación. ¿Con qué frecuencia asisten los Empleados a los Programas de Capacitación?



Fuente: Cuestionario aplicado al Personal Directivo

Autora: Vanessa Riofrío

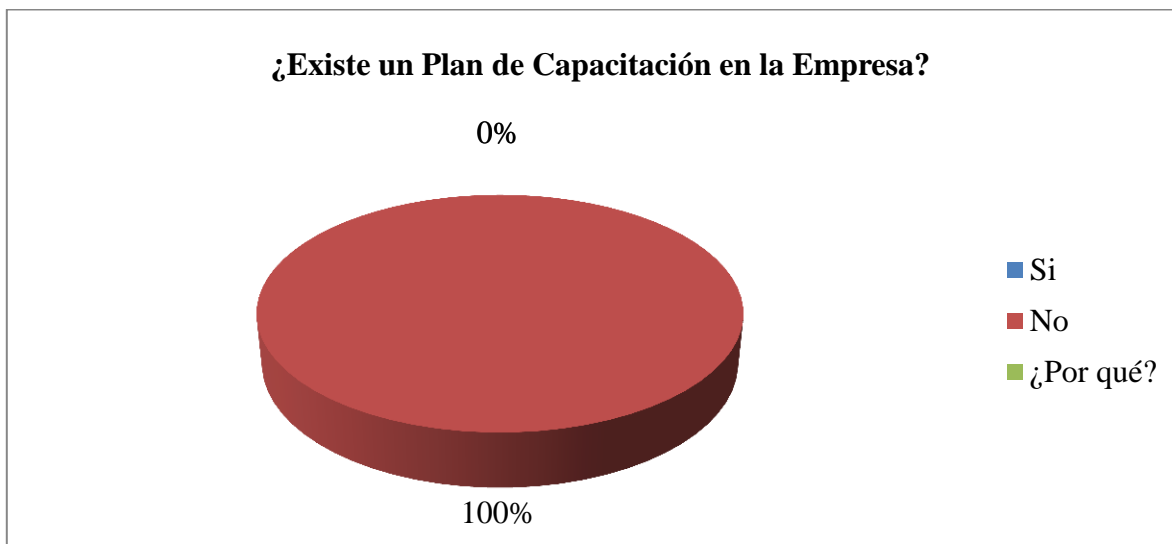
Interpretación: De los resultados obtenidos en la tabla y en la gráfica 4.13 vemos que los empleados asisten con frecuencia medios y altos a los programas de capacitación.

Análisis: Se debería recalcar la importancia que tiene que los empleados asistan a los programas de capacitación de la empresa debido al beneficio que esto representa para las dos partes tanto para la empresa como para los empleados.

Tabla 3. 14. Plan de Capacitación. ¿Existe un Plan de Capacitación en la Empresa?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	0	0,00
No	2	100,00
¿Por qué?	0	0,00
TOTAL	2	100,00

Figura 3. 14. Plan de Capacitación. ¿Existe un Plan de Capacitación en la Empresa?



Fuente: Cuestionario aplicado al Personal Directivo
Autora: Vanessa Riofrío

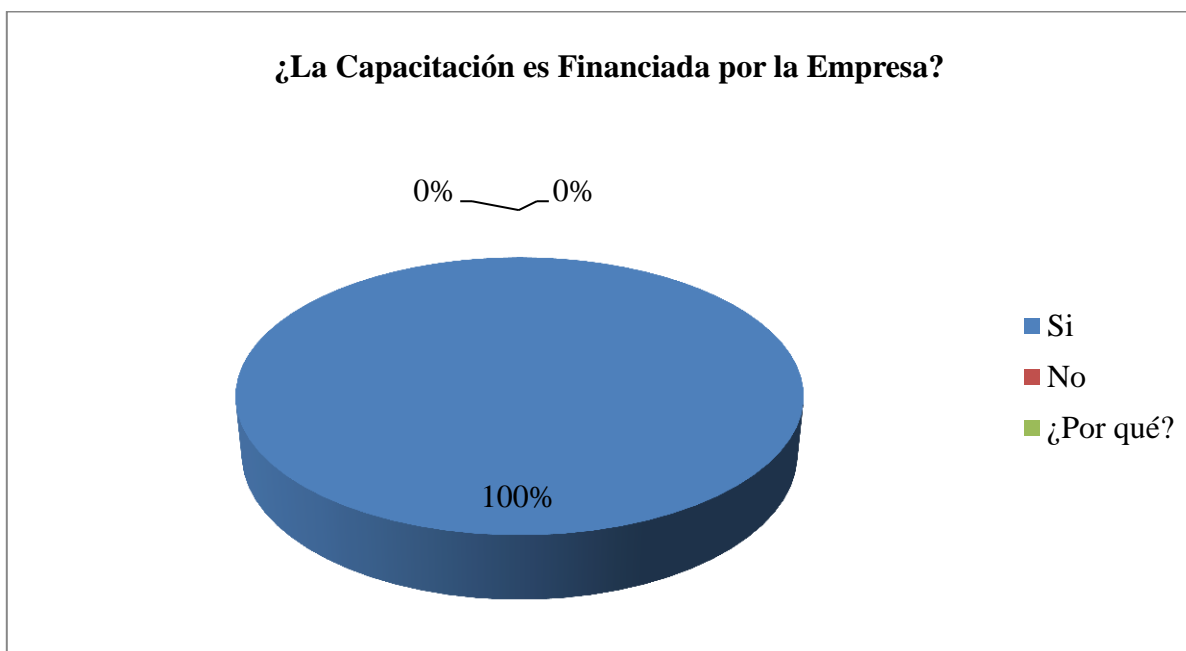
Interpretación: La totalidad de la población afirma que no existe un programa de capacitación en la empresa.

Análisis: De los resultados obtenidos en la Tabla 3.14 podemos decir que si debería haber un programa de capacitación en la empresa, para que el mayor número de persona pueda asistir al mismo y sea aprovechado de mejor manera.

Tabla 3. 15. Capacitación Financiada. ¿La Capacitación es Financiada por la Empresa?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	2	100,00
No	0	0,00
¿Por qué?	0	0,00
TOTAL	2	100,00

Figura 3. 15. Capacitación Financiada. ¿La Capacitación es Financiada por la Empresa?



Fuente: Cuestionario aplicado al Personal Directivo
Autora: Vanessa Riofrío

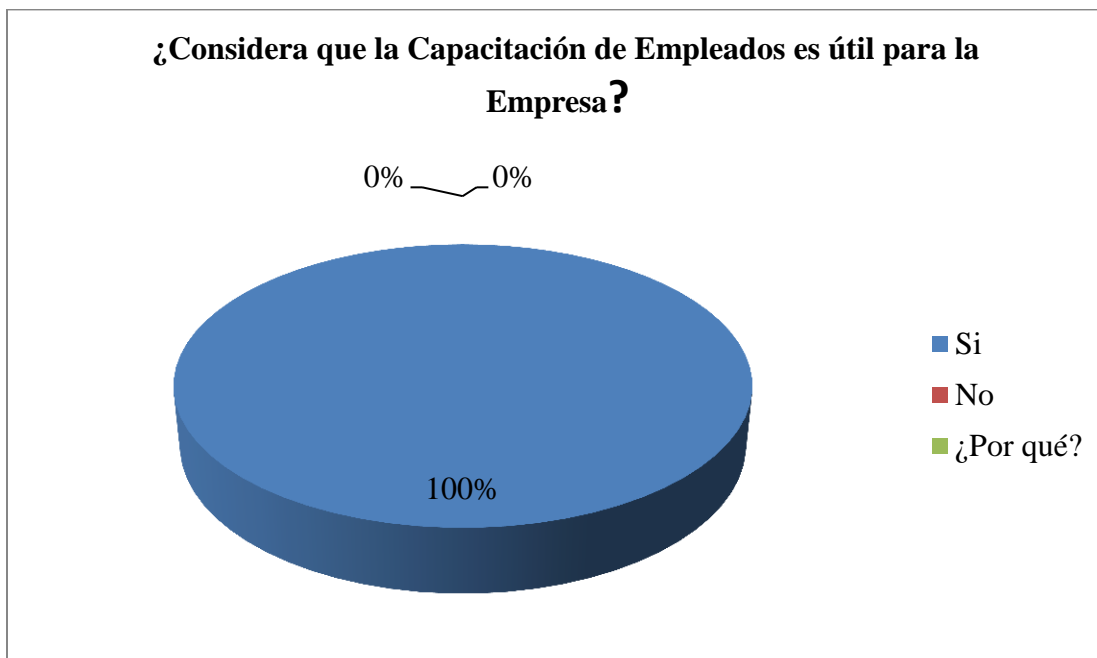
Interpretación: El cien por ciento de la población entrevistada afirmó que en la empresa la capacitación es financiada por la misma.

Análisis: De los resultados obtenidos en la Tabla 3.15 y en su respectivo gráfico podemos afirmar que la empresa es quien financia la capacitación y en combinación con los resultados obtenidos de las tablas 4.13 y 4.14; se recomienda que las capacitaciones deben ser aprovechadas de la mejor manera y el mayor número de personas debe asistir a las mismas debido a que son recursos económicos de la empresa.

Tabla 3. 16. Utilidad de la Capacitación. ¿Considera que la Capacitación de Empleados es útil para la Empresa?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	2	100,00
No	0	0,00
¿Por qué?	0	0,00
TOTAL	2	100,00

Figura 3. 16. Utilidad de la Capacitación. ¿Considera que la Capacitación de Empleados es útil para la Empresa?



Fuente: Cuestionario aplicado al Personal Directivo
 Autora: Vanessa Riofrío

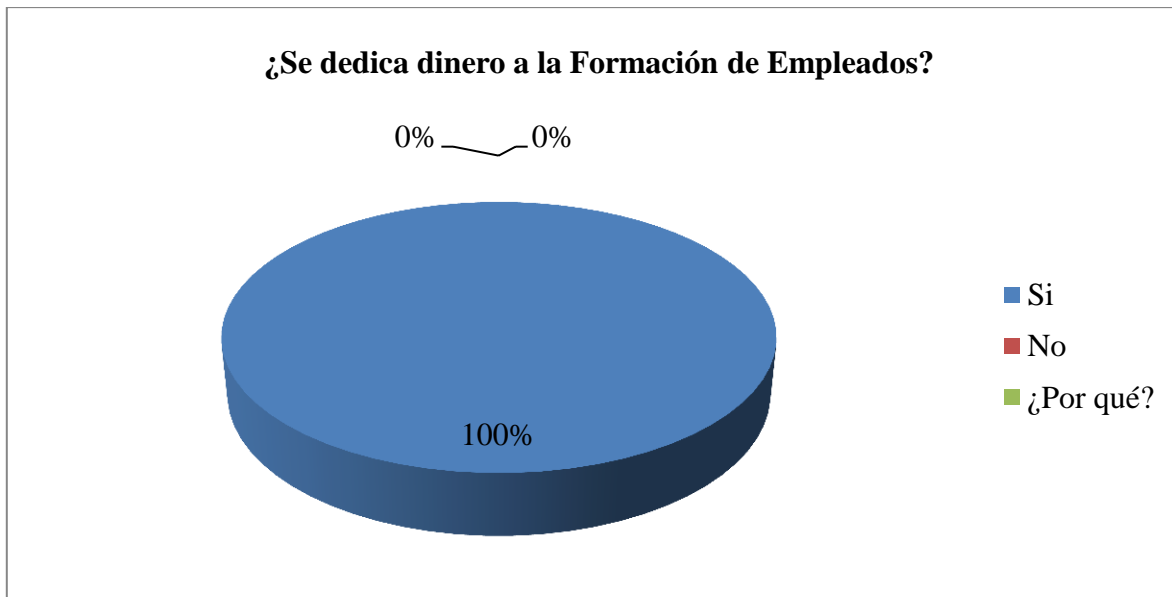
Interpretación: La totalidad de la población entrevistada considera que la capacitación es útil para la empresa.

Análisis: De los resultados obtenidos en la Tabla 3.16 podemos deducir la importancia que le asigna la parte administrativa a la capacitación dentro de la empresa.

Tabla 3. 17. Inversión en la Formación de Empleados. ¿Se dedica dinero a la Formación de Empleados?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	2	100,00
No	0	0,00
¿Por qué?	0	0,00
TOTAL	2	100,00

Figura 3. 17. Inversión en la Formación de Empleados. ¿Se dedica dinero a la Formación de Empleados?



Fuente: Cuestionario aplicado al Personal Directivo
 Autora: Vanessa Riofrío

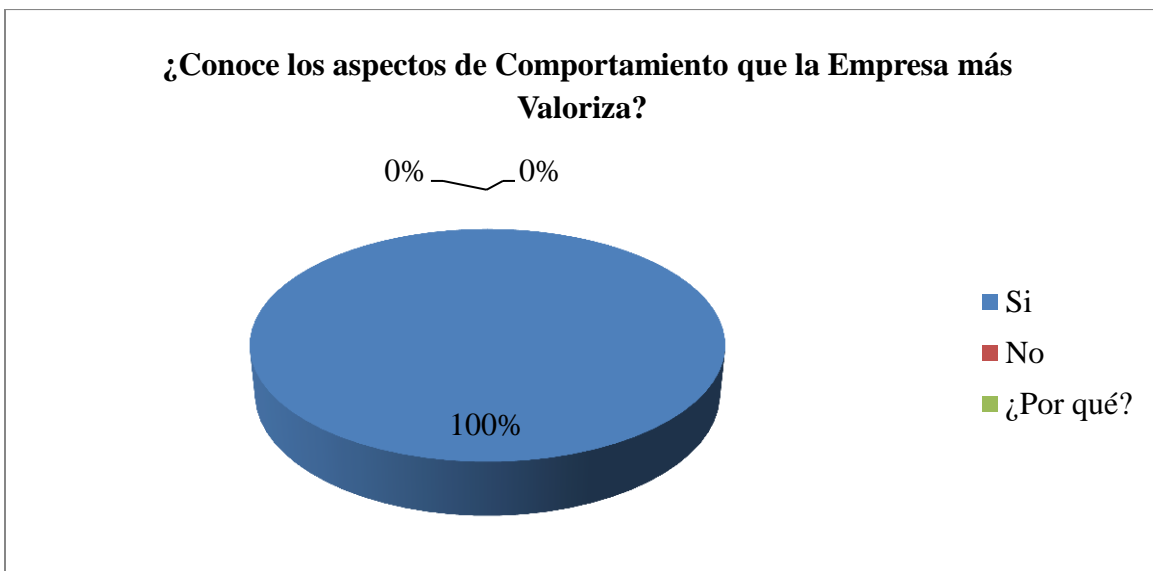
Interpretación: Cien por ciento de los encuestados afirma que se dedica dinero a la formación de empleados.

Análisis: Basados en los resultados presentados en la Tabla 3.17 podemos observar que en la empresa se reconoce la importancia de destinar dinero a la formación de los empleados, esto debe ser mantenido y mejorado para que se aproveche de mejor manera los recursos económicos que la empresa invierte en la formación de los empleados

Tabla 3. 18. Aspectos de Comportamiento. ¿Conoce los aspectos de Comportamiento que la Empresa más Valoriza?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	2	100,00
No	0	0,00
¿Por qué?	0	0,00
TOTAL	2	100,00

Figura 3. 18. Aspectos de Comportamiento. ¿Conoce los aspectos de Comportamiento que la Empresa más Valoriza?



Fuente: Cuestionario aplicado al Personal Directivo
 Autora: Vanessa Riofrío

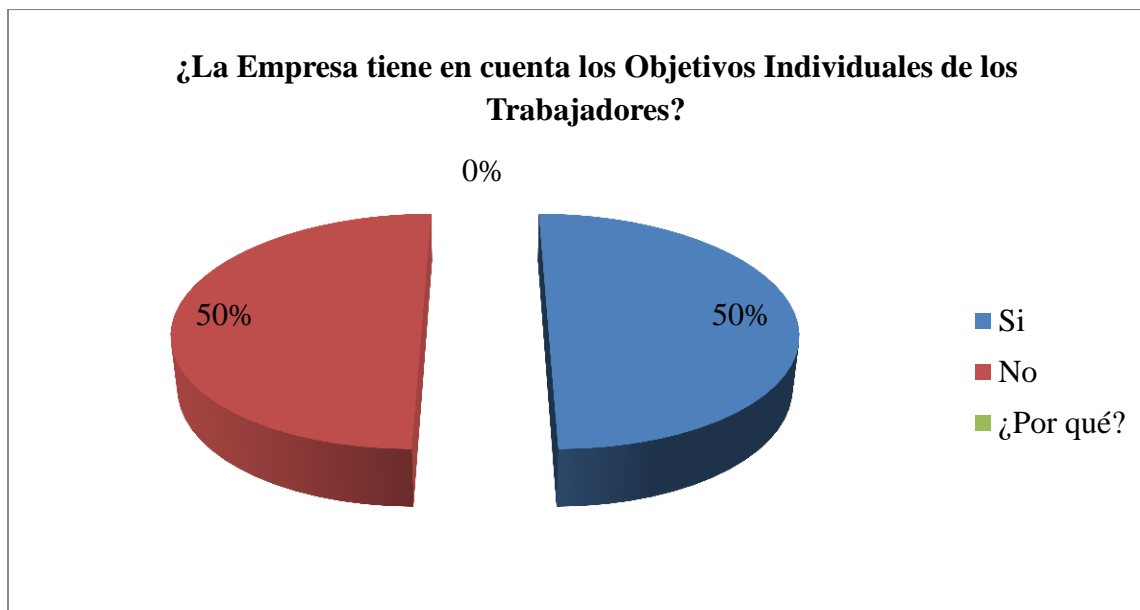
Interpretación: El total de los encuestados afirmo que conoce los aspectos de comportamiento que la empresa más valoriza.

Análisis: En base a los resultados obtenidos de la Tabla 3.18 y su respectivo gráfico podemos afirmar que por parte de la administración está bien claros los aspectos de comportamiento que la empresa más valoriza hay que difundir estos aspectos para que todos los trabajadores tengan conocimiento de los mismos.

Tabla 3. 19. Objetivos Individuales. ¿La Empresa tiene en cuenta los Objetivos Individuales de los Trabajadores?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	1	50,00
No	1	50,00
¿Por qué?	0	0,00
TOTAL	2	100,00

Figura 3. 19. Objetivos Individuales. ¿La Empresa tiene en cuenta los Objetivos Individuales de los Trabajadores?



Fuente: Cuestionario aplicado al Personal Directivo
 Autora: Vanessa Riofrío

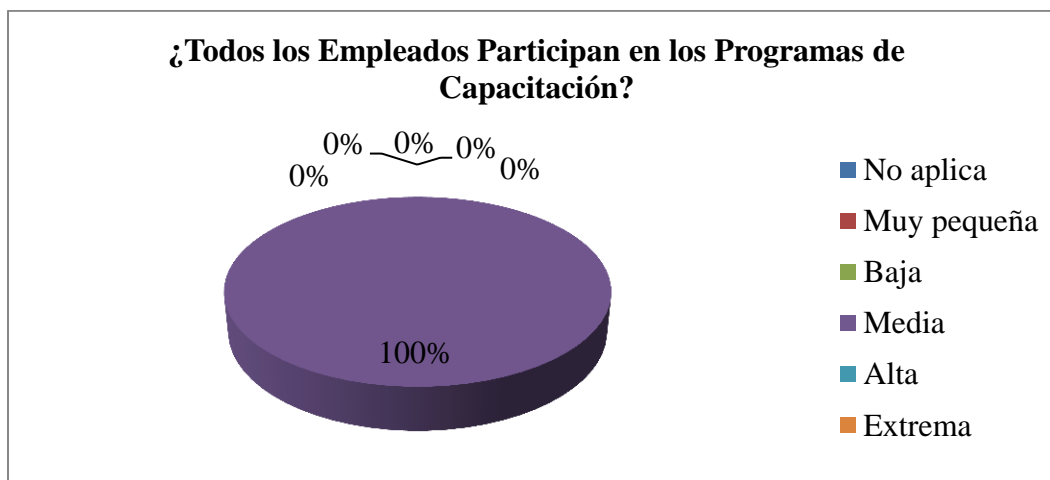
Interpretación: Las opiniones están divididas, la mitad de los encuestados afirma que la empresa tiene en cuenta los objetivos individuales de los trabajadores y la otra mitad afirma exactamente lo contrario.

Análisis: En base a los resultados obtenidos de la Tabla 3.19 y del gráfico de la misma tabla deducimos que la parte administrativa y la gestión de RRHH tienen que trabajar sobre este particular reforzándolo y logrando una participación más fuerte al tener en cuenta los objetivos individuales de los trabajadores.

Tabla 3. 20. Participación en Programas de Capacitación. ¿Todos los Empleados Participan en los Programas de Capacitación?

Respuesta	Frecuencia	%
No aplica	0	0,00
Muy pequeña	0	0,00
Baja	0	0,00
Media	2	100,00
Alta	0	0,00
Extrema	0	0,00
TOTAL	2	100,00

Figura 3. 20. Participación en Programas de Capacitación. ¿Todos los Empleados Participan en los Programas de Capacitación?



Fuente: Cuestionario aplicado al Personal Directivo
 Autora: Vanessa Riofrío

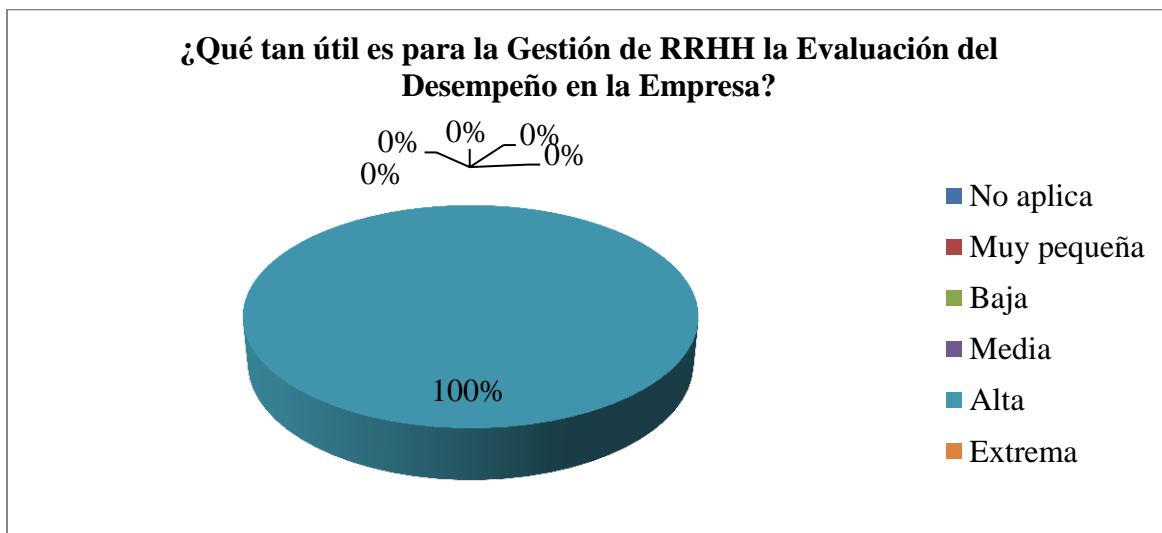
Interpretación: La parte administrativa que ha sido entrevistada afirma en su totalidad que la participación por parte de los empleados en programas de capacitación es media.

Análisis: De acuerdo a los resultados presentados en la Tabla 3.20 la participación en los empleados en los programas de capacitación es media, esto puede ser debido a la falta de organización de los programas de capacitación y una mala campaña informativa de los mismos.

Tabla 3. 21. Utilidad de la Evaluación de Desempeño. ¿Qué tan útil es para la Gestión de RRHH la Evaluación del Desempeño en la Empresa?

Respuesta	Frecuencia	%
No aplica	0	0,00
Muy pequeña	0	0,00
Baja	0	0,00
Media	0	0,00
Alta	2	100,00
Extrema	0	0,00
TOTAL	2	100,00

Figura 3. 21. Utilidad de la Evaluación de Desempeño. ¿Qué tan útil es para la Gestión de RRHH la Evaluación del Desempeño en la Empresa?



Fuente: Cuestionario aplicado al Personal Directivo
 Autora: Vanessa Riofrío

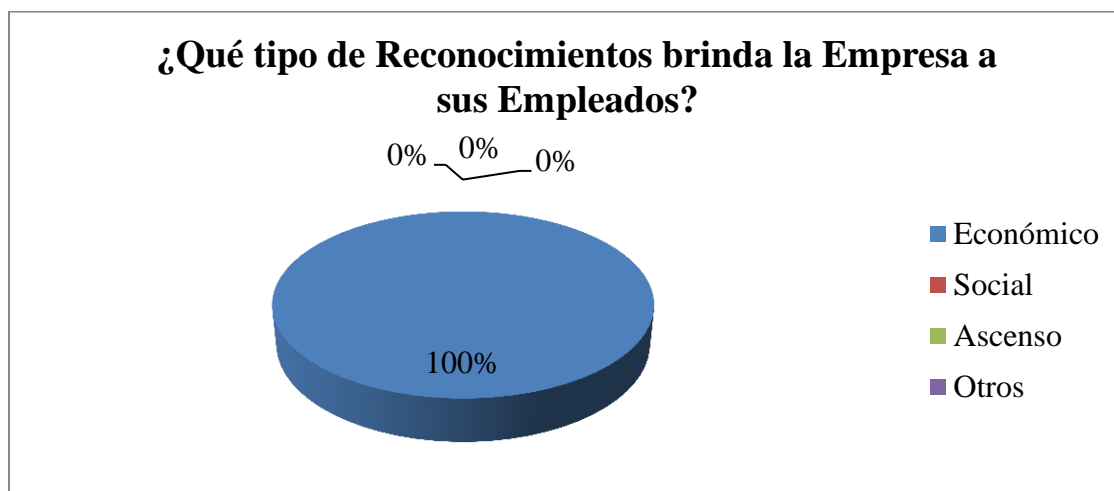
Interpretación: El total de la población afirma que la utilidad de la evaluación del desempeño de la empresa para la gestión de RRHH es alta.

Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla 3.21, la administración reconoce la importancia que nos da una correcta evaluación del desempeño de la empresa para la gestión de RRHH, esto nos permite conocer la situación actual de la empresa

Tabla 3. 22. Reconocimientos a los Empleados. ¿Qué tipo de Reconocimientos brinda la Empresa a sus Empleados?

Respuesta	Frecuencia	%
Económico	2	100,00
Social	0	0,00
Ascenso	0	0,00
Otros	0	0,00
TOTAL	2	100,00

Figura 3. 22. Reconocimientos a los Empleados. ¿Qué tipo de Reconocimientos brinda la Empresa a sus Empleados?



Fuente: Cuestionario aplicado al Personal Directivo
 Autora: Vanessa Riofrío

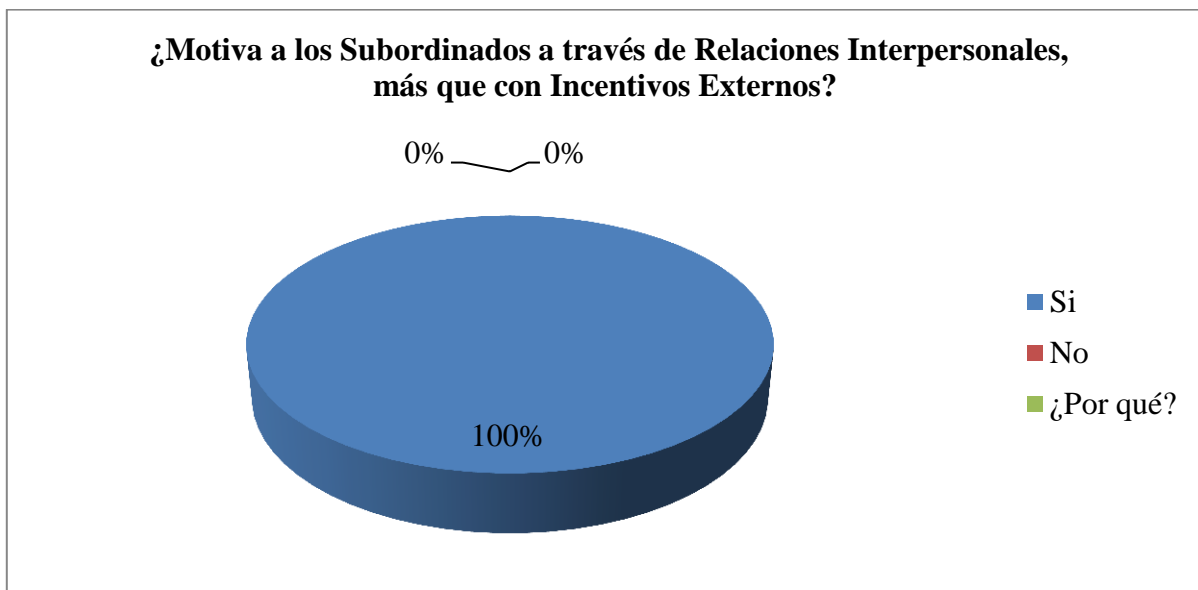
Interpretación: La totalidad de los encuestados afirma que el reconocimiento económico es la forma en que la empresa brinda reconocimientos a sus empleados.

Análisis: De acuerdo a los datos obtenidos de la Tabla 3.22 y de su respectivo gráfico se concluye que el único tipo de reconocimiento que brinda la empresa a sus trabajadores es el económico esto podría mejorarse porque también es importante los tipos de reconocimientos y no solo centrarnos en la parte económica ya que esto puede tergiversar las motivaciones de los empleados.

Tabla 3. 23. Motivación con Relaciones Interpersonales. ¿Motiva a los Subordinados a través de Relaciones Interpersonales, más que con Incentivos Externos?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	2	100,00
No	0	0,00
¿Por qué?	0	0,00
TOTAL	2	100,00

Figura 3. 23. Motivación con Relaciones Interpersonales. ¿Motiva a los Subordinados a través de Relaciones Interpersonales, más que con Incentivos Externos?



Fuente: Cuestionario aplicado al Personal Directivo

Autora: Vanessa Riofrío

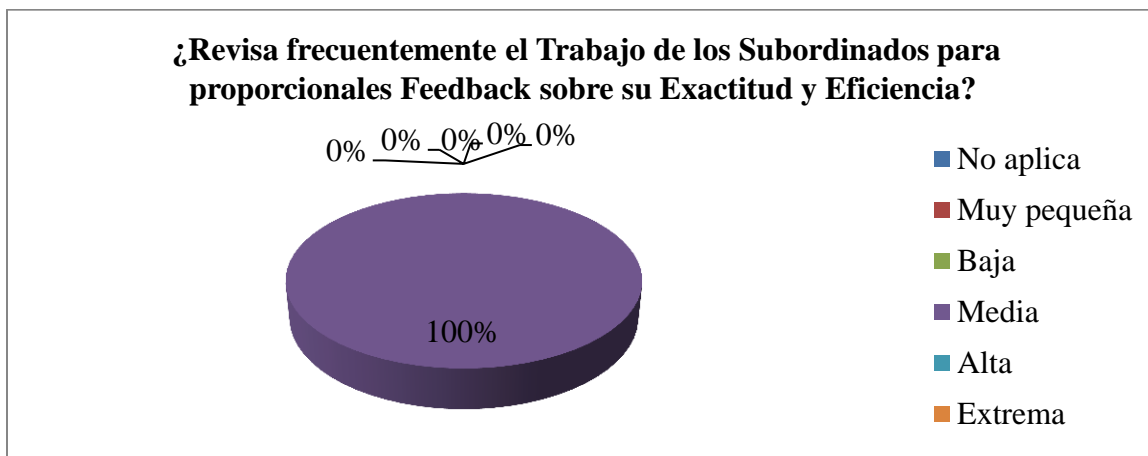
Interpretación: La totalidad de la población entrevistada afirma que motiva a sus subordinados a través de relaciones interpersonales, más que con incentivos externos.

Análisis: De la Tabla 3.23 y el gráfico respectivo concluimos que la administración tiene claro la importancia de las relaciones interpersonales en cuanto a motivación de los empleados tratando de crear un ambiente de trabajo agradable y de respeto.

Tabla 3. 24. Revisión del Trabajo de los Empleados. ¿Revisa frecuentemente el trabajo de los Subordinados para proporcionales Feedback sobre su Exactitud y Eficiencia?

Respuesta	Frecuencia	%
No aplica	0	0,00
Muy pequeña	0	0,00
Baja	0	0,00
Media	2	100,00
Alta	0	0,00
Extrema	0	0,00
TOTAL	2	100,00

Figura 3. 24. Revisión del Trabajo de los Empleados. ¿Revisa frecuentemente el trabajo de los Subordinados para proporcionales Feedback sobre su Exactitud y Eficiencia?



Fuente: Cuestionario aplicado al Personal Directivo
 Autora: Vanessa Riofrío

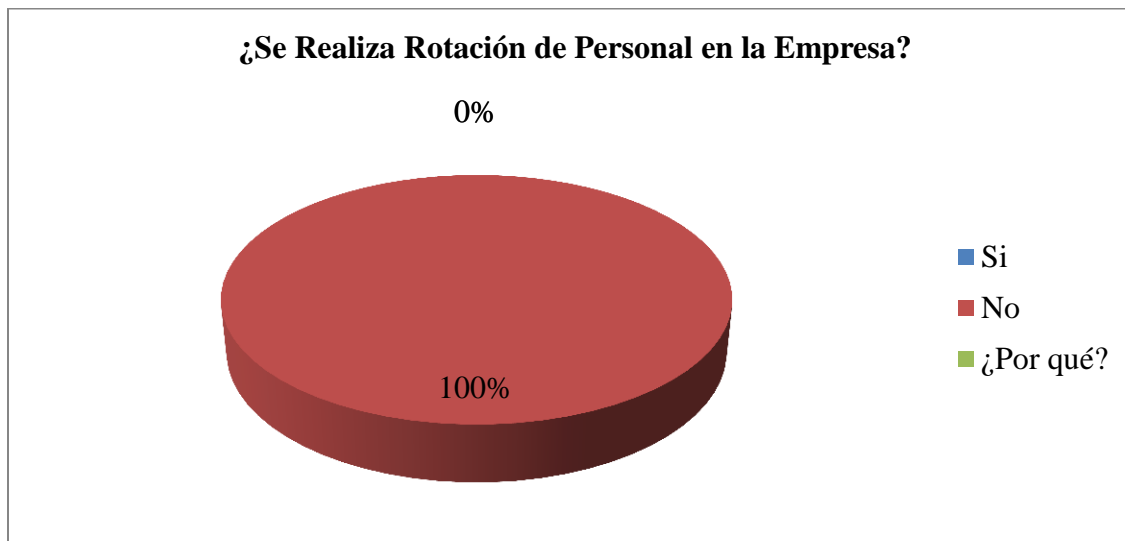
Interpretación: La totalidad de los encuestados afirma que la frecuencia con la que revisa el trabajo de sus subordinados para proporcionarles Feedback sobre su exactitud y eficiencia es media.

Análisis: De acuerdo a los resultados presentados en la tabla y el gráfico 4.24 se deduce que hay que reforzar este particular porque al no existir una correcta comunicación entre el administrativo y los operarios se puede incurrir en muchos desaciertos, confusiones y mal entendidos.

Tabla 3. 25. Rotación de Personal. ¿Se realiza Rotación de Personal en la Empresa?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	0	0,00
No	2	100,00
¿Por qué?	0	0,00
TOTAL	2	100,00

Figura 3. 25. Rotación de Personal. ¿Se realiza Rotación de Personal en la Empresa?



Fuente: Cuestionario aplicado al Personal Directivo
Autora: Vanessa Riofrío

Interpretación: La totalidad de la población entrevistada afirma que no existe rotación de personal en la empresa.

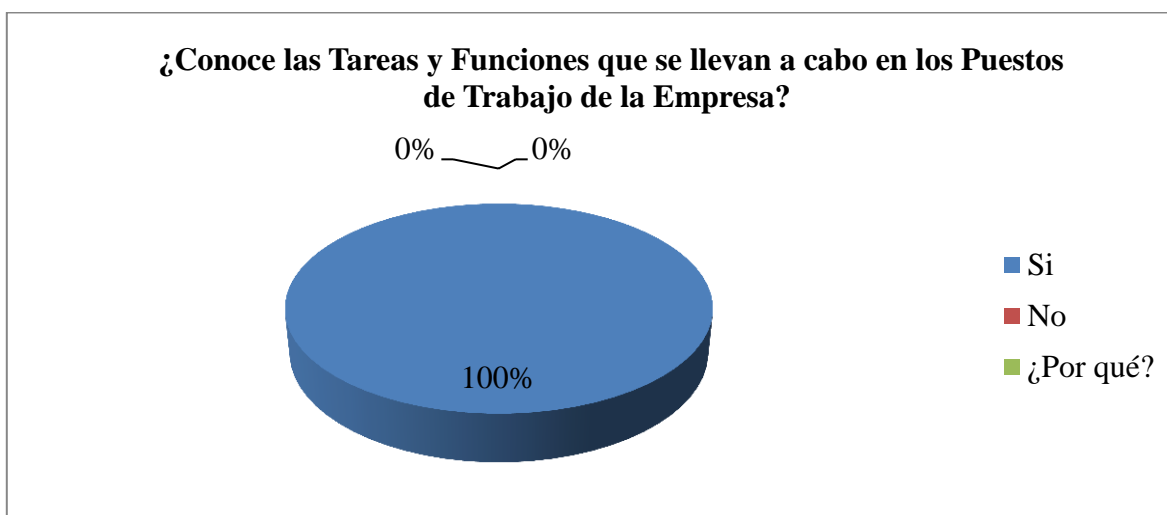
Análisis: De los resultados obtenidos a partir de la tabla y del gráfico 4.25 y en combinación con las características particulares de la empresa se justifica que en la empresa no se puede aplicar la rotación de personal debido a que no existen muchos puesto de trabajo con características similares para poder realizarlo.

3.1.2 Resultados para el Nivel Operativo

Tabla 3. 26. Tareas y Funciones de los Puestos de Trabajo. ¿Conoce las Tareas y Funciones que se llevan a cabo en los Puestos de Trabajo de la Empresa?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	9	100,00
No	0	0,00
¿Por qué?	0	0,00
TOTAL	9	100,00

Figura 3. 26. Tareas y Funciones de los Puestos de Trabajo. ¿Conoce las Tareas y Funciones que se llevan a cabo en los Puestos de Trabajo de la Empresa?



Fuente: Cuestionario aplicado al Personal Operativo
Autora: Vanessa Riofrío

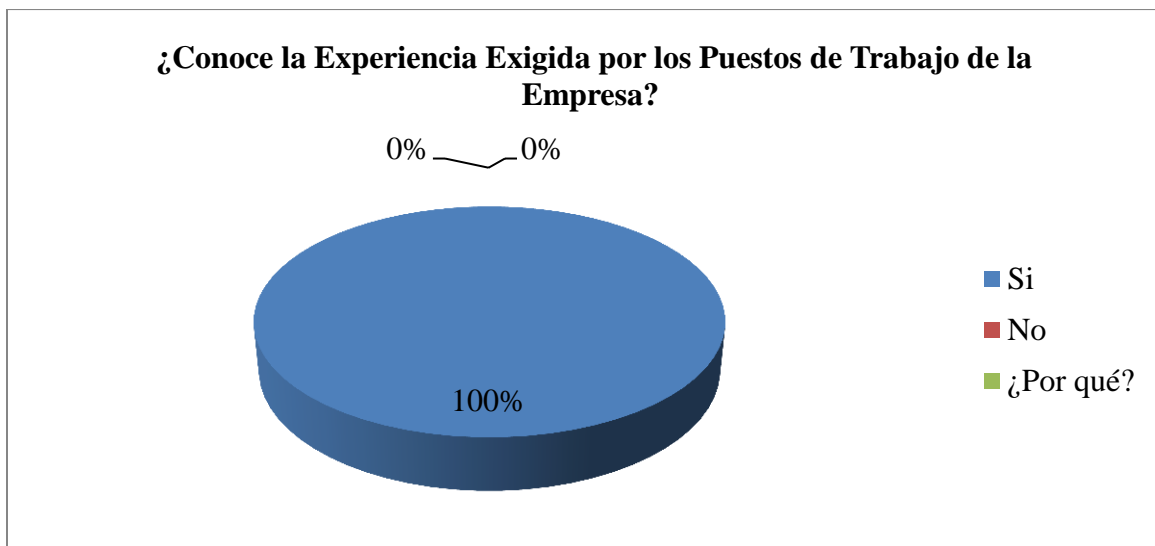
Interpretación: El total de la población entrevistada afirma que conoce las tareas y funciones que se llevan a cabo en los puestos de trabajo.

Análisis: De acuerdo a la Tabla 3.26 y su respectivo gráfico se determina que los empleados están al tanto de las tareas y funciones de los puestos de trabajo de la empresa lo que nos proporciona una valiosa información para poder realizar el reclutamiento interno.

Tabla 3. 27. Experiencia de los Puestos de Trabajo. ¿Conoce la Experiencia Exigida por los Puestos de Trabajo en la Empresa?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	9	100,00
No	0	0,00
¿Por qué?	0	0,00
TOTAL	9	100,00

Figura 3. 27. Experiencia de los Puestos de Trabajo. ¿Conoce la Experiencia Exigida por los Puestos de Trabajo en la Empresa?



Fuente: Cuestionario aplicado al Personal Operativo
 Autora: Vanessa Riofrío

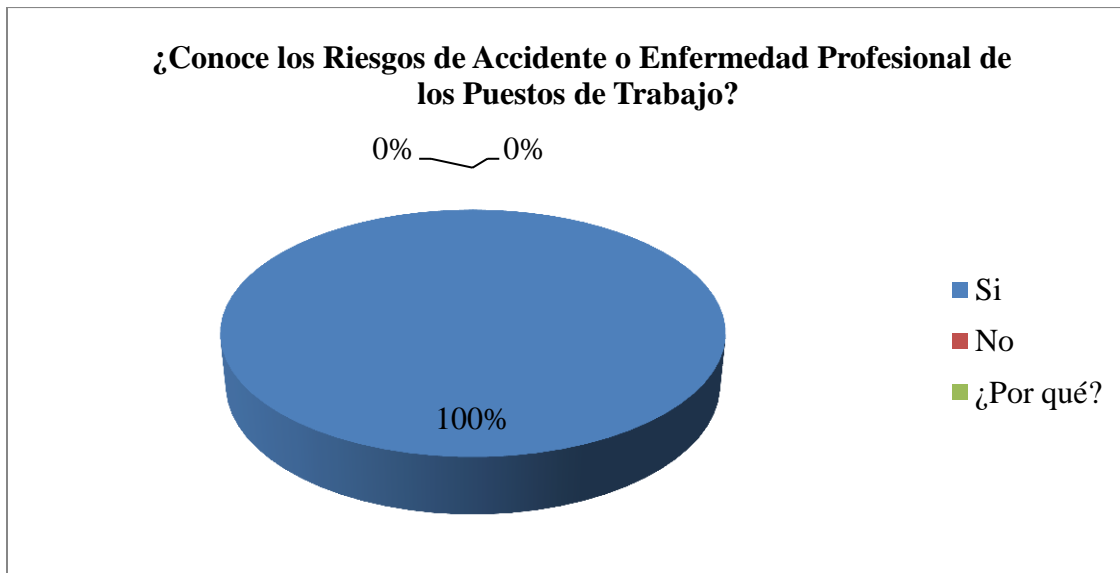
Interpretación: La totalidad de la población entrevistada afirma que conoce la experiencia exigida por los puestos de trabajo.

Análisis: De acuerdo a la Tabla 3.26 y la Tabla 3.27 se concluye que los empleados están bastante familiarizados con los distintos puestos de trabajo de la empresa.

Tabla 3. 28. Riesgos de Accidente en los Puestos de Trabajo. ¿Conoce los Riesgos de Accidente o Enfermedad Profesional de los Puestos de Trabajo?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	9	100,00
No	0	0,00
¿Por qué?	0	0,00
TOTAL	9	100,00

Figura 3. 28. Riesgos de Accidente en los Puestos de Trabajo. ¿Conoce los Riesgos de Accidente o Enfermedad Profesional de los Puestos de Trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado al Personal Operativo
 Autora: Vanessa Riofrío

Interpretación: La totalidad de la población entrevistada afirma que conoce los riesgos de accidente o enfermedad de los puestos de trabajo.

Análisis: De acuerdo a los datos presentados en la Tabla 3.28 y su respectivo gráfico se ratifica que los empleados están bastante familiarizados con sus puestos de trabajo pero específicamente en este parte se podría mejorar la información disponible si se contara con una matriz de riesgo laboral de cada uno de los puestos de trabajo.

Tabla 3. 29. Consecuencia de Errores en el Puesto de Trabajo. ¿Conoce las Consecuencias de los Errores cometidos en su Puesto de Trabajo?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	9	100,00
No	0	0,00
¿Por qué?	0	0,00
TOTAL	9	100,00

Figura 3. 29. Consecuencia de Errores en el Puesto de Trabajo. ¿Conoce las Consecuencias de los Errores cometidos en su Puesto de Trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado al Personal Operativo
 Autora: Vanessa Riofrío

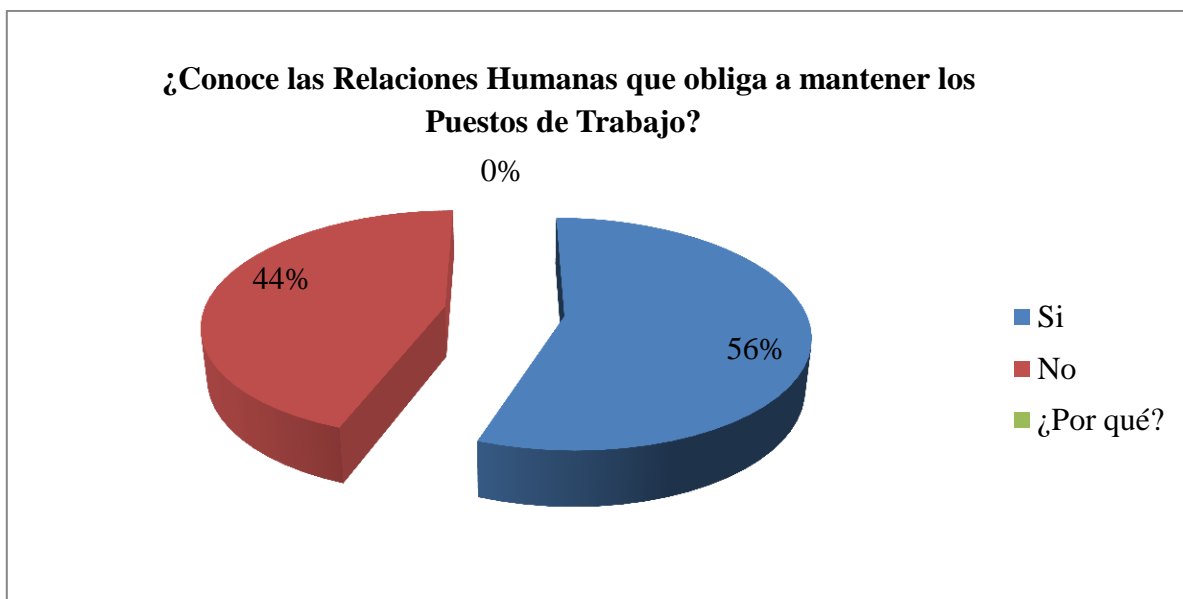
Interpretación: La totalidad de las personas entrevistadas afirma que conoce las consecuencias de los errores cometidos en su puesto de trabajo.

Análisis: De acuerdo a los resultados presentados en la Tabla 3.29 se afirma que específicamente los empleados están muy familiarizados con sus puestos de trabajo pero este conocimiento tiene que ser reforzado con las continuas capacitaciones realizadas por parte de la empresa.

Tabla 3. 30. Relaciones Humanas de los Puestos de Trabajo. ¿Conoce las Relaciones Humanas que obliga a mantener los Puestos de Trabajo?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	5,00	55,56
No	4,00	44,44
¿Por qué?	0,00	0,00
TOTAL	9,00	100,00

Figura 3. 30. Relaciones Humanas de los Puestos de Trabajo. ¿Conoce las Relaciones Humanas que obliga a mantener los Puestos de Trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado al Personal Operativo
 Autora: Vanessa Riofrío

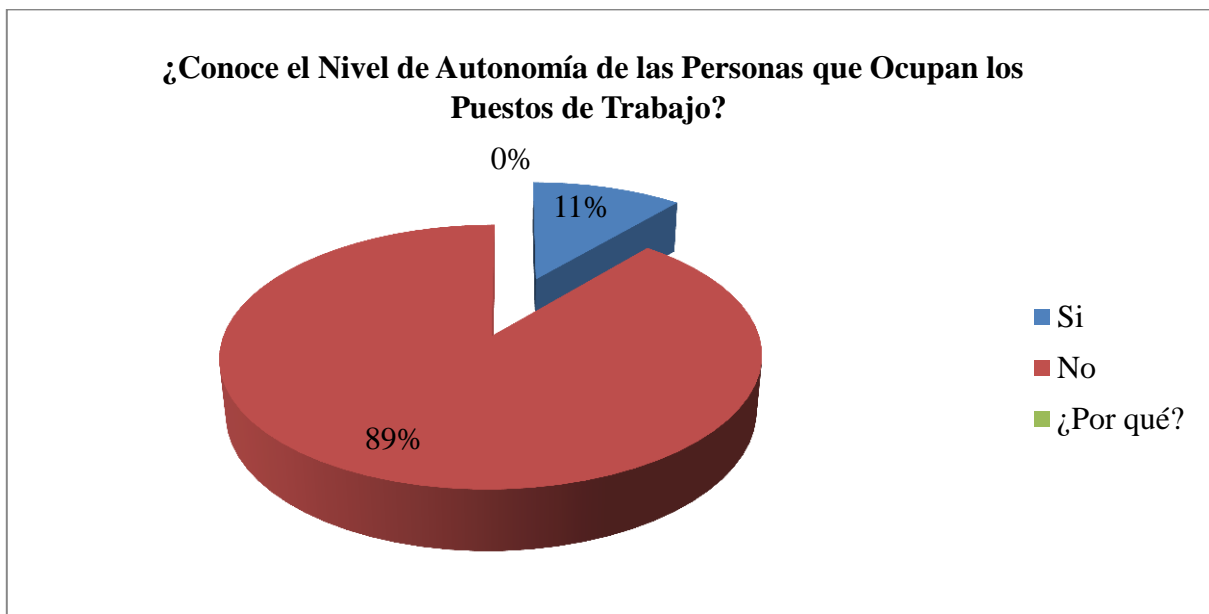
Interpretación: El 56 % de la población entrevistada afirma que conoce las relaciones humanas que obliga a mantener los puestos de trabajo, el resto afirma que desconoce de las mismas.

Análisis: De acuerdo con los resultados obtenidos de la Tabla 3.30 observamos que existe una deficiencia en el conocimiento de las relaciones humanas que obligan a mantener los puestos de trabajo, se debería especificar y divulgar esta información para todos los empleados de la empresa.

Tabla 3. 31. Autonomía de los Puestos de Trabajo. ¿Conoce el Nivel de Autonomía de las Personas que Ocupan los Puestos de Trabajo?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	1	11,11
No	8	88,89
¿Por qué?	0	0,00
TOTAL	9	100,00

Figura 3. 31. Autonomía de los Puestos de Trabajo. ¿Conoce el Nivel de Autonomía de las Personas que Ocupan los Puestos de Trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado al Personal Operativo
 Autora: Vanessa Riofrío

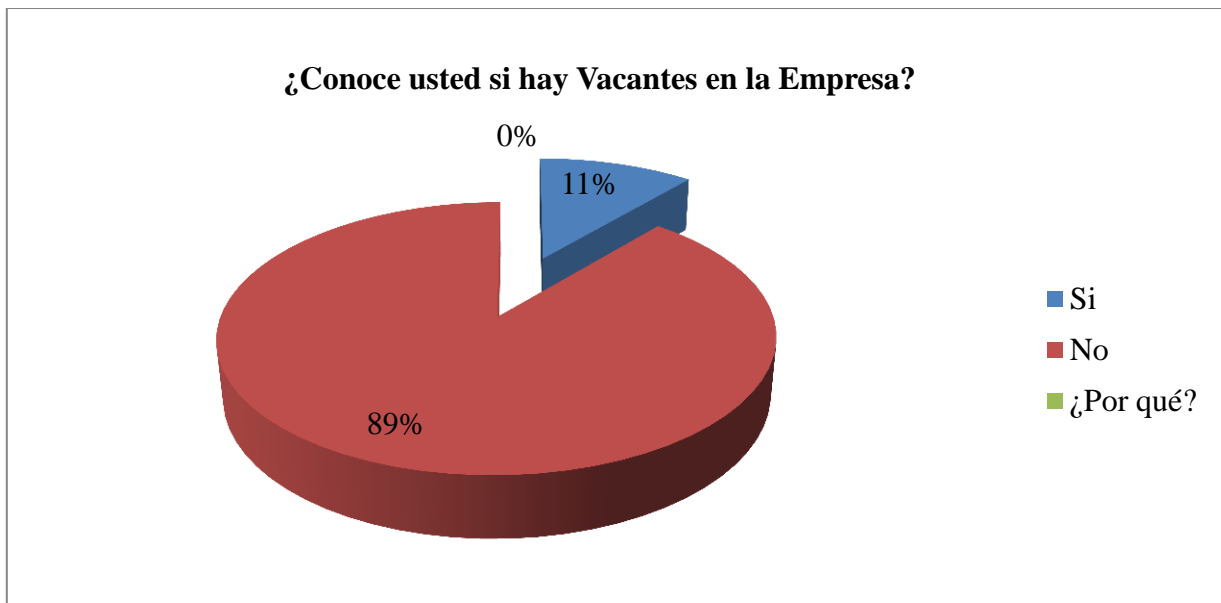
Interpretación: El 89 % de los encuestados afirma que desconoce el nivel de autonomía de las personas que ocupan los distintos puestos de trabajo.

Análisis: De los resultados obtenidos en la Tabla 3.31 observamos que se necesita definir exactamente el nivel de autonomía de las personas en los puestos de trabajo para evitar mal entendidos tanto en la parte laboral como en la parte personal.

Tabla 3. 32. Vacantes de la Empresa. ¿Conoce usted si hay Vacantes en la Empresa?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	1	11,11
No	8	88,89
¿Por qué?	0	0,00
TOTAL	9	100,00

Figura 3. 32. Vacantes de la Empresa. ¿Conoce usted si hay Vacantes en la Empresa?



Fuente: Cuestionario aplicado al Personal Operativo
Autora: Vanessa Riofrío

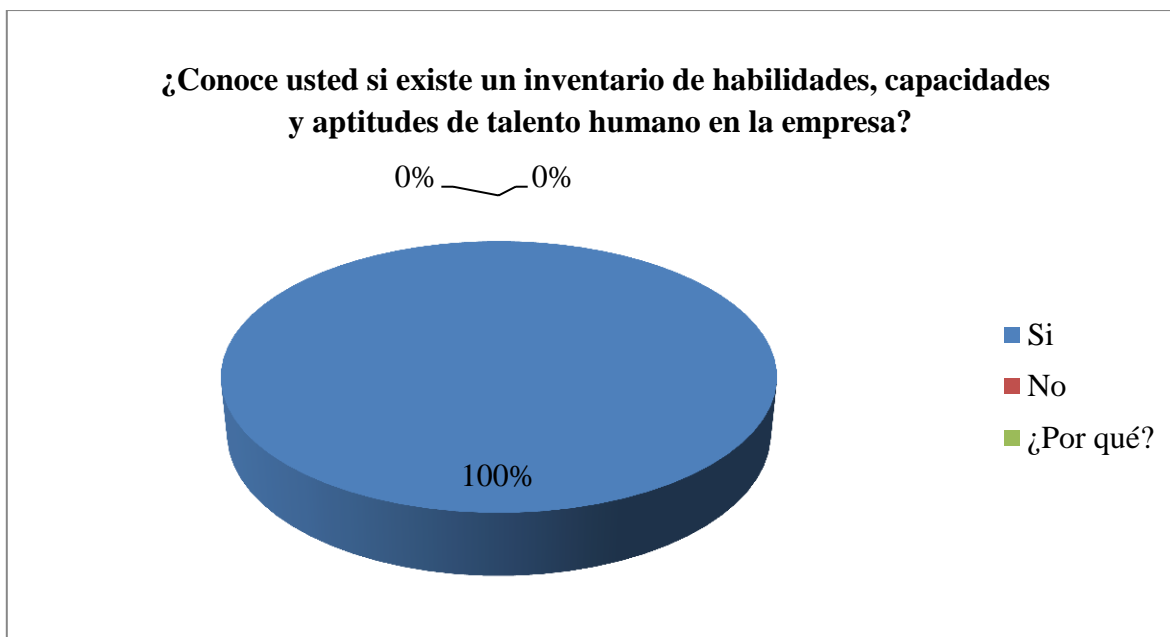
Interpretación: El 89 % de los encuestados afirma que desconoce si hay vacantes en la empresa.

Análisis: Con los resultados presentados en la Tabla 3.32 podemos observar un porcentaje muy reducido afirma conocer si hay vacantes en la empresa, esta información si se va a manejar de una forma pública debe llegar a todos los empleados de la empresa por lo tanto se debería buscar la forma de dar a conocer, caso contrario se debería buscar la forma de evitar que se filtre la información.

Tabla 3. 33. Inventario de Talento Humano. ¿Conoce usted si existe un Inventario de Habilidades, Capacidades y Aptitudes de Talento Humano en la Empresa?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	9,	100,00
No	0	0,00
¿Por qué?	0	0,00
TOTAL	9	100,00

Figura 3. 33. Inventario de Talento Humano. ¿Conoce usted si existe un Inventario de Habilidades, Capacidades y Aptitudes de Talento Humano en la Empresa?



Fuente: Cuestionario aplicado al Personal Operativo
 Autora: Vanessa Riofrío

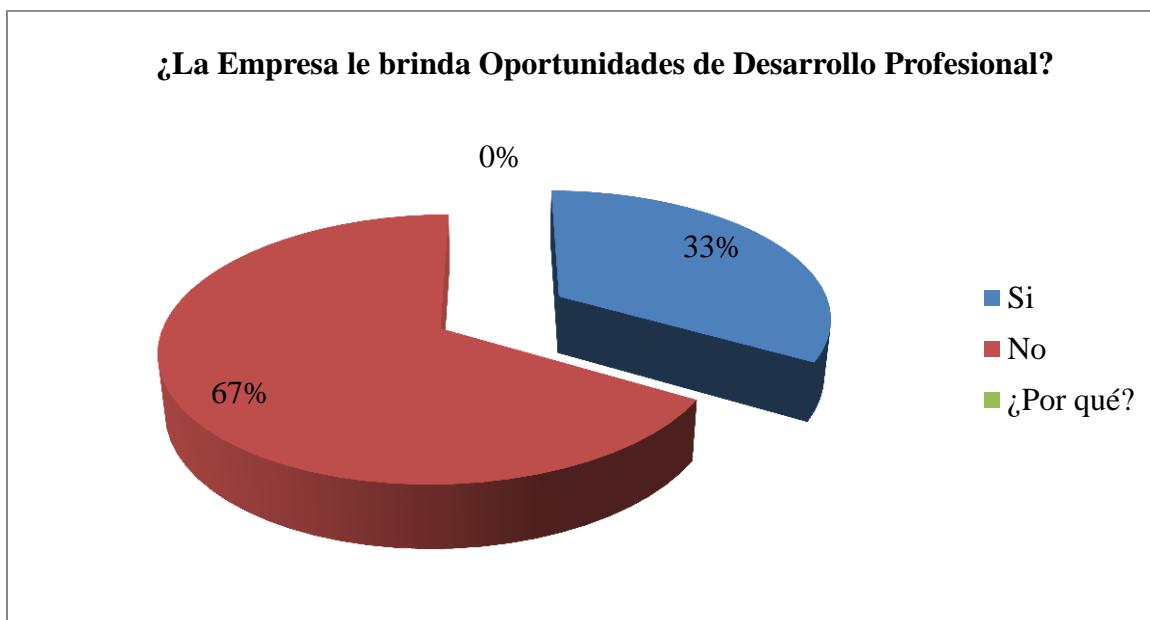
Interpretación: El 100% de la población entrevistada afirma que conoce de la existencia de un inventario de habilidades, capacidades y aptitudes de talento humano en la empresa.

Análisis: De los datos obtenidos de la Tabla 3.33 se observa que los empleados conocen de la existencia de un inventario de habilidades y talento humano en la empresa, lo que nos lleva a pensar que uno de las motivaciones para ellos es que la esperanza de que cuando exista una vacante se realice reclutamiento interno.

Tabla 3. 34. Oportunidades de Desarrollo Profesional. ¿La Empresa brinda Oportunidades de Desarrollo Profesional?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	3	33,33
No	6	66,67
¿Por qué?	0	0,00
TOTAL	9	100,00

Figura 3. 34. Oportunidades de Desarrollo Profesional. ¿La Empresa brinda Oportunidades de Desarrollo Profesional?



Fuente: Cuestionario aplicado al Personal Operativo
 Autora: Vanessa Riofrío

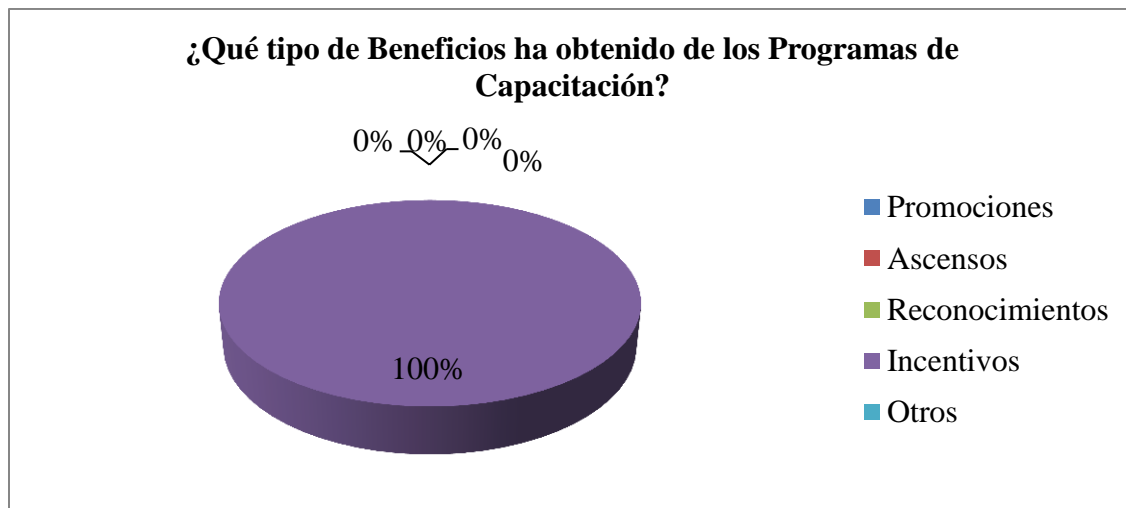
Interpretación: El 35% de la población entrevistada afirma que la empresa le brinda oportunidades de desarrollo profesional.

Análisis: De los resultados obtenidos de la Tabla 3.34 se observa que debido a que no se realiza reclutamiento interno, los reconocimientos son del tipo económico mucho de los empleados siente que la empresa nos les brinda las oportunidades para desarrollarse profesionalmente se debería realizar un plan de carrera dentro de la empresa para los empleados.

Tabla 3. 35. Beneficios de la Capacitación. ¿Qué tipo de Beneficios ha obtenido de los Programas de Capacitación?

Respuesta	Frecuencia	%
Promociones	0	0,00
Ascensos	0	0,00
Reconocimientos	0	0,00
Incentivos	9	100,00
Otros	0	0,00
TOTAL	9	100,00

Figura 3. 35. Beneficios de la Capacitación. ¿Qué tipo de Beneficios ha obtenido de los Programas de Capacitación?



Fuente: Cuestionario aplicado al Personal Operativo
 Autora: Vanessa Riofrío

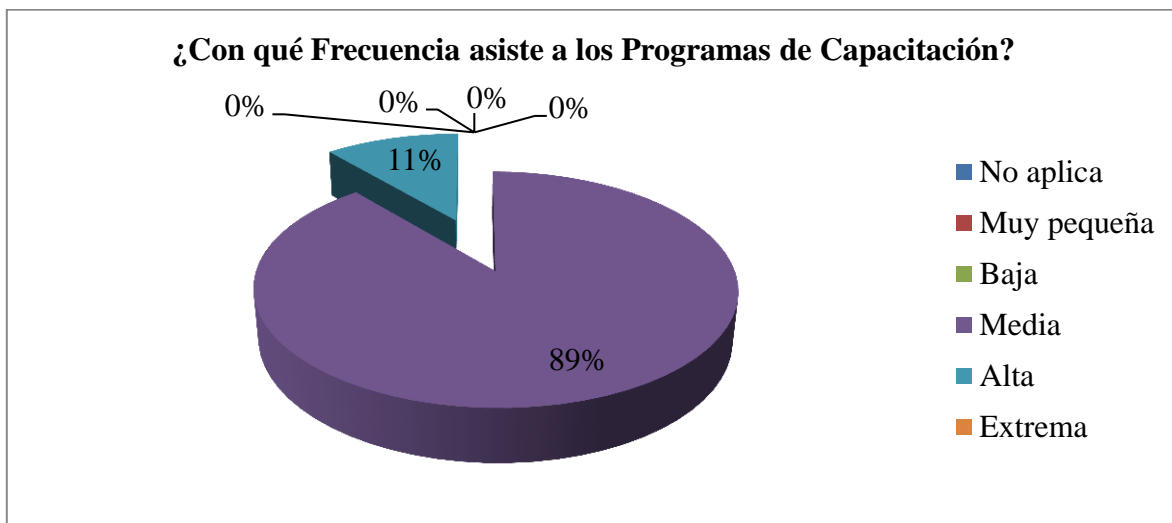
Interpretación: La totalidad de la población entrevistada afirma que los beneficios obtenidos de los programas de capacitación son solo incentivos.

Análisis: De acuerdo a los resultados mostrados en la Tabla 3.35, se observa que los empleados perciben únicamente los incentivos como beneficio obtenido de los programas de capacitación se debería informar de mejor manera todos los beneficios que lleva una capacitación para que sea apreciada de mejor manera.

Tabla 3. 36. Frecuencia de Asistencia a los Programas de Capacitación. ¿Con qué Frecuencia asiste a los Programas de Capacitación?

Respuesta	Frecuencia	%
No aplica	0	0,00
Muy pequeña	0	0,00
Baja	0	0,00
Media	8	88,89
Alta	1	11,11
Extrema	0	0,00
TOTAL	9	100,00

Figura 3. 36. Frecuencia de Asistencia a los Programas de Capacitación. ¿Con qué Frecuencia asiste a los Programas de Capacitación?



Fuente: Cuestionario aplicado al Personal Operativo
 Autora: Vanessa Riofrío

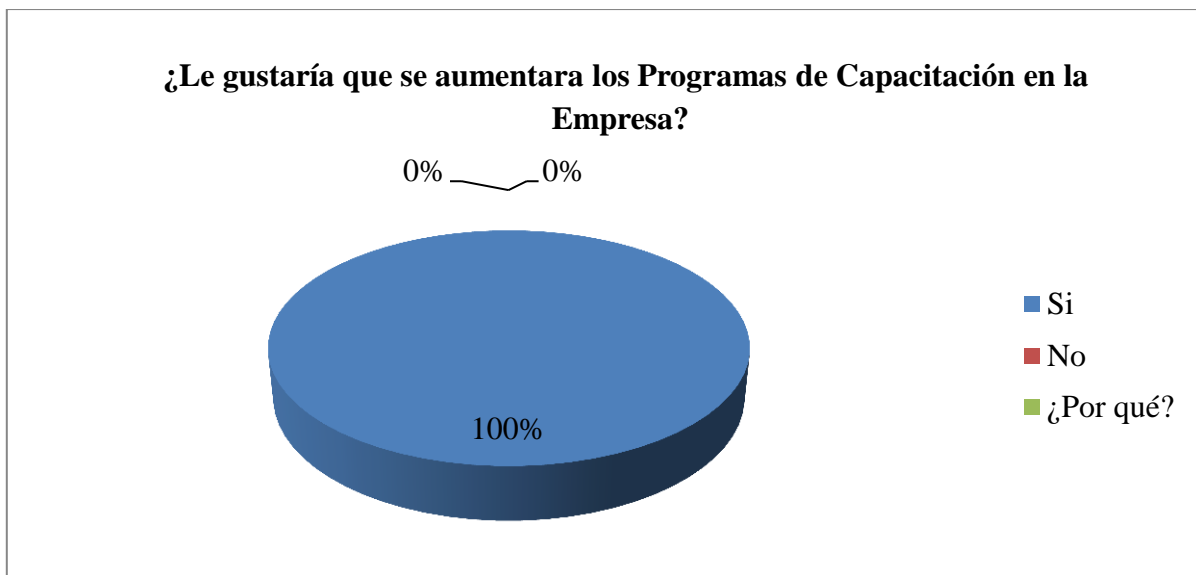
Interpretación: El 89% de la población entrevistada asiste con una frecuencia media a los programas de capacitación el resto asiste con una frecuencia alta.

Análisis: Los resultados obtenidos en la Tabla 3.36 nos muestra que la frecuencia de asistencia a los programas de capacitación es media pero se debería mejorar para poder llegar a que sea alta que serían los resultados óptimos.

Tabla 3. 37. Aumento Programas de Capacitación. ¿Le gustaría que se aumentara los Programas de Capacitación en la Empresa?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	9,00	100,00
No	0,00	0,00
¿Por qué?	0,00	0,00
TOTAL	9,00	100,00

Figura 3. 37. Aumento Programas de Capacitación. ¿Le gustaría que se aumentara los Programas de Capacitación en la Empresa?



Fuente: Cuestionario aplicado al Personal Operativo
 Autora: Vanessa Riofrío

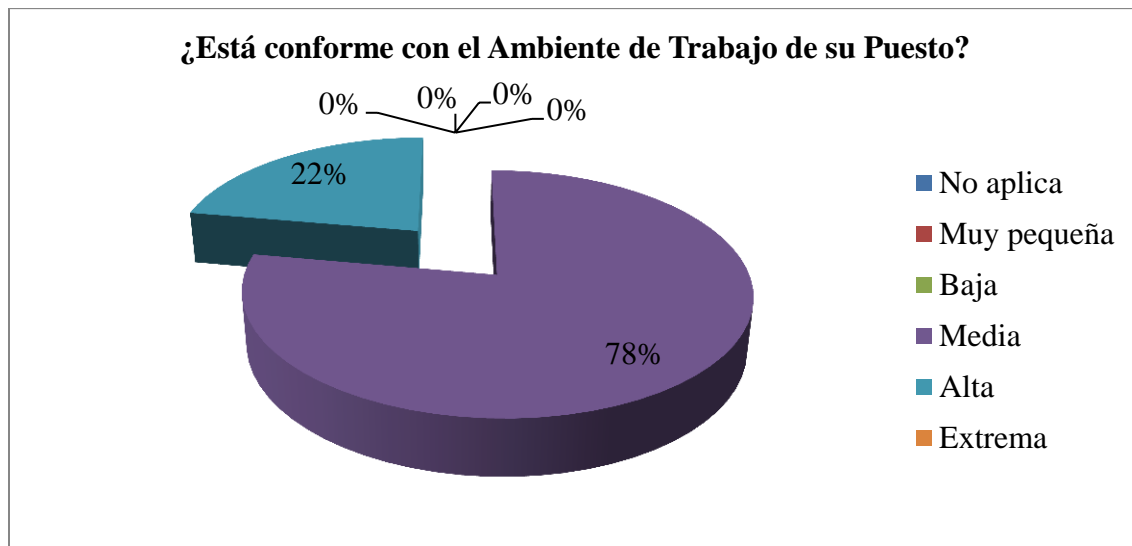
Interpretación: El 100% de los encuestados está de acuerdo con que los programas de capacitación aumenten en la empresa.

Análisis: De los resultados obtenidos de la Tabla 3.37 podemos concluir que existe una buena predisposición de los empleados hacia los programas de capacitación, esto debería mantenerse informando de los múltiples beneficios que se pueden obtener con las capacitaciones.

Tabla 3. 38. Conformidad Ambiente de Trabajo. ¿Está conforme con el Ambiente de Trabajo de su Puesto?

Respuesta	Frecuencia	%
No aplica	0	0,00
Muy pequeña	0	0,00
Baja	0	0,00
Media	7	77,78
Alta	2	22,22
Extrema	0	0,00
TOTAL	9	100,00

Figura 3. 38. Conformidad Ambiente de Trabajo. ¿Está conforme con el Ambiente de Trabajo de su Puesto?



Fuente: Cuestionario aplicado al Personal Operativo
 Autora: Vanessa Riofrío

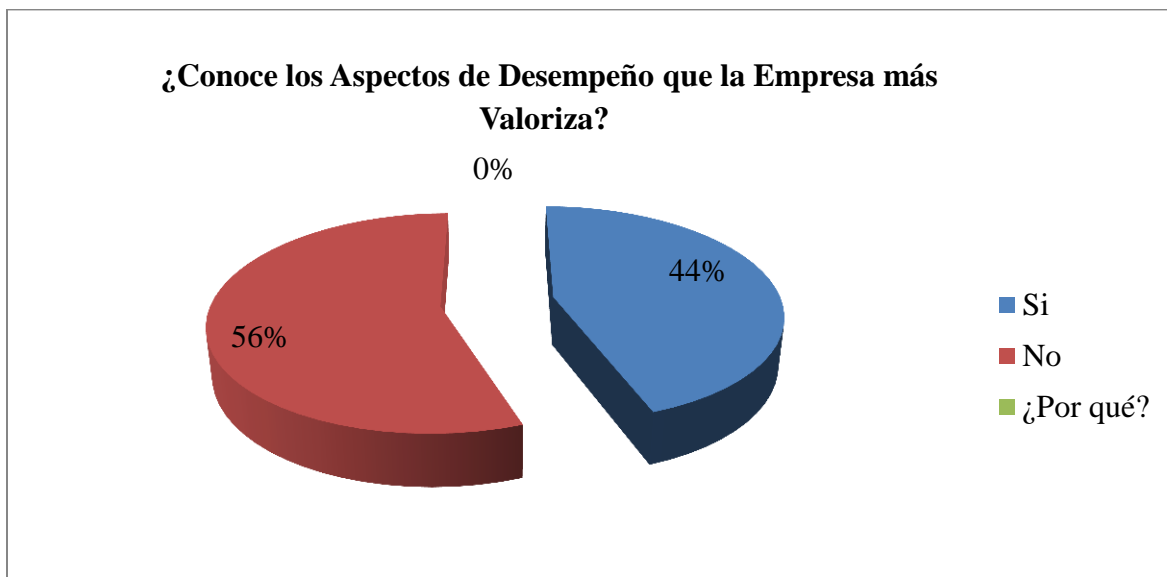
Interpretación: El 78% de los empleados está conforme con el ambiente de su puesto de trabajo el resto no lo está.

Análisis: De la Tabla 3.38 podemos concluir que existe una gran aceptación del ambiente de trabajo que existe en la empresa, pero puede ser mejorado para alcanzar un nivel de conformidad mucho mayor.

Tabla 3. 39. Aspectos de Desempeño. ¿Conoce los Aspectos de Desempeño que la Empresa más Valoriza?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	4	44,44
No	5	55,56
¿Por qué?	0	0,00
TOTAL	9	100,00

Figura 3. 39. Aspectos de Desempeño. ¿Conoce los Aspectos de Desempeño que la Empresa más Valoriza?



Fuente: Cuestionario aplicado al Personal Operativo
 Autora: Vanessa Riofrío

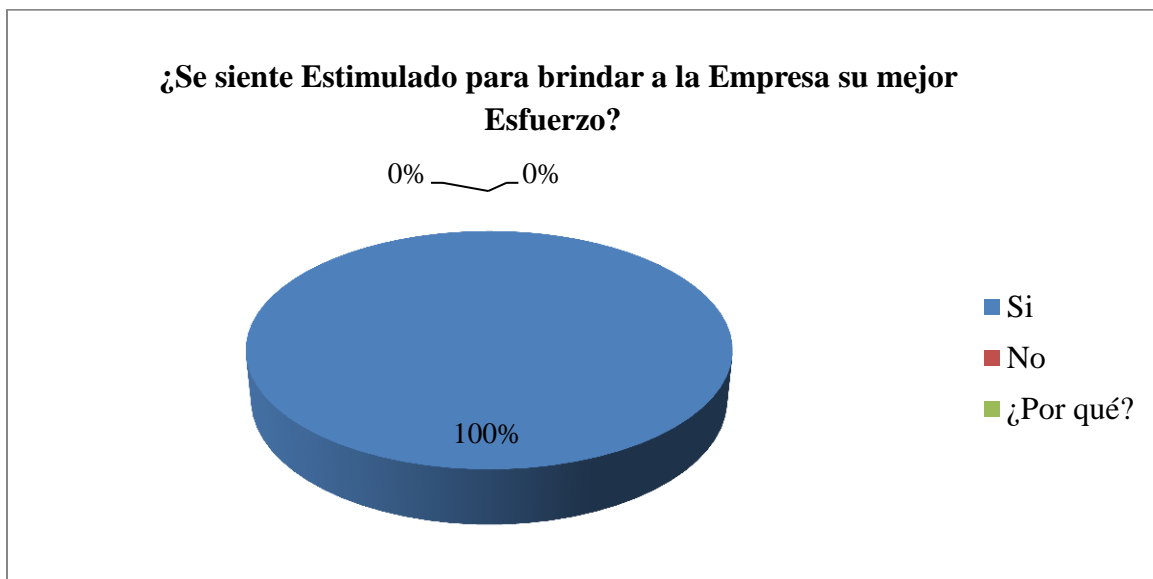
Interpretación: El 56% de los encuestados afirma que no conoce los aspectos de desempeño que la empresa más valoriza, el 44% restante afirma que sí.

Análisis: Conforme a los resultados presentados en la Tabla 3.39 podemos observar que la mayoría de empleados desconoce los aspectos de desempeño que la empresa más valoriza, se debe dar a conocer estos aspectos para que los empleados se sientan motivados a alcanzarlos y mejorar su desempeño.

Tabla 3. 40. Estimulo de la Empresa. ¿Se siente Estimulado para brindar a la Empresa su mejor Esfuerzo?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	9	100,00
No	0	0,00
¿Por qué?	0	0,00
TOTAL	9	100,00

Figura 3. 40. Estimulo de la Empresa. ¿Se siente Estimulado para brindar a la Empresa su mejor Esfuerzo?



Fuente: Cuestionario aplicado al Personal Operativo
 Autora: Vanessa Riofrío

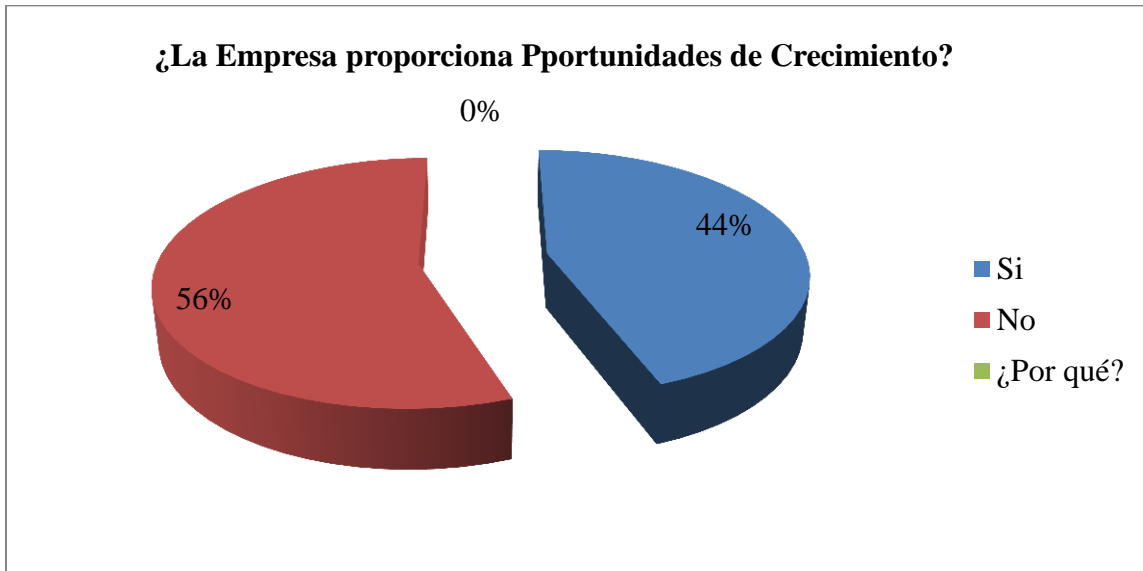
Interpretación: La totalidad de los encuestados se sienten motivados para dar su mejor esfuerzo en la empresa.

Análisis: De la Tabla 3.40 podemos observar que se ratifica la buena disposición de los empleados para con la empresa, se encuentran motivados para brindar lo mejor de sí esta actitud debe ser estimulada y mantenida para crear un ambiente agradable y de colaboración en el entorno laboral.

Tabla 3. 41. Oportunidades de Crecimiento. ¿La Empresa proporciona Oportunidades de Crecimiento?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	4	44,44
No	5	55,56
¿Por qué?	0	0,00
TOTAL	9	100,00

Figura 3. 41. Oportunidades de Crecimiento. ¿La Empresa proporciona Oportunidades de Crecimiento?



Fuente: Cuestionario aplicado al Personal Operativo
 Autora: Vanessa Riofrío

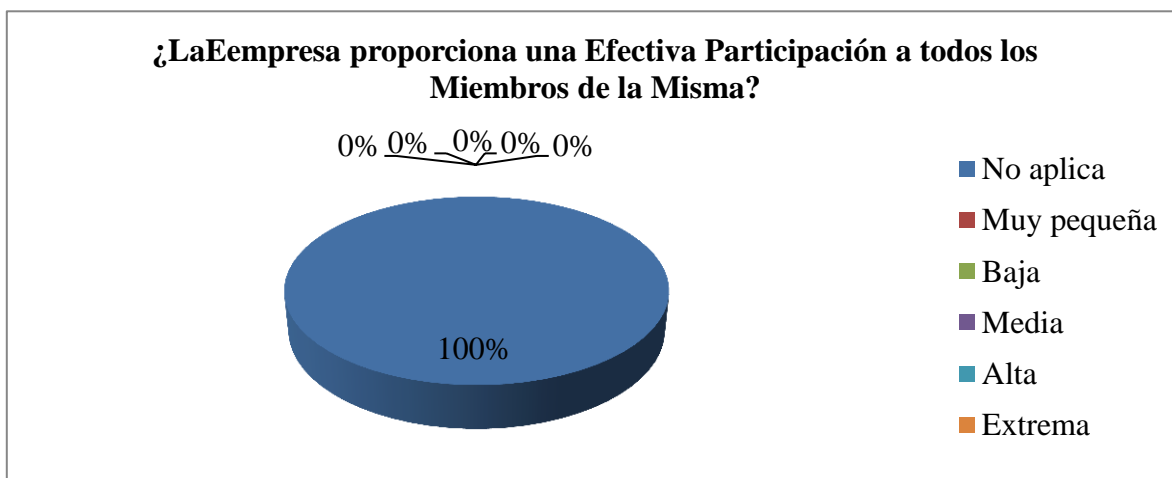
Interpretación: El 56% de los encuestados afirma que la empresa no proporciona oportunidades de crecimiento, el 44% restante afirma que sí o hace.

Análisis: De los resultados mostrados en la Tabla 3.41 podemos observar que existe un descontento por parte de los empleados en cuanto a las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa estos resultados corroboran los presentados en la Tabla 3.34 donde ya se evidenció este particular.

Tabla 3. 42. Participación de los Miembros. ¿La Empresa proporciona una Efectiva Participación a todos los Miembros de la Misma?

Respuesta	Frecuencia	%
No aplica	9	100,00
Muy pequeña	0	0,00
Baja	0	0,00
Media	0	0,00
Alta	0	0,00
Extrema	0	0,00
TOTAL	9	100,00

Figura 3. 42. Participación de los Miembros. ¿La Empresa proporciona una Efectiva Participación a todos los Miembros de la Misma?



Fuente: Cuestionario aplicado al Personal Operativo
 Autora: Vanessa Riofrío

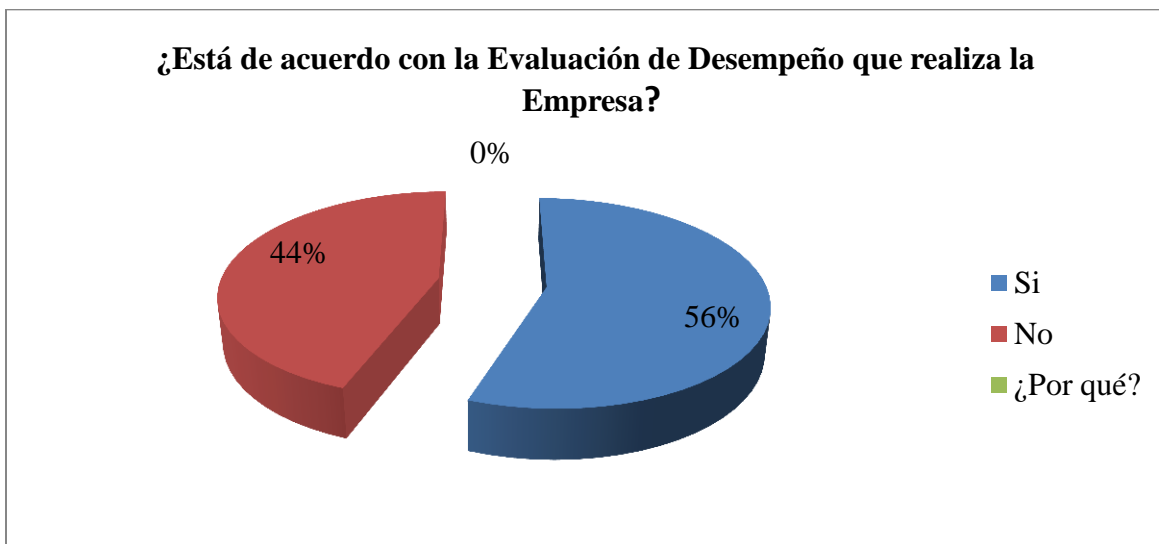
Interpretación: La totalidad de los encuestados afirma que la empresa no proporciona una efectiva participación a los empleados de la misma.

Análisis: De la Tabla 3.42 podemos observar los siguientes aspectos los empleados perciben que no tiene ninguna participación efectiva en la empresa, esta percepción debe ser modificada porque puede generar malestar y desmotivación en el ambiente de trabajo.

Tabla 3. 43. Evaluación de Desempeño. ¿Está de acuerdo con la Evaluación de Desempeño que realiza la Empresa?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	5	55,56
No	4	44,44
¿Por qué?	0	0,00
TOTAL	9	100,00

Figura 3. 43. Evaluación de Desempeño. ¿Está de acuerdo con la Evaluación de Desempeño que realiza la Empresa?



Fuente: Cuestionario aplicado al Personal Operativo
 Autora: Vanessa Riofrío

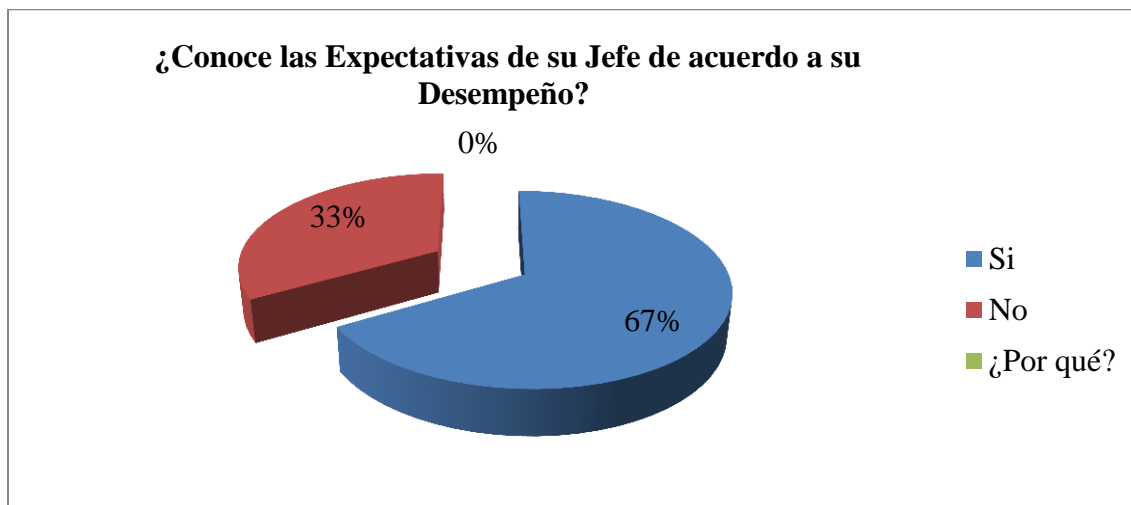
Interpretación: El 56% de los encuestados no está de acuerdo con la evaluación de desempeño que realiza la empresa el 44% restante si está de acuerdo.

Análisis: Con los resultados de la Tabla 3.43 y su respectivo gráfico podemos observar un descontento por parte de los empleados con respecto a la forma de evaluación de desempeño que realiza la empresa se debería buscar otras alternativas y explicar cómo se realiza la evaluación.

Tabla 3. 44. Expectativas de acuerdo al Desempeño. ¿Conoce las Expectativas de su Jefe de acuerdo a su Desempeño?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	6	66,67
No	3	33,33
¿Por qué?	0	0,00
TOTAL	9	100,00

Figura 3. 44. Expectativas de acuerdo al Desempeño. ¿Conoce las Expectativas de su Jefe de acuerdo a su Desempeño?



Fuente: Cuestionario aplicado al Personal operativo
 Autora: Vanessa Riofrío

Interpretación: De la población entrevistada el 67% afirma que conoce las expectativas de desempeño que tiene su jefe, el 33% restante no conoce estas expectativas.

Análisis: De los resultados obtenidos de la Tabla 3.44 podemos observar que la mayor parte de los empleados conoce las expectativas de desempeño que tiene su jefe pero se debería informar a todos los empleados mediante un programa de inducción a los nuevos colaboradores donde se indiquen la mayor parte de estos aspectos.

3.2 PROPUESTA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

En función de los resultados obtenidos en el diagnóstico, específicamente en las conclusiones se elabora la siguiente propuesta que se pone a consideración.

3.2.1 Visión de la Empresa de Servicios Técnicos Fumigaciones Toala

Se prestará el mejor servicio en control integral de plagas y así consolidarse como una de las mejores empresas en el campo de la fumigación con un enfoque hacia la solución de los problemas de los clientes, competente, organizada, segura y confiable con una alta calidad en los productos que usamos y en los servicios que prestamos.

3.2.2 Misión de la Empresa de Servicios Técnicos Fumigaciones Toala

Prestar servicios para el control integral de plagas, usando los mejores productos del mercado que garantizan la erradicación de la plagas; pero sobre todo garantizar la salud de nuestros clientes y la salud laboral de las organizaciones a las que les prestamos nuestros servicios, apoyados en una infraestructura adecuada y en un equipo humano que nos distingue y nos enorgullece.

3.2.3 Objetivo de la Empresa de Servicios Técnicos Fumigaciones Toala

El objetivo de la empresa está dirigido fundamentalmente a la prevención de cualquier situación que afecte negativamente a la salud y desarrollo individual o colectivo de las personas ya sea en casa, lugar de trabajo, recreación, áreas comunes, etc. Y en caso que el problema se presente neutralizarlo y eliminarlo, aplicando elementos químicos autorizados altamente eficaces, protegiendo el entorno y sin causar daño al medio ambiente. Nuestro compromiso, es entregar a nuestros clientes un servicio personalizado y garantizado mediante sistemas de última generación en la solución de sus problemas e interrogantes.

3.2.4 Políticas de la Empresa de Servicios Técnicos Fumigaciones Toala

Servicios Técnicos Fumigaciones Toala es una empresa que se identifica con la necesidad de crear un servicio personalizado y de óptima calidad en el campo de las fumigaciones y control de plagas. Reafirmando su compromiso hacia la calidad; satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes; mejorando los servicios prestados y procesos internos en forma continua; cumpliendo con las normativas de carácter nacional, sectorial especialmente dando cumplimiento a su plan de manejo e impacto ambiental; formando y entrenando personal para el logro de mejoras en la Calidad, en sus labores empresariales y de sus clientes.

Sus actividades principales se encuentran ubicadas en la Región Amazónica, lugar en el que se ha laborado por más de 35 años, prestando el servicio referido anteriormente a toda clase de clientes de una manera especial a quienes están ligados a la explotación petrolera. Sin embargo, el crecimiento como empresa nos lleva a considerar la ampliación de los clientes a nivel nacional.

Emplearemos los recursos necesarios para satisfacer los intereses de los clientes por medio de formación, participación y cumplimiento de cada una de los trabajos en los que basamos nuestra actividad.

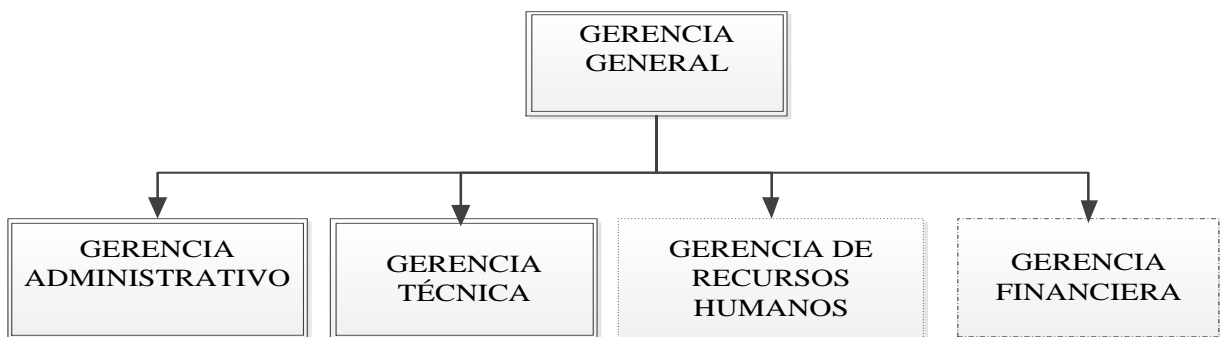
Uno de nuestros valiosos recursos son nuestros trabajadores, nos preocupamos por satisfacer sus intereses y expectativas tanto en el ámbito personal como profesional, estableciendo acciones que contribuyan a mejorar el clima laboral. Promovemos su capacitación, seguridad y salud por medio de la implementación de un sistema de gestión del talento humano que prevean mejorar el desenvolvimiento de los trabajadores que son de la más alta calidad.

3.2.5 Estructura Orgánica, Funcional y Posicional de la Empresa de Servicios Técnicos Fumigaciones Toala

A continuación se presenta los organigramas propuestos para la empresa de Servicios Técnicos y Fumigaciones Toala.

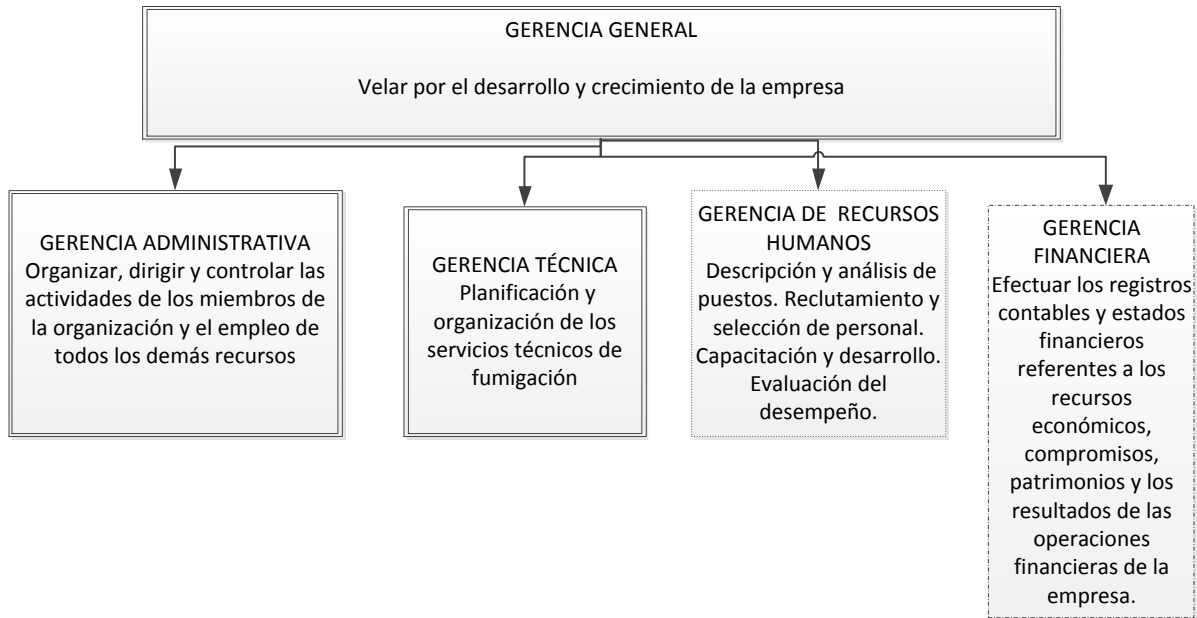
3.2.5.1 Organigrama Estructural

Tiene por objeto la representación de los órganos que integran la empresa con la implantación del sistema.



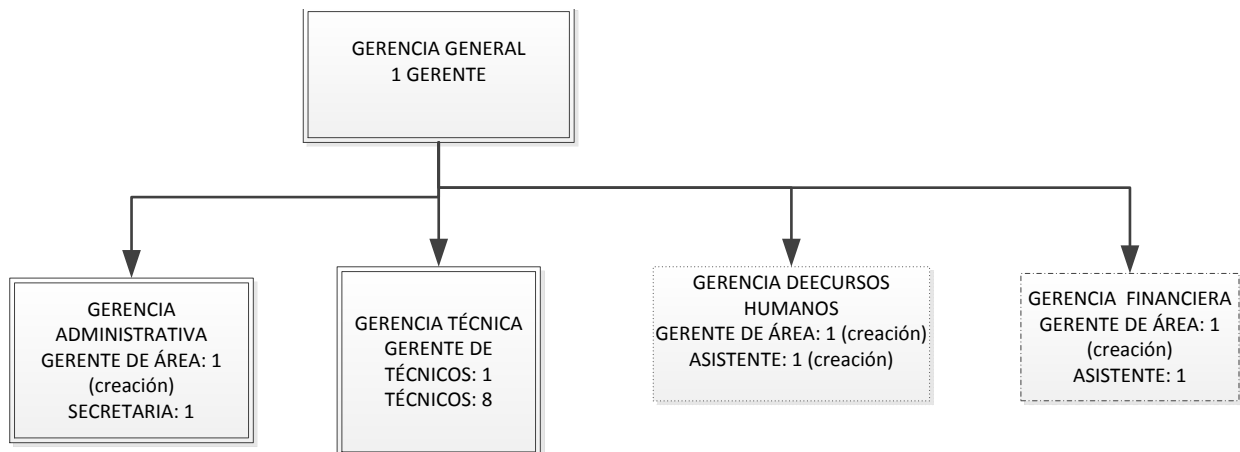
3.2.5.2 Organigrama Funcional

Aquí se indican en el cuerpo de la gráfica, además de los órganos, las funciones principales que éstos realizan.



3.2.5.3 Organigrama Posicional

Señalan en cada órgano, los diferentes puestos establecidos, así como el número de puestos existentes y requeridos.



3.2.6 Visión del Sistema de Gestión de Talento Humano

Ser un Departamento que promueva el desarrollo integral de los trabajadores y trabajadoras en la Empresa de Servicios Técnicos Fumigaciones Toala, por medio de su realización personal, profesional y laboral para brindar servicios de calidad.

3.2.7 Misión del Sistema de Gestión de Talento Humano

El departamento de recursos humanos propone, fomenta y ejecuta políticas, directrices y procesos para el desarrollo integral de los trabajadores, el mejoramiento de la Empresa y el servicio al cliente, en cumplimiento de los objetivos y políticas empresariales.

3.2.8 Procesos de Gestión de Talento Humano

A lo largo de la investigación desarrollada en el presente, se ha logrado detectar la problemática de la ausencia de un departamento que gestione el talento humano. Por lo tanto se propone la creación de un departamento de recursos humanos de modo que se concentre todas las actividades correspondientes a su gestión en un solo lugar. En el caso de no contar con los recursos económicos se propone la división de actividades de dicho departamento entre el gerente y el área administrativa situación que podría ser tomada como último recurso ya que esto provoca la acumulación de trabajo y bajo desempeño en las actividades propias de cada área.

A continuación se describe los procesos que deben seguir el departamento de recursos humanos en la gestión del talento humano.

3.2.8.1 Descripción y Análisis de Puestos

El análisis de puestos proporciona información sobre sus características, cometidos y fines y por tanto suministrar datos que posibilitan la intervención en él y modificarlos.

Objetivo del Subsistema de Descripción y Análisis de Puestos

Definir clara y estructuradamente cada uno de los puestos de trabajo que existen dentro de la empresa.

Política del Subsistema de Descripción y Análisis de Puestos

La Empresa de Servicios Técnicos Fumigaciones Toala, se compromete a difundir y consolidar la descripción de los cargos mediante la concienciación respecto a los riesgos y responsabilidades a través del fomento de conductas idóneas de todo su personal.

Estrategia del Subsistema de Descripción y Análisis de Puestos

Recordar constantemente a todos los colaboradores de la empresa la importancia de cumplir con las normas y los procedimientos para proteger tanto su seguridad como la de sus compañeros

Propuesta del Subsistema de Descripción y Análisis de Puestos

La descripción de cargos 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 lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace).

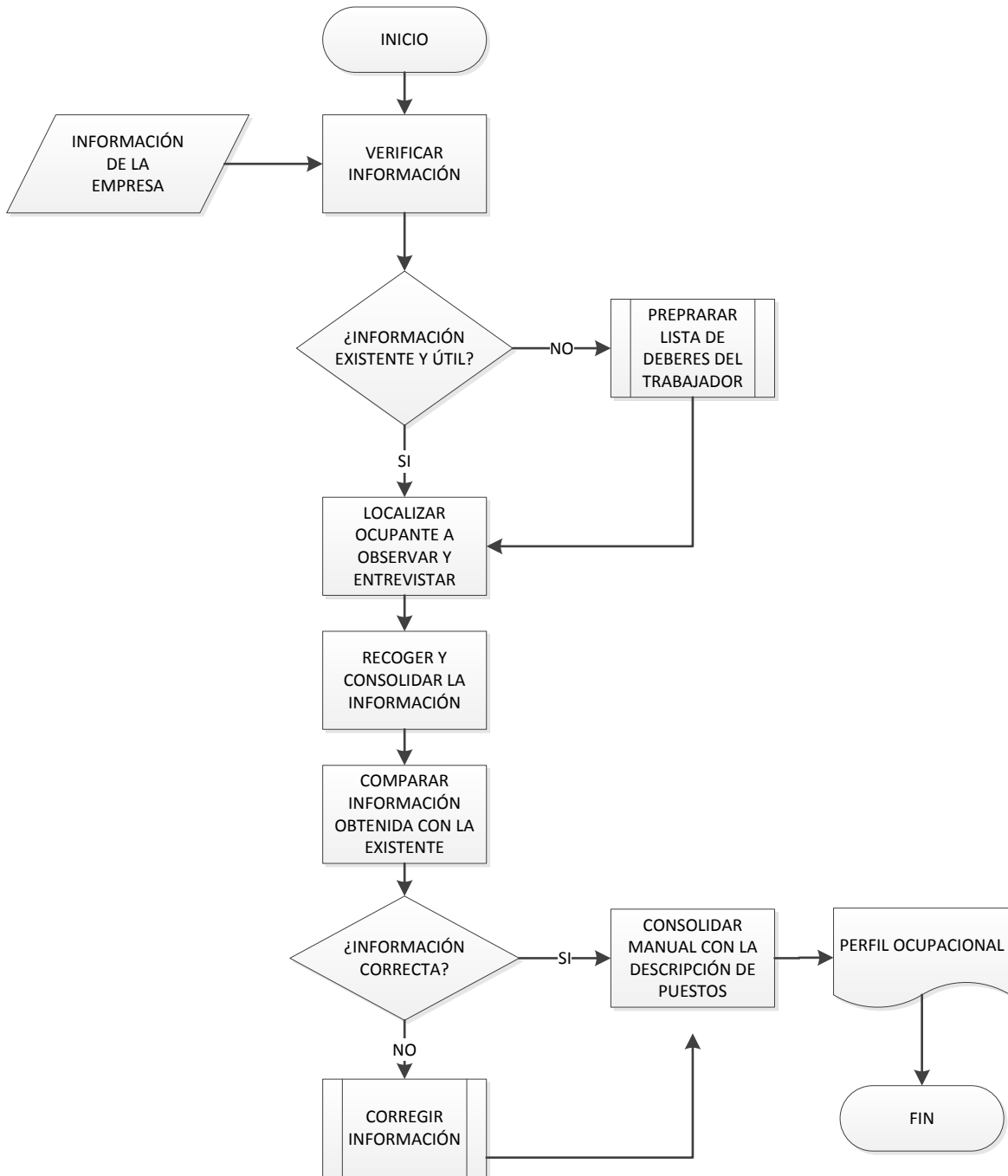
Actualmente, la Empresa cuenta con una descripción y análisis de puestos, el cual se evidencia en la sección 2.6.3, por lo que se propone la verificación de la información mediante el método de observación directa y una entrevista de modo que se pueda constatar la veracidad e idoneidad de la misma por parte del departamento de Recursos Humanos

integrado por personal especializado en ello. Por lo tanto, los aspectos a considerar en la descripción y análisis de puestos es la siguiente:

- i. Revisar la información preliminar sobre el cargo (verificar documentos existentes para desarrollar una visión del cargo; preparar una lista preliminar de deberes que sirva de referencia al conducir la entrevista.
- ii. Localizar al ocupante capaz de proporcionar una visión global del cargo y sus principales deberes. El ocupante del cargo deberá ser un empleado típico que conoce el cargo nunca un aprendiz o recién contratado.
- iii. Consolidar la información sobre el cargo.
- iv. Realizar un manual con la nueva descripción de puestos
- v. Desarrollar el perfil ocupacional de manera enfática de modo que sirva en el proceso de reclutamiento y selección de personal

La descripción y el análisis de cargos es responsabilidad del departamento de recursos humanos por lo que tienen la responsabilidad de la información de los cargos, la prestación del servicio y la consultoría es responsabilidad de recursos humanos. Con el desarrollo de esta propuesta la organización les está proporcionando a los empleados satisfacción en el puesto de trabajo y condiciones para elevar el desempeño.

Flujograma del Subsistema de Descripción y Análisis de Puestos



Instrumentos del Subsistema de Descripción y Análisis de Puestos

A continuación se presenta una pauta de entrevista estructurada que permite conocer información significativa del cargo, como son los deberes, responsabilidades y requisitos, información que posteriormente será utilizada en los procesos de selección, capacitación, para determinar la carga de trabajo, incentivos y la administración de remuneraciones de un cargo determinado.

Este inventario se utiliza como pauta de entrevista al levantar la información desde los propios ocupantes del cargo que se necesite analizar.

Modelo de la Entrevista para la Descripción y Análisis de Puestos

1. Nombre del cargo:	
2. Posición del cargo en el organigrama	
a) Subordinación: (Indique si en este cargo tiene o no personal subordinado, cuántos son y cuál es el nivel del cargo de los subordinados)	
b) Supervisión: (Indique si el cargo tiene supervisión de alguien, a quién le corresponde este rol indicando el cargo).	
c) Comunicaciones colaterales: (Indique con qué estamentos de la organización se relaciona para que las funciones de este cargo sean exitosas, detallando el nivel de dependencia y relación).	
3. Contenido del cargo	
Elabore una relación de las Principales Tareas que corresponden a este cargo y el porcentaje de tiempo laboral que estima dedica a cada una de ellas.	
Tarea Principal	% Tiempo Laboral

Elabore una relación de las Tareas Secundarias que corresponden a este cargo y el porcentaje de tiempo laboral se estima dedica a cada una de ellas.		
Tarea Secundaria	% Tiempo Laboral	
4. Responsabilidades		
¿Cuáles son las responsabilidades que se encuentran adscritas al cargo? ¿Cuál es el peso relativo que tiene cada una de ellas? (marque con una X).		
Responsabilidad	Peso Relativo	
	Primaria	Secundaria
Uso de materiales y equipos		
Supervisión del trabajo de otras personas		
Manejo de dinero, títulos o documentos afines		
Responsabilidad de manejo de información		
Responsabilidad en relaciones públicas		
Responsabilidad en la confidencialidad de la información		
Responsabilidad académica		
Responsabilidad administrativa		
5. Requisitos técnicos		
Nivel educacional:		
Título profesional:		
Cursos de perfeccionamiento docente (últimos tres años):		
Experiencia anterior necesaria (señalar si se requiere, si fuese necesaria especificar de qué tipo)		
6. Aptitudes necesarias		

¿Cuáles de las aptitudes descritas a continuación son deseables o esenciales para el desempeño del cargo y en qué grado?			
	No necesaria	Deseable	Esencial
Agudeza visual			
Agudeza auditiva			
Rapidez de decisión			
Habilidad expresiva			
Coordinación tacto visual			
Coordinación general			
Iniciativa			
Creatividad			
Aptitud investigativa			
Capacidad de juicio			
Atención			
Comprensión de lectura			
Cálculo			
Redacción			
Trabajo de equipo			
Liderazgo			
Toma de decisión			
Sociabilidad			
Comunicación interpersonal			
Orden y organización			
Minuciosidad			
Dominio tecnologías informáticas de comunicación			
7. Nivel de desempeño			
¿Qué factores definiría usted como fundamentales para medir el desempeño del puesto? (indicar conductas observables y medibles):			
Desde su punto de vista, ¿Qué factores identificables contribuyen significativamente al desempeño adecuado del puesto?			

Esquema del Perfil Ocupacional de un Puesto

NATURALEZA DEL PUESTO	
AUTORIDAD	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
•	
EDUCACIÓN	FORMACIÓN
	•
EXPERIENCIA	
•	
HABILIDADES	
•	

3.2.8.2 Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal

Objetivo del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal

Proporcionar a la empresa personal altamente calificado y motivado para el desempeño eficaz del puesto

Política del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal

Realizar un proceso de selección, en el respeto de la igualdad de oportunidades y de la persona, el proceso se realiza de manera estructurada y claramente explicada a los candidatos

Estrategia del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal

Con el fin de que el proceso sea efectivo y eficiente se pide a los candidatos que comuniquen debidamente toda la información necesaria al responsable del proceso.

Propuesta del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal

Para iniciar un proceso de reclutamiento, se requiere como parte fundamental del mismo un documento que especifica el departamento que requiere del cargo, la fecha en que se necesita que se presente el empleado al trabajo, y otros detalles. Con esta información el encargado de los recursos humanos puede referirse a la descripción apropiada del puesto, para determinar los atributos necesarios que debe tener el candidato a reclutar.

Para el proceso de reclutamiento se propone sobre la base de que el mismo termina cuando el candidato presenta su solicitud de empleo ante la organización. Utilizar las principales técnicas de reclutamiento que son:

- Avisos en periódicos o revistas especializadas
- Agencias de reclutamiento
- Contactos con universidades y asociaciones gremiales
- Carteles o avisos en sitios visibles
- Presentación de candidatos por recomendación de empleados
- Consulta en los archivos de candidatos
- Bolsas de empleo en internet

Con este proceso se pretende realizar un estudio de las hojas de vida con el fin de escoger los candidatos más apropiados y que reúnan los requisitos indispensables para el puesto; además, le permite a la empresa formarse un concepto muy general del aspirante, con el propósito de garantizar un excelente contacto entre él y la organización.

El análisis de las hojas de vida no tiene algún parámetro o lineamientos estrictos. Se desarrolla una idea fundada en la experiencia por lo que dos evaluadores podrían tener valoraciones diferentes de un candidato por lo que se recomienda que dicho análisis se lo realice por una sola persona. Las etapas fundamentales de dicha entrevista son:

- Simpatía: es conocida como “Raport”, cuyo significado es fragmentar el hielo. Consiste en que el encuestador ayude o facilite al encuestado a romper con la timidez, temor, etc., para así contar con mayor soltura de su parte.
- Cima: es la etapa en donde se centra directamente en preguntas acordes con el tema. En esta entrevista se deben tener también en cuenta aspectos como: experiencia, antigüedad en sus anteriores empleos, el motivo de su retiro, entre otros.
- Cierre: en esta última etapa es recomendable notificar al encuestado que la entrevista está a punto de terminar, y si se desea agregar alguna pregunta o comentario. También se da un espacio para resolver preguntas e inquietudes del candidato.

Una vez realizadas y finalizadas las entrevistas se debe proceder a elaborar un informe de éstas, con el objeto de no omitir información dada por el candidato.

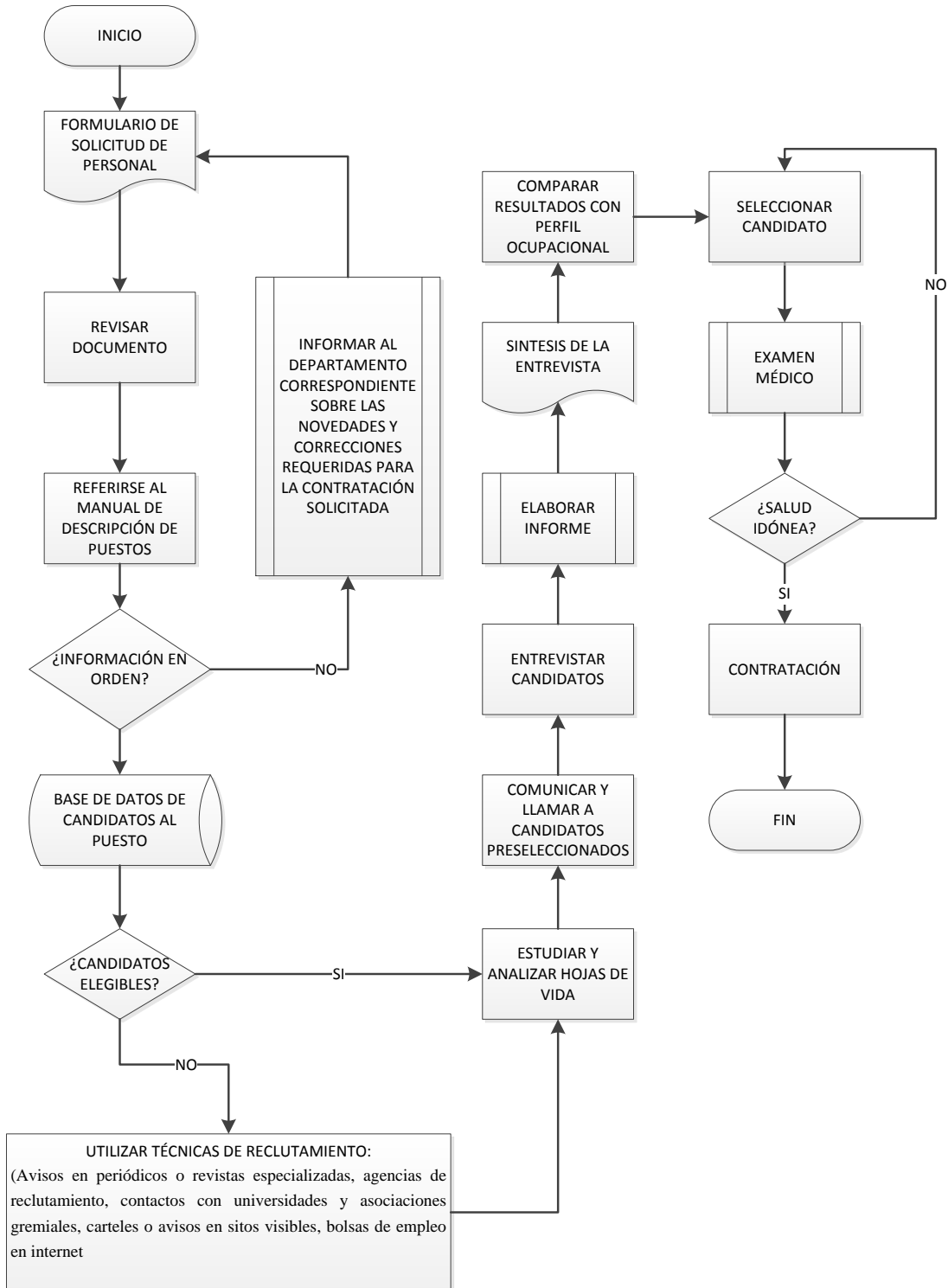
Una vez encuestados los candidatos, se tendrá que tomar una decisión sobre el candidato idóneo. Esto supone comparar las condiciones de cada candidato finalista con la descripción que se formularon en la descripción del puesto.

Finalmente, un examen médico de ingreso es el siguiente paso en el proceso de la selección, ya que es un requisito legal en donde se dispone que todo trabajador debe ser examinado físicamente, con el fin de obtener información importante respecto a una buena salud, defectos físicos, enfermedades profesionales y otras no detectadas a simple vista y que es necesario que sean examinadas por un médico con conocimientos de medicina industrial, ya que él tendrá una visión más amplia de lo que realmente se requiere para el puesto a ocupar

Una vez aprobadas las etapas del proceso de selección (Solicitud, pruebas, exámenes médicos) el candidato puede ser contratado. Según las últimas reformas al código del trabajo del 13 de abril del 2015 en donde se plantea la eliminación de los contratos de trabajo por tiempo fijo y de enganche, se debe establecer que el contrato tipo es el contrato

individual de trabajo de tiempo indefinido, que es de carácter estable o permanente. Esta modalidad operará para los contratos de servicio doméstico y los de operarios artesanales. Es por esto que la asesoría jurídica es importante, de modo que se pueda realizar la contratación bajo los nuevos parámetros de la reforma.

Flujograma del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal



Para facilitar el proceso de selección de personal, agradeceremos pueda completar la mayor cantidad de campos posibles.

**Instrumentos del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal
Formulario de Solicitud de Personal**

DATOS DE LA ORGANIZACIÓN			
Nombre:			
Rubro:			
Dirección:		Localidad:	
Código Postal:		Teléfono:	
E-Mail:		Fax:	
Encargado de la Búsqueda			
País:			
Actividad principal Y otras Actividades			
Orientación Ideológica/ Tradicionalista			
Descripción de la Población que Asiste o Participa			
Otros datos u Información que les Resulte Significativa			
DATOS DEL CARGO A CUBRIR			
Cargo:			
Principales Responsabilidades:			

Horario:	Part-Time		Full-Time		Free-Lance	
Remuneración:						
DATOS ESPECÍFICOS DEL POSTULANTE						
Nivel de educación requerido						
Nivel Alcanzado	Graduado		Est. Avanzado		Est. Intermedio	
Rango de Edad						
Sexo	Femenino		Masculino		Indistinto	
Experiencia previa en: Aclarar Cantidad de años.						
Conocimientos de Computación						
Idiomas	INGLES		ESPAÑOL		QUICHUA	
Nivel	Bilingüe		Bilingüe		Bilingüe	
	Avanzado		Avanzado		Avanzado	
	Intermedio		Intermedio		Intermedio	
Conocimientos, Habilidades y Actitudes Requeridas: (marque las que correspondan)						
Toma de Decisiones		Trabajo en Equipo				
Planificación		Supervisión de Personal				
Contacto con Público		Conducción				
Capacidad Organizativa		Creatividad				
Asertivo/a		Crítico				
Firma: _____						

Fecha tope para la recepción de curriculums:

Fecha de incorporación:

Fecha:

Una vez completado el formulario enviarlo a xxxxx@xxxxx.xxx

Lineamientos de la Entrevista de Trabajo

PERSONALIDAD

- Háblame de ti mismo
- Cuéntame una anécdota de tu vida en la que resolvieras con éxito una situación problemática
- Si fueras tú el encargado de realizar esta selección y yo fuera el candidato, ¿qué cualidades te gustaría que yo reuniera?
- ¿Te gusta trabajar con gente o prefieres trabajar solo?
- ¿Qué has aprendido de tus errores?
- ¿Acabas lo que empiezas?
- Si todos los trabajos tuvieran la misma remuneración y la misma consideración social ¿qué es lo que realmente te gustaría hacer?
- ¿Qué personas te sacan de quicio?
- ¿Duermes bien?
- ¿Cómo te insertas en un equipo de trabajo?

FORMACIÓN

- ¿Cómo decidiste estudiar.....? ¿Qué otras carreras te atraían?
- ¿Quién influyó más en ti a la hora de elegir tu carrera?
- ¿Qué asignaturas te gustaban más/menos y en cuáles sacabas mejores/peores notas?
- ¿Cuál fue la experiencia más gratificante durante tu vida como estudiante?
- ¿Piensas proseguir o ampliar tus estudios de alguna manera?
- Si volvieras a empezar tus estudios, ¿qué harías de modo diferente?

<ul style="list-style-type: none"> • En tu formación complementaria, ¿qué seminarios o cursos de corta duración has realizado? ¿Qué te motivó a realizarlos?
<p>TRABAJOS ANTERIORES</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Háblame de tus actividades al margen de tus estudios • ¿Realizaste algún trabajo de “estudiante” (clases, trabajos de verano, de prácticas...)? • ¿Qué aprendiste durante tus trabajos anteriores? ¿Qué funciones desempeñabas? ¿Cuánto cobrabas? • ¿Debías supervisar el trabajo de alguien? • ¿Cuál de tus trabajos previos te ha gustado más/menos? ¿Por qué? • ¿Cómo te llevabas con tus compañeros, con tus jefes, con tus subordinados? • ¿Cuál fue la situación más desagradable en que te viste? ¿Cómo le hiciste frente? • Describe el mejor jefe que hayas tenido. Y el peor • Descríbeme un día típico en tu trabajo anterior • ¿Cómo conseguiste ese trabajo, esa práctica?
<p>EMPLEO</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué sabes acerca de nuestra empresa? • ¿Qué te atrae de ella? • ¿Qué ambiente de trabajo prefieres? • ¿Prefieres un trabajo previsible o un trabajo cambiante? • ¿Qué relaciones piensas debe haber entre un jefe y su colaborador inmediato? • ¿Estarías dispuesto/a a trasladarte a vivir a otra ciudad, a otro país, o a viajar con frecuencia? • ¿Tienes alguna preferencia geográfica? • ¿Cuáles son tus puntos fuertes y tus puntos débiles para este puesto? • ¿Qué te ves haciendo dentro de cinco, de diez años? • ¿Cómo te enteraste de la existencia de este puesto? • ¿Por qué piensas que vas a tener éxito en este trabajo? • ¿Estarías dispuesto/a realizar un curso de formación a cargo de la empresa, antes de ser contratado/a? • ¿Cuánto quieres ganar ahora (y dentro de cinco años)

- ¿Prefieres trabajar en una empresa grande, mediana, pequeña, pública, privada? ¿Por qué?
- ¿Te gusta la previsibilidad de un trabajo cuya hora de comienzo conoces, así como la hora de finalización, o prefieres un trabajo en el que hoy no sabes exactamente lo que harás mañana?
- ¿Cuándo podrías incorporarte al trabajo?
- ¿Qué personas de las empresas en que has trabajado anteriormente pueden darnos referencias de ti?
- ¿Participas en otros procesos de selección?

Síntesis de la Entrevista Aplicada a un Candidato

Fecha: _____

Nombre del solicitante: _____ Edad: _____ Fono: _____

Domicilio del solicitante: _____

Aspira al puesto de: _____

Educación: _____

Aspecto Personal	Aspecto desagradable, descuidado, desgreñado.	Sin especial cuidado en el vestir o la persona.	En general bien aseado y con buen aspecto.	Muy cuidadoso de su aspecto personal.	Excelente pulcritud y cuidado en el vestir y la persona.
Características Físicas	Enfermizo, excesivamente obeso, porte abatido.	Propenso, pequeñas dolencias, poco definido.	Parece encontrarse en buena forma física.	Parece energético, cutis sonrosado y mirada despierta.	Muestra inmejorable condición física.

Voz	Desagradable, irritante.	Difícil de entender y habla con vaguedades.	Agradable, tono de voz simpático	Muy clara, fácil de entender.	Excepcionalmente agradable por su calidad, firmeza y claridad
Serenidad	Intranquilo, turbado.	Un tanto inquieto.	No muestra excepcionales falta de serenidad.	Aparentemente muy tranquilo.	Con excepcional dominio de sí mismo.
Facilidad de Expresión	Confuso, falto de lógica.	Un tanto vago y retorcido.	Capta las ideas bastante bien.	Lógico, claro y convincente	Superior aptitud para expresarse.
Confianza en sí mismo	Tímido e insolente.	Vacilante o despótico.	Una razonable seguridad.	Muy seguro de sí mismo, sin insolencia.	Muy seguro de sí, de confianza en su capacidad.
Educación	Sin capacitación fundamental para el puesto.	Bastante educación para el puesto.	Buena formación educativa para el puesto.	Buena educación, está mejorándola al ampliar sus estudios.	Excepcionalmente bien dotado para el puesto.
Inteligencia	Lento, “obtuso”.	Tiene poco que ofrecer, más bien torpe.	Capta las cosas con facilidad, es buen oyente.	Alerta, formula preguntas inteligentes.	Excepcionalmente agudo, alerta y entendedor.

Aspiración	Aspiraciones al margen del puesto.	Desea el puesto, pero no piensa más allá.	Desea trabajar, desea progresar.	Mucho ímpetu, tiene planes para progresar.	Excelente motivación, planes muy meditados de progreso.
Personalidad	Nada adecuado para este puesto.	Personalidad dudosa para este puesto.	Personalidad satisfactoria para este puesto.	Una personalidad muy adecuada para el puesto.	Destacada personalidad para el puesto.

Comentarios (Experiencia en el trabajo, estado civil, adecuado para otros puestos, etc.)

Disposición: _____

Firma del encuestador: _____

Pruebas de Conocimiento para el Personal Administrativo

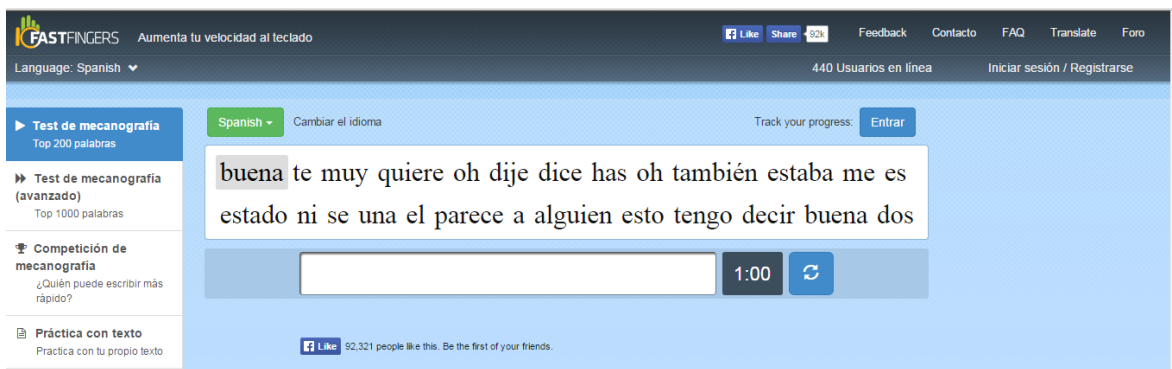
Las pruebas profesionales o de conocimiento que se proponen para el personal administrativo son ejercicios que evalúan los conocimientos y el grado de destreza necesarios para desarrollar el trabajo administrativo. Pretenden obtener información sobre la formación, experiencia y conocimientos específicos que dan valor a la persona candidata.

- Test de mecanografía
- Test de dominio de herramientas informáticas

Test de Mecanografía

Se propone que el test sea con la ayuda de una herramienta informática que permite evaluar de manera activa la verdadera capacidad mecanográfica del evaluado.

Existen un sin número de páginas de internet que permiten esta evaluación, pero la propuesta corresponde a “FastFingers” cuya dirección web y diseño de página se muestra a continuación:



Fuente: <http://10fastfingers.com/typing-test/spanish>

Test de Dominio de Herramientas Informáticas

Test de Word

Este test consiste en generar en un documento de Word exactamente el texto de la imagen que se muestra a continuación:

UN POCO DE FUNCIONAMIENTO DE LA BOLSA DE VALORES

EL CRACK DEL 29

La "gran depresión" económica que se generalizaría a partir de 1929 destruiría "el espíritu de Locarno" y propiciaría que la inseguridad, la violencia y la tensión volvieran a caracterizar las relaciones internacionales.

Lo que en 1928 era impensable, la posibilidad de una nueva guerra mundial -como mostraba que un total de 62 Estados ratificasen el pacto Briand-Kellogg-, resultaría casi inevitable en unos pocos años. La *crisis económica mundial* fue precipitada por la crisis de la economía norteamericana, que comenzó en 1928 con la caída de los precios agrícolas y estalló cuando el 29 de octubre de 1929 se hundió la Bolsa de Nueva York.

TABLA DE INDICES BURSATILES

Symbol	Bid	Ask	Last	Change	Chg%	High	Low	Time
Nasdaq100 Fut	1511.13	1511.88	1510.88	0.75	0.05	1512.50	1509.00	04:22
Nasdaq 100	1500.15	1500.20	1500.15	0.00	0.00	1518.01	1500.15	17:19
S&P 100	559.89	559.93	559.89	0.00	0.00	564.48	559.57	11:05
S&P 500 Future	1195.83	1195.13	1195.83	0.50	0.04	1195.50	1193.75	04:22
S&P 500 Indx	1195.75	1195.25	1195.75	0.25	0.02	1195.50	1193.75	04:22
NIKKEI 225 Fut	11857	11862	11857	0	0.00	11965	11840	17:32

Las principales bolsas mundiales son las siguientes:

Indice	Pais	Ciudad
IBEX-35	España	Madrid
NIKKEI	Japón	Tokio
NASDAQ	Estados Unidos	Nueva York

El grupo Abengoa reitera su confianza en el proyecto de la compañía Xfera

El presidente de Abengoa, Javier Benjumea, aprovechó ayer la junta general de accionistas de la compañía, celebrada en Sevilla, para reiterar expresamente su apuesta por Xfera. Apuesta que viene a sumarse a las recientes declaraciones del resto de los principales accionistas de la operadora telefónica y a las del consejero delegado de la propia Xfera. La culminación de

las avanzadas negociaciones para la entrada de un nuevo accionista, que responda además a un perfil con experiencia en el sector de las telecomunicaciones e interesado en el despliegue de redes de tercera generación UMTS en Europa, aceleraría el lanzamiento comercial de la operadora

Test de Excel

1. Si tenemos una hoja de cálculo de Excel con los siguientes valores en las celdas indicadas:

	A	B	C	D	E	F	G
1	3	5	2	7	4	3	2

Cuál es el resultado de las operaciones:

- a. SUMA(A1:G1)
 - b. SUMA(A1;G1)
 - c. SUMA(A1;C1;F1)
 - d. SUMA(A1:C1;F1)
 - e. SUMA(A1:E1;G1)
2. Para seleccionar varias celdas que estén dispersas, utilizamos:
- a. MAYUSC
 - b. CTRL
 - c. MAYUSC + CTRL
 - d. Ninguna de las anteriores
3. La opción de Auditoría se consigue entrando por:
- a. Datos
 - b. Formato
 - c. Archivo
 - d. Herramientas
4. La diferencia entre un borrado general y el de Edición->Borrar->Todo, consiste básicamente en:
- a. No hay, es lo mismo
 - b. El primero mantiene el formato de las celdas y el segundo lo borra
 - c. El segundo mantiene el formato de las celdas y el primero lo borra
 - d. El primero deja todas las cantidades en un formato tradicional
5. Para acceder al menú de series, accedemos por:
- a. Herramientas->Rellenar->Series
 - b. Edición->Rellenar->Series
 - c. Datos->Rellenar->Series
 - d. Formato-> Rellenar->Series
6. En una serie de fecha, si introducimos 3-4-2001, y arrastramos, la siguiente fecha, será:
- a. 3-4-2001
 - b. 4-4-2001
 - c. 3-5-2001
 - d. Ninguna de las anteriores
7. Si deseamos personalizar una lista (similar a lo de los días de la semana), por ejemplo, con los municipios de la isla, debemos entrar por:
- a. Edición->Rellenar->Series
 - b. Datos->Personalizar

- c. Herramientas->Opciones
 - d. Formato->Formato condicional
8. Si aplicamos la mediana sobre los números 7, 5, 8, 2, 7, 4, 3, el resultado es:
- a. 3
 - b. 4
 - c. 5
 - d. 7
9. Sobre los valores anteriores, indicar el resultado de las siguientes funciones:
- a. MAX
 - b. MIN
 - c. MODA
 - d. PROMEDIO
10. Para cambiar las características de una celda, debo ir a:
- a. Formato => Celda
 - b. Celda => Formato
 - c. Insertar => Formato
 - d. Archivo => Asistente para celdas
11. Si me quiero dirigir rápidamente a la celda J900, sin necesidad de utilizar las barras de desplazamiento, entre otras opciones, debo hacer:
- a. En cualquier celda, escribir =J900 y automáticamente, me sitúa en ella
 - b. Me voy a Edición, Ir a y escribo J900
 - c. Me voy a Celdas, Ir a y escribo J900
 - d. La celda J900 no existe por tanto no tiene sentido realizar esta operación
12. En una hoja de Excel, se puede poner Encabezado y pie de página
- e. Si
 - f. No
 - g. Sí, pero o sólo Encabezado o sólo Pie de página
 - h. Solo si el documento se imprimirá en apaisado (horizontal)

Pruebas de Psicotécnicas para el Personal Administrativo

La prueba psicométrica más completa que se propone para el personal administrativo es la prueba psicométrica Terman. Este test que evalúa el coeficiente mental del individuo (CI), manejando 10 sub- tests que conforman las siguientes áreas: Cultura y conocimientos generales; Juicio y sentido común; capacidad de razonamiento; Aritmética; juicio practico; habilidad para razonar, abstraer, generalizar, y pensar en forma organizada; Planeación, comprensión y organización de conceptos verbales; y Análisis y síntesis en el manejo de aspectos cuantitativos.

Una vez culminada la aplicación del test Terman, el Sistema define una serie de medidas dimensionales con respecto al individuo, las cuales abarcan: - Inteligencia. - Capacidad de aprendizaje - Diagnostico - Interpretación

A continuación se muestran los tiempos que tiene el evaluado para cada subtest o serie con sus respectivas preguntas.

Serie	Mide	Tiempo
I	Información	2 minutos
II	Juicio	2 minutos
III	Vocabulario	2 minutos
IV	Síntesis	3 minutos
V	Concentración	5 minutos
VI	Análisis	2 minutos
VII	Abstracción	2 minutos
VIII	Planeación	3 minutos
IX	Organización	2 minutos
X	Anticipación	2 minutos

SERIE I

INSTRUCCIONES:

PONGA EN LA HOJA DE RESPUESTAS LA LETRA CORRESPONDIENTE A LA PALABRA QUE COMPLETE CORRECTAMENTE LA ORACIÓN, TAL COMO LO MUESTRA EL EJEMPLO:

EJEMPLO:

EL INICIADOR DE LA GUERRA DE INDEPENDENCIA EN MÉXICO FUE:

A) MORELOS B) ZARAGOZA C) ITURBIDE D) HIDALGO.... (D)

1. LA GASOLINA SE EXTRAE DE:

A) GRANO B) PETRÓLEO C) TREMENTINA D) SEMILLAS

2. UNA TONELADA TIENE:

A) 1000 B) 2000 C) 3000 D) 4000 KILOGRAMOS.

3. LA MAYORÍA DE NUESTRAS EXPORTACIONES SALEN POR:

A) MAZATLÁN B) VERACRUZ C) PROGRESO D) ACAPULCO

4. EL NERVIÓ ÓPTICO SIRVE PARA:

A) VER B) OÍR C) PROBAR D) SENTIR

5. EL CAFÉ ES UNA ESPECIE DE:

A) CORTEZA B) FRUTO C) HOJAS D) RAÍZ

6. EL JAMÓN ES CARNE DE:

A) CARNERO B) VACA C) GALLINA D) CERDO

7. LA LARINGE ESTA EN:

A) ABDOMEN B) CABEZA C) GARGANTA D) ESPALDA

8. LA GUILLOTINA CAUSA:

A) MUERTE B) ENFERMEDAD C) FIEBRE D) MALESTAR

9. LA GRÚA SE USA PARA:

A) PERFORAR B) CORTAR C) LEVANTAR D) EXPRIMIR

10. UNA FIGURA DE SEIS LADOS SE LLAMA:

A) PENTÁGONO B) PARALELOGRAMO C) HEXÁGONO D) TRAPÉCIO

11. EL KILOWATT MIDE:

A) LLUVIA B) VIENTO C) ELECTRICIDAD D) PRESIÓN

12. LA PAUSA SE UTILIZA EN:

A) AGRICULTURA B) MÚSICA C) FOTOGRAFÍA D) ESTENOGRAFÍA

13. LAS ESMERALDAS SON:

A) AZULES B) VERDES C) ROJAS D) AMARILLAS

14. EL METRO ES APROXIMADAMENTE IGUAL A:

A) PIE B) PULGADA C) YARDA D) MILLA

15. LAS ESPONJAS SE OBTIENEN DE:

A) ANIMALES B) HIERBAS C) BOSQUES D) MINAS

16. FRAUDE ES UN TÉRMINO UTILIZADO EN:

A) MEDICINA B) TEOLOGÍA C) LEYES D) PEDAGOGÍA

SERIE II

INSTRUCCIONES:

LEA CADA CUESTIÓN Y ANOTE LA LETRA CORRESPONDIENTE A LA MEJOR RESPUESTA TAL COMO LO MUESTRA EL EJEMPLO.

EJEMPLO:

¿POR QUÉ COMPRAMOS RELOJES? POR QUE:

- A) NOS GUSTAN OÍRLOS SONAR.
- B) TIENE MANECILLAS.
- C) NOS INDICAN LAS HORAS.....(C)

1. SI LA TIERRA ESTUVIERA MAS CERCA DEL SOL:

- A) LAS ESTRELLAS DESAPARECERÍAN.
- B) LOS MESES SERÍAN MAS LARGOS.
- C) LA TIERRA ESTARÍA MAS CALIENTE.

2. LOS RAYOS DE UNA RUEDA ESTÁN FRECUENTEMENTE HECHOS DE NOGAL POR QUE:

- A) EL NOGAL ES FUERTE.
- B) SE CORTA FÁCILMENTE.
- C) SUS FRENOS NO SON BUENOS.

3. UN TREN SE DETIENE CON MAS DIFICULTAD QUE UN AUTOMÓVIL. POR QUE:

- A) TIENE MAS RUEDA.
- B) ES MÁS PESADO.
- C) SUS FRENOS NO SON BUENOS.

4. EL DICHO "A GOLPECITOS SE DERRIBA UN ROBLE" QUIERE DECIR:

- A) QUE LOS ROBLES SON DÉBILES.
- B) QUE SON MEJORES LOS GOLPES PEQUEÑOS.
- C) QUE EL ESFUERZO CONSTANTE LOGRA RESULTADOS SORPRENDENTES.

5. EL DICHO "UNA OLLA VIGILADA NUNCA HIERVE" QUIERE DECIR:

- A) QUE NO DEBEMOS VIGILARLA, CUANDO ESTE EN EL FUEGO.
- B) QUE TARDA EN HERVIR.
- C) QUE EL TIEMPO SE ALARGA CUANDO ESPERAMOS.

6. EL DICHO "SIEMBRA PASTO MIENTRAS HAYA SOL" QUIERE DECIR:

- A) QUE EL PASTO SE SIEMBRA EN EL VERANO.
- B) QUE DEBEMOS APROVECHAR NUESTRAS OPORTUNIDADES.
- C) QUE EL PASTO NO DEBE CORTARSE EN LA NOCHE.

7. EL DICHO "ZAPATERO A TUS ZAPATOS" QUIERE DECIR:

- A) QUE UN ZAPATERO NO DEBE ABANDONAR SUS ZAPATOS.
 - B) QUE LOS ZAPATEROS NO DEBEN ESTAR OCIOSOS.
 - C) QUE DEBEMOS TRABAJAR EN LO QUE PODEMOS HACER MEJOR.
8. EL DICHO "LA CUÑA PARA QUE APRIETE TIENE QUE SER DEL MISMO PALO" QUIERE DECIR:
- A) QUE EL PALO SIRVE PARA APRETAR.
 - B) QUE LAS CUÑAS SIEMPRE SON DE MADERA.
 - C) NOS EXIGEN MAS LAS PERSONAS QUE NOS CONOCEN.
9. UN ACORAZADO DE ACERO FLOTAN PORQUE:
- A) LA MAQUINA LO HACE FLOTAR.
 - B) PORQUE TIENE GRANDES ESPACIOS HUECOS.
 - C) CONTIENE ALGO DE MADERA.
10. LAS PLUMAS DE LAS ALAS AYUDAN AL PÁJARO A VOLAR PORQUE:
- A) LAS ALAS OFRECEN UNA AMPLIA SUPERFICIE LIGERA.
 - B) MANTIENEN EL AIRE FUERA DEL CUERPO.
 - C) DISMINUYEN SU PESO.
11. EL DICHO "UNA GOLONDRINA NO HACE VERANO" QUIERE DECIR:
- A) QUE LAS GOLONDRINAS REGRESAN.
 - B) QUE UN SIMPLE DATO NO ES SUPERFICIE.
 - C) QUE LOS PÁJAROS SE AGREGAN A NUESTROS PLACERES DE VERANO.

SERIE III

INSTRUCCIONES:

CUANDO LAS DOS PALABRAS SIGNIFIQUEN LO MISMO, PONGA LA LETRA (I) DE IGUAL, CUANDO SIGNIFIQUE LO OPUESTO, PONGA LA LETRA (O) DE OPUESTO.

EJEMPLO:

TIRAR - ARROJAR..... (I)

NORTE - SUR..... (O)

- | | | | |
|-----|--------------|---|-------------|
| 1. | SALADO | - | DULCE |
| 2. | ALEGRE | - | REGOCIJARSE |
| 3. | MAYOR | - | MENOR |
| 4. | SENTARSE | - | PARARSE |
| 5. | DESPERDICIA | - | APROVECHAR |
| 6. | CONOCER | - | NEGAR |
| 7. | TÓNICO | - | ESTIMULAR |
| 8. | REBAJAR | - | DENIGRAR |
| 9. | PROHIBIR | - | PERMITIR |
| 10. | OSADO | - | AUDAZ |
| 11. | ARREBATADO | - | PRUDENTE |
| 12. | OBTUSO | - | AGUDO |
| 13. | INEPTO | - | EXPERTO |
| 14. | ESQUIVAR | - | REHUIR |
| 15. | REVELARSE - | | SOMETERSE |
| 16. | MONOTONÍA - | | VARIEDAD |
| 17. | CONFORTAR - | | CONSOLAR |
| 18. | EXPELER | - | RETENER |
| 19. | DÓCIL | - | SUMISO |
| 20. | TRANSITORIO | - | PERMANENTE |
| 21. | SEGURIDAD - | | RIESGO |
| 22. | APROVECHAR | - | OBJETAR |
| 23. | EXPELER | - | ARROJAR |
| 24. | ENGAÑO | - | IMPOSTURA |
| 25. | MITIGAR | - | APACIGUAR |
| 26. | INICIATIVA | - | APLACAR |
| 27. | REVERENCIA - | | VENERACIÓN |
| 28. | SOBRIEDAD | - | FRUGALIDAD |
| 29. | AUMENTAR | - | MENGUAR |
| 30. | INCITAR | - | INSTIGAR |

SERIE IV

INSTRUCCIONES:

ANOTE EN LA HOJA DE RESPUESTAS LAS LETRAS CORRESPONDIENTES A LAS DOS PALABRAS QUE INDICAN ALGO QUE SIEMPRE TIENE EL SUJETO, ANOTE SOLAMENTE DOS PARA CADA RENGLÓN.

EJEMPLO:

UN HOMBRE SIEMPRE TIENE:

A) CUERPO B) GORRA C) GUANTES D) BOCA E) DINERO.... (A) (D)

1. UN CIRCULO TIENE SIEMPRE:

A) ALTURA B) CIRCUNFERENCIA C) LATITUD D) LONGITUD E) RADIO

2. UN PÁJARO TIENE SIEMPRE:

A) HUESOS B) HUEVOS C) PICO D) NIDO E) CANTO

3. LA MÚSICA TIENE SIEMPRE:

A) OYENTE B) PIANO C) RITMO D) SONIDO E) VIOLÍN

4. UN BANQUETE TIENE SIEMPRE:

A) ALIMENTO B) MÚSICA C) PERSONAS D) DISCURSO E) ANFITRIÓN

5. UN CABALLO TIENE SIEMPRE:

A) ARNÉS B) CASCOS C) HERRADURAS D) ESTABLO E) COLA

6. UN JUEGO TIENE SIEMPRE:

A) CARTAS B) MULTAS C) JUGADORES D) CASTIGOS E) REGLAS

7. UN OBJETO TIENE SIEMPRE:

A) COLOR B) TAMAÑO C) SABOR D) VALOR E) PESO

8. UNA CONVERSACIÓN TIENE SIEMPRE:

A) ACUERDOS B) PERSONAS C) PREGUNTAS D) INGENIO E) PALABRAS

9. UNA DEUDA IMPLICA SIEMPRE:

A) ACREEDOR B) DEUDOR C) INTERÉS D) HIPOTECA E) PAGO

10. UN CIUDADANO TIENE SIEMPRE:

A) PAÍS B) OCUPACIÓN C) DERECHOS D) PROPIEDAD E) VOTO

11. UN MUSEO TIENE SIEMPRE:

A) ANIMALES B) ORDEN C) COLECCIONES D) MINERALES E) VISITANTES

12. UN COMPROMISO IMPLICA SIEMPRE:

A) OBLIGACIÓN B) ACUERDO C) AMISTAD D) RESPETO E) SATISFACCIÓN

13. UN BOSQUE TIENE SIEMPRE:

A) ANIMALES B) FLORES C) SOMBRAS D) MALEZA E) ÁRBOLES

14. LOS OBSTÁCULOS TIENEN SIEMPRE:

A) DIFICULTAD B) DESALIENTO C) FRACASO D) IMPEDIMENTO E) ESTIMULO

15. EL ABORRECIMIENTO TIENE SIEMPRE:

A) AVERSIÓN B) DESAGRADO C) TEMOR D) IRA E) TIMIDEZ

16. UNA REVISTA TIENE SIEMPRE:

A) ANUNCIOS B) PAPEL C) FOTOGRAFÍAS D) GRABADOS E) IMPRESIÓN

17. LA CONTROVERSIA IMPLICA SIEMPRE:

A) ARGUMENTO B) DESACUERDOS C) AVERSIÓN D) PUBLICO E) RESUMEN

18. UN BARCO TIENE SIEMPRE

A) MAQUINARIA B) CAÑONES C) QUILLA D) TIMÓN E) VELAS

SERIE V

INSTRUCCIONES:

ENCUENTRE LAS RESPUESTAS LO MAS PRONTO POSIBLE, ESCRÍBALAS EN LA HOJA DE RESPUESTAS.

USE EL REVERSO DE LA HOJA DE RESPUESTAS PARA HACER LAS OPERACIONES.

1. **A 2 POR 5 PESOS** ¿CUÁNTOS LÁPICES PUEDEN COMPRAR CON 50 PESOS?
2. ¿CUÁNTAS HORAS TARDARÁ UN AUTOMÓVIL EN RECORRER 660 KILÓMETROS A LA VELOCIDAD DE 60 KILÓMETROS POR HORA?
3. **SI UN HOMBRE GANA \$200.00 DIARIOS Y GASTA \$140.00** ¿CUÁNTOS DÍAS TARDARÁ EN AHORRAR \$3,000.00?
4. **SI DOS PASTELES CUESTAN \$600.00** ¿CUÁNTOS PESOS CUESTA LA SEXTA PARTE DEL PASTEL?
5. ¿CUÁNTAS VECES MAS ES **2 X 3 X 4 X 6** QUE **3 X 4**?
6. ¿CUÁNTO ES EL 15 POR CIENTO DE **\$120.00**?
7. EL 4 POR CIENTO DE **\$1,000.00** ES IGUAL AL 8 POR CIENTO ¿**DE QUÉ CANTIDAD?**
8. LA CAPACIDAD DE UN REFRIGERADOR RECTANGULAR ES DE **48** METROS CÚBICOS SI TIENE SEIS METROS DE LARGO POR CUATRO DE ANCHO ¿**CUÁL ES SU ALTURA?**
9. SI 7 HOMBRES HACEN UN POZO DE **40 METROS** EN **2 DÍAS** ¿**CUÁNTOS SE NECESITAN PARA HACERLO EN MEDIO DÍA?**

(A) TIENE **\$180.00**, (B) TIENE **2/3** DE LO QUE TIENE (A) Y (C) TIENE **1/2** DE LO QUE TIENE (B). ¿**CUÁNTO TIENEN TODOS JUNTOS?**
10. SI UN HOMBRE CORRE **100 METROS** EN **10** SEGUNDOS, ¿**CUÁNTOS METROS RECORRERÁ COMO PROMEDIO EN 1/5 DE SEGUNDO?**
11. UN HOMBRE GASTA **1/4** DE SU SUELDO EN CASA Y ALIMENTO, **4/8** EN OTROS GASTOS. ¿**QUÉ TANTO POR CIENTO DE SU SUELDO AHORRA?**

SERIE VI

INSTRUCCIONES:

ANOTE LA CONTESTACIÓN CORRECTA COMO LO MUESTRAN LOS EJEMPLOS.

EJEMPLO:

SE HACE EL CARBÓN DE MADERA.....SI
TIENEN TODOS LOS HOMBRES 1.70 MTS. DE ALTURA.....NO

1. LA HIGIENE ES ESENCIAL PARA LA SALUD.
2. LOS TAQUÍGRAFOS USAN MICROSCOPIO.
3. LOS TIRANOS SON JUSTOS CON SUS INFERIORES.
4. LAS PERSONAS DESAMPARADAS ESTÁN SUJETAS CON FRECUENCIA A LA CARIDAD.
5. LAS PERSONAS VENERABLES SON POR LO COMÚN RESPETADAS.
6. ES EL ESCORBUTO UN MEDICAMENTO.
7. ES LA AMONESTACIÓN UNA CLASE DE INSTRUMENTO MUSICAL.
8. SON LOS COLORES OPACOS PREFERIDOS PARA LAS BANDAS NACIONALES.
9. LAS COSAS MISTERIOSAS SON A VECES PAVOROSAS.
10. PERSONAS CONSCIENTES COMETEN ALGUNA VEZ ERRORES.
11. SON CARNÍVOROS LOS CARNEROS.
12. SE DAN ASIGNATURAS A LOS CABALLOS.
13. LAS CARTAS ANÓNIMAS LLEVAN ALGUNA FIRMA DE QUIEN LAS ESCRIBE.
14. SON DISCONTINUOS LOS SONIDOS INTERMITENTES.
15. LAS ENFERMEDADES ESTIMULAN EL BUEN JUICIO.
16. SON SIEMPRE PERVERSOS LOS HECHOS PREMEDITADOS.
17. EL CONTACTO SOCIAL TIENDE A REDUCIR LA TIMIDEZ.
18. SON ENFERMAS LAS PERSONAS QUE TIENEN MAL CARÁCTER.
19. SE CARACTERIZAN GENERALMENTE EL RENCOR POR LA PERSISTENCIA.
20. METICULOSO QUIERE DECIR LO MISMO QUE CUIDADOSO.

SERIE VII

INSTRUCCIONES:

SELECCIONE LA RESPUESTA CORRECTA.

EJEMPLO:

OÍDO ES A OÍR COMO EL OJO ES A:

A) MESA B) VER C) MANO D) JUGAR.....(B)

EL SOMBRERO ES A LA CABEZA COMO ZAPATO ES A:

A) BRAZO B) ABRIGO C) PIE D) PIERNA.....(C)

1. ABRIGO ES A USAR COMO PAN ES A:

A) COMER B) HAMBRE C) AGUA D) COCINAS

2. SEMANA ES A MES COMO MES ES A:

A) AÑO B) HORA C) MINUTO D) SEGUNDO

3. LEÓN ES A ANIMAL COMO ROSA ES A:

A) OLOR B) HOJA C) PLANTA D) ESPINA

4. LIBERTAD ES A INDEPENDENCIA COMO CAUTIVERIO ES A:

A) NEGRO B) ESCLAVITUD C) LIBRE D) SUFRIR

5. DECIR ES A DIJO COMO ESTAR ES A:

A) CANTAR B) ESTUVO C) HABLANDO D) CANTO

6. LUNES ES A MARTES COMO VIERNES ES A:

A) SEMANA B) JUEVES C) DÍA D) SÁBADO

7. PLOMO ES A PESADO COMO CORCHO ES A:

A) BOTELLA B) PESO C) LIGERO D) FLOTAR

8. ÉXITO ES A ALEGRÍA COMO FRACASO ES A:

A) TRISTEZA B) SUERTE C) FRACASAR D) TRABAJO

9. GATO ES A TIGRE COMO PERRO ES A:

A) LOBO B) LADRIDO C) MORDIDA D) AGARRAR

10. CUATRO ES A DIEZ Y SEIS COMO CINCO ES A:

A) SIETE B) CUARENTA Y CINCO C) TREINTA Y CINCO D) VEINTICINCO

11. LLORAR ES A REÍR COMO TRISTE ES A:

A) MUERTE B) ALEGRE C) MORTAJA D) DOCTOR

12. VENENO ES A MUERTE COMO ALIMENTO ES A:

A) COMER B) PÁJARO C) VIDA D) MALO

13. 1 ES A 3 COMO 9 ES A:

A) 18 B) 27 C) 36 D) 45

14. ALIMENTO ES A HAMBRE COMO AGUA ES A:

A) BEBER B) CLARO C) SED D) PURO

15. AQUÍ ES ALLÍ COMO ESTE ES A:

A) ESTOS B) AQUEL C) ESE D) ENTONCES

16. TIGRE ES A PELO COMO TRUCHA ES A:

A) AGUA B) PEZ C) ESCAMA D) NADAR

17. PERVERTIDO ES A DEPRAVADO COMO INCORRUPTO ES A:

A) PATRIA B) HONRADO C) SANCIÓN D) ESTUDIO

18. (B)ES A (D) COMO SEGUNDO ES A:

A) TERCERO B) ULTIMO C) CUARTO D) POSTERIOR

19. ESTADO ES A GOBERNADOR COMO EJÉRCITO ES A:

A) MARINA B) SOLDADO C) GENERAL D) SARGENTO

20 SUJETO ES A PREDICADO COMO NOMBRE ES A:

A) PRONOMBRE B) ADVERBIO C) VERBO D) ADJETIVO

SERIE VIII

INSTRUCCIONES:

LAS PALABRAS DE CADA UNA DE LAS **ORACIONES SIGUIENTES ESTÁN MEZCLADAS**, ORDENE CADA UNA DE LAS ORACIONES SI EL SIGNIFICADO DE LA ORACIÓN ES **VERDADERO**, ANOTE LA LETRA (V); SE EL SIGNIFICADO ES **FALSO**, ANOTE LA LETRA (F).

EJEMPLO:

OÍR SON PARA LOS OÍDOS.....(V)

COMER PARA PÓLVORA LA BUENA ES.....(F)

1. CON CRECEN LOS NIÑOS EDAD LA.
2. BUENA MAR BEBER EL PARA AGUA DE ES.
3. LO ES PAZ LA GUERRA OPUESTO LA A.
4. CABALLOS AUTOMÓVIL UN QUE CAMINAN LOS DESPACIO MAS.
5. CONSEJO A VECES ES BUEN SEGUIR UN DIFÍCIL.
6. CUATROCIENTAS TODOS PAGINAS CONTIENEN LIBROS LOS.
7. CRECEN LAS QUE FRESAS EL MÁS ROBLE.
8. VERDADERA COMPRADA UNA NO PUEDE AMISTAD SER.
9. ENVIDIA LA PERJUDICIALES GULA SON Y LA.
10. NUNCA ACCIONES PREMIADAS LAS DEBEN BUENAS SER.
11. EXTERIORES ENGAÑAN NUNCA APARIENCIAS LAS NOS.
12. NUNCA ES HOMBRE LAS QUE ACCIONES DEMUESTRAN UN LO.
13. CIERTA SIEMPRE MUERTE DE CAUSAN CLASE ENFERMEDADES.
14. ODIIO INDESEABLES AVERSIÓN SENTIMIENTOS EL SON Y LA.
15. FRECUENTEMENTE POR JUZGAR PODEMOS ACCIONES HOMBRES NOSOTROS SUS A LOS.
16. UNA SON SABANA SARAPES TAN NUNCA LOS CALIENTES COMO.
17. NUNCA QUE DESCUIDADOS LOS TROPIEZAN SON.

SERIE IX

INSTRUCCIONES:

PONGA LA LETRA QUE NO CORRESPONDA CON LOS DEMÁS DEL RENGLÓN.

EJEMPLO:

A) BALA B) CAÑÓN C) PISTOLA D) ESPADA E) LÁPIZ.....(E)

A) CANADÁ B) SONORA C) CHINA D) INDIA E) FRANCIA.....(B)

1. A) SALTAR B) CORRER C) BRINCAR D) PARARSE E) CAMINAR
2. A) MONARQUÍA B) COMUNISTA C) DEMÓCRATA D) ANARQUISTA E) CATÓLICO
3. A) MUERTE B) DUELO C) PASEO D) POBREZA E) TRISTEZA
4. A) CARPINTERO B) DOCTOR C) ABOGADO D) INGENIERO E) PROFESOR
5. A) CAMA B) SILLA C) PLATO D) SOPA E) MESA
6. A) FRANCISCO B) SANTIAGO C) JUAN D) SARA E) GUILLEN
7. A) DURO B) ÁSPERO C) LISO D) SUAVE E) DULCE
8. A) DIGESTIVO B) ODIO C) VISTA D) OLFATO E) TACTO
9. A) AUTOMÓVIL B) BICICLETA C) GUAYÍN D) TELÉGRAFO E) TREN
10. A) ABAJO B) ACÁ C) RECIENTE D) ARRIBA E) ALLÁ
11. A) HIDALGO B) MORELOS C) BRAVO D) MATAMOROS E) BOLÍVAR
12. A) DANÉS B) GALGO C) BULLDOG D) PEKINÉS E) LONGHORI
13. A) TELA B) ALGODÓN C) LINO D) SEDA E) LANA
14. A) IRA B) ODIO C) ALEGRÍA D) PIEDAD E) RAZONAMIENTO
15. A) EDISON B) FRANKLIN C) MARCONI D) FALTÓN E) SHAKSPIARE
16. A) MARIPOSA B) HALCÓN C) AVSTRUZ D) PETIRROJO E) GOLONDRINA
17. A) DAR B) PRESTAR C) PERDER D) AHORRAR E) DERROCHAR
18. A) AUSTRALIA B) CUBA C) CÓRCEGA D) IRLANDA E) ESPAÑA

SERIE X

INSTRUCCIONES:

EN CADA RENGLÓN PROCURE ENCONTRAR COMO ESTÁN HECHAS LAS SERIES DESPUÉS ESCRIBA EN LA HOJA DE RESPUESTAS, LOS DOS NÚMEROS QUE DEBAN SEGUIR EN CADA SERIE.

EJEMPLO:

5	10	15	20	25	<u>30</u>	<u>35</u>				
20	18	16	14	12	<u>10</u>	<u>8</u>				
1° RENGLÓN			8	7	6	5	4	3		
2° RENGLÓN			3	8	13	18	23	28		
3° RENGLÓN			1	2	4	8	16	32		
4° RENGLÓN			8	8	6	6	4	4		
5° RENGLÓN			11 3/4	12	12 1/4	12 1/2	12 3/4			
6° RENGLÓN			8	9	12	13	16	17		
7° RENGLÓN			16	8	4	2	1	1/2		
8° RENGLÓN			31.3	40.3	49.3	58.3	67.3	76.3		
9° RENGLÓN			3	5	4	6	5	7		
10° RENGLÓN			7	11	15	16	20	24	25	29
11° RENGLÓN			1/25		1/5		1		5	

Pruebas de Conocimiento para el Personal Técnico

Para el personal técnico se propone la aplicación del Test rápido de Barranquilla (Barranquilla rapid survey intelligent test), fue creado por el venezolano Francisco Del Olmo y es una prueba para evaluar el nivel de inteligencia permite obtener un índice general de la inteligencia de un sujeto, entendiéndola ésta, como la capacidad de aprendizaje. A continuación se muestra el Test.

TEST DE HABILIDAD MENTAL DE BARSIT

Instrucciones

Usted tendrá que ir resolviendo cuestiones parecidas a estas. No escriba palabras, en su hoja de respuestas escriba la letra que considere la respuesta correcta.

Ejemplos:

- 1.- Que palabra nos dice lo que es una manzana
a) Libro b) piedra c) casa d) fruto e) animal
- 2.- ¿Que palabra nos dice lo contrario de bueno?
a) Anterior b) mejor c) malo d) simpático e) deseable
- 3.- De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente. ¿Cuál es?
a) gato b) perro c) zapato d) caballo e) vaca
- 4.- El agua es una bebida y el arroz es un:
a) objeto b) alimento c) juego d) cosa e) mineral
- 5.- Escriba los dos números que faltan a esta serie:
2 4 6 8 10 14 18 20
- 6.- Los peces viven en
a) El agua b) la tierra c) el aire d) el monte e) el subsuelo
- 7.- Lo contrario de nuevo es:
a) Moderno b) viejo c) bello d) elegante e) caro
- 8.- De estas 5 palabras una pertenece a una clase diferente. ¿Cuál es?
a) Enero b) febrero c) marzo d) año e) abril
- 9.- La cama sirve para dormir y la silla sirve para
:a) comer b) jugar c) sentarse d) bailar e) saltar
- 10.- Escriba los dos números que faltan a esta serie:
50 45 40 35 30 25 15 5

A continuación se encuentran 60 preguntas parecidas a estas. Para hacer este ejercicio se le darán 10 minutos, que usted debe aprovechar lo mejor que pueda. Recuerde que es mejor hacer las cosas bien que de prisa, pero si no sabe cómo resolver una pregunta, no se entretenga mucho en ella pase a la siguiente. Procure que la rapidez no le haga cometer errores. No pregunte nada al examinador. Ni se distraiga mirando a los demás.

PRUEBA

- 1.- El queso se fabrica de:
a) Las flores b) la harina c) la leche d) las uvas e) el azúcar
- 2.- Lo contrario de abierto es:
a) liso b) cerrado c) delante d) claro e) despejado
- 3.- De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente. ¿Cuál es?
a) rojo b) amarillo c) morado d) bandera e) verde
- 4.- El pájaro canta, y el perro:
a) habla b) rebuzna c) cacarea d) maúlla e) ladra
- 5.- Escriba los dos números que faltan a esta serie:
10 15 20 25 35 40 45 55
- 6.- Para medir la temperatura se emplea el:
a) litro b) gramo c) termómetro d) metro e) kilovatio
- 7.- Lo contrario de dormido
a) noche b) luz c) amanecer d) despierto e) claridad
- 8.- De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente. ¿Cuál es?
a) agua b) platino c) café d) te e) cerveza
- 9.- El zapato protege al pie, y el sombrero protege a:
a) la cabeza b) la mano c) el dedo d) el brazo e) la rodilla
- 10.- Escriba los dos números que faltan a esta serie:
6 9 12 18 21 24 30
- 11.- El triángulo es una figura formada por:
a) 4 lados b) 6 lados c) 5 lados d) 3 lados e) 9 lados
- 12.- Lo contrario de negro es:
a) oscuro b) sombra c) opaco d) sucio e) blanco
- 13.- De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente. ¿Cuál es?
a) Pedro b) Enrique c) Ana d) José e) Carlos
- 14.- El naranjo es un árbol, y el perro es:
a) un objeto b) un animal c) una cosa d) un mineral e) un vegetal
- 15.- Escriba los dos números que faltan a esta serie
7 9 11 13 17 21 23
- 16.- El gato es un:
a) insecto b) mamífero c) ave d) pez e) reptil
- 17.- Lo contrario de triste es:
a) alegre b) preocupado c) dolorido d) desgraciado e) enfermo
- 18.- De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente. ¿Cuál es?
a) Bogotá b) Lima c) Alpes d) Caracas e) Quito
- 19.- La piel cubre al hombre, y las plumas cubren a:
a) la vaca b) el perro c) el gato d) la gallina e) el caballo
- 20.- Escriba los dos números que faltan a esta serie:
7 14 21 28 42 49 63 70
- 21.- Treinta es el triple de:
a) quince b) tres c) diez d) doce e) cinco
- 22.- Lo contrario de calor es
a) sudor b) fatiga c) blanco d) frío e) luz
- 23.- De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente. ¿Cuál es?
a) cuchara b) plato c) tenedor d) cuchillo e) cucharita

- 24.- Para coser se emplea la aguja, y para dibujar se emplea:
a) lápiz b) bastón c) tintero d) pie e) ojo
- 25.- Escriba los dos números que faltan a esta serie:
40 36 32 28 20 16 12
- 26.- La cordillera de los Andes esta en:
a) Europa b) Asia c) América d) Australia e) África
- 27.- Lo contrario de arriba es:
a) dentro b) abajo c) cerca d) completo e) lejos
- 28.- De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente. ¿Cuál es?
a) General b) Teniente c) Capitán d) Presidente e) África
- 29.- Con el cuero se fabrica el calzado, y con la tela
a) piel b) lana c) algodón d) seda e) vestidos
- 30.- Escriba los dos números que faltan a esta serie
64 58 52 46 34 28 16 10 4
- 31.- Roma es la capital de:
a) Nicaragua b) España c) Grecia d) Italia e) Paraguay
- 32.- Lo contrario de si es:
a) antes b) afirmar c) duda d) luego e) no
- 33.- De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente. ¿Cuál es?
a) vaso b) copa c) agua d) jarra e) no
- 34.- La nariz sirve para oler, y los ojos sirven para:
a) oír b) ver c) gustar d) tocar e) andar
- 35.- Escriba los dos números que faltan a esta serie:
5 10 20 80 160 640 1280
- 36.- El idioma oficial de Haití es él:
a) ingles b) francés c) español d) holandés e) portugués
- 37.- Lo contrario de despacio es:
a) de prisa b) lento c) pausado d) débil e) grueso
- 38.- De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente. ¿Cuál es?
a) Carpintero b) herrero c) medico d) albañil e) zapatero
- 39.- Al lunes sigue el martes, y a enero sigue:
a) junio b) viernes c) mes d) febrero e) año
- 40.- Escriba los dos números que faltan a esta serie:
2 4 16 32 128 256
- 41.- Fernando de Magallanes fue un famoso:
a) militar b) aviador c) navegante d) sabio e) sacerdote
- 42.- Lo contrario de blando es:
a) suave b) duro c) liso d) grueso e) débil
- 43.- De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente. ¿Cuál es?
a) ver b) oír c) liso d) olfato e) gusto
- 44.- El codo articula el brazo, y la rodilla articula:
a) el corazón b) los dedos c) los pulmones d) el cerebro e) la pierna
- 45.- Escriba los dos números que faltan a esta serie:
5 6 8 11 15 20 33 41 60
- 46.- Cristóbal Colon descubrió América en él:
a) siglo XIII b) siglo XVIII c) siglo IV d) siglo XV e) siglo XIV
- 47.- Lo contrario de fuera es:

- a) libre b) lejos c) distinto d) malo e) dentro
- 48.- De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente. ¿Cuál es?
a) Venus b) Júpiter c) Satélite d) Urano e) Neptuno
- 49.- Octubre es anterior a noviembre, y jueves es anterior a:
a) diciembre b) viernes c) septiembre d) miércoles e) día
- 50.- Escriba los dos números que faltan a esta serie:
90 80 71 63 50 45 38 36 35
- 51.- Los primeros ferrocarriles empezaron a funcionar hacia:
a) 1909 b) 1800 c) 1825 d) 1750 e) 1710
- 52.- Lo contrario de empezar es:
a) iniciar b) adelantar c) obstruir d) terminar e) buscar
- 53.- De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente. ¿Cuál es?
a) feliz b) triste c) satisfecho d) alegre e) contento
- 54.- La paz viene después de la guerra, y la calma viene después de:
a) la tormenta b) el crepúsculo c) el bienestar d) la felicidad e) el ocaso
- 55.- Escriba los dos números que faltan a esta serie:
120 100 82 66 40 30 16 12 10
- 56.-La bitácora es de uso indispensable en:
a) música b) biología c) navegación d) teatro e) química
- 57.- Lo contrario de homogéneo es:
a) compacto b) heterogéneo c) abstracto d) sutil e) neutro
- 58.- De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente. ¿Cuál es?
a) Strawinski b) Bach c) Mozart d) Newton e) Chopin
- 59.- La biblioteca es para guardar libros, y la pinacoteca para guardar:
a) periódicos b) discos c) películas d) monedas e) cuadros
- 60.- Escriba los dos números que faltan a esta serie:
6561 2187 729 81 9 3

Pruebas de Personalidad para el Personal Técnico y Administrativo

En función de las exigencias del puesto de trabajo, la personalidad del candidato será más o menos determinante en la selección. Los tests de personalidad intentarán extraer a través de preguntas de índole personal los principales rasgos del carácter de un individuo lo que permitirá deducir su adaptabilidad al puesto de trabajo ofertado.

Las contestaciones no son malas ni buenas, simplemente reflejan el carácter del candidato o su forma de pensar ante determinadas situaciones, es por esto que estas pruebas se aplicarán tanto al personal administrativo como al técnico. Lo que busca el seleccionador es ver si tu perfil se adecua al puesto que han de cubrir. Así, si necesitan un conserje puede que busquen a una persona de carácter más sumiso que si precisan un director comercial, cuya personalidad deberá ser más agresiva.

Por ejemplo, una administrativa para trabajar en el departamento comercial necesita unos rasgos de personalidad diferentes (sociabilidad, extraversión...) de los que necesita una administrativa contable (reflexiva, tranquila...).

Se proponen dos pruebas de personalidad sencillas que permitirán conocer a los candidatos para uno u otro puesto.

Test Persona Bajo la Lluvia

¿En qué consiste el test del hombre bajo la lluvia?

Tal como lo dice el título del test, la prueba consiste en dibujar una persona bajo la lluvia en un papel que se da al individuo. Después de dibujar el hombre bajo la lluvia, generalmente se debe escribir una historia sobre él al otro lado de la hoja.

Ejemplo:



Juan es una persona optimista y que siempre está de buen humor, esa mañana estaba de mejor humor que de costumbre. No le importaba la lluvia, ya que fue precavido y salió con paraguas de casa.

La razón por la que estaba más feliz que de costumbre era porque había conseguido el trabajo que siempre había soñado, y hoy era su primer día de trabajo. Se había estado preparando por mucho tiempo, y no fue fácil la búsqueda laboral, pero finalmente consiguió el trabajo ideal y en la empresa que siempre había querido!.

Test del Árbol

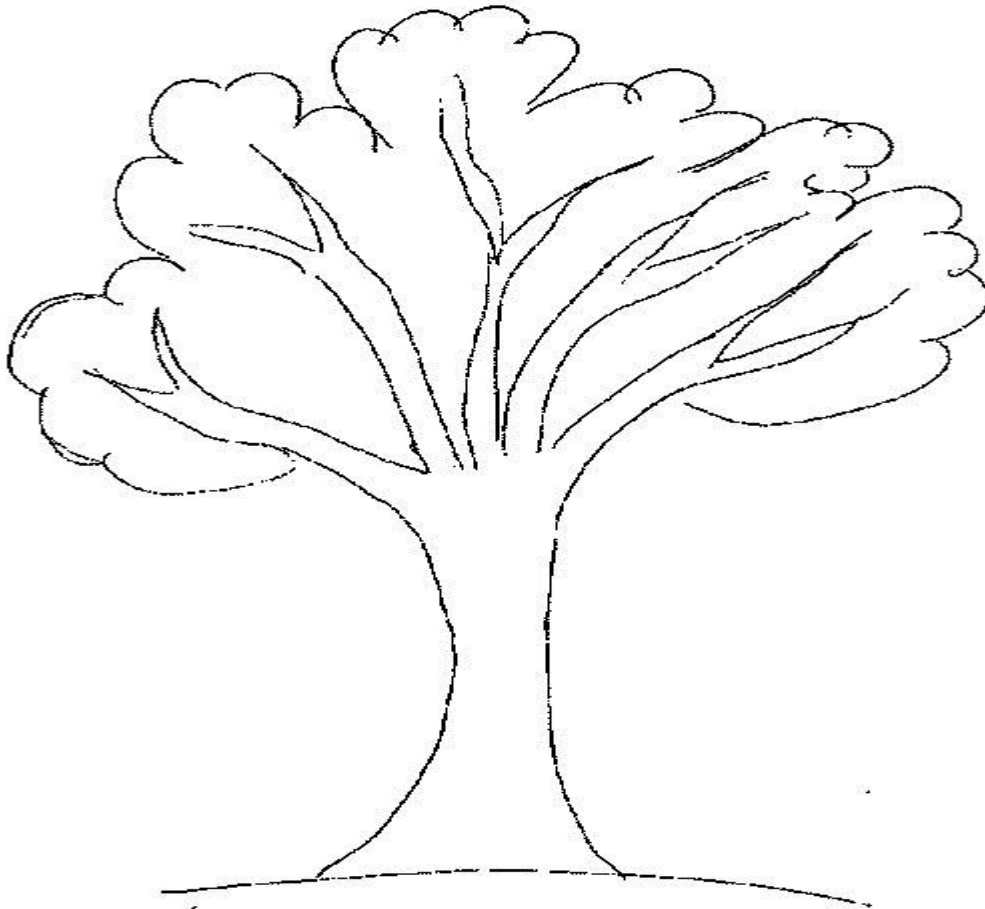
El **test del árbol** es un test proyectivo de la personalidad profunda, a través de sus distintos contenidos se irá explorando áreas de la personalidad.

Es una técnica muy utilizada tanto en la práctica clínica como en la práctica laboral.

¿Qué Significa Cada Elemento Del Árbol?

Los contenidos que se analizan en el test son los siguientes: el tronco, la copa, las ramas, el suelo y otros elementos accesorios que a veces aparecen.

Todos estos elementos deben estar presentes en el dibujo de un árbol, es decir, el dibujo estará formado por el tronco, la copa, las ramas y el suelo.



El tronco: nos da cuenta de los aspectos más conscientes del psiquismo, nos permite evaluar: estabilidad emocional, como se siente actualmente la persona, la fortaleza de su yo y el aquí y ahora de su personalidad, pensemos que el tronco es el que sostiene al árbol.

La copa: representa la vida mental, las fantasías, la riqueza, la imaginación, como la persona concibe a la realidad.

Las Ramas: conforman dos cuestiones, la capacidad para establecer vínculos y la modalidad de las relaciones con los otros, pero también la capacidad de la persona para obtener del ambiente aquello que necesita.

El suelo: representa la realidad, el piso en donde uno se instala.

Las raíces: NO deberían estar presentes porque representan el plano instintivo sexual y aspectos primitivos de la sexualidad, por ello cuando se grafica implican que algo de los impulsos no puede ser bien regulado y controlado por el yo del sujeto. Las raíces se asocian a una necesidad de arraigo y de mayor estabilidad que el sujeto siente que no tiene. Pensemos que las raíces sobresalen en los árboles más viejos, es decir con una historia vital más fuerte.

3.2.8.3 Desarrollo y Capacitación

Objetivo del Subsistema de Capacitación o Desarrollo de Personal

Definir y poner en marcha una planificación eficaz de actividades de formación y asegurar que todo el personal tenga acceso a ellas cuando surja la oportunidad.

Política del Subsistema de Capacitación o Desarrollo de Personal

La empresa se compromete a poner a disposición de los colaboradores las herramientas de cognición, actualización y mejora profesional necesarias para el buen desarrollo de su trabajo.

Estrategia del Subsistema de Capacitación o Desarrollo de Personal

El personal tiene el deber de contribuir a la formación y desarrollo participando activamente en los programas de formación, compartiendo y aplicando lo que ha aprendido.

Propuesta del Subsistema de Capacitación o Desarrollo de Personal

Según los resultados obtenidos de la investigación de la empresa, se evidencia la existencia de capacitaciones y de la predisposición de los trabajadores a la asistencia de las mismas. Por lo tanto, se debe continuar las capacitaciones de modo que un desarrollo sostenido se mantenga.

El departamento de recursos humanos al momento de tomar una decisión de someter a capacitación al personal deben tener en cuenta aspectos como el tipo de capacitación, cuando se necesita, quien lo precisa y que métodos son mejores para darle a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias.

Las necesidades de capacitación pueden identificarse cuando el personal ejecuta sus actividades sin una adecuada coordinación o un orden poco preciso que se manifiesta en la ejecución de una misma actividad en varias áreas, el desperdicio de esfuerzos y recursos.

Luego del subproceso de contratación dentro del proceso de la sección 6.7.2 se evidencia la primera necesidad de capacitación para el nuevo empleado, conocida como inducción. Esta capacitación se refiere a la orientación de un nuevo empleado respecto a la organización y a su ambiente de trabajo. El proceso de inducción incluye una serie de etapas que consideran la inducción al departamento de personal y la inducción al puesto en particular.

En este punto se propone que haya un proceso de inducción serio para el personal nuevo que ingrese a la empresa por primera vez. Es muy importante no confundir el programa de inducción con un simple manual de bienvenida, ya que éste forma parte del programa, este proceso está dirigido a iniciar al empleado de manera integral a la cultura organizacional, suministrándole las herramientas necesarias en aspectos administrativos, de salud ocupacional, procesos productivos, productos, seguridad locativa, entre otros, con el propósito de obtener de este un eficaz desempeño en las actividades inherentes al cargo.

La inducción puede ser con la ayuda de herramientas tecnológicas de entrenamiento, es decir los recursos didácticos, pedagógicos e instrucciones que reducen los costos operacionales, estos son:

- Recursos Audiovisuales (CD-ROM, DVD).
- Teleconferencias (Empleo de equipo de audio y video).
- Correo Electrónico.
- Tecnología Multimedia (Comunicación electrónica que integra voz, video y texto).

Además debe haber un proceso de reinducción para el personal contratado con el fin de fortalecer la filosofía y políticas de la empresa. Revisar las normas de disciplina y de seguridad industrial. Incrementar la integración grupal mejorando los procesos de comunicación, logrando así maximizar la calidad de las contribuciones individuales creando una actitud favorable hacia la empresa. Impulsar la intensificación personal con la visión y objetivos de la empresa.

Es importante mencionar las estrategias para determinar la necesidad de capacitación, ya que la inducción propuesta solo sería para empleados nuevos. Primero se debe evaluar el proceso productivo de la organización, localizando factores como productos, barreras, debilidades relacionadas con el desempeño de las personas, costos laborales elevados etc.

En segundo lugar se debe determinar las necesidades de entrenamiento, es decir retroalimentación directa de las personas sobre las necesidades de entrenamiento en la organización.

El inventario de necesidades de capacitación se puede realizar en tres niveles:

- Análisis Organizacional: A partir del diagnóstico de la organización, verificar los aspectos de la misión, la visión y los objetivos de atender en la capacitación.
- Análisis de los recursos humanos: A partir del perfil de las personas determinar cuáles son los comportamientos, las actitudes, los conocimientos y las competencias necesarias para que las personas contribuyan a la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.
- Análisis de la estructura de cargos: A partir del examen de los requisitos y especificaciones de los cargos, determinar cuáles son las habilidades, destrezas y competencias que las personas deberán desarrollar para desempeñar adecuadamente los cargos.

Se debe aclarar que no es el simple acto de asistir a un curso y recibir información, sino aplicarla para alcanzar el nivel de desempeño esperado por la organización, a través del desarrollo continuo de las personas que trabajan en ella.

Por último, este proceso debe culminar con la evaluación del programa de capacitación, con el objetivo de comprobar la eficacia y verificar si tuvo en cuenta necesidades de la organización, de las personas y de los clientes.

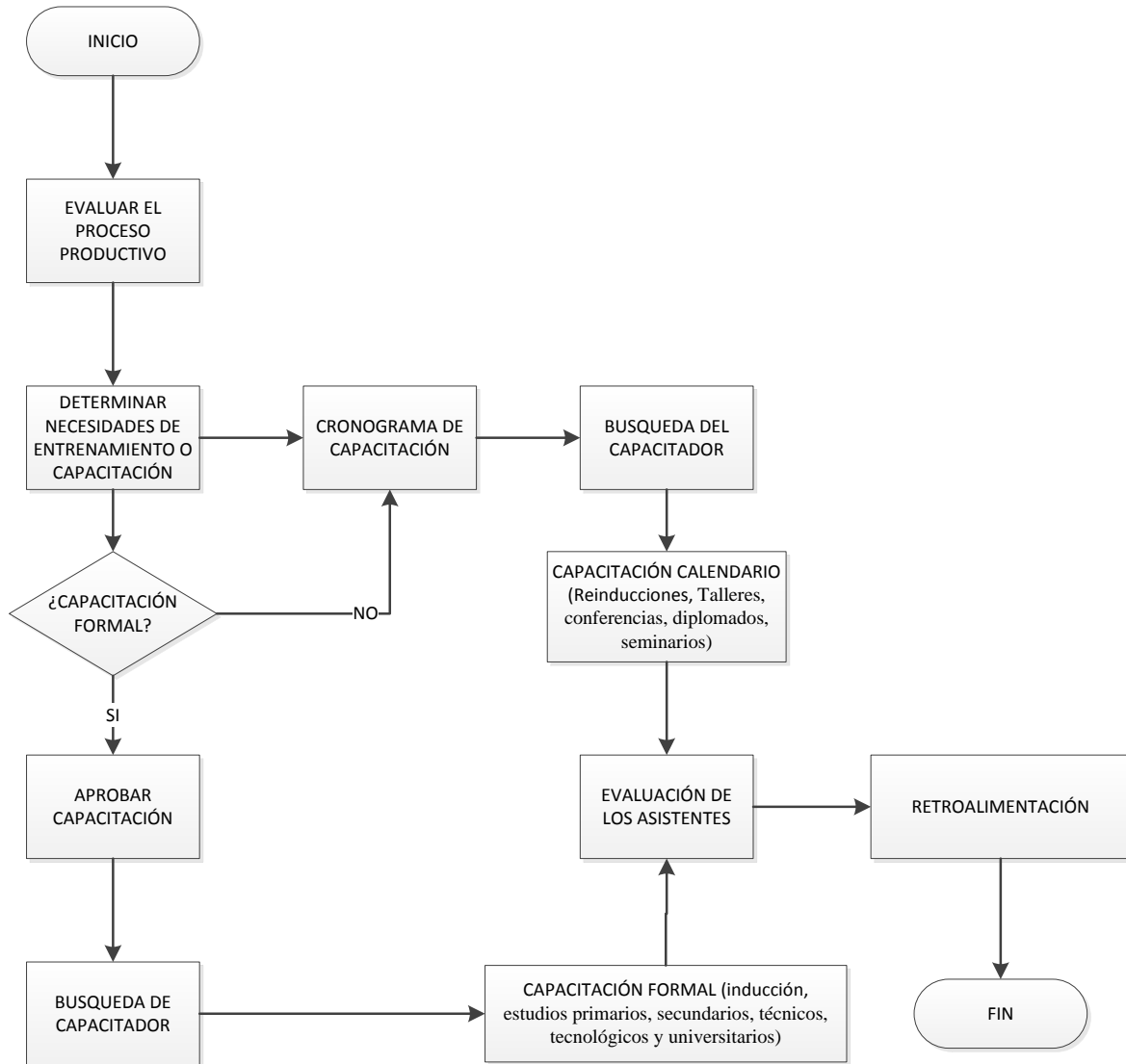
Como los programas de entrenamiento representan una inversión, se requiere que produzca un retorno razonable, normalmente, se debe evaluar si el programa de entrenamiento satisface las necesidades para las que fue diseñado.

Para la empresa de Servicios Técnicos y Fumigaciones Toala se prevé dos tipos de capacitaciones a parte de la inducción ya descrita en párrafos anteriores.

- Capacitación calendario: son todas aquellas capacitaciones programadas directamente por la empresa mediante un cronograma específico, para ser dictadas durante el correspondiente periodo, tales como: Talleres, conferencias, diplomados, seminarios, etc.
- Capacitación formal: formación que se le brinda a los empleados con el propósito de mejorar su nivel educativo y tienen acceso todos aquellos empleados que necesiten realizar sus estudios primarios, secundarios, técnicos, tecnológicos y universitarios de ser posible.

La Jefatura de Talento Humano en la empresa deberá preocuparse continuamente por sus colaboradores por lo que es recomendable un esfuerzo constante y planificado para mejorar los niveles de competencia de los empleados y el desempeño en la organización por medio de programas de capacitación y desarrollo.

Flujograma del Subsistema de Capacitación o Desarrollo de Personal



Instrumentos del Subsistema de Capacitación o Desarrollo de Personal

Modelo del Informe del Programa de Capacitación

I. DATOS DE LA EMPRESA

1.1. Denominación o Razón Social de la Empresa:

.....

1.2. RUC:

1.3. Actividad Económica Principal:

.....

1.4. Número de Trabajadores de la Empresa:.....

II. PLAN DE CAPACITACIÓN

2.1. Denominación del Plan de Capacitación

--

2.2. Número de Trabajadores de la Empresa en la Ocupación a Capacitar:

(Señale el número de trabajadores con vinculación laboral directa y que actualmente se encuentren realizando la ocupación señalada).

2.3. Objetivos que debe Lograr el Beneficiario al Término de su Formación en la Empresa

a)
b)
c)

2.4. Responsable del Monitoreo y Supervisión de las Actividades Formativas.

--

2.5. Actividades Formativas.

2.7.1. Formación en la Empresa.

2.5.1.1. Nombre del Responsable de la Formación

2.5.1.2. Función Principal del Puesto u Ocupación _____

2.5.1.3. Actividades o Tareas Principales _____

2.5.1.4. Competencias a Desarrollar

2.5.1.4.1. Competencias Específicas

a)
b)
c)

2.5.1.4.2. Competencias Genéricas o Transversales

a)
b)
c)

2.7.2. Formación Específica

2.5.2.1. Nombre del Curso o Especialidad Vinculada al Puesto de Trabajo que se Brindara al Beneficiario.

--

2.5.2.2. Entidad que Brinda la Formación Específica:

- En la misma empresa
- Centro de formación profesional:

Nombre de la Institución: _____

- Ambos

Nombre de la Institución: _____

2.6. Duración de la Capacitación Según la Naturaleza de la Ocupación (en meses)

(Incluir horas de capacitación específica)

--

2.7. Monitoreo y Evacuación.

2.7.1. Periodicidad del Monitoreo y Evaluación del Beneficiario_____

III. CERTIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

a) Requisitos para la Obtención del Certificado de Capacitación

--

Esquema Sencillo de un Cronograma de Actividades de Capacitación

Actividad/ Capacitación	Recursos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre

3.2.8.4 Evaluación del Desempeño

Objetivo del Subsistema de Evaluación del Rendimiento, Desempeño y Potencialidad

Aplicar sistemas imparciales y transparentes de evaluación que las personas evaluadas conozcan.

Política del Subsistema de Evaluación del Rendimiento, Desempeño y Potencialidad

La evaluación de cada colaborador va a cargo de sus superiores, del Departamento de Recursos Humanos y de todos aquellos que han estado en contacto con la persona evaluada.

Estrategia del Subsistema de Evaluación del Rendimiento, Desempeño y Potencialidad

Según la evaluación de resultados asignar responsabilidades consecuentes con la función y la evolución de los individuos, evaluando el conocimiento adquirido.

Propuesta del Subsistema de Evaluación del Rendimiento, Desempeño y Potencialidad

Este proceso busca medir la calidad en las actividades que ejercen a diario los trabajadores y hasta qué punto cumplen con los objetivos propuestos en cada cargo.

Ésta debe proporcionar beneficios a la empresa, evaluar a los colaboradores y determinar futuras acciones, como aumentos salariales, ascensos, transferencias, necesidades de capacitación y lo más importante, siempre debe haber retroalimentación acerca de la evaluación con los trabajadores, para que ellos conozcan su desempeño en el cargo.

Para la evaluación de desempeño, se propone lo siguiente:

- i. El gerente general deberá evaluar a los jefes para determinar el rendimiento de cada uno.
- ii. El Jefe Administrativo evaluará al personal administrativo, financiero y al jefe del departamento técnico y así determinara cómo van las actividades por sucursal.
- iii. El jefe del departamento técnico realizará la respectiva evaluación a sus subordinados.
- iv. La Jefatura de Talento Humano elaborara previamente un formato que tendrá en cuenta aspectos como conocimiento del cargo, puntualidad, cooperación, responsabilidad, entre otros.
- v. Los jefes encargados de realizar la evaluación, diligenciaran los formatos preestablecidos por la Jefatura de Talento Humano.

- vi. Al finalizar este proceso, le corresponde al evaluador realizar la respectiva retroalimentación con cada colaborador, explicándole el por qué en cada una de las respuestas.
- vii. El evaluado puede dar sugerencias o posibles soluciones si no está de acuerdo con la valoración realizada por el jefe y debe emitir un concepto, acerca de su evaluación.
- viii. Se deben aplicar los respectivos correctivos, según los resultados de la evaluación de desempeño, después del visto bueno de la Jefatura de Talento Humano.

El superior inmediato a través de la evaluación adquiere elementos indispensables para:

- Diagnosticar y mejorar el desempeño de sus evaluados de una manera objetiva.
- Ayudar a mejorar el rendimiento y comportamiento de los empleados y manejar la incidencia de factores que intervienen en el desarrollo del trabajo.
- Comunicarse con sus empleados para conocer sus limitaciones y generar un plan de acción con el fin de proporcionarles formación requerida para realizar eficazmente su gestión.

La empresa adquiere información con el fin de:

- Activar sus políticas y programas de recursos humanos con el propósito de fomentar el crecimiento de personal, incrementar la eficiencia, mejorar las relaciones humanas y ofrecer mayores oportunidades de desarrollo a cada uno de los empleados.
- Determinar prioridades sobre capacitación, asignación y administración de los recursos humanos y en general orientar las acciones futuras con respecto a logros de objetivos de productividad.
- Valorar el estado presente y potencial de contribución de cada empleado.

Es importante mencionar los criterios para realizar la evaluación en donde cada factor a evaluar tiene un peso de acuerdo con el porcentaje asignado al proceso y está ubicado por orden de importancia e incidencia de este. Los factores se deben evaluar independientemente y con el puntaje que mejor represente el desempeño del evaluado, de acuerdo a los grados de valoración definidos para este fin.

Para los factores de desempeño se propone los siguientes grados:

- Por encima: durante el periodo el factor se presenta de manera tal, que supera ampliamente los patrones establecidos.
- Adecuado: durante el periodo el factor se presenta en los niveles establecidos.
- Por debajo: durante el periodo el factor se presenta de manera tal que no alcanza los niveles establecidos. Requiere aplicar esfuerzos para satisfacer las exigencias mínimas del empleo.

A cada grado de valoración le corresponderá un valor cuantificable determinado en una escala de valores fijos de acuerdo a la siguiente interpretación:

- Sobresaliente 89% a 100%
- Superior 75% 88%
- Adecuado 65% 74%
- Deficiente menor al 65%

Los periodos y casos en los cuales se debe realizar la evaluación del desempeño son:

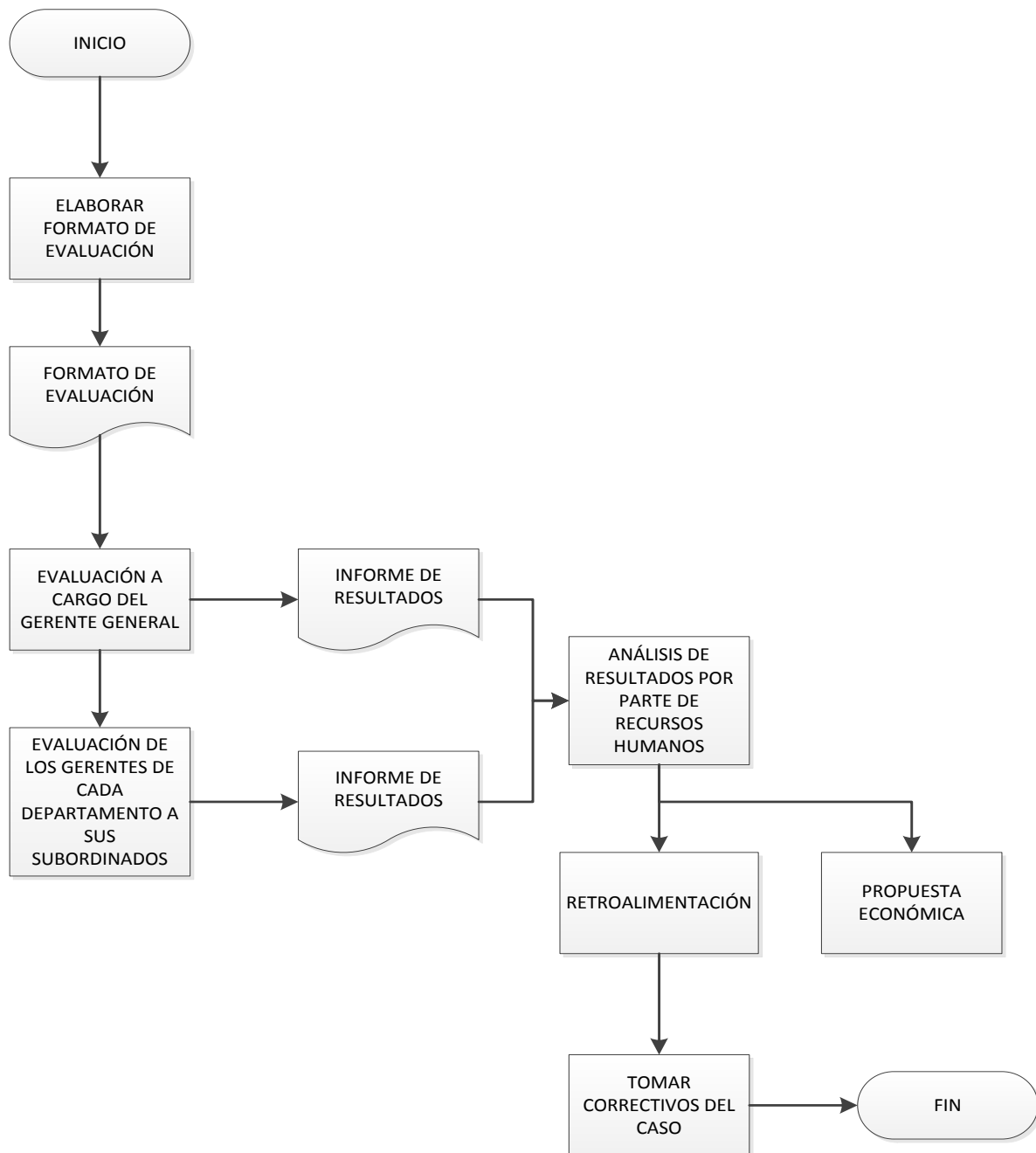
- Periodos ordinarios de evaluación: Se refiere a periodos preestablecidos por la empresa para realizar el proceso normal, es decir, ciclos trimestrales.
- Evaluación por periodo de prueba o vencimiento del contrato a término fijo.
- Periodos extraordinarios: Por nivelación, por promoción o ascenso, por deficiencias en el desempeño, por cualquier otra circunstancia que su jefe inmediato estime conveniente.

La productividad refleja que o como son utilizados los recursos. La productividad laboral será medida incluyendo contribuciones en el trabajo, capital, materiales y energía. Sin embargo se debe utilizar un esquema que discrimine entre los niveles de desempeño, que contemple entre los niveles máximos y mínimos, debe existir correspondencia entre los resultados y los niveles de desempeño.

- Nivel de empleados con nivel de desempeño optimo en relación al número de personas evaluadas.

- Número de empleados con nivel de desempeño satisfactorio en relación al número de personas evaluadas.
- Número de empleados con nivel de desempeño insatisfactorio, en relación al número de personas evaluadas.

Flujograma del Subsistema de Evaluación del Rendimiento, Desempeño y Potencialidad



Instrumentos del Subsistema de Evaluación del Rendimiento, Desempeño y Potencialidad

Formulario de Evaluación de Desempeño

UNIDAD/DPTO.-----**ÁREA/SERV.**-----

EVALUADO-----

PUESTO-----**FECHA DE INGRESO**-----

EVALUADOR-----

FECHA DE LA EVALUACIÓN -----

En qué grado cree usted que el trabajador tiene desarrollada las competencias que se presentan a continuación.- Marque con una X el número que refleja su opinión

INSTRUCCIONES

1. Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo, lea bien las instrucciones, si tiene duda consulte con el personal responsable.
2. Lea bien el contenido de la competencia y comportamiento a evaluar.
3. En forma objetiva y de conciencia asigne el puntaje correspondiente.
4. Recuerde que en la escala para ser utilizada por el evaluador, cada puntaje corresponde a un nivel que va de Muy bajo a Muy alto.
 - Muy bajo : 1 ---Inferior.- Rendimiento laboral no aceptable.
 - Bajo : 2 ---Inferior al promedio.- Rendimiento laboral regular.
 - Moderado : 3 ---Promedio.- Rendimiento laboral bueno.
 - Alto : 4 ---Superior al promedio.- Rendimiento laboral muy bueno.
 - Muy Alto : 5 ---Superior.- Rendimiento laboral excelente.
5. En el espacio relacionado a comentarios, es necesario que anote lo adicional que usted quiere remarcar.

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS						
Termina su trabajo oportunamente						
Cumple con las tareas que se le encomienda						
Realiza un volumen adecuado de trabajo						
CALIDAD						
No comete errores en el trabajo						
Hace uso racional de los recursos						
No Requiere de supervisión frecuente						
Se muestra profesional en el trabajo						
Se muestra respetuoso y amable en el trato						
RELACIONES						

INTERPERSONALES						
Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros						
Brinda una adecuada orientación a los clientes						
Evita los conflictos dentro del equipo						
INICIATIVA						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						
Se muestra asequible al cambio						
Se anticipa a las dificultades						
Tiene gran capacidad para resolver problemas						
TRABAJO EN EQUIPO						
Muestra aptitud para integrarse al equipo						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						
ORGANIZACIÓN						
Planifica sus actividades						
Hace uso de indicadores						
Se preocupa por alcanzar las						

metas						
PUNTAJE TOTAL:						
Firma del evaluador (Director, Jefe de Departamento Asistencial, o Jefe de Unidad Administrativa)			Comentarios			
Firma del ratificador (Sub Dirección Ejecutiva, Director de la Oficina de Administración)			Comentarios			

3.2.9 Procedimiento del Sistema de Gestión de Talento Humano

En este apartado se desarrolla brevemente el procedimiento para la implementación del sistema de gestión del talento humano.

3.2.9.1 Objetivo del Plan de Implementación

Establecer e incorporar a la empresa de Servicios Técnicos y Fumigaciones Toala un Sistema de Gestión de Recursos humanos para que los empleados y gerente de la empresa se sientan involucrados y motivados en el trabajo y consideren que laborar en la misma les sirve en su desarrollo personal.

3.2.9.2 Establecer la Aplicación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos

Se debe aplicar a todos los miembros de la empresa en todos los niveles y funciones. Su aplicación requiere esfuerzo y entusiasmo por parte de todos los participantes en el desarrollo del sistema. Para que el gerente pueda aceptar la implementación de este sistema, se debe establecer debe exponer e incorporar la necesidad de este sistema y su consecuente costo que deviene en inversión para la empresa.

3.2.9.3 Requisitos Necesarios la Implementación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos

Establecer los requisitos necesarios es fundamental en el proceso, por lo que se señalan a continuación:

- Apoyo de gerencia
- Disposición de recursos humanos, ya que al no existir el departamento en la empresa se requiere de nuevo personal que dirija el sistema.
- Diagnóstico de situación adecuado
- Elaboración del sistema apropiado de medición y control sobre la base de los lineamientos de esta propuesta

3.2.9.4 Responsabilidades e Identificación de los Involucrados

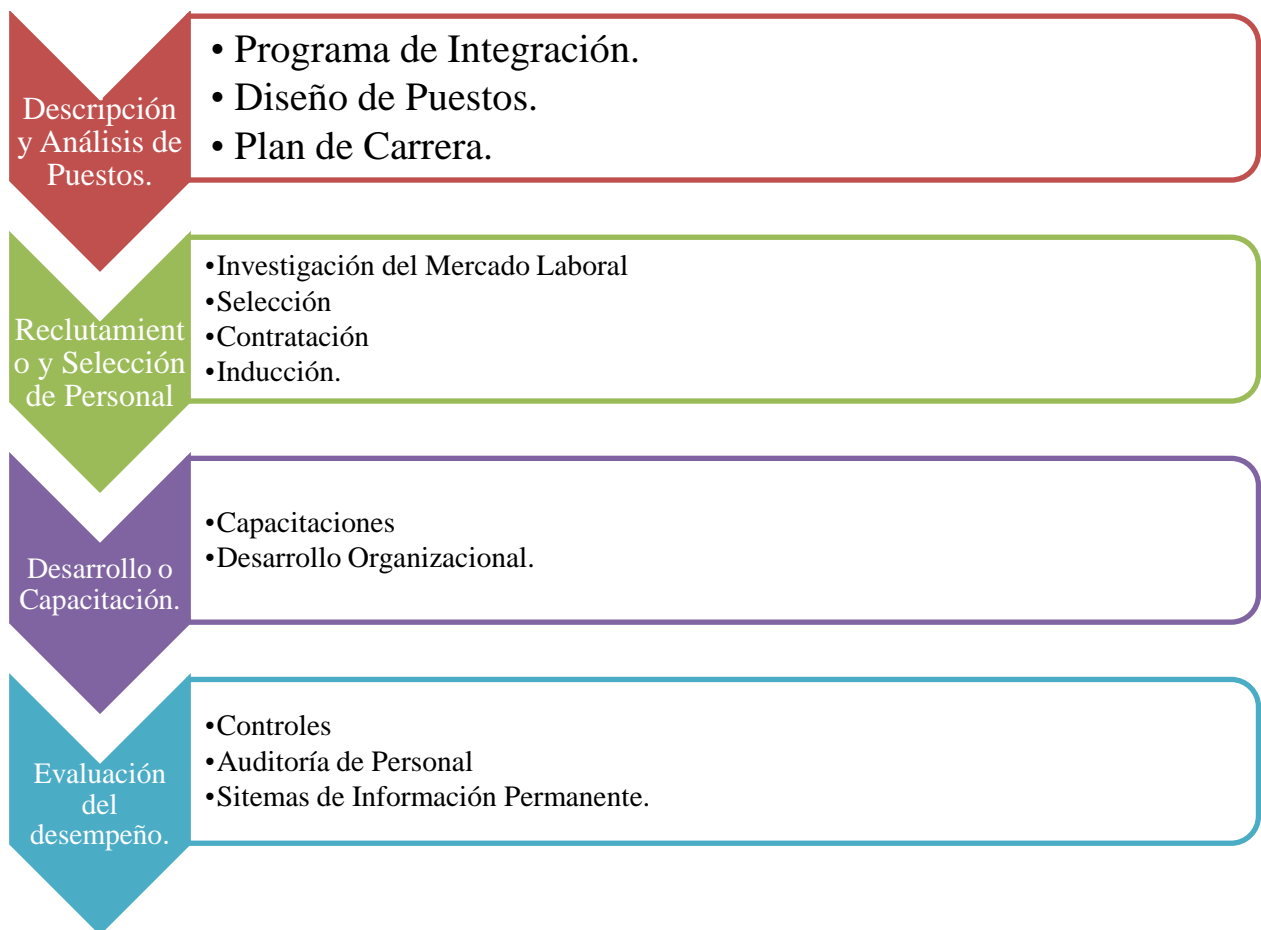
El gerente general es quien debe apoyar y aprobar el Sistema de Gestión de Recursos Humanos. Y los empleados son quienes serán los involucrados directamente dentro del sistema. El nuevo personal del departamento de recursos humanos puede estar conformado por un jefe y un ayudante o como se indicó al inicio de la propuesta, lo puede realizar el gerente general mediante la modalidad de funciones divididas.

3.2.9.5 Aceptación y Aprobación de la Propuesta

La propuesta del Sistema de Gestión de Recursos Humanos se presenta a la gerencia de la empresa. Además, se plantea el objetivo, los problemas que son necesarios resolver a través del sistema y a su vez se presentan las fortalezas y oportunidades que puede implicar el sistema para la empresa.

3.2.10 Implementación del Sistema de Recursos Humanos de la Propuesta

Para ellos se debe revisar y cumplir a cabalidad los objetivos, políticas y estrategias de la presenta propuesta de modo que los procesos de gestión sean aplicados a la empresa según muestra el siguiente esquema resumen:



3.2.11 Evaluación del Sistema de Recursos Humanos de la Propuesta

La evaluación es parte de todo el sistema, ya que es la base para detectar en qué medida se están cumpliendo los objetivos del mismo, por lo tanto la ejecución de la evaluación del sistema debe determinar los medios que permitan al encargado realizarla.

Cuando se implementa un sistema, es preciso que se establezcan criterios que permitan evaluar el desarrollo del mismo, para lo cual se deben realizar acciones que permitan ejecutar las evaluaciones requeridas, entre las cuales se tiene:

- Verificar continuamente el logro de los objetivos que persigue el sistema
- Revisar constantemente que la empresa disponga de los recursos necesarios para el adecuado funcionamiento del sistema, de manera de cumplir con lo que haga falta.
- Asegurarse que el contenido de los pasos que conforman el sistema sea el adecuado para el o los puestos que se están evaluando,

3.2.12 Estructura de la Unidad de Gestión de Talento Humano

A continuación se presenta los organigramas propuestos para la unidad de gestión del talento humano de la empresa de Servicios Técnicos y Fumigaciones Toala.

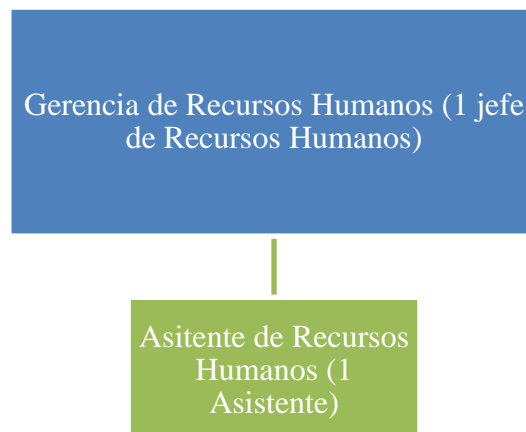
3.2.12.1 Organigrama Estructural



3.2.12.2 Organigrama Funcional



3.2.12.3 Organigrama Posicional



3.2.13 Organización Informal

3.2.13.1 Incentivos

Está comprobado que los empleados motivados son más productivos. Acuden a los trabajos más contentos, aprovechan mejor el tiempo, rinden más y eso conlleva mejores resultados para la empresa. Un claro beneficio tanto para la empresa como para el propio trabajador.

Más allá de los sueldos, las pagas extra y los incentivos económicos, existen otras formas de motivar al personal para que se sienta a gusto en su puesto laboral. Por lo tanto se proponen los siguientes incentivos que no necesariamente son económicos.

- **Flexibilidad en el Horario.** Una opción es reducir el tiempo dedicado para la comida a fin de poder adelantar la hora de salida o trabajar más horas durante la semana para poder tener a cambio el viernes por la tarde libre. De esta manera, se aumenta la calidad de vida de los trabajadores y se facilita la conciliación personal, laboral y familiar. Además, durante el periodo estival (julio-septiembre) es recomendable establecer la jornada intensiva para que los empleados puedan disfrutar de mayor tiempo de ocio.
- **Elección de días Libres y Vacaciones.** Esta medida puede ser muy positiva para facilitar la conciliación familiar y laboral al posibilitar por ejemplo que los empleados que tengan hijos puedan seleccionar días de vacaciones coincidiendo con las vacaciones escolares de navidad, semana santa o verano. Establecer un equilibrio entre el trabajo y el ocio es esencial para crear un ambiente laboral positivo.
- **Reconocer los Logros.** Reconocer cuando alguien realiza un buen trabajo no cuesta nada y puede significar mucho. Hará que el trabajador sienta que su esfuerzo merece la pena, que es parte importante de la empresa y servirá para que continúe trabajando para ayudar al éxito de la compañía.

- **Buen Ambiente.** Es importante que se dé un clima de colaboración y confianza en el trabajo. Por ello, hay que cuidar el ambiente y fomentar la relajación. Se debe ser amable con todo el mundo. Si hay que recriminar a un empleado se debe hacer en privado y, si hay que reconocer su labor, mejor en público.
- **Parte de la Empresa.** Incrementar el sentimiento de pertenencia a la compañía favorece el buen clima laboral, fomenta la productividad y la consecución de objetivos. El hecho de que los empleados conozcan todos los productos, facetas, etc. de la empresa conlleva que sientan mayor vinculación con la compañía.
- **Expectativas de Futuro.** En época de crisis, incentivar a los trabajadores con planes a largo plazo dentro de la compañía se ha convertido en una de las mayores motivaciones. Es una de las formas más directas de reconocer el trabajo de los empleados. Además, la formación gracias a cursos internos, etc. por parte de la empresa está percibida como una manera de apostar por el trabajador.
- **Interés por su Vida.** Es recomendable dedicar tiempo para conocer qué piensan sus empleados, su vida personal, etc. Los trabajadores valoran mucho que los altos cargos se preocupen por su día a día. Además, también a nivel corporativo pueden ofrecer ideas que pueden beneficiar a la compañía.

3.2.13.2 Recompensas

Se proponen para la empresa de Servicios Técnicos y Fumigaciones Toala dos recompensas las cuales se describen a continuación:

- Pólizas de seguros, que pueden ser de salud, de vida y por accidentes e incapacidad temporal o permanente.
 - En el campo de la salud pueden ser pólizas de gastos médicos mayores o menores. Cuando se utiliza este servicio, se debe pagar el deducible correspondiente. Existen otras pólizas que cubren atención dental, óptica,

maternidad y atención durante el embarazo, etcétera. Las pólizas médicas cubren hospitalización por accidente sin necesidad de erogar, en el momento de la internación, ninguna cantidad o garantía.

- Pólizas de vida. Dos años de salario es lo que regularmente cubre.
 - Pólizas por accidente e incapacidad temporal o permanente. El monto de la indemnización varía según la profesión. Así, por ejemplo, un daño en la vista puede determinar la incapacidad total de un fumigador.
-
- Bonos y premios: Proporcionar a los empleados bonos salariales y premios es una gran manera de recompensar. La temporada de vacaciones es un buen momento para dar bonificaciones monetarias o tarjetas de regalo. Una promoción recompensa a un empleado por su trabajo y dedicación, aumentando la moral de los empleados al tiempo que añade nuevas responsabilidades.

3.2.13.3 Normatividad

Considerando que la empresa no cuenta con un Sistema de Gestión de Recursos Humanos y mucho menos de un Reglamento Interno de Administración de Recursos Humanos que regule las relaciones entre los servidores de la empresa, en armonía con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes se establece el esquema de dicho reglamento:

- CAPÍTULO I. Del objetivo y administración
- CAPÍTULO II: Ámbito y excepciones
- CAPÍTULO III: De las autoridades y empleados
- CAPÍTULO IV: Del ingreso
- CAPÍTULO V: De la contratación del personal
- CAPÍTULO VI: De los deberes, derechos y prohibiciones
- CAPÍTULO VII: Del régimen de asistencia
- CAPÍTULO VIII: De las vacaciones, licencias y servicios
- CAPÍTULO IX: De las horas extraordinarias de trabajo

- CAPÍTULO X: Del régimen disciplinario
- CAPÍTULO XI: De la clasificación de puestos, selección de personal y capacitación
- CAPÍTULO XII: De los ascensos
- CAPÍTULO XIII: De la cesación definitiva de funciones
- CAPÍTULO XIV: Disposiciones generales

Las disposiciones del reglamento deben ser carácter general y obligatorio y tienen el propósito de regular las relaciones de trabajo de los funcionarios y empleados que ejerzan funciones remuneradas en la empresa de Servicios Técnicos y Fumigaciones Toala sujetos al Código de trabajo que se ha tomado como base para la elaboración de los capítulos del esquema.

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN

4.1 CONCLUSIONES

- En la empresa hay un sistema de Gestión de Talento Humano, el cual no está debidamente estructurado lo que nos proporciona una base sobre la cual podemos ir desarrollando los subsistemas de Gestión de Talento Humano.
- No existe un proceso detallado que permita realizar el reclutamiento interno en la empresa.
- Es necesario un programa de inducción para los nuevos colaboradores que se incorporen a la empresa.
- El único tipo de reconocimiento que brinda la empresa a sus trabajadores es el económico.
- Se evidencia que existe comunicación entre el administrativo y los operarios pero no es de la mejor manera ni la más eficiente.
- Se debe realizar un refuerzo acerca de los riesgos de accidente o enfermedad profesional de los puestos de trabajo.
- Se elaboró la propuesta referente al diseño de un sistema de recursos humanos para la empresa de Servicios Técnicos y Fumigaciones Toala con los subsistemas básicos de descripción de puestos, reclutamiento de personal, capacitación y desarrollo y

evaluación de desempeño capaces de promover el desempeño eficiente del personal de la empresa en mención.

- La presente investigación pretende mejorar la calidad y eficiencia de la empresa de Servicios Técnicos y Fumigaciones Toala mediante la implementación de un sistema de gestión del talento humano.
- Es importante contar con un modelo teórico contrastado empíricamente ya que se constituye en el primer aporte de la investigación, por cuanto permite a los investigadores tener un soporte para realizar este trabajo de tipo explicativo.
- A pesar de la historia reciente de esta empresa, se hace necesaria la creación de una reestructuración de la gerencia de Talento Humano, refiriéndose a este contexto, la problemática central se presenta por la aplicación de procesos empíricos que carecen de un fundamento administrativo.
- Se ha dejado de lado procesos tan importantes como la capacitación del personal que rinde sus frutos entregando valor agregado a los colaboradores, además ayuda a mejorar la autoestima, proporcionando conocimiento y especialización en la función realizada, se debe tener en cuenta que la falta de capacitación con el tiempo ocasiona que el nivel socio cultural de los empleados decaiga y esto hace que desmejore la imagen frente al cliente.
- Aunque se resalta el compromiso que la empresa de Servicios Técnicos y Fumigaciones Toala tiene con sus colaboradores al realizar su pago de nómina y los pagos a la seguridad social cumplidamente, hace falta una política salarial, que cree motivación en las personas y brinde una remuneración justa y equitativa de acuerdo a la función realizada.

- El sistema de administración de recursos humanos desarrollaría el talento humano de la organización mediante el diseño de los elementos del sistema y su implementación, con orientación a los objetivos organizacionales.
- Aplicar adecuadamente los principios teóricos – científicos sobre los que se sustenta el presente trabajo, es fundamental. Esos principios son: Teoría de los sistemas, Subsistemas de Recursos Humanos, Administración de Recursos Humanos.
- La administración del talento humano busca compenetrar a los trabajadores con el proceso productivo de la empresa, haciendo que éste último sea más eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de estos. Así como también la maximización de la calidad del proceso productivo depende de igual modo de la capacitación de los elementos humanos para hacer más valaderos sus conocimientos.
- La gerencia de recursos humanos de una empresa busca que las estrategias y políticas que usa cada departamento sean las más adecuadas, y en todo caso funge como asesoría y consultoría de cada departamento. Este es un departamento que une de la manera más eficiente los Recursos Humanos.
- Los procesos correspondientes a los subsistemas de gestión del talento humano se encuentra sin sistematizar, carecen de documentación abalizada y su actualización es limitada.

4.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda realizar la consolidación del Sistema de Gestión de Talento Humano mediante el desarrollo de los subsistemas de administración del Recurso Humano en la empresa de Servicios Técnicos fumigaciones Toala”
- Se debería elaborara un manual para realizar reclutamiento interno en la empresa viendo a varios candidatos y poniéndolos a prueba a través de un proceso de selección ordenado.
- Se debe implementar un programa de inducción a los nuevos colaboradores que se incorporen a la empresa para que se pueda trasmitir la cultura de la empresa, conocer a los compañeros de trabajo, recalcar lo que se espera del nuevo empleado y despejar sus dudas.
- Se debe diversificar el tipo de reconocimientos que brinda la empresa porque también es importante otros tipos de reconocimientos y no solo centrarnos en la parte económica ya que esto puede tergiversar las motivaciones de los empleados.
- Se debe mejorar la comunicación porque puede incurrir en muchos desaciertos, confusiones y mal entendidos.
- Se debe aprobar la propuesta presentada en esta investigación a la brevedad del caso de modo que se pueda mejorar el correcto desempeño de la empresa.
- Se sugiere a la empresa de Servicios Técnicos y Fumigaciones Toala, la implementación del área de recursos humanos que cumpla con los requisitos planteados en este documento, tanto de estructura como de contenido, empezando por la elección

del Jefe de Talento Humano, cargo para el que es necesario contratar una persona idónea con altas cualidades morales y respeto por la gente, que fomente el desarrollo del personal, a través de su aporte a la organización.

- De igual manera, se recomienda la implantación de los procedimientos de implementación para cada uno de los subsistemas para el desarrollo adecuado de los mismos.
- Se recomienda la creación de la estructura salarial, que permita cargo de acuerdo a los principios de justicia, equidad y competitividad, debido a que esto mejoraría la motivación de los colaboradores al realizar un ajuste salarial y crear escalas de remuneración para cada cargo de acuerdo a la función que realiza.
- Se recomienda no dejar de lado procesos tan importantes como la capacitación del personal que rinde sus frutos.
- Se recomienda aplicar adecuadamente los principios teóricos – científicos sobre los que se sustenta el presente trabajo
- Se debe tener en cuenta que la falta de capacitación con el tiempo ocasiona que el nivel socio cultural de los empleados decaiga y esto hace que desmejore la imagen frente al cliente.
- Se recomienda seguir trabajando en el fortalecimiento del tema de Salud Ocupacional y complementar lo que existe con la creación brigadas, que permitan una mejor cobertura de este tema en la organización y creen en sus colaboradores conciencia acerca de la importancia de minimizar los riesgos y accidentes laborales y les enseñe a actuar frente a ellos en caso de presentarse.

- Se recomienda reorganizar la estructura orgánica funcional de la empresa de acuerdo a la propuesta de la presente investigación.
- Se recomienda abalzar la documentación presente en la empresa y además actualizarla.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, M. (2006). *Desarrollo del talento humano*. Buenos Aires: Granica S.A.
2. Alonso I., Jiménez L., Landaida J., Matsanz A. y Ripoll A. (1996). *La selección de personal*. Madrid: Coopers & Lybrand.
3. Arnold, M. (1989). Teoría de Sistemas, Nuevos Paradigmas: Enfoques de Niklas Luhmann. *Revista Paraguaya de Sociología*, 51-72.
4. Arruñada S., b. (1990).- "Economía de la Empresa, "Economía Contractual, Barcelona
5. Arthur J. y Thompson J. (2004). *Administración Estratégica*. Textos y casos. Mexico: 13va edición. Mc Gaw-Hill.
6. Audirac, C. (2007). *Desarrollo organizacional y consultoría*. México: Trillas.
7. Ballarin E., Rosanas I., (1986).- "Sistemas de Planificación y Control". Biblioteca de Gestión, Barcelona.
8. Blanco I., (1986).- "El Control como Guía de la Gestión Empresarial". IMPI, Madrid.
9. Buckley, W. (1973). *La sociología y la teoría moderna de los sistemas*. Buenos Aires: Amorrortu.
10. Carnelutti, F. (1944). *Sistema de Derecho Procesal Civil*. Buenos Aires: Alcalá-Zamora.
11. Chiavenato, I. (2007). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: McGraw Hill.
12. Dávila, C. (1996). *Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico*. Bogotá: Interamericana S.A.
13. Dessler, G. (2001). *Organización y Administración. Enfoque Situacional*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

14. Engel P. y Riedmann, W. (1982).- "Casos sobre Planificación, Organización, Ejecución y Control". Deusto, Bilbao.
15. Franklin B., E. (2004). Organización de Empresas. México: Mc Graw Hill.
16. García, J. L. (2013). *Antecedentes de la Gestión del Talento Humano*. Obtenido de <http://julianlogar.blogspot.com/p/antecedentes-de-la-gestion-de-talento.html>
17. Gelinier O., (1976).- "Dirección Participativa por Objetivos". A.P.D. Madrid.
18. Grados, J. (2013). Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal. México: 4ta edición. Manual Moderno.
19. Humble J., (1974).- "Cómo Implantar la Dirección por Objetivos en la Áreas Funcionales". A.P.D., Madrid.
20. Jones, T. y Wicks, A. C. (1999). Convergent Stakeholder Theory, *Academy of Management Review* 24, pp. 206–221
21. Kast F. y Rosenzweig J. (1988).- "Administración en las Organizaciones: Enfoque de Sistemas y de Contingencias", 2ª Ed.,
22. Koontz, H. (1998). Administración: Una perspectiva global. México: Mc Graw-Hill.
23. Maristany, J. (2007). Administración de recursos humanos. México: 2da edición. Pearson Education.
24. Menguzato B. y Renau J. (1991).- "La Dirección Estratégica de la Empresa: Un Enfoque Innovador del Management". Ariel, Barcelona.
25. Milkovich G. y Boudreau J. (1994). Dirección y administración de recursos humanos: un enfoque de estrategia / Human resource management. Delaware: Addison-Wesley Iberoamericana.
26. Montúfar R.. Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones. McGraw-Hill, 2da Ed. México, c2004, p. 286.

27. Morell A. y Brunet I. (1999). El reclutamiento de personal en la nueva sociedad informacional. Lleida. España: Universidad de Lleida. Departamento de economía aplicada. Área de Sociología.
28. Pérez Carballo J.F. (1990).- "Control de la Gestión Empresarial".ESIC,Madrid.
29. Pierre, L. (2008). Gestión de los Recursos Humanos. Barcelona.
30. Puchol, L. (2007). Dirección y gestión de recursos humanos. Madrid: 7ma edición. Días de Santos.
31. Ramírez, J. (2006). Recuperado el 20 de marzo de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos42/administracion-recursos-humanos/administracion-recursos-humanos2.shtml#ixzz2jO8JxRbo>
32. Robbins P. (1991). "Management". Prentice-Hall, Englewood Cliffs. 3ra.Edición
33. Sherman J., Arthur W., Bohlander y George W. (1994). Administración de los recursos humanos / Managing human resources. México: Iberoamericana.
34. Tricker R. (1980).- "Sistemas de Información y Control Gerencial". C.E.C.S.A., México.
35. Vázquez, V. (2002). Organización aplicada. Madrid, España: McGraw Hill.
36. Wayne M. y Noe R. (2005). Administración de recursos humanos. México: Novena edición. Pearson.
37. Werther J. y Keith D. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.
38. Zuani E., R. (2003). Introducción a la Administración de Organizaciones. Salta, Argentina: Makbut.

ANEXOS

**ANEXO 1. INFORMACIÓN PROFESIONAL DEL STAFF DE SERVICIOS
TÉCNICOS FUMIGACIONES TOALA**

Servicios Técnicos Fumigaciones Toala, ha terminado con el proceso de certificación del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2000 a través de BUREAU VERITAS, por lo cual mantiene un procedimiento para perfiles y descripción del cargo el mismo que se detalla a continuación.

GERENTE GENERAL

NATURALEZA DEL PUESTO	
Responsable de planificar, controlar y administrar el Negocio. Además responsable por cumplir presupuesto y metas planificadas. Y finalmente ejercer la representación legal de FUMIGACIONES TOALA.	
AUTORIDAD	
Todas	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir, controlar y responder por el adecuado manejo del negocio • Controlar el cumplimiento de los objetivos, métodos, procedimientos, políticas y estrategias específicas de Servicios Técnicos Fumigaciones Toala. • Buscar nuevos negocios con clientes potenciales • Crear y mantener buenas relaciones con los clientes y proveedor. • Revisar el cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad. 	
COMPETENCIAS	
EDUCACIÓN	FORMACIÓN
Título de tercer nivel en Ingeniería Química o afines. Nota: Serán considerados aptos para este cargo los aspirantes que aunque no tengan la educación requerida,	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de Fumigación • Entomología • Epidemiología

acrediten más de 10 años de experiencia como Técnico Sanitario.	
EXPERIENCIA	
<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 5 años en cargos similares 	
HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Negociación • Capacidad de trabajo bajo presión • Trabajo en equipo • Buenas relaciones interpersonales • Comunicación • Liderazgo 	

COORDINADOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO

NATURALEZA DEL PUESTO	
<p>Responsable de la implementación de estrategias y políticas contables, crédito y cobranza.</p> <p>Responsable de asegurar el abastecimiento de materias primas, insumos y demás elementos para garantizar la operación normal del servicio, oficinas e instalaciones en general</p>	
AUTORIDAD	
DECISIONES TOMADAS POR SÍ MISMO Y SIN CONSULTAR	DECISIONES QUE REQUIEREN LA APROBACIÓN PREVIA DE SU JEFE
Todas las demás.	Contrato de préstamos.
	Contrato de personal.
	Firmar contratos sin la respectiva autorización.
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Recomendar acciones correctivas de las gestiones administrativa, financiera y contable. • Realizar un adecuado seguimiento de la cartera y participar en su recuperación. • Mantener relaciones de coordinación y comunicación con entes de control como: Auditores Externos, SRI, IESS, Cámaras. • Controlar la emisión de contratos • Atender y resolver conflictos de carácter civil, laboral y/o penal. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Controlar inventarios, compras y adquisiciones y administrar prestaciones. • Proveer los servicios para el bienestar del personal y organizar eventos cuidando el presupuesto de gastos. 	
COMPETENCIAS	
EDUCACIÓN	FORMACIÓN
Estudios superiores en Administración de Empresas o carreras afines	<ul style="list-style-type: none"> • MS Office, Internet, correo electrónico. • ISO 9001:2000
EXPERIENCIA	
<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 2 años en cargos similares 	
HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Negociación • Capacidad de trabajo bajo presión • Trabajo en equipo • Buenas relaciones interpersonales • Comunicación • Liderazgo 	

TÉCNICOS SANITARIOS

NATURALEZA DEL PUESTO	
Desarrollar el trabajo de fumigación en los puntos donde sea requerido	
AUTORIDAD	
DECISIONES TOMADAS POR SÍ MISMO Y SIN CONSULTAR	DECISIONES QUE REQUIEREN LA APROBACIÓN PREVIA DE SU JEFE
Ninguna	Todas
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Fumigar internamente • Fumigar externamente • Fumigar en Catering • Inspeccionar donde se anidan las plagas para su correcta fumigación • Aplicación de productos (control químico). 	

<ul style="list-style-type: none"> • Verificación (control de gestión). • Utilizar los equipos de aplicación adecuados • Recorrer todos los sectores de los distintos turnos • Dialogar con los encargados de cada sector y de cada turno • Chequear las rutinas y horarios de limpieza • Dialogar con el responsable del servicio técnico para registrar fechas, de mantenimiento preventivo de las maquinarias dialogar con encargado de jardinería para coordinar acciones. • Verificar instalaciones de cada sector • Verificar el entorno de la planta. • Chequeo diario de vehículo antes de salir al campo • Realización de informe de labores • Entregar el vehículo lavado y en buen estado • Devolución de sobrante de insecticida. 	
COMPETENCIAS	
EDUCACIÓN	FORMACIÓN
Bachiller en cualquier especialización	No requiere
EXPERIENCIA	
<ul style="list-style-type: none"> • No requiere 	
HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de trabajo bajo presión • Trabajo en equipo • Buenas relaciones interpersonales • Comunicación 	

ASISTENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO

NATURALEZA DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Dar apoyo a la Gerencia General en la gestión operativa diaria y realizar actividades y labores administrativas de mediana complejidad requeridas por la Gerencia General. 	
AUTORIDAD	
DECISIONES TOMADAS POR SÍ MISMO Y SIN CONSULTAR	DECISIONES QUE REQUIEREN LA APROBACIÓN PREVIA DE SU JEFE

Ninguna	Todas
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Emitir facturación autorizada previamente por la Gerencia General. • Reportar estado de Facturación emitida y de ingresos efectivos. • Asistir a la Gerencia General en lo referente a organización de agenda, reuniones, comités, viajes, preparación de documentos y presentaciones, filtrado de visitas, llamadas y correspondencia • Tomar notas y asistir a la Gerencia General en eventos relevantes. • Organizar y mantener actualizado el archivo de Gerencia General, información Gerencial y de reuniones de Directorio con la debida confidencialidad. • Realizar varias tareas de apoyo como envío de fax, llamadas telefónicas y concertación de citas. • Organizar y manejar el archivo personal del Gerente General. • Coordinar todos los detalles para los viajes que deba realizar el Gerente General • Asegurar el envío oportuno de documentos y monitorear la recepción y respuesta. • Coordinar Caja Chica 	
COMPETENCIAS	
EDUCACIÓN	FORMACIÓN
Bachiller Contable o cursando estudios superiores en Administración de Empresas o carreras afines	<ul style="list-style-type: none"> • MS Office, Internet, correo electrónico.
EXPERIENCIA	
<ul style="list-style-type: none"> • Un año de experiencia en cargos similares 	
HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de trabajo bajo presión • Trabajo en equipo • Buenas relaciones interpersonales • Comunicación 	

ANEXO 2. CUESTIONARIOS APLICADOS EN LA INVESTIGACIÓN

SERVICIOS TÉCNICOS FUMIGACIONES TOALA

GERENCIA GENERAL

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DE RECURSO HUMANOS.

Objetivo: Diagnosticar la situación actual de la gestión de Recursos Humanos en la empresa.

Datos Generales:

Nivel: Directivo

Unidad:.....

Cargo:.....

Responsable:.....

Fecha de aplicación:.....

Instrucciones:

- Lea atentamente las preguntas antes de dar su respuesta.
- Utilice letra imprenta para escribir sus respuestas.
- En las preguntas de opción múltiple marque con una X la respuesta que usted crea pertinente

Organización de Recursos Humanos.

- 1) ¿Existe un sistema de gestión de RRHH en la empresa?
 - a. Si
 - b. No
 - c. ¿Por qué?
- 2) ¿Existe una política del sistema de gestión de RRHH de la empresa?
 - a. Si
 - b. No
 - c. ¿Por qué?
- 3) ¿En cuáles subsistemas de gestión de RR.HH existe políticas de carácter operativo?
 - a. Descripción de puestos
 - b. Reclutamiento y selección de personal
 - c. Capacitación
 - d. Evaluación del desempeño
 - e. Otros, especifique
- 4) ¿Existe una estructura orgánica en la empresa?
 - a. Si
 - b. No
 - c. ¿Por qué?
- 5) ¿Existe una estructura funcional en la empresa?
 - a. Si
 - b. No
 - c. ¿Por qué?
- 6) ¿Existe una organización estructural, funcional y posicional de RR.HH?
 - a. Si
 - b. No
 - c. ¿Por qué?

- 7) ¿Existen objetivos claros para la gestión de RR.HH en la empresa?
- a. Si
 - b. No
 - c. ¿Por qué?
- 8) ¿Existe una estructura posicional en la empresa?
- a. Si
 - b. No
 - c. ¿Por qué?

Descripción y Análisis de Puestos

- 9) ¿Delega tareas y asigna responsabilidades a sus subordinados?
- a. No aplica
 - b. Muy pequeña
 - c. Baja
 - d. Media
 - e. Alta
 - f. Extrema
- 10) ¿Conoce los riesgos de accidente o enfermedad profesional de los puestos de trabajo?
- a. No aplica
 - b. Muy pequeña
 - c. Baja
 - d. Media
 - e. Alta
 - f. Extrema

Reclutamiento y Selección de Personal.

- 11) ¿Existe un programa de inducción a los empleados?
- a. Si
 - b. No
 - c. ¿Por qué?

12) ¿En la empresa se realiza reclutamiento interno?

- a. Si
- b. No
- c. ¿Por qué?

Capacitación.

13) ¿Con qué frecuencia asisten los empleados a los programas de capacitación?

- a. No aplica
- b. Muy pequeña
- c. Baja
- d. Media
- e. Alta
- f. Extrema

14) ¿Existe un plan de capacitación en la empresa?

- a. Si
- b. No
- c. ¿Por qué?

15) ¿La capacitación es financiada por la empresa?

- a. Si
- b. No
- c. ¿Por qué?

16) ¿Considera que la capacitación de empleados es útil para la empresa?

- a. Si
- b. No
- c. ¿Por qué?

17) ¿Se dedica dinero a la formación de empleados?

- a. Si
- b. No
- c. ¿Por qué?

Evaluación del Desempeño

- 18) ¿Conoce los aspectos de comportamiento que la empresa más valoriza?
- a. Si
 - b. No
 - c. ¿Por qué?
- 19) ¿La empresa tiene en cuenta los objetivos individuales de los trabajadores?
- a. Si
 - b. No
 - c. ¿Por qué?
- 20) ¿Todos los empleados participan en los programas de capacitación?
- a. No aplica
 - b. Muy pequeña
 - c. Baja
 - d. Media
 - e. Alta
 - f. Extrema
- 21) ¿Qué tan útil es para la gestión de RRHH la evaluación del desempeño en la empresa?
- a. No aplica
 - b. Muy pequeña
 - c. Baja
 - d. Media
 - e. Alta
 - f. Extrema
- 22) ¿Qué tipo de reconocimientos brinda la empresa a sus empleados?
- a. Económicos
 - b. Social
 - c. Ascensos
 - d. Otros

23) ¿Motiva a los subordinados a través de relaciones interpersonales, más que con incentivos externos?

- a. Si
- b. No
- c. ¿Por qué?

24) ¿Revisa frecuentemente el trabajo de los subordinados para proporcionarles feedback sobre su exactitud y eficiencia?

- a. No aplica
- b. Muy pequeña
- c. Baja
- d. Media
- e. Alta
- f. Extrema

25) ¿Se realiza rotación de personal en la empresa?

- a. Si
- b. No
- c. ¿Por qué?

SERVICIOS TÉCNICOS FUMIGACIONES TOALA

GERENCIA GENERAL

**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA
GESTIÓN DE RECURSO HUMANOS.**

Objetivo: Diagnosticar la situación actual de la gestión de Recursos Humanos en la empresa.

Datos Generales:

Nivel: Técnico Fumigador

Unidad:.....

Cargo:.....

Responsable:.....

Fecha de aplicación:.....

Instrucciones:

- Lea atentamente las preguntas antes de dar su respuesta.
- Utilice letra imprenta para escribir sus respuestas.
- En las preguntas de opción múltiple marque con una X la respuesta que usted crea pertinente

Descripción y Análisis de Puestos.

- 1) ¿Conoce las tareas y funciones que se llevan a cabo en los puestos de trabajos de la empresa?
 - a. Si
 - b. No
 - c. ¿Por qué?
- 2) ¿Conoce la experiencia exigida por los puestos de trabajo de la empresa?
 - a. Si
 - b. No
 - c. ¿Por qué?
- 3) ¿Conoce los riesgos de accidente o enfermedad profesional de los puestos de trabajo?
 - a. Si
 - b. No
 - c. ¿Por qué?
- 4) ¿Conoce las consecuencias de los errores cometidos en su puesto de trabajo?
 - a. Si
 - b. No
 - c. ¿Por qué?
- 5) ¿Conoce las relaciones humanas que obliga a mantener los puestos de trabajo?
 - a. Si
 - b. No
 - c. ¿Por qué?
- 6) ¿Conoce el nivel de autonomía de las personas que ocupan los puestos de trabajo?
 - a. Si
 - b. No
 - c. ¿Por qué?

Reclutamiento y Selección de Personal.

- 7) ¿Conoce usted si hay vacantes en la empresa?
- a. Si
 - b. No
 - c. ¿Por qué?
- 8) ¿Conoce la experiencia exigida por los puestos de trabajo de la empresa?
- a. Si
 - b. No
 - c. ¿Por qué?
- 9) ¿Conoce usted si existe un inventario de habilidades, capacidades y aptitudes de talento humano en la empresa?
- a. Si
 - b. No
 - c. ¿Por qué?
- 10) ¿La empresa le brinda oportunidades de desarrollo profesional?
- a. Si
 - b. No
 - c. ¿Por qué?

Capacitación

- 11) ¿Qué tipo de beneficios ha obtenido de los programas de capacitación?
- a. Promociones
 - b. Ascensos
 - c. Reconocimientos
 - d. Incentivos
 - e. Otros.
- 12) ¿Con qué frecuencia asiste a los programas de capacitación?
- a. No aplica
 - b. Muy pequeña
 - c. Baja
 - d. Media
 - e. Alta
 - f. Extrema

26) ¿Le gustaría que se aumentara los programas de capacitación en la empresa?

- a. Si
- b. No
- c. ¿Por qué?

Evaluación del Desempeño

27) ¿Está conforme con el ambiente de trabajo de su puesto?

- a. No aplica
- b. Muy pequeña
- c. Baja
- d. Media
- e. Alta
- f. Extrema

28) ¿Conoce los aspectos de desempeño que la empresa más valoriza?

- a. Si
- b. No
- c. ¿Por qué?

29) ¿Se siente estimulado para brindar a la empresa su mejor esfuerzo?

- a. Si
- b. No
- c. ¿Por qué?

30) ¿La empresa proporciona oportunidades de crecimiento?

- a. Si
- b. No
- c. ¿Por qué?

31) ¿La empresa proporciona una efectiva participación a todos los miembros de la misma?

- a. No aplica
- b. Muy pequeña
- c. Baja
- b. Media
- e. Alta
- f. Extrema

32) ¿Está de acuerdo con la evaluación de desempeño que realiza la empresa?

- a. Si
- b. No
- c. ¿Por qué?

33) ¿Conoce las expectativas de su jefe de acuerdo a su desempeño?

- a. Si
- b. No
- c. ¿Por qué?