

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION

Tesis de Grado previa a la Obtención del Título de INGENIERA EN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TEMA:

“CREACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA
EMPRESA PRONARIOBAMBA”

(Distribuidor Autorizado de PRONACA)

AUTOR:

ROSANA VALERIA RUIZ RAMOS

Riobamba, diciembre del 2007

CERTIFICACION

Se certifica que La tesis titulada “Creación del departamento de Recursos Humanos en la empresa PRONARIOBAMBA”, (Distribuidor Autorizado de PRONACA) fue realizada en su totalidad por su autora: Rosana Valeria Ruiz Ramos y revisada por los sucritos, por lo tanto se autoriza su presentación.

Ing. Jorge Mejia
Director de Tesis

Ing. Jorge Oña
Miembro

Ing. Gino Merino
Miembro

AUTORIA

AGRADECIMIENTO

A mis Padres por haberme permitido superarme y encontrar nuevas alternativas de desarrollo social que justifican mi formación profesional.

Con gran reconocimiento, agradezco al Ing. Jorge Mejia asesor de mi Tesis, quien con mucha sabiduría y mística que le caracteriza guió este trabajo.

Rosana Valeria Ruiz Ramos

DEDICATORIA

Al ser humano que lucha por una vida digna, alternando su trabajo y el estudio, por una sociedad justa.

Rosana Valeria Ruiz Ramos

RESÚMEN

El presente trabajo tiene como finalidad la Creación del Departamento de Recursos Humanos considerando que es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

Se utilizó el método inductivo, a la asistencia de control interno de Pronariobamba para tener el diagnóstico de la problemática de la empresa en el aspecto de recursos humanos

En base a lo obtenido con el método inductivo, se aplica el método deductivo para implementar el departamento de Recursos Humanos que servirá para mejorar, (reclutamiento, selección, contratación, introducción, e inducción), que sea efectivo en la Administración de Recursos Humanos dentro de la empresa.

El departamento de Recursos Humanos comprende las actividades encaminadas a obtener y coordinar los recursos humanos de una organización, que representan la mayor inversión, por lo que el propósito de esta investigación es su Creación en la empresa Pronariobamba, logrando obtener un adecuado funcionamiento en los procesos

El universo de estudio lo conforman los 50 colaboradores de quienes se obtuvo la información respectiva.

Para su funcionamiento la Empresa Pronariobamba, requiere recursos materiales, financieros, administrativos y eminentemente humanos; aunque estos dependen de algunos factores complejos y coyunturales como la impronta cultural de que invertir en el Recurso Humano es innecesario y costoso, por lo que no existe un sistema de integración, evaluación, control y capacitación

INTRODUCCION

La empresa PRONARIOBAMBA, inicio sus actividades el 5 de junio del 2001, como distribuidor autorizado de la empresa PRONACA.

Se encarga de la comercialización de todas las líneas pertenecientes a la empresa PRONACA (Mr. pollo, Mr. chancho, Mr pavo, Mr fish, Fritz, Gustadina, etc.), realizando una cobertura total en la Provincia de Chimborazo

En vista del crecimiento que a logrado tener la empresa en cuanto al personal, el Ing Xavier Ruiz (gerente), se encuentra en la necesidad de contar con un área especializada en ciertas funciones que se van haciendo progresivamente complicadas.

Reconociendo que la Administración de Recursos Humanos permite una adecuada planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. La creación del departamento de personal es cada vez más urgente.

La Administración de Recursos Humanos pone énfasis en la función de integración, es decir se ocupa del reclutamiento, selección, introducción,

inducción, entrenamiento y desarrollo de los recursos humanos de una empresa.

Al enfocarnos en la Creación del Departamento de Recursos Humanos en la empresa Pronariobamba, se basan en entenderlo como un conjunto de actividades sistemáticas cuya función primaria es coordinar con los demás departamentos. Se trata básicamente de un departamento que desempeñe sobre todo un papel consultivo, además de asesorar a los Jefes departamentales.

El objetivo principal que persigue la investigación es la **Creación del Departamento de Recursos Humanos en la empresa Pronariobamba para lograr eficiencia en los procesos.**

La hipótesis general sobre la cual se va realizar el estudio es:

La creación del Departamento de Recursos Humanos en la empresa Pronariobamba permitirá lograr eficiencia en los procesos.

Los métodos que guiarán la investigación es el hipotético deductivo.

La convicción práctica de que los Recursos Humanos adecuadamente preparados y motivados enfrenten retos que los cambios de época requieren, permitirá contar con una sociedad renovada.

DELIMITACION DEL PROBLEMA

La presente investigación esta dirigida a la creación del Departamento de Recursos Humanos en la empresa Pronariobamba, que permita una estructura de personal que asegure un funcionamiento optimo de los recursos humanos.

La empresa Pronariobamba esta ubicada en la Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba sector Parque Industrial.

El universo de estudio lo conforma la empresa Pronariobamba con sus 45 colaboradores.

PROCEDIMIENTO METODOLOGICO

Se utilizara el método inductivo, para obtener el diagnostico de la problemática de la empresa Pronariobamba en los aspectos de Recursos Humanos.

En base a lo obtenido con el método inductivo, se aplicara el método deductivo para implementar el Departamento de Recursos Humanos que servirá para mejorar (reclutamiento, selección, contratación, introducción e inducción), que sea efectivo en la Administración de Recursos Humanos dentro de la empresa.

INSTRUMENTOS DE RECOPIACION

Para alcanzar los distintos objetivos se procedió a: Realizar una entrevista con el Gerente el mismo que manifestó que al no existir el Departamento de Recursos humanos no se realizaba un seguimiento adecuado en la aplicación de las técnicas de los Recursos Humanos , que esa es una de las falencias, pero que se lo realizaba en forma empírica.

Ante esta realidad se ve necesaria la creación del departamento.

Con esta información se ha elaborado un instructivo, para el Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Capacitación, Evaluación y Control de personal.

Por medio de entrevistas a los colaboradores se pudo obtener información la misma que permitirá cubrir el objetivo principal la creación del Departamento de Recursos Humanos.

FORMULACION DE OBJETIVOS

GENERAL

Crear el departamento de Recursos Humanos en la empresa Pronariobamba, para lograr eficiencia en sus procesos.

ESPECIFICOS

- Conocer como se esta manejando actualmente el Recurso Humano en la empresa Pronariobamba.
- Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las Relaciones Laborales.
- Proporcionar a la Organización una fuerza Laboral eficiente para la satisfacción de sus planes y objetivos.
- Elevar la Productividad del personal para promover la eficiencia y eficacia de la dirección.
- Coordinar el esfuerzo de los grupos de trabajo para proporcionar unidad de acción en la consecución de objetivos comunes.
- Satisfacer requisitos mínimos de bienestar de los colaboradores para crear condiciones satisfactorias de trabajo.

- Resolver eficazmente los problemas, antes, durante y después de la relación laboral.

JUSTIFICACION DEL PROBLEMA

En la actualidad la organización interna de cualquier empresa, es un punto muy importante para el éxito de la misma, pues de dicha organización, es de donde más dependen todas sus fortalezas y al mismo tiempo sus debilidades, razón por la cual es necesario crear el Departamento de Recursos Humanos el mismo que será un valioso elemento para la empresa.

Todas las acciones realizadas dentro de un ente son importantes para el crecimiento del mismo, pero como bien sabemos cada acción es realizada por una persona, es por ello que el factor humano ha tomado cada vez más, un papel y posición muy importantes dentro de una organización.

Al no existir un Departamento de Recursos Humanos, se evidencia un desfase en la organización y desaprovechamiento de Recursos Humanos; por lo que su creación es de vital importancia, el mismo que permitirá mejorar las condiciones actuales de servicio a sus clientes y satisfacción laboral a su personal beneficiando directamente a Pronariobamba

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1 NOMBRE DEL PROYECTO

“CREACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA PRONARIOBAMBA”

1.2 IMPORTANCIA

La CREACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA PRONARIOBAMBA es consubstancial al elemento de integración principal de los colaboradores: la organización, esta conformada por personas, las mismas que son la parte fundamental de la empresa, quienes permiten el desarrollo continuo para lograr los objetivos organizativos propuestos, que ayudarán a la consecución de las metas planteadas.

1.3 BENEFICIARIOS

Con la creación del DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, los principales beneficiarios en forma directa serán los colaboradores, y los propietarios de la empresa, los clientes y de manera indirecta los distribuidores y los estamentos gubernamentales, al obtener mejores resultados.

1.4 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La empresa PRONARIOBAMBA, inicia sus actividades el 9 de Junio del 2001, como distribuidora autorizada de la Empresa PRONACA, sus propietarios el señor Manuel Ruiz y la señora Yolanda Ramos contaban con un capital inicial de 12000 dólares, y un vehículo avaluado en 14000 dólares.

La empresa se inicio en dos locales comerciales ubicados en la avenida Lizarzaburu , contaban con 10 colaboradores, por motivo de pronto crecimiento las instalaciones se trasladan al Parque Industrial, a las calles Av. Antonio Santillán y Circunvalación.

En la actualidad se cuenta con un terreno de 3800 metros cuadrados de propiedad de los dueños, y cuatro vehículos.

El personal sin duda, acorde al crecimiento también se incremento contando en la actualidad con un grupo de 50 colaboradores distribuidos en las respectivas áreas.

1.5 MISION

“PRONARIOBAMBA, es una mediana empresa comercializadora de carnicos y conservas de la línea Pronaca, dirigido a la provincia de Chimborazo, cuanta con un personal capacitado, e infraestructura idónea, para el adecuado desenvolvimiento de sus actividades, logrando satisfacer a los consumidores y clientes con optima calidad y excelente servicio” ¹

1.6 VISION

“Ser una empresa líder en la distribución de productos de la línea PRONACA, en la Provincia de Chimborazo” ²

¹ Aporte Personal

² Aporte Personal

CAPITULO II

ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL

2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa se encuentra estructurada por departamentos, se adapta a características establecidas por la empresa PRONACA, la cual mantiene la estructura organizacional de la siguiente manera.

NIVELES

Directivo

Al nivel directivo le compete tomar decisiones, impartir las instrucciones para que ellas se cumplan, coordinar en forma general y súper vigilar el eficiente cumplimiento de las mismas.

Asesor

Al nivel asesor le corresponde prestar asistencia técnica a los niveles directivo y operativo en cuestiones de planeación, programación y proyección de las actividades, en cuanto a organización administrativa.

La empresa cuenta con un supervisor técnico en cárnicos que supervisa y asesora en los procesos técnicos.

De igual manera tenemos en el área contable y de ventas

Operativo

Al nivel operativo le compete la ejecución de las distintas funciones en los departamentos correspondientes.

2.2 DEPARTAMENTOS

La empresa PRONARIOBAMBA esta estructurada por Departamentos de la siguiente manera

ADMINISTRACION GENERAL
GERENTE
SECRETARIA
ADMINISTRACION FINANCIERA
JEFE DE CARTERA
RECAUDADOR
JEFE DE CONTABILIDAD
CONTADOR
DEPARTAMENTO DE VENTAS
JEFE DE VENTAS
FUERZA DE VENTAS
REPARTIDORES
JEFE DE BODEGA
AUXILIAR DE BODEGA

Fuente: Secretaria de la empresa PRONARIOBAMBA³
Elaboración: Ing. Xavier Ruiz (Gerente)

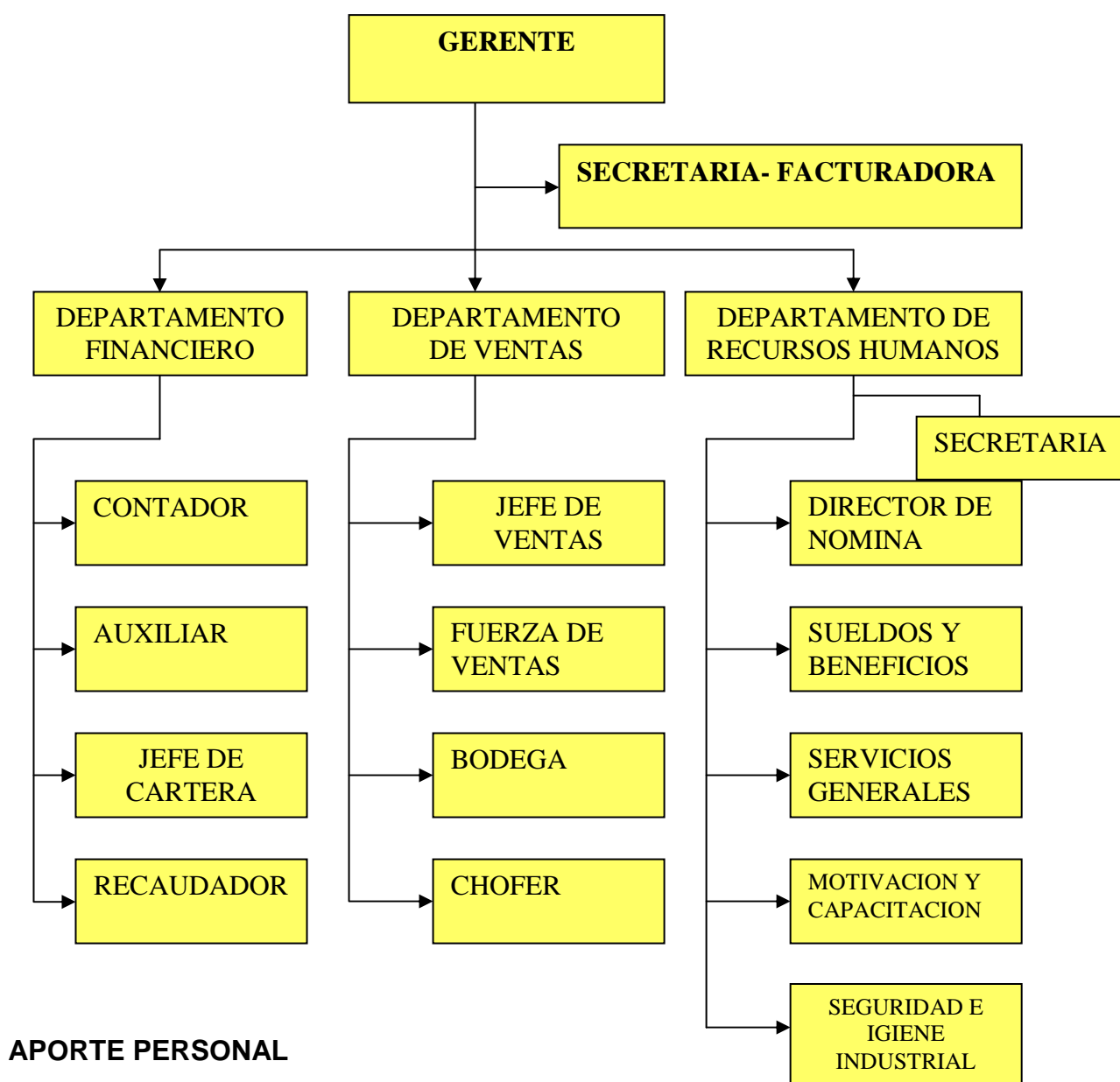
³ Orgánico funcional Pronariobamba

2.3 SITUACION LEGAL

PRONARIOBAMBA, es una mediana empresa obligada declarada Contribuyente Especial, como representante legal se encuentra el Sr. Xavier Ruiz Gerente.

Legalmente se encuentra respaldada por la empresa PRONACA

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA PRONARIOBAMBA



OBJETIVOS DE LA EMPRESA

- Promover el desarrollo comercial de la empresa PRONARIOBAMBA, a través de la participación de sus colaboradores.
- Fortalecer la administración social y económica de la empresa PRONARIOBAMBA.
- Atender satisfactoriamente las demandas de nuestros consumidores.

PRONARIOBAMBA al ser una empresa ligada bajo lineamientos establecidos por PRONACA fija sus objetivos en mira a conseguir el bienestar de sus clientes.

2.4 MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA PRONARIOBAMBA

En concordancia con los objetivos y para que se cumplan dichos fines PRONARIOBAMBA determina las siguientes funciones.

TITULO: GERENTE

NATURALEZA: Planear, coordinar, dirigir, controlar y evaluar todas las actividades de una empresa de gran movimiento y complejidad económica.

CARACTERISTICAS: Esta clase de puesto se caracteriza por su responsabilidad administrativa, civil y penal, como también establecer políticas y estrategias que sirvan de marco de referencia para la toma de decisiones.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Responsable de analizar datos estadísticos del crecimiento para la elaboración del presupuesto anual tanto de ventas como de gastos.
- Responsable de que se cumpla los volúmenes y presupuestos establecidos.
- Responsable de que se cumpla con las estrategias de comercialización y distribución.
- Analiza los reportes o informes por ruta, por vendedor, por cliente, por líneas, etc.
- Analiza las evaluaciones de cumplimiento de la distribuidora y toma correctivos necesarios.
- Supervisa el trabajo de todo el personal de ventas y administrativo.
- Responsable de las inversiones de capital.

- Responsable del desarrollo de la distribuidora.
- Autoriza pagos a proveedores.
- Autoriza gastos de viaje, vales de caja, notas de crédito, notas de débito, etc.
- Responsable de cumplir y hacer cumplir las políticas y procedimientos administrativos.
- Mantiene reuniones periódicas con su equipo de trabajo.
- Da seguimiento y continuidad a las directrices del Jefe de ventas – Pronaca.

REQUISITOS

MINIMO EXIGIBLE

- **EDUCACION:** Titulo Profesional en Administración de Empresas
- **EXPERIENCIA:** 2 años de experiencia

ALTERNATIVOS

- **EDUCACION:** Doctorado en Contabilidad y Auditoria
- **EXPERIENCIA:** 4 años de experiencia en labores afines

RESPONSABILIDAD DEL SUPERIOR

Al Jefe de ventas de Pronaca y al Propietario de la Distribuidora le corresponde optarle de toda la información y documentación necesaria, así también de todos los materiales y suministros.

Supervisar y evaluar las funciones y responsabilidades sean desarrolladas con niveles de eficiencia.

TITULO: SECRETARIA

NATURALEZA: Atender, organizar, coordinar actividades de apoyo para el gerente.

CARACTERISTICAS: Esta clase de puesto se caracteriza por la responsabilidad de atender, facturar, organizar pedidos, llamadas telefónicas, reuniones, archivos.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Responsable de la facturación diaria.
- Liquida ventas, recaudaciones de la operación diariamente.
- Prepara comprobantes de ingresos a caja y su posterior depósito en el Banco.
- Ingresa diariamente en el sistema la información que genera la operación como notas de crédito, débito, recibos de cobro, a fin de mantener información actualizada que permita la oportuna toma de decisiones.
- Mantiene en absoluta reserva la información a la que tenga acceso por sus funciones.
- Realiza todas las demás funciones inherentes de acuerdo a las instrucciones impartidas por la Gerencia.

REQUISITOS**MINIMO EXIGIBLE**

- EDUCACION: Licenciado(a) en secretariado
- EXPERIENCIA: 1 año de experiencia en labores afines

ALTERNATIVOS

- EDUCACION: Bachiller en Secretariado
- EXPERIENCIA: 2 años de experiencia en labores afines

RESPONSABILIDAD DEL SUPERIOR

Al gerente le corresponde optarle de todos los suministros y materiales necesarios.

Supervisar y evaluar las funciones y responsabilidades sean desarrolladas con niveles de eficiencia.

TITULO: JEFE DE CARTERA

NATURALEZA: Atender, organizar, recaudación dinero, controlar facturas, créditos vencidos de clientes.

CARACTERISTICAS: Esta clase puesto se caracteriza por tener la responsabilidad directa del manejo de dinero, control de créditos.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Controla el ordenamiento de facturas, recibos de cobro, recibos provisionales de cobro y reporte diario de ventas.
- Efectúa recaudaciones a clientes tanto en oficina como a clientes especiales.
- Mantiene bajo su custodia y seguridad, el dinero en efectivo, cheques, letras de cambio, garantías, etc. que se haya recibido de los clientes.
- Mantiene el registro de cheques postfechados.
- Coordina con el personal de ventas la gestión de la cobranza.
- Analiza la cartera de clientes y toma acciones necesarias de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos.
- Elabora informes y reportes en forma periódica sobre la gestión de crédito y cobranzas para que sean analizadas por la Gerencia.
- Realiza depósitos diariamente

REQUISITOS

MINIMO EXIGIBLE

- EDUCACION: Titulo Profesional de Doctor (a) en Contabilidad
- EXPERIENCIA: 1 año de experiencia en labores afines

ALTERNATIVOS

- EDUCACION: Licenciado en Contabilidad
- EXPERIENCIA: 2 años de experiencia en labores afines

RESPONSABILIDAD DEL SUPERIOR

Al gerente le corresponde optarle de todos los suministros y materiales, así como la seguridad necesaria.

Supervisar y evaluar las funciones y responsabilidades sean desarrolladas con niveles de eficiencia.

TITULO: RECAUDADOR

NATURALEZA: Recaudar, organizar, analizar, los dineros y documentación a el encomendada para ser entregada al Jefe de Cartera.

CARACTERISTICAS: Esta clase de puesto se caracteriza por mantener una cartera de clientes al día en sus pagos, realizando una adecuada organización en sus visitas.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Realizar los cobros respectivos
- Mantener organizada la cartera de clientes
- Realizar entregas de dinero diaria con su respectiva factura
- Mantener hojas de visita actualizadas
- Informar de clientes morosos a sus respectivos vendedores

REQUISITOS

MINIMO EXIGIBLE

- EDUCACION: Titulo profesional de Ingeniero en Marketing
- EXPERIENCIA: 1 año de experiencia en labores afines

ALTERNATIVOS

- EDUCACION: Ingeniero en Finanzas
- EXPERIENCIA: 1 año de experiencia en labores afines

RESPONSABILIDAD DEL SUPERIOR

Al Jefe de Cartera le corresponde optarle de toda la información y capacitación que requiere.

Supervisar y evaluar las funciones y responsabilidades sean desarrolladas con niveles de eficiencia.

TITULO: CONTADOR

NATURALEZA: Controlar que se mantenga actualizada la contabilidad de la empresa de forma eficiente.

CARACTERISTICAS: Este puesto se caracteriza por la responsabilidad de controlar los datos establecidos en los balances para respaldo del gerente

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Encargado de revisar el presupuesto de gastos e inversiones anuales de la distribuidora para la aprobación de la Gerencia.
- Analiza y reporta el comparativo de gastos vs. presupuesto aprobado.
- Analiza índices de gestión de distribución y costeo de rutas.
- Control de inventarios sorpresivos de producto y jabas.
- Arqueo de facturas, caja chica y cheques posfechados, etc.
- Corrige stocks por devoluciones, producto caducado, faltantes de peso, diferencia de inventarios.
- Codifica gastos, facturas de compras, de la distribución para su registro contable.
- Contacta con proveedores para adquisiciones y servicios varios.
- Coordina del pago a proveedores y cheques emergentes aprobados por la Gerencia.
- Controla y reporta a la Gerencia de la asistencia de personal de acuerdo a las políticas establecidas.
- Paga impuestos, trámite de permisos de funcionamiento, etc.
- Responsable de cumplir y hacer cumplir las políticas de control establecidos por la compañía.
- Realiza y controla el estado de pérdidas y ganancias de la distribución. Reporte que se deberá presentar mensualmente a la Gerencia para su conocimiento.

REQUISITOS

MINIMO ESIGIBLE

- EDUCACION: Doctorado en Contabilidad y Auditoria
- EXPERIENCIA: 2 años de experiencia en labores afines

ALTERNATIVAS

- EDUCACION: Titulo de Contador
- EXPERIENCIA: 2 años

RESPONSABILIDAD DEL SUPERIOR

Al gerente le corresponde optarle de todos los sumistros y materiales necesarios.

Así como la información requerida por el mismo.

TITULO: AUXILIAR DE CONTABILIDAD

NATURALEZA: Organizar, registrar y realizar actividades auxiliares de contabilidad

CARACTERISTICAS: Esta clase de puesto se caracteriza por la responsabilidad de realizar funciones de apoyo de contabilidad.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Controlar los flujos de caja que se realicen diariamente
- Organizar, custodiar y mantener actualizado el archivo de documentación sustentatoria de los registros contables
- Registrar los depósitos y retiros realizados por la empresa
- Realizar recibos de pagos menores
- Controlar las firmas en las nominas de pago de todos los colaboradores de la empresa
- Ordenar archivos de las facturas de compra
- Ordenar las facturas de archivos de venta
- Emitir recibos de caja

REQUISITOS

MINIMO EXIGIBLE

- **EDUCACION:** Titulo de Contador Publico Autorizado
- **EXPERIENCIA:** 1 año de experiencia en labores afines

ALTERNATIVOS

- **EDUCACION:** Bachiller en Contabilidad
- **EXPERIENCIA:** 2 años de experiencia en labores afines

RESPONSABILIDAD DEL SUPERIOR

Al contador le corresponde optarle de todos los suministros y materiales necesarios.

Supervisar y evaluar las funciones y responsabilidades sean desarrolladas con niveles de eficiencia.

TITULO: JEFE DE VENTAS

NATURALEZA: Desarrollar y mantener estudios e investigaciones de mercado e informar a su superiores de la satisfacción y solvencia económica de los clientes para fijar políticas de precios, descuentos, y condiciones de cobro, programas de publicidad y promoción de productos cuidando la buena imagen de calidad y servicio, visita a clientes para reforzar la labor comercial.

CARACTERISTICAS: Esta clase de puesto se caracteriza por la responsabilidad de mantener estudios e investigaciones de mercado así como buscar nuevos clientes.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Estudiar e investigar los mercados para tomar nuevas decisiones de parte del Gerente.
- Desarrollar programas de publicidad y promoción de los productos que oferta la empresa.
- Mantener la imagen de buena calidad y buen servicio de la empresa frente al cliente en cualquier circunstancia.
- Conocer de la solvencia económica de los clientes.

- Fijar junto al Gerente las políticas de precios, descuentos y condiciones de cobros.
- Visitar a los clientes para reforzar la labor comercial y / o cerrar contratos.
- Atender de forma personalizada reclamos formulados por clientes,
- Mantener y aplicar la cartera de clientes, con la relación clasificada de la facturación anual de cada uno.
- Evaluar el grado de satisfacción para llegar mas allá de sus expectativas.

REQUISITOS

MINIMOS EXIGIBLES

- **EDUCACION:** Titulo Profesional en Marketing
- **EXPERIENCIA :** 2 años de experiencia en labores afines

ALTERNATIVOS

- **EDUCACION:** Egresado en Marketing
- **EXPERIENCIA:** 4 años de experiencia en labores afines.

RESPONSABILIDAD DEL SUPERIOR

Al Gerente le corresponde optarle de todos los suministros y materiales necesarios

Supervisar y evaluar las funciones y responsabilidades sean desarrolladas con niveles de eficiencia.

TITULO: VENDEDOR

NATURALEZA: Gestionar, realizar y mantener contactos, entrevistas, visitas, ofertas y negociaciones con los clientes actuales y potenciales.

CARACTERISTICAS: Esta clase de puesto se caracteriza por la responsabilidad de realizar en los mejores términos negociaciones y así lograr una cobertura total.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Prepara el rutero, verificando que tenga una secuencia lógica.
- Retira la asignación de producto que le entrega el Jefe de ventas o Bodeguero.
- Retira y firma el control de las facturas por cobrar.
- Saluda al cliente por su nombre.
- Verifica el stock de producto en los frigoríficos, observando las fechas de caducidad, textura del producto en color y olor.
- Realiza el cobro de la factura anterior.
- Verifica el histórico de las ventas en la tarjeta del cliente, y asesora al punto de venta de lo que debe comprar, de acuerdo al portafolio asignado.
- Aclara los precios de compra, las promociones y los programas que ha establecido el departamento de ventas y mercadeo, para que transmita a sus clientes y consumidores.
- Coloca afiches o cualquier material publicitario para que impulse las ventas.

- Asesora al detallista en la exhibición de los productos, dando del ejemplo de como se debe hacer.
- Asesora en el manejo del producto de acuerdo a la línea.
- Cierre de la venta, comunicando su próxima visita.
- Tiene que cumplir con el rutero de cada día.
- Debe aperturar nuevos negocios todos los días hasta alcanzar el máximo de cobertura en la zona asignada.
- Debe comunicar al Jefe de ventas, cuando no tenga tiempo para abrir más negocios, conociendo que existe oportunidades de crecimiento, para elaborar plan de reestructura.
- Realiza el informe de las ventas del día, para entregar al bodeguero, para que prepare los pedidos para el día siguiente y pueda ser facturado.
- Elabora la hoja de los resultados diarios, indicando el número de visitas realizadas, la efectividad de las mismas, cuantos compraron pollo, cerdo y embutidos, los kilos de venta, compara con el presupuesto, número de ítems vendidos, etc.
- Participa en todos los eventos y reuniones que la distribuidora o Pronaca convoque.
- Efectúa una comunicación ágil sobre los problemas del mercado, en los productos, actividades que desarrolle la competencia, precios, etc.
- Entrega los valores recaudados por cobro de facturas en el documento respectivo

- Entrega las facturas no cobradas como las canceladas por el cliente en el formato establecido para el efecto.

REQUISITOS

MINIMOS EXIGIBLES

- **EDUCACION:** Titulo Profesional en Marketing
- **EXPERIENCIA :** 2 años de experiencia en labores afines

ALTERNATIVOS

- **EDUCACION:** Tecnólogo en Marketing
- **EXPERIENCIA:** 4 años de experiencia en labores afines.

RESPONSABILIDAD DEL SUPERIOR

Al Jefe de Ventas le corresponde optarle de todos los suministros y materiales necesarios

Supervisar y evaluar las funciones y responsabilidades sean desarrolladas con niveles de eficiencia.

TITULO: CHOFER

NATURALEZA: Cumplir con las funciones de entregar los pedidos en las direcciones y horas correctas.

CARACTERISTICAS: Esta clase de puesto se caracteriza por la responsabilidad de entregar los productos con la mejor atención y manteniendo las normas de seguridad de caracteriza el producto

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Responsable de las entregas del producto a cada punto de venta de acuerdo a un programa establecido que determina distancias y horarios.
- Sale a realizar las entregas muy temprano en la mañana, para lo cual apoyará en la carga del camión o camioneta, así como en la entrega del producto.
- Recibirá de parte de la secretaria, las facturas que no han sido cobradas y que están dentro de la ruta, en el documento elaborado para este fin.
- Deberá realizar los cobros en las ventas de contado, así como en los clientes a crédito.
- Deberá entregar el producto al cliente, con la debida verificación con la factura, para evitar futuros reclamos, y hará firmar el recibí conforme, y entregará el original en caso de ventas al contado, y la copia en caso de ventas a crédito.

- Ordenará el producto en las vitrinas frigoríficas, verificando la temperatura, la cual debe estar a menos 4°C para lo cual debe existir una buena relación con el cliente.
- Verificará si tiene productos caducados, o en mal estado para que informe al Jefe de ventas o Gerente, sobre el particular, para que se tome las medidas concernientes al tema.
- Cuidará del mantenimiento del vehículo, así como del equipo de frío, el cual no puede ser apagado, mientras tengamos producto en el furgón.
- Entregará al terminar de la jornada, las facturas firmadas adjunto al documento establecido para el efecto, así como los valores por cancelación de facturas de contado y a crédito.
- Entregará las novedades encontradas en el mercado, actividades de la competencia, precios, etc.
- Cuidará de la imagen de la empresa y de los productos, dando el ejemplo en el manejo del producto, asesorando al cliente a dar el manejo, cuidando en todo momento la asepsia.
- Deberá entregar los recibos de combustible, así como los de mantenimiento.
- Indicará de nuevos negocios, que por uno u otro motivo desean de nuestra atención.
- Deberá lavar el vehículo todos los días, de forma especial el interior del furgón.

REQUISITOS

MINIMO EXIGIBLE

- **EDUCACION:** Titulo de Chofer Profesional
- **EXPERIENCIA:** 5 año de experiencia en labores afines

ALTERNATIVOS

- **EDUCACION:** Bachiller en Contabilidad
- **EXPERIENCIA:** 5 años de experiencia en labores afines

RESPONSABILIDAD DEL SUPERIOR

Al Gerente y Jefe de Ventas le corresponde optarle de todos los suministros y materiales necesarios.

Supervisar y evaluar las funciones y responsabilidades sean desarrolladas con niveles de eficiencia.

TITULO: BODEGUERO

NATURALEZA: Administrar el inventario de los productos y embalajes, responsable por la organización del ABC de la demanda y rotación de los productos. Identificación de productos y separación de no conformidades, manejo de la limpieza y sanitización de las cámaras.

CARACTERISTICAS: Esta clase de puesto se caracteriza por la responsabilidad custodia absoluta sobre los productos, llevar registros en

Kardex de movimientos tanto de ingresos como egresos, ajuste de stock. Administrar el despacho de pedidos, armar los picking de acuerdo a los pedidos. Manejo de retornos y devoluciones, embalajes, registros de temperatura, etc.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Responsable de los stocks de las cámaras.
- Responsable de elaborar los pedidos, enviar el mismo a las oficinas de Pronaca.
- Responsable de la recepción del producto, verificando los pesos con la factura.
- Responsable de preparar los productos para la entrega a cada cliente de acuerdo al pedido elaborado por el vendedor.
- Responsable del control e inventario de cámaras.
- Responsable de los stocks mínimos para la venta en la zona asignada.
- Responsable de las actividades de servicios generales tales como, mantenimiento de cámaras, vehículos, limpieza de cámaras, sitio de carga y descarga, limpieza de las oficinas, etc. autorizadas por la Gerencia.
- Responsable del manejo del producto cuidando en todo momento la ascepcia.
- Controla constantemente la temperatura de las cámaras.

- Controla las fechas de caducidad y características de los productos.

REQUISITOS

MINIMO EXIGIBLE

- **EDUCACION:** Licenciado en Contabilidad
- **EXPERIENCIA:** 1 año de experiencia en labores afines

ALTERNATIVOS

- **EDUCACION:** Bachiller en Contabilidad
- **EXPERIENCIA:** 2 años de experiencia en labores afines

RESPONSABILIDAD DEL SUPERIOR

Al Gerente le corresponde optarle de todos los suministros y materiales necesarios.

Supervisar y evaluar las funciones y responsabilidades sean desarrolladas con niveles de eficiencia.

TITULO: AYUDANTE DE BODEGA

NATURALEZA: Cumplir con las funciones de entregar los pedidos en las direcciones y horas correctas.

CARACTERISTICAS: Esta clase de puesto se caracteriza por la responsabilidad de entregar

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Tiene que realizar las actividades que el bodeguero le indique, tales como
- Apoyar en la recepción y despacho de productos
- Ordenamiento de producto en las cámaras
- Limpieza de cámaras, espacio de carga y descarga, oficinas.

REQUISITOS

MINIMO EXIGIBLE

- **EDUCACION:** Titulo de Bachiller en Contabilidad
- **EXPERIENCIA:** 1 año de experiencia en labores afines

ALTERNATIVOS

- **EDUCACION:** Bachiller en Administración
- **EXPERIENCIA:** 2 años de experiencia en labores afines

RESPONSABILIDAD DEL SUPERIOR

Al Bodeguero le corresponde optarle de todos los suministros y materiales necesarios.

Supervisar y evaluar las funciones y responsabilidades sean desarrolladas con niveles de eficiencia.

CAPITULO III

ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

3.1 ANALISIS EMPRESARIAL DE PRONARIOBAMBA

La administración de PRONARIOBAMBA recae en el Gerente, quien dirige con una mentalidad ejecutiva, combinando lógica y técnicas administrativas adquiridas a través de los años, se añade un elemento primordial, el liderazgo social, primando una concepción centralizadora en cuanto tiene que ver con las decisiones internas de la empresa.

Por otro lado están los Colaboradores, constituyéndose en un grupo de 50 personas ubicadas en cada unos de los departamentos respectivamente.

PRONARIOBAMBA cuenta con instalaciones de primera para desarrollar sus actividades adecuadamente, la comercialización de los productos se ha venido desarrollando en el transcurso de los años logrando un cumplimiento de ventas estimado y una cobertura total en la provincia de Chimborazo.

Financieramente la empresa cuenta con un capital de trabajo positivo, el mismo que será destinado para posibles ampliaciones.

3.2 LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA PRONARIOBAMBA

La Administración de Recursos Humanos en la empresa consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.”

En la organización del Recurso Humano se encuentra el gerente, ya que no se cuenta con la persona indicada para desarrollar las funciones respectivas. Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

“En la actualidad las técnicas de selección del personal son muy subjetivas y nada técnicas, pero en adelante debe realizarse de manera profesional a fin de contar con elementos idóneos, determinando los requerimientos de los

recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicosométricas y los exámenes médicos.”

3.3 FUNCIONES FUNDAMENTALES

Para el cumplimiento de los fines de PRONARIOBAMBA, a la administración le corresponde ejecutar las funciones respectivas, la enumeración de las funciones no tiene carácter taxativo sino meramente enumerativo. Por tanto, la potestad y competencia de la administración en cada una de los ramos comprenderá no solo las facultades mencionadas, sino cuantas otras fueren congruentes con la respectiva materia.

3.4 FUNCIONES BASICAS DE LA DIRECCION

La dirección cumplirá las funciones que le corresponda ejecutar, las cuales le serán asignada en el Manual de Funciones establecido en la empresa, teniendo en cuenta la agrupación por asuntos, afinidad y homogeneidad de las actividades, cada uno de los requerimientos de la dirección serán ejecutados por los departamentos correspondientes.

3.5 FUNCIONES BASICAS DE PERSONAL

Las unidades Administrativas y Técnicas que conforman Pronariobamba estarán bajo la responsabilidad directa del Gerente, el que responderá jerárquicamente ante otra autoridad situada en la línea de mando inmediata superior.

Los jefes de las distintas dependencias deberán ser personas de reconocida competencia y experiencia en su cargo.

Como se maneja el personal actualmente

El control de personal se limita a picar tarjeta a la entrada y salida de los colaboradores, sujetándose al horario establecido de 4:00 am; a 12:00 pm para el departamento de bodega, y de 7:00 a 12:00 Por la mañana y de 1:00, a 16:00 por la tarde, en cuanto respecta a los demás departamentos.

Cuando el personal requiere de un permiso ocasional de horas o un día laborable tiene que llenar un formulario en el que se detalla la razón de tal petición y lo presentan al Gerente.

Cuando el colaborador por motivos de enfermedad no se presenta a trabajar, tiene que adjuntar al formulario de permiso el certificado respectivo de salud otorgado por el Instituto de Seguridad Social.

Cuando los colaboradores van hacer uso de sus vacaciones, llenan un formulario en el que se solicita autorización detallando los días de salida y de

entrada respectivamente y, lo presentan a la persona que esta encargada de realizar esta función, que generalmente es el Gerente, a falta de Director de Recursos Humanos.

La capacitación se la realiza esporádicamente y generalmente están dirigidas a los Jefes departamentales y no a todos sus colaboradores.

Se evidencia una falta de integración y de relación de Recursos Humanos a falta precisamente de estas actividades.

La evaluación no se realiza en forma apropiada ya que depende de la simpatía que tiene el Gerente y los respectivos Jefes departamentales con respecto a sus subordinados, afectando de esta manera a aquellas personas que se esfuerzan día a día para realizar un trabajo eficiente.

La motivación es uno de los factores internos que requiere mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas.

Al no existir motivación tampoco existen incentivos para que los colaboradores se esfuercen por realizar mejor su trabajo, descuidando una de las áreas más importantes de Recurso humano, lo que trasluce en insatisfacción laboral.⁴

⁴ Fichas de archivo Pronariobamba

CAPITULO IV

CREACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA PRONARIOBAMBA

4.1 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Para la administración de Recursos Humanos no hay leyes ni principios universales. La ARH es contingencial, pues depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción organizacional acerca del hombre y de su naturaleza y, sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles.

A medida que estos elementos cambian, varían también la manera de administrar los Recursos Humanos de la organización.⁵

⁵ Chiavenato I, Administración de Recursos Humanos. P 155

4.2 POLITICAS

Las políticas de recursos humanos buscan condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de personal. Políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y tener la seguridad de que sean desempeñadas de acuerdo con los objetivos deseados; sirve para suministrar respuestas a las preguntas, haciendo que los subordinados busquen, innecesariamente, a sus supervisores para la aclaración o solución.

El autor de la obra administración de Recursos ⁶ humanos Idalberto Chiavenato proporciona una clasificación de las políticas las mismas que son de dos tipos;

1. En cuanto al nivel de la estructura organizacional que son aplicadas:
 - a) Políticas generales de empresas: son guías amplias para la acción y bajo las cuales deben conformarse todas las de más políticas.
 - b) Políticas administrativas: establecidas para orientación de los ejecutivos de alto nivel de la empresa.
 - c) Políticas operacionales: Establecidas para la orientación de los supervisores del nivel más elemental que desarrollan y aseguran las funciones de los ejecutivos de alta dirección.

⁶ Mismo autor

- d) Políticas funcionales o de asesoría: gobiernan las actividades del personal de departamentos especializados como contabilidad, ingeniería, etc.
2. En cuanto al contenido cubierto por las políticas de admisión, de salud, de entretenimiento, de seguridad, de salario, de beneficios, etc.

Las políticas y los programas de recursos humanos varían enormemente en cuanto a los objetivos y a la cobertura en función de los siguientes factores.

- 1.- Antecedentes históricos de la organización
- 2.- Actitudes de la alta dirección
- 3.- Tamaño de la organización
- 4.- Focalización geográfica de la empresa

A largo plazo las políticas y los programas de recursos humanos que son bien diseñados y desarrollados, pueden tener las siguientes consecuencias.

- Perfeccionamiento de las técnicas de administración de recursos humanos
- Aplicación de sanos principios de administración de la cúspide a la base de la organización, principalmente en lo que se refiere a las necesidades de relaciones humanas de buena calidad.
- Adecuación de salarios y beneficios

- Retención de recursos humanos calificados y altamente motivados dentro de la organización.
- Garantía de seguridad personal del trabajador en relación con el empleo y las oportunidades dentro de la organización.
- Obtención de una efectiva participación de los colaboradores.

Cada organización desarrolla la política de recursos humanos mas adecuada a su filosofía y a sus necesidades. Una política de Recursos Humanos debe involucrar lo que la organización pretende sobre los siguientes aspectos principales:

4.2.1 Política de provisión de Recursos Humanos

- a) Donde reclutar, en que condiciones y como recoger los recursos necesarios para la organización.
- b) Criterios de selección de recursos humanos y patrones de calidad para admisión, en cuanto a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos dentro de la organización.
- c) Como integrar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización, con rapidez y con suavidad.

4.2.2 Políticas de aplicación de Recursos Humanos

- a) Como determinar los requisitos básicos de fuerza de trabajo, para el desempeño de tareas y atribuciones del universo de cargos de la organización.
- b) Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de recursos humanos, considerando la posición inicial y el plan de carreras, definiendo las alternativas de oportunidades futuras posibles dentro de la organización.
- c) Los criterios de evaluación de la calidad y la adecuación de recursos humanos mediante la evaluación del desempeño.

4.2.3 Políticas de mantenimiento de Recursos Humanos

- a) Criterios de remuneración directa de los participantes, teniendo en cuenta la evaluación del cargo y los salarios en el mercado de trabajo, así como la posición de la organización frente a esas dos variables.
- b) Criterios de remuneración indirecta de los participantes, teniendo en cuenta los programas de beneficios sociales mas adecuados a la diversidad de necesidades existentes en el universo de cargos de la organización frente a las prácticas del mercado de trabajo.
- c) Como mantener una fuerza de trabajo motivada, de moral elevada, participativa y productiva dentro de la organización.

d) Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad que rodean el desempeño de las tareas y atribuciones del universo de cargos de la organización.

4.2.4 Políticas de desarrollo de Recursos Humanos

a) Criterio de diagnóstico y programación de preparación y reciclaje constante de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus tareas y atribuciones dentro de la organización.

b) Criterios de desarrollo de recursos humanos a medio y a largo plazo, con miras a la continua realización del potencial humano en posiciones gradualmente elevadas dentro de la organización.

c) Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamientos de los participantes.

4.2.5 Políticas de control de los Recursos Humanos

a) Como mantener un banco de datos capaz de proporcionar los elementos necesarios para los análisis cuantitativos y cualitativos de la fuerza de trabajo disponible en la organización

b) Criterios para auditoría permanente de la aplicación, adecuación de políticas y de los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización

Es necesario plantear las políticas que considera necesario establecer dentro de una institución Ramón de Lucas Ortueta⁷

- a) En primer lugar deben presentar una cierta generalización, es decir deben ser uniformes en toda la organización. Los principios fundamentales tienen que ser aplicados en igual forma en todos los departamentos. Las excepciones nunca agradan.
- b) Deben ser específicas, de acuerdo con las características internas de la empresa. Deben prepararse a la medida de la misma, no limitándose simplemente a copiar lo de otras empresas en todas sus partes.
- c) Deben estar expresadas con claridad, de manera que no haya dudas acerca de lo que en ella se propone
- d) En lo posible, todo el personal debe conocerlas o por lo menos anticipadamente deben comunicarse a todos los que son responsables de su implantación y cumplimiento
- e) Tienen que ser políticas u orientaciones que no estén en conflicto ni oposición a la de la Institución en general.

Ninguna política puede ser efectiva, si se convierte en un secreto a nivel del ejecutivo y directivo únicamente. Su implantación será mas fácil, no solo cuando es conocida por todos sino además, cuando se consigue de la

⁷ Ortueta R, Técnicas de Dirección de Personal, p 20

mayoría un interés directo en ella, y una correcta interpretación en todos sus puntos.

4.3 RECURSOS HUMANOS DE PRONRIOBAMBA

El nivel de calificación de los Recursos Humanos de Pronariobamba suele ser en apariencia adecuada, con un porcentaje de colaboradores con educación secundaria completa, superior incompleta, y superior completa.

En Pronariobamba los colaboradores se encuentran laborando en los diferentes Departamentos que funcionan, siendo en el donde se encuentra concentrada la gente con título de segundo y tercer nivel en el área de ventas tecnólogos e ingenieros en Marketing, en las ciencias contables, bachiller en contabilidad, en los demás departamentos no existe una clasificación de acuerdo a las exigencias de su trabajo.

4.4 RECURSOS HUMANOS NECESARIOS PARA LA ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMNAOS

La finalidad de esta Tesis es la Creación del Departamento de Recursos Humanos, para lo cual se establece el siguiente modelo, basándome como esta demostrado la carencia de políticas y funciones en el manejo del Recurso Humano de Pronariobamba, paro lo cual hago referencia a connotados autores acerca de los procedimiento y funciones que se deben cumplir.

Lloyd Byars en su obra *Gestión de Recursos Humanos* manifiesta que “La Administración de personal es la manera como las organizaciones tratan a las personas que trabajan en conjunto en esta era de la información, ya no como recursos organizacionales que deben ser administrados pasivamente, sino como seres inteligentes y preactivos, responsables, con iniciativas y dotados de habilidades y conocimientos que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales y materiales que carecen de vida propia ”⁸

Considero que al respecto, el concepto que emite Adalberto Chiavenato es de mucha importancia “Las nuevas concepciones, el nuevo espíritu, no se basa en la administración de personas, sino en la administración con personas, quienes serán la riqueza del futuro”⁹

De lo cual se concluye que el Recurso Humano es la fuente de riqueza de toda Institución y de acuerdo al trato que se le proporcione será su rendimiento y el progreso de las instituciones.

⁸ Lloayd, B, *Gestion de Recursos Humanos*, p11

⁹ Chiavenato I. *Recursos Humanos* p, 14

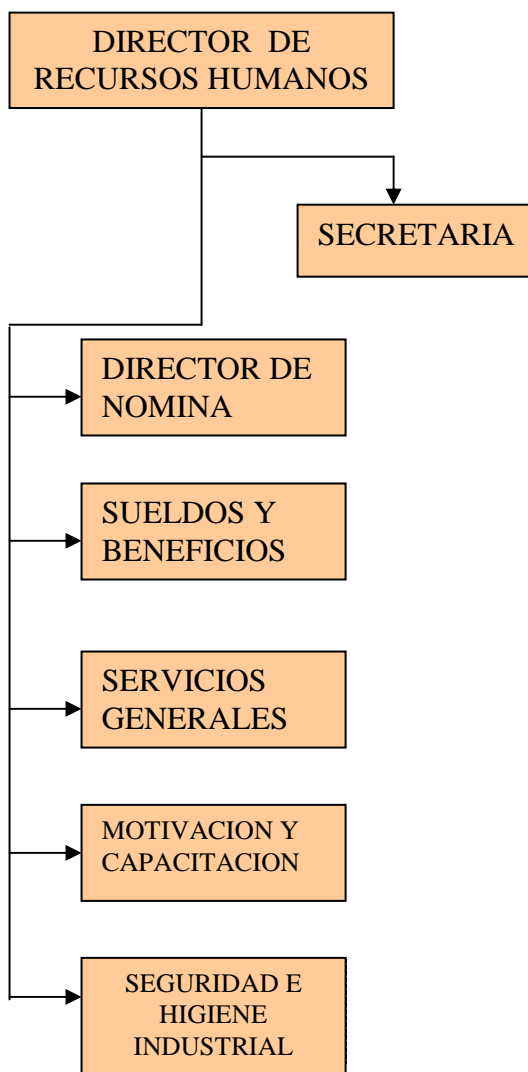
4.5 ESTRUCTURA ORGANICA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE PRONARIOBAMBA

El Departamento de Recursos Humanos de la empresa Pronariobamba para su eficaz desenvolvimiento debe contar con el siguiente nivel administrativo Ejecutivo.

Nivel Ejecutivo Lo dirigirá el Director de Recursos Humanos el mismo que será de libre remoción y será designado por el gerente a través de procesos de selección, siempre que reúna los requisitos establecidos en el manual de funciones y cumpla con las exigencias de la empresa.

El modelo para la creación del Departamento se lo hace de acuerdo al corte moderno y al giro que están dando actualmente las diferentes empresas e instituciones, que se enmarcan dentro de un plano de globalización y competitividad, en la procura de que los diferentes estamentos Institucionales se apoyen.

4.6 ORGANIGRAMA PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE PRONARIOBAMBA



4.7 ESTRUCTURA FUNCIONAL

4.7.1 NIVEL DIRECTIVO

El Departamento de Recursos Humanos de la empresa Pronariobamba debe tener las siguientes funciones:

- a) Uno de los problemas que mas se ha discutido en reacción con el Departamento de Recursos Humanos, es el que se refiere a cual debe ser la naturaleza de su autoridad, en primer lugar, hay que aclarar que dicha autoridad no podrá ser en ningún caso lineal; la tendrá tal, solo sobre los colaboradores de su propio departamento: pero no podrá tenerle de ese genero sobre los demás departamentos.
- b) Asesorar a los diferentes niveles administrativos de la empresa en lo relacionado a los recursos humanos.
- c) Velar por la correcta aplicación y cumplimiento del, Código de trabajo y Reglamentos internos de la empresa y demás leyes y reglamentos conexos.
- d) Preparar y elaborar los planes y programas anuales del Departamento de Recursos humanos y someterlos a consideración del gerente
- e) Dirigir, controlar y coordinar las actividades de las Unidades del Departamento de Recursos Humanos.
- f) Formular proyectos de reglamentos internos y someterlos a consideración y aprobación de los niveles de decisión.

- g) Asignar correctamente las funciones de cada una de las unidades que conforman el Departamento de Recursos Humanos
- h) Preparar y sugerir políticas generales de administración de recursos humanos
- i) Emitir informes previos a la adopción de resoluciones respecto de: creación de puestos, cambios de denominación de puestos, movimientos de personal, ascensos, estímulos.
- j) Disponer las acciones de personal
- k) Diseñar y asegurar el mantenimiento de un adecuado sistema de registro de personal.
- l) Disponer el trámite de sanciones en estricta sujeción a la normatividad.
- m) Participar de la formulación de la proforma presupuestaria anual en lo relacionado a remuneraciones y distributivo del sueldo en lo que respecta a los colaboradores.
- n) Presentar el informe anual de actividades a los organismos superiores.

4.7.2 NIVEL DE APOYO

Las funciones de la secretaría del Departamento de Recursos Humanos deberán ser las siguientes:

- a) Recibir, clasificar, custodiar y distribuir toda la correspondencia que ingresa al Departamento de Recursos Humanos.
- b) Contestar y despachar la correspondencia que el director disponga
- c) Diseñar y mantener actualizado un sistema de control adecuado y de fácil manejo de la documentación a su cargo
- d) Informar al Director en forma oportuna los asuntos prioritarios.
- e) Comunicar al Director de Recursos Humanos sobre la agilidad de los trámites de documentos a su cargo
- f) Asistir a las sesiones del Departamento, tener al día y con prolijidad las actas respectivas
- g) Mecnografiar y reproducir todos los documentos que se generen en el Departamento de Recursos Humanos.
- h) Guardar la reserva necesaria respecto a la información que pueda afectar el normal desarrollo de las actividades del Departamento de Recursos Humanos.

4.7.3 NIVEL OPERATIVO

El nivel operativo presentara servicios inherentes a su línea por lo que deberá formularse acciones conjuntas con el Director de Departamento de Recursos Humanos como:

Director de Nomina

- a) Diseñar métodos y procedimientos mas adecuados para incentivar la puntualidad y desempeño en el trabajo.
- b) Controlar de manera ordenada los horarios de ingreso y salida de los colaboradores.
- c) Mantener actualizada la carpeta de los colaboradores con los documentos necesarios.

Sueldos y Beneficios

Está dada por el salario. Su función es dar una remuneración (adecuada por el servicio prestado) en valor monetario, al colaborador.

Los beneficios son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus colaboradores.

Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa.

Su función es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; así como también, ahorrarles esfuerzos y preocupaciones a sus Colaboradores.

Funciones

- Elaboración de los roles de pagos
- Calculo de los valores a ser retenidos por obligaciones con el IEES, con Asociaciones de empleados,
- Retenciones económicas legales
- Realizar depósitos de las cuentas

Motivación y Capacitación

Es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa.

- Su función es que por medio a estos programas se lleve la calidad de los procesos de productividad de la empresa, aumentar el conocimiento y la pericia de un colaborador para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.
- Presentar la necesidad de los cursos de motivación

- Programaciones con tiempos, costos y con responsables de cada actividad.

Servicios generales

Controlar y evaluar las tareas de

- Transporte (llevar control de combustible, Control de kilometraje recorrido, cambios de aceite, mantenimiento mecánico, aseo, reposición de llantas)
- Comisariato (controlar monto de crédito y financiamiento)
- Seguridad y guardianía (servicio tercerizado)
- Conserjes (dotar de todos los materiales de aseo necesarios, así como su adecuada reposición)
- Contrato de Seguros por accidentes (tercerizado)

Seguridad e Higiene Industrial

Constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los colaboradores

Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo; así como también la prestación no solo de servicios médicos, sino también de enfermería,

primeros auxilios; en tiempo total o parcial; según el tamaño de la empresa, relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo.

Controlar, vigilar, disponer y proporcionar lineamientos de seguridad para precautelar la vida de todos los colaboradores.

- Proporcionar lineamientos de seguridad para realizar las operaciones de despacho dentro de las cámaras.
- Disponer de ropa de trabajo adecuada para utilizar así como, auditiva (tapones), respiratoria (mascarillas), manos (guantes), visual (gafas), pies (botas).
- Vigilar adecuadamente la temperatura de las cámaras.

4.8. DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS.

Agustín Reyes Ponce en su obra Administración de Personal primera parte manifiesta "Que no hay empresa, por pequeña que sea, en la que no se requiera de alguna persona, que se haga cargo de la función técnica de personal,¹⁰ la importancia de esta función justifica, en principio, una afirmación de esta naturaleza.

El responsable de la Administración de Recursos Humanos en el nivel Institucional es el máximo ejecutivo de la organización: el presidente. Desde

¹⁰ Reyes A, Administración de Personal, p, 63

una perspectiva más amplia, es el responsable de la organización entera, pues le competen las decisiones acerca de la dinámica y los destinos de la organización y de los recursos disponibles o necesarios.

En el nivel departamental o de división, esa responsabilidad lo tiene cada ejecutivo de línea, o jefe departamental. En consecuencia, cada jefe responde por los recursos humanos puestos a su disposición en la dependencia, ya sea de línea o asesoría, de producción, de ventas, de finanzas, de personal, etc.

En resumen toda la organización comparte la responsabilidad del la ARH. El gerente y jefes departamentales deben saber lo básico acerca de recursos humanos.

4.8.1 NATURALEZA DEL TRABAJO:

Coordinación, Supervisión y Ejecución de labores de Administración

Técnica de Recursos Humanos

4.8.2 FUNCIONES ESPECÍFICAS

- a) Administrar los sistemas y subsistemas de personal tales como reclutamiento y selección, capacitación, clasificación y políticas de remuneraciones y salarios.
- b) Programar y coordinar cursos de adiestramiento para los servidores de la entidad.

- c) Diseñar y llevar a cabo concursos de méritos a fin de seleccionar el personal más idóneo.
- d) Asesorar a directivos y/o funcionarios y colaboradores sobre las normas que rigen las relaciones obrero patronal.
- e) Solicitar al Inspector de trabajo los respectivos vistos buenos en caso de que hubiese despidos justificados de los colaboradores.
- f) Absorber consultas que sobre la materia de personal se le presente.

4.8.3 CARÁCTERÍSTICAS DE CLASE:

El Director de Recursos Humanos en cualquier organización tiene como objetivo mejorar los resultados de la misma, una de las maneras más eficaces de mejorarlos es el aumento de la productividad, es decir puede influir mucho en el componente de la mano de obra. Concretamente pueden influir en el compromiso de los colaboradores y en la filosofía de gestión de los directivos.

En la Empresa Pronariobamba el Director de Recursos Humanos debe exclusivamente direccionar su actuación a:

Formular los objetivos y las políticas de personal sujetarlas a discusión con el gerente, obtener su aprobación y cuidar de que se implanten:

- a) Vigilar con la ayuda de los jefes de línea, que las políticas y normas de la compañía, en materia de personal, se lleven a cabo.
- b) Interpretar las normas y políticas de personal, Auxiliar a la Dirección General, interpretando y explicando las actitudes y los puntos de vista del personal.
- a) Asesorar y auxiliar a todos los que dirigen el trabajo de otros, a ser mejores administradores de recursos Humanos.
- b) Informarse, e informar a su vez adecuadamente a toda la línea de todo lo que afecte a las relaciones entre el personal.

Para que los futuros Directores de Recursos Humanos puedan ganar el respeto de sus colegas y de la alta dirección, han de tratar de superar ciertas impresiones y sesgos negativos a veces asociados con su tarea. Pueden lograrlo de varias formas.

En primer lugar han de ser buenos conocedores de su propia empresa:

- Conocer la estrategia y el plan de la empresa
- Conocer el sector
- Apoyar las necesidades de la empresa
- Dedicar más tiempo al personal de la línea
- Seguir continuamente el pulso de la organización

La plena comprensión de la empresa ayudará a superar la idea común de quienes se ocupan de los recursos humanos no comprenden los problemas de funcionamiento y las cuestiones con los que enfrenta la organización.

En segundo lugar, los directores de recursos humanos han de tener un conocimiento pleno de las tendencias y cuestiones actuales y futuras. Así podrán

Precaverse de las novedades pasajeras o de las técnicas ineficientes.

En tercer lugar deben promover, una utilización eficaz de los recursos humanos dentro de la organización.

Evidentemente se requerirá de un Funcionario Universitario especializado en Administración, preferentemente en gestión de personal. Más de tres años de experiencia. Además de poseer las siguientes cualidades:

Cualidades Intelectuales

Aptitudes

- Iniciativa: ausencia de rutina, gran previsibilidad del comportamiento humano
- Inteligencia: Facilidad y rapidez de comprensión de los problemas humanos
- Juicio práctico
- Espíritu observador
- Memoria retentiva de nombres y facciones.

Conocimientos

- Cultura general
- Experiencia en trato de empleados y obreros en general
- Conocimientos elementales de sistemas Privados
- Conocimientos de Doctrina Social y Derecho Laboral
- Preparación específica sobre Administración Técnica de personal Capacidad de análisis psicológico

Cualidades morales

- Sentido de responsabilidad
- Laboriosidad, sentido de la trascendencia de su misión
- Prudencia y serenidad
- Cautela combinada con decisión
- Rectitud: sinceridad, espíritu de justicia, lealtad.

Cualidades sociales

- Don de gentes: ser accesibles, cortesía, amabilidad
- Habilidad para convencer: o orden y claridad al exponer, objetividad al

razonar: flexibilidad, paciencia.

- Personalidad: saber hacer valer su puesto.

Cualidades físicas

- Integridad y normalidad: en razón de la personalidad que su puesto requiere
- Edad adecuada: de 25 a 35 años, ordinariamente

4.9 RECURSOS FISICOS

La estructura física que se adjudique al Departamento de Recursos Humanos debe ser funcional, es decir debe estar adscrita a la oficina del gerente, ya que ésta va a desempeñar una función de asesoramiento y staff, debe por lo tanto poseer un departamento cómodamente distribuido para oficinas tanto del Director, secretaria, privada.

Su ambiente debe ser acogedor, agradable y confortable para lo cual es indispensable que posea amplios ventanales, temperatura adecuada, suficiente iluminación y un decorado sencillo pero sobrio.

4.10 RECURSOS ECONÓMICOS-FINANCIEROS

El Recurso Económico será otorgado por el Gerente por medio de un cheque el mismo que tendrá como respaldo las facturas que evidencien la compra de todo lo necesario.

4.11 SUELDOS

El sueldo del Director del Departamento de Recursos Humanos se establecerá de acuerdo , al mercado laboral de la ciudad de Riobamba, entonces investigaremos cuanto gana en una empresa de igual dimensión estructural que la nuestra.

4.12 BENEFICIOS LEGALES

- Los gastos de representación y Residencia son otorgados a los Jefes Departamentales, Asesores, Directores.
- Décimo cuarto pagado hasta el 15 de septiembre de cada año
- Décimo tercero que se lo calcula lo ganado todo el año y dividido para 12, no se considera costo de la vida, subsidio familiar, subsidio de transporte y subsidio escolar.
- Bono navideño de 40 USD fijos pagado el mes de diciembre
- Estímulo pecuniario 4 USO que pueden ser pagados desde e l mes de Enero hasta Junio

- Vacaciones

y demás beneficios que tuvieren los colaboradores de la Empresa Pronariobamba.

4.13 SUMINISTROS Y MATERIALES DE OFICINA

El Departamento de Recursos Humanos al realizar trabajo de staff en relación a los demás departamentos y de asesoramiento a la presidencia debe poseer materiales de trabajo inherentes a sus funciones tales como:

Todo el material que requiera las computadoras, papel, engrapadoras, perforadoras, lápices, esferas, borradores, marcadores, reglas. Archivadores de cartón.

4.14 EQUIPOS, MUEBLES Y ENSERES DE OFICINA

Tomando en cuenta que es un Departamento de Formación y al ser creado con la participación del Director y de una secretaria este tiene que ser funcional y acogedor por lo que es indispensable que las dos personas tengan a su disposición dos computadoras completas con su respectivo mobiliario, dos escritorios adjuntos, 2 archivadores, 2 anaqueles, muebles para las dos oficinas para dar comodidad al recurso humano que acuda allí, 1 máquina eléctrica. Teléfono.

MANUAL DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA PRONARIOBAMBA

CAPITULO I

1.1 FUNCIONES BASICAS

El Director de Recursos Humanos al ser un profesional calificado para el efecto tendrá que poseer los conocimientos requeridos para la organización y funcionamiento del mismo, quién deberá establecer las políticas del Departamento en Función a las políticas Institucionales y fundamentalmente adoptar y adaptar las funciones que corresponde a una Institución privada mediana, sin embargo se pueden sugerir los siguientes pasos a realizarse:

1.2 ANÁLISIS DE PUESTO DE TRABAJO

Existen colaboradores que al crearse la empresa comenzaron a trabajar en él por lo que realizan actividades que no están acordes a su profesión u ocupación por lo que el Director de Recursos Humanos tendrá que realizar un análisis de puestos de trabajo y que consiste en el "Proceso de determinación y comunicación de información pertinente relativa a la naturaleza de puestos de trabajo concretos. Es la determinación de las tareas que comprenden dichos puestos y de las destrezas y conocimientos, capacidades y responsabilidades exigidas de los titulares para su

desempeño concreto".¹¹

Para el análisis de puestos de trabajo pueden utilizarse varios métodos mencionaremos los mas frecuentes.

1.2.1 OBSERVACION

Es un método relativamente sencillo y directo. Puede utilizarse independientemente o conjuntamente con otros métodos.

- a) Consiste en observar al trabajador que funciones desempeña y tomar las notas pertinentes para describir el trabajo.
- b) Información que incluye qué se ha hecho, cómo se ha hecho, durante cuanto tiempo,
- c) Cuál es el entorno del trabajo y que equipo se utiliza.

1.2.2 ENTREVISTAS

Exige el mantenimiento de una conversación personal con el titular del puesto, en el mismo lugar de trabajo.

- a) Las entrevistas pueden ser estructuradas o no estructuradas
- b) En las estructuras, el formato esta prediseñado, y garantiza la cobertura de todos los aspectos pertinentes, además facilitan la comparación de la información obtenida de diferentes personas que

¹¹ Byars J. Administración de Recursos Humanos p.97

ocupan el mismo puesto.

- c) En las no estructuradas no hay una lista predefinida de comprobación ni un formato previamente preparado, sino que este se va desarrollando al ritmo de la entrevista.

1.2.3 CUESTIONARIO

Normalmente, los cuestionarios empleados en el análisis de puestos de trabajo tienen una extensión de tres a cinco páginas e incluyen preguntas de tipo objetivo y explicativo.

El método de los cuestionarios tiene la ventaja de que permite obtener información de gran número de colaboradores en un plazo relativamente corto. Por esto, se recurre a él cuando se necesita operar en gran escala y el tiempo y el costo son factores limitantes.

El análisis de puesto de trabajo es el proceso de determinación y comunicación de información pertinente relativa a la naturaleza de puestos de trabajo y concretos.

Es la determinación de tareas que comprenden dichos puestos y de las destrezas y conocimientos, capacidades y responsabilidades exigidas de los titulares para su correcto desempeño. El diseño de puestos es el proceso de estructuración del trabajo y designación de las actividades concretas de trabajo de un individuo o grupo de individuos para alcanzar determinados objetivos de la organización. Aborda las cuestiones básicas de cómo han de desempeñarse los puestos. Quién ha de desempeñar y dónde han de

desempeñarse.

Al empezar por el análisis de puestos ya existentes el Director de Recursos Humanos de la Empresa Pronariobamba podrá con mejor criterio reubicar al personal de acuerdo a su especialidad o experiencia, lo que permitirá optimizar los ya existentes.

CAPITULO II

2. INTEGRACIÓN

Corresponde a las funciones de Admisión de empleo y que comprende el reclutamiento, la selección, la contratación y la introducción del personal.

Como todas las funciones del Departamento de Personal, la función de admisión y empleo, debe ser de naturaleza staff. El Departamento de Personal, por sus especiales capacidades en las técnicas respectivas, busca y escoge los mejores candidatos y los recomienda para los puestos más acordes con sus cualidades.

Puede también ser de asesoramiento, en cuanto que personal aconseja la mejor forma de introducir al nuevo colaborador, cuál debe ser preferido, etc.

2. RECLUTAMIENTO

Por reclutamiento se entiende la búsqueda y atracción de un conjunto de personas entre las que puedan elegirse candidatos cualificados para los puestos ofertados.

El reclutamiento debe procurar que los candidatos sean aptos para el puesto. El análisis de puestos, la planificación de Recursos humanos y el proceso de selección se relacionan intrínsecamente como lo demuestra la siguiente figura

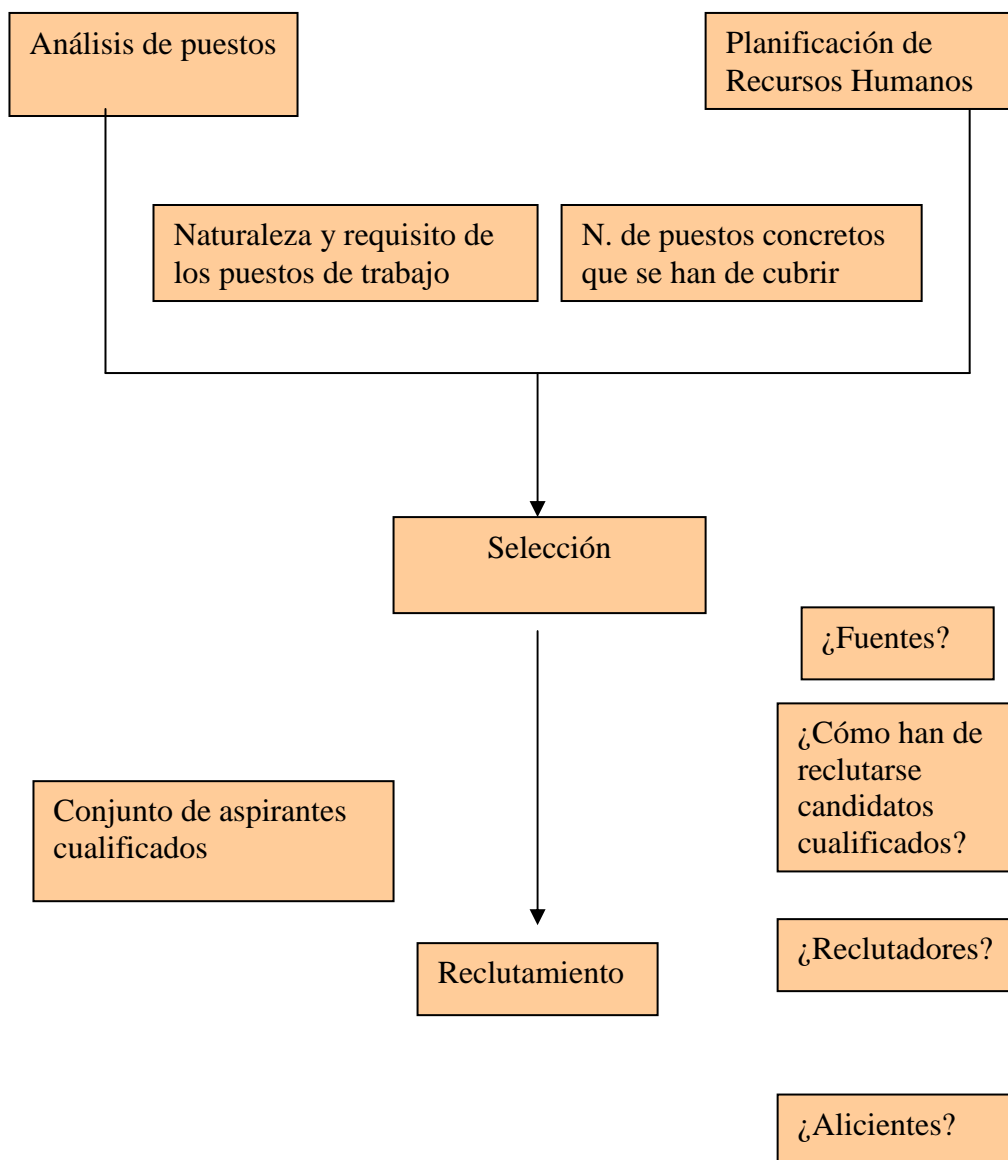


Figura 1. Relación entre análisis de puestos, planificación de recursos humanos y reclutamiento.¹²

¹² Byars LL. Gestión de Recursos Humanos p 149

El análisis de puestos informa sobre la naturaleza y requisitos de los puestos en concreto. La planificación de Recursos humanos determina el número específico de puestos que se han de cubrir. El reclutamiento aporta un conjunto de personas aptas para cubrir vacantes ¹³

Medios de reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento, es decir, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que la empresa debe identificar y localizar, con el propósito de atraer candidatos que suplan sus necesidades, a través de múltiples técnicas de reclutamiento.

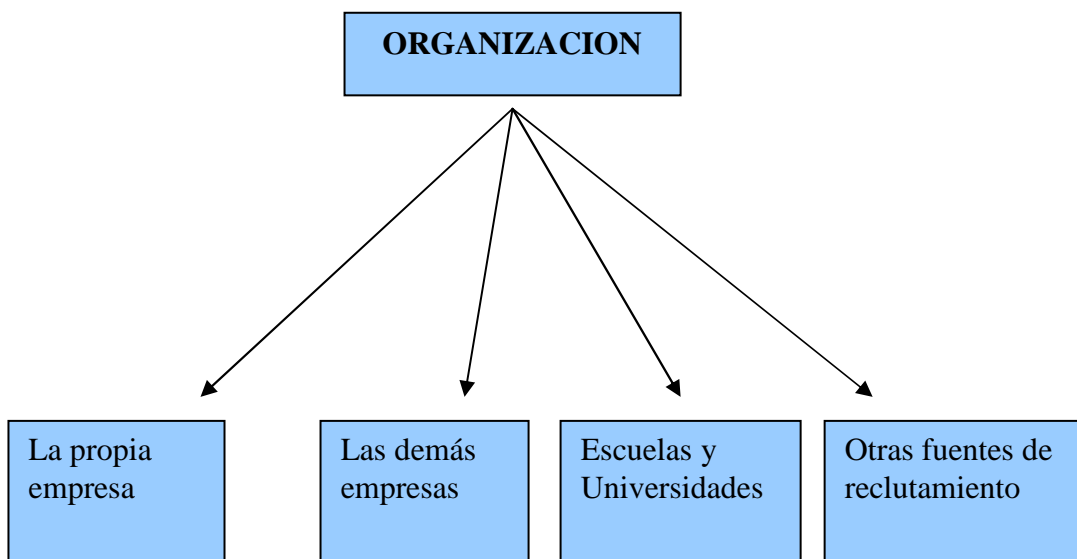


Figura 2 Fuente de reclutamiento en el mercado de recursos humanos ¹⁴

¹³ Byars LL, Gestión de Recursos Humanos p 149

¹⁴ Chiavento I. Administración de Recursos Humanos, p278

El reclutamiento es externo cuando examina candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, y su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Se denomina interno cuando implica candidatos reales o potenciales empleados únicamente en la propia empresa y en consecuencia es un procesamiento interno de recursos humanos.

2.1.1 Reclutamiento Interno.- se lo realiza cuando al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus colaboradores, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o, trasladados (movimiento horizontal) o transferido con ascenso (movimiento diagonal). 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

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración de reclutamiento con las demás dependencias de la empresa, e incluye varios sistemas.

2.1.2 El reclutamiento externo.- opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, y puede implicar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento¹⁵

- a.) Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o en otros procesos de reclutamiento.
- b) Candidatos presentados por empleados de la empresa.
- c) Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales
- d) Contactos con universidades, escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración, empresa, escuela etc.
- e) Contacto con otras empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua
- f) Anuncios en diarios, revistas
- g) Viajes de reclutamiento en otras localidades.

El Director de Recursos Humanos de Pronariobamba de acuerdo a la realidad empresarial aplicará el reclutamiento.

¹⁵ Chiavenato R Administración de Recursos Humanos p 227

3. SELECCIÓN

El procedimiento más usual para escoger a la persona más idónea para el puesto de trabajo son:

1.- Hoja de solicitud.- Es la base del proceso de la selección, es la cabeza del expediente del colaborador.

a)El Departamento de Recursos Humanos proporcionará la solicitud respectiva a todos los candidatos.

b)La hoja de solicitud debe contener lo que la empresa desea conocer sobre el solicitante como: nombre, domicilio, estado civil, la estructura familiar y características económicas, antecedentes de trabajo, estudios realizados.

2.- Entrevistas.- Es una técnica importante, que permite completar datos del solicitante como:

a) Que le motiva al solicitante ingresar a Pronariobamba, que espera encontrar en su trabajo, estructura familiar, el sueldo que espera percibir, etc.

b) El Director de Recursos Humanos de Pronariobamba deberá poseer las cualidades necesarias para conducir con éxito la entrevista, logrando un clima agradable y de respeto.

3.- Las Pruebas.- Para verificar las capacidades que el colaborador posee para ocupar el puesto en vacante la aplicación de pruebas son necesarias las mismas que deberán ser de:

- a) Aptitud, de capacidad y de temperamento - personalidad,
- b) El Director de Personal aplicará las mismas o un Psicólogo profesional, para lo cual y dependiendo del tipo de trabajo seleccionara las más adecuadas.
- c) Para que unas pruebas o test psicológico pueda ser aplicado con éxito, se requiere que estén determinadas su estandarización, su confiabilidad y validez.

4.- Investigaciones.- Al Departamento de Recursos Humanos de Pronariobamba le corresponde determinar la idoneidad, laboriosidad y capacidad del colaborador por lo que se hace necesario:

- a) Investigar en los lugares que trabajó anteriormente
- b) Cartas de recomendación que presente,
- c) Con mucha discreción se investigará datos familiares y posibles antecedentes.

5.- Examen Médico.- Permitirá evaluar en que condiciones de salud se encuentra el colaborador:

- a) Si su estado permitirá realizar las actividades a las encomendadas,
- b) Prevenir cualquier tipo de enfermedad infecto contagiosa a los demás colaboradores.

6.- Decisión de Selección Final.-

La última etapa del proceso de selección concierne a la elección de una persona para el puesto. Lo lógico según manifiesta Lloyd I. Byars y Leslie w. Rue ¹⁶, en su obra Gestión de Recursos Humanos es que haya mas de una persona cualificada. En tal caso ha de hacerse un juicio de valor, basado en toda la información reunida en las fases anteriores.

La responsabilidad de la decisión de selección final corresponde al gerente de la empresa. Por lo que deberá determinarse con anterioridad que responsabilidad corresponde a cada uno de ellos.

El Departamento de Recursos Humanos deberá ocuparse de las siguientes actividades.

¹⁶ Byars LL Gestión de Recursos Humanos, p 203

- a) La revisión de formularios de solicitud
- b) Administrar las pruebas,
- c) Comprobar las referencias y
- d) Ocuparse también de los exámenes médicos.
- e) Realizar entrevistas preliminares

El Director del departamento al que pertenece al vacante realizará:

- a) La entrevista de diagnóstico
- b) Y la decisión de selección final.

4. CONTRATACIÓN

Una vez que se ha decidido la aceptación de un candidato y el puesto a desempeñar se procederá a la contratación, la misma que dependerá de las políticas vigentes en Pronariobamba y amparadas en la ley, podrá ser contratación a prueba o contratación definitiva.

- a) Para desempeñar una función en la empresa se requiere del contrato por servicios personales expedido por el gerente
- b) El termino para entrar en posesión del cargo deberá ser de 15 días, contados desde la expedición del contrato, el mismo caducara si el nombrado no se posesiona en el termino fijado en el inciso anterior.

c) Nombramiento provisional.- Quienes ingresen al servicio de la empresa de acuerdo con la decisión del gerente, se someterán a un periodo de prueba, durante cual se evaluara su desempeño, y se otorga adiestramiento.

d) Periodo de Prueba.- Los colaboradores que ingresen a la empresa se someterán al periodo de prueba de tres meses, el mismo que podrá restringirse o ampliarse por decisión del gerente.

Durante el periodo de prueba de trabajo, la Dirección de Recursos Humanos podrá solicitar al gerente la insubsistencia del contrato en caso que el nominado demuestre incompetencia en el ejercicio de sus funciones.

e) Contrato definitivo.- Terminado el periodo de prueba, y con una calificación mínima de buena, el servidor se hará acreedor al contrato definitivo.

f) Inscripción de Contrato.- Los colaboradores de la empresa, deberán inscribir su contrato en la Dirección de Personal

5 ORIENTACIÓN.

Los autores de la obra Gestión de Recursos Humanos Lloyd . Byars y Leslie w. Rue manifiestan que:¹⁷

Después de ser reclutadas y seleccionadas, las personas ingresan en las organizaciones; en consecuencia, el ingreso es restrictivo y selectivo, sólo algunas personas tienen condiciones para ingresar en las organizaciones y ser admitidas para ocupar cargos.

La orientación es la información a los nuevos colaboradores sobre la organización sobre su unidad de trabajo y sobre su puesto, puede proceder de los compañeros o de la propia organización.

La orientación recibida por los compañeros no suele ser planificada ni oficial, y con frecuencia suele ser errónea, por esos entre otros motivos, es tan importante la orientación oficial realizada por la organización. Un programa eficaz de orientación tiene una repercusión inmediata y duradera en el nuevo colaborador y puede contribuir al éxito o al fracaso.

Los candidatos al puesto reciben cierta información sobre la organización aun antes de ser contratados.

¹⁷ Byars L, Gestión de Recursos Humanos, p 220

Para tal efecto el Director de Recursos Humanos de Pronariobamba deberá proporcionar al nuevo colaborador una carpeta de documentación que complete el programa de orientación verbal, la carpeta, que normalmente es preparada puede tener un variado contenido, algunos de los documentos que pueden incluirse son los siguientes:

- a) Organigrama de Pronariobamba
- b) Mapa de instalaciones de Pronariobamba
- c) Copia del manual de políticas y procedimientos
- d) Procedimientos de emergencia y prevención de accidentes
- e) Ejemplar del boletín o revista de la Empresa
- f) Número de teléfono y localización de personal clave de la empresa.

6 PREPARACIÓN

Creo conveniente aplicar en Pronariobamba lo que manifiesta Agustín Reyes Ponce en su obra Administración de Personal primera parte, sobre Adiestramiento y capacitación que es fundamental distinguir entre lo que significa el adiestramiento dado dentro del "trabajo" y el adiestramiento que recibe en la "escuela"¹⁸

¹⁸ Reyes Ponce, Administración de Personal I, 105

El adiestramiento dentro del trabajo se caracteriza porque se realiza dentro de las operaciones normales de producción o servicio, siendo el fin principal producir y el fin secundario enseñar.

Cuando son los instructores especializados los encargados de adiestrar al personal nuevo que ingresa a la institución se denomina adiestramiento de escuela, por este método se busca más bien la enseñanza, que la producción, cosa que ocurre en sentido contrario el que se imparte dentro del trabajo.

7. CAPACITACION

Se lo realiza en base de: la capacitación que se da sobre conocimientos que serán aplicables dentro de un puesto determinado, la que se da sobre conocimientos aplicables en todo un oficio, la "que se imparte sobre conocimientos que se refieren a toda una rama industrial, comercial o bancaria. La capacitación cultural de carácter sumamente general. De acuerdo con la naturaleza de la capacitación podemos distinguir la que se da al obrero o empleado. Esta puede referirse a lo que se conoce con el nombre de "inducción del trabajador", o sea, la que sirve para explicar al trabajador que ingresa a la empresa, sus reglas, prestaciones, etc., lo que se da sobre seguridad industrial o sobre relaciones humanas.

El aprendizaje tiene como finalidad ofrecer a los nuevos colaboradores una formación de carácter amplia en los aspectos prácticos y teóricos del trabajo propio de determinadas ocupaciones cualificadas.

Durante el período de aprendizaje, un colaborador cualificado y experimentado dirige la formación en el puesto, a fin de transmitir a los aprendices las habilidades prácticas necesarias, en tanto que el lado teórico se enseña en clases de asistencia obligatoria.

La formación de aula se imparte fuera del trabajo y probablemente sea el método de formación más conocido. Es eficaz para transmitir rápidamente información a grandes grupos con pocos o ningún conocimiento de la materia, y útil para presentar prácticas y conceptos, principios y teorías. Esta es la modalidad que se aplica en algunas porciones de los programas de orientación, de determinados aspectos de aprendizaje y en los programas de seguridad.

El departamento de Recursos Humanos deberá centrar sus actividades en esta área ya que al momento es uno de sus puntos deficitarios, por lo que se recomienda efectuar un programa de capacitación dirigido a sus colaboradores.

1. Propiciar una reunión con cada jefe departamental
2. Realizar un diagnóstico de los cursos de capacitación que hasta el momento se hayan realizado en los diferentes departamentos
3. Planificar los cursos de capacitación que se requiera
4. presentar al Gerente el proyecto de capacitación para su respectivo análisis y aprobación
5. Demás que consideren necesarios.

8. EVALUACIÓN

Las prácticas de evaluación del desempeño no son nuevas, desde el momento en que una persona emplea a otra, el trabajo de esta ultima pasa a ser evaluado en términos de costo y beneficio. El desempeño del cargo es situacional en extremo varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente.

Las organizaciones precisan de consistentes niveles de alto desempeño de parte de sus colaboradores para poder sobrevivir en un entorno altamente competitivo. En muchas empresas se hace uso de alguna modalidad de los sistemas de planeación y control orientados a resultados.

La evaluación del desempeño cumple un papel de gran importancia en los sistemas de retribuciones. Se trata del proceso consistente en evaluar el desempeño de los colaboradores, compartir esta información con ellos y buscar medios para la elevación de su desempeño.

La evaluación es indispensable para:

- Asignar recursos en un entorno dinámico,
- Motivar y retribuir a los colaboradores
- Ofrecerlos a estos retroalimentación sobre su trabajo
- Mantener buenas relaciones con grupos
- Asesorar y desarrollar a los colaboradores
- Cumplir las reglamentaciones.

También es una oportunidad formal para hacer lo que debería hacerse más frecuentemente en las organizaciones: manifestar aprecio por las contribuciones de los colaboradores. Así pues los sistemas de evaluación son necesarios para la adecuada administración y desarrollo de los recursos humanos.¹⁹

Otros autores manifiestan que:

Evaluación De Desempeño

Es un sistema de aplicación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

¹⁹ Davis K, Comportamiento Humano en el Trabajo, 87

Es una herramienta, un instrumento para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

8.1 Objetivos Fundamentales

Medir el potencial humano, mejorar el desempeño y estimular la productividad. Oportunidades de crecimiento y participación de todos los miembros de la organización. Definir la contribución de los colaboradores.

El colaborador puede mejorar su desempeño si

- Conoce lo que de él se espera.
- Puede ver los resultados para los cuales ha intervenido
- Recibe orientación y supervisión de su superior.

9. PLAN DE CARRERA

Planeamiento: Proceso por el cual la empresa se asegura de contar con el número y tipo correcto de personas, en el lugar y tiempo adecuado, acrecentando su capacidad productiva y la motivación del colaborador.

Desarrollo: Busca preparar al personal para afrontar responsabilidades inherentes a cargos superiores, formándolos en sus habilidades, conocimientos, actitudes y conductas.

Carrera: Sucesión organizada de puestos que se encuentra relacionados unos con otros y van delineando el avance de una posición dentro de la estructura de la empresa.

9.1 Objetivos Principales

- Mejor aprovechamiento de los recursos humanos
- Colaborar en la satisfacción del personal
- Unificar las aspiraciones del colaborador, con las oportunidades de la empresa.

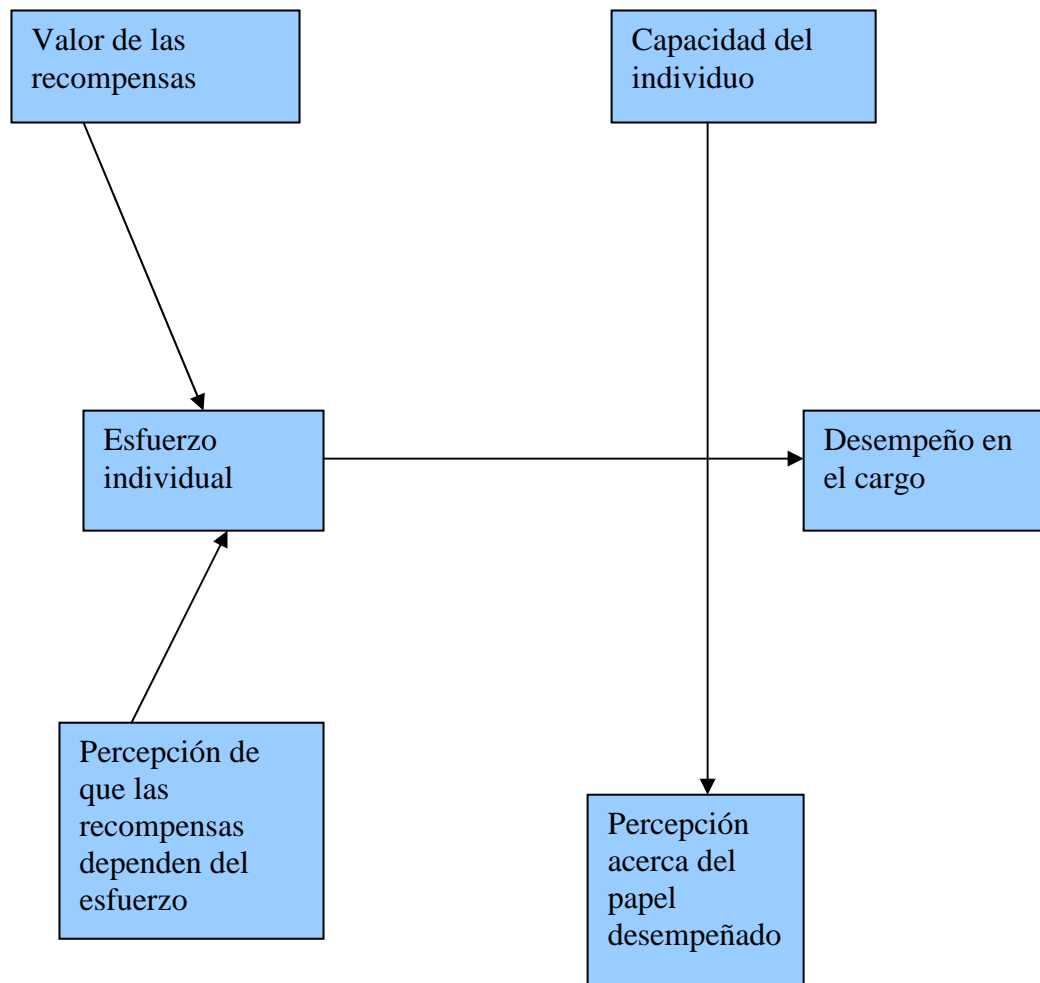


Figura: Factores que afectan el desempeño del cargo ²⁰

²⁰ Chiavenato I, Administración de Recursos Humanos

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los colaboradores, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc. La responsabilidad para la evaluación del desempeño se atribuirá al Director departamental, al mismo colaborador o en forma conjunta., o a un equipo de evaluación. En el caso de Pronariobamba se propone aplicar las siguientes políticas:

1. Realizar una evaluación semestralmente a cada colaborador
2. Propiciar a la evaluación conjunta entre el Jefe Departamental y colaboradores, en la que se formularán objetivos de consenso.
3. La evaluación deberá centrarse a las funciones que realiza cada colaborador.
4. Deberá tomarse en cuenta el grado académico de preparación
5. El grado de integración del colaborador
6. Se evaluará el desempeño, eficiencia y eficacia del colaborador
7. Otras que se consideren necesarias

CAPITULO III

3.-LA MOTIVACIÓN

Es considerada una de las técnicas más importantes que debe manejar en forma conjunta los Directivos y Directores Departamentales, para incentivar a los colaboradores, y .es evidente que los beneficios que obtenga la empresa serán muchos y variados.

Aunque pocas acciones humanas ocurren sin motivación prácticamente todas las conductas conscientes son motivadas, o causadas, el desempeño potencial es producto de la capacidad y la motivación. Se obtienen resultados cuando a los colaboradores motivados se les da la oportunidad (como capacitación adecuada) de desempeñarse y los recursos (como los instrumentos apropiados) para hacerla.

También la presencia de metas y el conocimiento de los incentivos para satisfacer las propias necesidades son poderosos factores motivacionales que inducen a la realización de esfuerzos. Cuando un colaborador es productivo y la organización toma nota de ello, se le retribuirá. Si la naturaleza, oportunidad y distribución de estas retribuciones son las adecuadas, las necesidades e impulsos originales del colaborador se verán satisfechos.

Los individuos tienden a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como producto del entorno en que viven, impulsos que influyen en la concepción de su trabajo y en la forma en que conducen su vida. Oavis Keith y John Neuwtróm²¹ en su obra comportamiento humano en el trabajo, citan las investigaciones realizadas por McClelland, acerca de los impulsos de logro a saber:

Motivación de logro es el impulso que poseen ciertas personas de perseguir y alcanzar metas. Un individuo con este impulso desea cumplir objetivos y ascender en la escala de éxito.

Motivación afiliativa Es el impulso de relacionarse socialmente con los demás. La comparación entre colaboradores motivados por el logro y colaboradores motivados por afiliación ilustra la influencia de ambos patrones en el comportamiento de las personas orientadas al logro trabajan con mayor intensidad cuando sus superiores les ofrecen detalladas evaluaciones de su conducta laboral.

La motivación hacia la competencia es el impulso de ser bueno en algo, lo que permite al individuo desempeñar un trabajo de alta calidad.

Los colaboradores motivados por la competencia buscan el dominio de sus labores, se enorgullecen de desarrollar y hacer uso de sus habilidades para

²¹ Davis, K, Comportamiento humano p 128

la solución de problemas y se esfuerzan por ser creativos cuando enfrentan obstáculos en su trabajo.

Pero quizá el mayor beneficio sea que una mayor autonomía genera una mayor satisfacción laboral, de modo que en ocasiones también aumenta la productividad²².

Con lo citado es necesario que el Departamento de Recursos Humanos de la empresa, tenga una visión moderna de la efectividad del Recurso Humano a través de políticas de incentivos como:

- Promocionar a los colaboradores en sus puestos de trabajo
- Proporcionar el apoyo necesario para que esos continúen sus estudios académicos de segundo, tercer y cuarto nivel
- Propiciar un clima de trabajo afectivo y solidario
- Crear incentivos económicos por el trabajo desempeñado
- Propiciar capacitación permanente a los colaboradores
- Y demás que creyeren convenientes.

²² Davis, K Comportamiento Humano n el trabajo p 70-120

CAPITULO IV

4.- HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

El Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Pronariobamba, deberá también coordinar las condiciones de trabajo que garanticen salud y bienestar, por tanto, deben minimizarse la insalubridad, y la peligrosidad. La higiene en el trabajo se centra tanto en las personas (servicios médicos y servicios adicionales) como en las condiciones ambientales de trabajo, iluminación, ruido y condiciones atmosféricas (temperatura, ventilación y humedad).

La seguridad en el trabajo se dirige a la prevención de accidentes, robos e incendios. Políticas sugeridas para la Higiene y Seguridad en el Trabajo aplicadas en PRONARIOBAMBA

- Los trabajadores están obligados a acatar las medidas de prevención, seguridad e higiene determinadas por la empresa.
- El colaborador informará a su jefe inmediato sobre cualquier accidente de trabajo que ocurriere, por más insignificante que sea, el colaborador deberá recibir atención médica y obtener el certificado médico correspondiente.

- Al entrar a un peligro donde no este permitido fumar, toda persona dejará, fósforos, encendedores, cigarrillos, en el lugar donde no este permitido fumar o en una zona de seguridad.
- El colaborador informara a su jefe inmediato cuando haya herramientas o equipos defectuosos e inseguros que necesiten ser reparados o remplazados.
- Solamente se utilizará materiales aprobados por la empresa para la limpieza, lavado de herramientas, maquinaria y se tomará las medidas de seguridad que impacta al departamento de seguridad industrial.
- Se deberán colocar avisos visibles de peligro cada vez que se retiren cubiertas tapas de seguridad.
- Los botiquines de primeros auxilios se mantendrán siempre con su dotación completa.
- Al terminar el trabajo los colaboradores deberán retirar todos los materiales, herramientas y desechos dejando limpio el lugar.

Todos los colaboradores están en la obligación de hacer uso de los elementos de protección personal durante el tiempo que se encuentren en los lugares de trabajo.

CAPITULO V

5.- AUSENTISMO

El ausentismo o absentismo es la ausencia del colaborador a la empresa no ocasionada por enfermedad, o licencia legal. En síntesis, se dice que ausentismo es la suma de los periodos en que los colaboradores de una organización que no estén en el trabajo.

El ausentismo se refiere a ausencia en momentos en que los colaboradores deberían estar trabajando normalmente y no incluye las vacaciones regulares, ausencias debidas a accidentes en el trabajo y otros motivos que dependen de la propia organización.

Otro aspecto que es muy importante y que se debe considerar es que no siempre las causas de ausentismo están en el propio empleado, sino en la organización en el empobrecimiento de las tareas, en la falta de motivación y estímulo, en las condiciones desagradables de trabajo entre las principales causas de ausentismo están:

1. Enfermedades efectivamente comprobadas;
2. Enfermedad no comprobada;
3. Razones diversas de carácter familiar;
4. Retrasos involuntarios; y
5. Faltas voluntarias por diversos motivos.

Otras causas que también pueden citarse:

1. Fallecimiento del colaborador
2. Jubilación;
3. Desvinculación de la empresa;
4. Licencias por diversos motivos;
5. Abandono voluntario del empleo.

Algunos especialistas incluyen el accidente de trabajo entre las causas de ausentismo, lo cual puede crear confusión cuando se pretenda comparar los índices de ausentismo de diversas organizaciones.

Factores intrínsecos del ausentismo Benhrend²³ anota algunos factores muy frecuentes en los casos de ausentismo. Los principales factores intrínsecos del ausentismo son:

²³ ARIAS Fernando, Administración de Recursos Humanos p 98

1. Nivel de empleo. Cuando el régimen de pleno empleo ocurre una tendencia hacia el aumento del ausentismo, probablemente sea porque los empleados no temen ausentarse en el puesto de que no serán despedidos y de que si esto llegara a ocurrir, otras oportunidades de empleo estarían a su disposición. Cuando en régimen de oferta de recursos humanos la tendencia es hacia la reducción del ausentismo, probablemente sea porque los colaboradores temen ser despedidos o castigados.
2. Salarios. Algunos autores opinan que los salarios altos constituyen un estímulo para obtener un mejor nivel de asistencia. Sin embargo otros observaron lo contrario, o sea una relación directa entre los buenos salarios y el ausentismo. Algunos autores tratan de explicar esta paradoja alegando que los colaboradores que tienen un nivel de vida fijo están satisfechos con sus ganancias, por que esas ganancias son suficientes para mantener ese nivel. Es así como el ausentismo aumenta siempre que las ganancias aumentan.
3. Sin embargo, cualquier toma de decisión respecto al salario debe estar basada en dos tipos fundamentales de verificación: 1) si el aumento de salarios provoca fluctuaciones de ausentismo 2) Si los registros de los colaboradores con diferentes salarios causa eventuales diferencias en

los respectivos índices de ausentismo.²⁴

4. Sexo y situación familiar. Todos los estudios demuestran mayor índice de ausentismo entre las mujeres que entre los hombres. Sin embargo lo que, concierne al ausentismo por responsabilidad, el índice mayor pertenece a los hombres.
5. Edad. Hay muchas divergencias en cuanto a la influencia de la edad en los índices de ausentismo. Algunos autores notan mayor índice entre los colaboradores que tienen menos de veinte años de edad.
6. Edgard C. Kellogs, resalta que el ausentismo es un problema indefinido, ya que es difícil afirmar hasta, que punto es inevitable, o hasta que punto la organización puede combatirlo eficazmente.
7. Chruden y Sherman citan un estudio efectuado en grandes empresas de utilidad pública que revelan una correlación elevada entre los índices de ausentismo y las actitudes de los colaboradores en relación con la administración, a sus superiores inmediatos y a sus compañeros de trabajo.

²⁴ Arias, F. Administración de Recursos Humanos p 26

Entre funcionarios, el estudio reveló que el ausentismo ésta asociado con los siguientes problemas:²⁵

- Falta de libertad para hablar sobre problemas del cargo con el supervisor;
- Falta de sentimiento de solidaridad del grupo;
- Insatisfacción en cuanto a las oportunidades para la promoción;
- Insatisfacción en cuanto al salario;
- Falta de reconocimiento por el buen desempeño; e
- Insatisfacción con la media administración (supervisión)

Políticas para evitar el Ausentismo en Pronariobamba:

En Pronariobamba debe incrementar políticas apropiadas para reducir el ausentismo entre sus colaboradores, por lo que se sugiere lo siguiente:

- Determinar mediante un estudio científico lo que ocasiona, la ausencia o retraso deliberado de sus colaboradores
- Mejorar el entorno físico del colaborador, en donde deben tomarse en consideración factores como adecuación de temperatura, iluminación, ventilación y humedad normales.
- Propiciar un clima agradable en la empresa, donde reine la solidaridad y fraternidad de los Recursos Humanos

²⁵ Byars, Rue L, Gestión de Recursos Humanos 62

- Incentivar al Recurso Humano por medio de promoción de puestos de trabajo para que le permita al colaborador sentir que su puesto conduce algún futuro deseable.
- Replantear la remuneración, al ser más atractiva económicamente, el colaborador dejará de sentir la necesidad de laborar en trabajos complementarios para satisfacer sus necesidades y las de su hogar.
- Rediseñar los cargos para volverlos más atractivos y retadores
- Considerar la implantación de horarios alternativos, en donde se pueda establecer la semana reducida que supone el aumento del número de horas diarias de trabajo y la reducción del número de días semanales de trabajo.

CAPITULO VI

OTRAS FUNCIONES BÁSICAS

6.1 DE LOS ASCENSOS Y ROTACIÓN DE FUNCIONES

- a) Antes de llenar un puesto vacante, se llevará un estudio previo del persona que se encuentra prestando servicios en la empresa y quien reúna los requisitos para ser ascendido se lo preferirá
- b) Se preferirá a quien tenga mayor tiempo de servicio y experiencia.
- c) La rotación de funciones, en ningún caso afectará a las remuneraciones y beneficios de ley que tengan derecho los colaboradores.

6.2 LAS JORNADAS LABORALES

- El personal del Pronariobamba laborará cuarenta horas a la semana, 8 horas diarias y con un horario de 08h00 a 13:00 y de 15:00 a las 17:00 de lunes a viernes el área administrativa, el área de bodega de de 4:00 a.m. a 12:00, eventualmente si las circunstancias obligan laboraran horas extraordinarias.
- Corresponde al Director de Recursos Humanos verificar el cumplimiento del horario de trabajo, debiendo los servidores registrar

la hora de entrada y salida en el horario establecido

- Bajo ningún concepto podrá un colaborador registrar la asistencia de otro, de hacerla así será sancionado
- Períodos de gracia.- Si el colaborador ingresa luego del período de gracia, 10 minutos de la hora de entrada se acumularán dichos minutos y se procederá a descontarlo de sus vacaciones. Si reincide se aplicarán multas económicas.
- No podrá el colaborador salir de su colaborador antes de la hora estipulada, de hacerlo así se procederá como el caso anterior.

6.3 SANCIONES POR FALTAS INJUSTIFICADAS.

- Cuando el servidor se ausentare por causas injustificadas hasta por dos días en un mes, se impondrá una multa económica.

6.4 PERMISOS DE SALIDA

La ausencia por motivos justificados deberá ser tramitada a través de solicitud, en la cuál constará la hora de salida y hora de retorno, este permiso será concedido por el jefe inmediato, el mismo que remitirá a la dirección de persona.

6.5 DEBERES, DERECHOS Y PROHIBICIONES.

DEBERES.- Son deberes de los colaboradores que pertenecen a la empresa

- Respetar, cumplir y hacer cumplir las leyes, normas, y reglamentos, y demás disposiciones legales vigente.
- Cumplir y hacer cumplir las órdenes superiores
- Desempeñar con eficiencia las obligaciones que el puesto demanda.
- Mantener lealtad y respeto a sus superiores, compañeros y subordinados
- Abstenerse de ejecutar labores particulares o ajenas a su función durante la jornada diaria de trabajo.

DERECHOS.

En toda organización, cada cargo tiene su valor individual, solo se puede remunerar con justicia y equidad al ocupante de su cargo, si se conoce el valor de ese cargo con relación a los demás cargos y a la situación del mercado, si bien es cierto que el salario de los colaboradores y directivos están regidos por **El Registro Oficial**, también dependerán de su presupuesto para la asignación de medidas compensatorias como bonos y sobre sueldos.

Son derechos de los colaboradores de Pronariobamba

- a) Percibir una remuneración justa y onerosa
- b) Gozar de liquidaciones y más prestaciones legales
- c) Ser indemnizados por accidente de trabajo o enfermedades profesionales ocurridas en ocasión y por consecuencia del desempeño de sus funciones, de acuerdo con lo que establece el código de trabajo.
- f) Recibir todos los beneficios de ley, más subsidio de educación, vacaciones remuneradas, bonos que se hayan establecido dentro de la empresa

Prohibiciones.- Se prohibió a los colaboradores de la empresa

- a) Ejercer otros cargos o desempeñar actividades extrañas a sus funciones durante su período de trabajo.
- b) Retardar o negar injustificadamente el despacho de los asuntos inherentes a su cargo.
- c) Realizar contratos personales o familiares tomando de la empresa.
- d) Realizar hechos inmorales de cualquier naturaleza en el ejercicio de sus funciones

6.6 VACACIONES LICENCIAS Y PERMISOS.

Vacaciones.- Los colaboradores de Pronariobamba tienen derecho a disfrutar de vacaciones anuales pagadas, las mismas que se concederán días luego de once meses de labores.

- a.) Se podrán acumular las vacaciones únicamente por necesidad debidamente justificado por el Director Departamental
- b.) Si por cuestiones improrrogables de la empresa no se le hubiese concedido las vacaciones éstas deberán ser pagadas hasta por 60 días

6.7 CALENDARIO DE VACACIONES.

Los Directores Departamentales y de unidades elaborarán hasta una fecha determinada en cada año el calendario de vacaciones tomando en cuenta

los requerimientos del trabajo, los mismos serán remitidos al Departamento de Personal en donde se elaborará el calendario global., el cual pondrá en consideración del Gerente para su aprobación.

Permisos facultados por la Ley.- Se otorgará licencia con sueldo en los siguientes casos: Por enfermedad hasta por 60 días cada año, con la debida certificación del IESS.

- a) Por calamidad doméstica debidamente comprobada hasta por 8 días
- b) Por maternidad, durante 2 semanas anteriores y 10 posteriores al nacimiento, las mismas podrán ser acumulables.
- c) Para estudios, seminarios, reuniones, conferencias, pasantías y visitas de observación en el exterior o en el país.

6.8 PERMISOS FACULTATIVOS.

- a) Por asuntos particulares hasta por 30 días concedidos por el gerente
- b) Por permisos concedidos para atención al seguro social
- c) Las servidoras tendrán permiso para lactancia 2 horas diarias hasta que el niño cumpla 9 meses de edad.

6.9 REGIMEN DISCIPLINARIO

El colaborador de Pronariobamba podrá ser amonestado verbalmente cuando:

- a) No respete la jerarquía establecida
- b) Atrasarse al trabajo continuamente
- c) Abuso en la utilización del teléfono para asuntos privados
- d) No cumplir adecuadamente con sus funciones

6.10 AMONESTACIÓN ESCRITA

- a) Reincidencia en faltas anteriores
- b) Concurrir a su puesto de trabajo en estado etílico
- c) Abandonar sus labores sin falta justificada
- d) Ser descortés y negligente con sus compañeros

6.11 SANCIÓN PECUNIARIA ADMINISTRATIVA

El Director Departamental podrá imponer a sus subordinados una sanción pecuniaria administrativa por negligencia, inasistencia o violación de los reglamentos internos y otras normas. Dicha sanción no excederá a un mes de sueldo o se suspenderá un mes sin sueldo

Destitución. Son destitución de causales las siguientes:

- a) Incapacidad en el desempeño
- b) Abandona injustificado del trabajo por tres días consecutivos
- c) Incurrir en delito de cohecho, peculado, o soborno
- d) y otros que determinen sus autoridades.

CAPITULO V

CONCLUSIONES

En la investigación realizada se concluye lo siguiente:

- La administración de Recursos Humanos requiere de una orientación humanista y profesional, que oriente al colaborador la consecución de objetivos empresariales y personales. Al carecer Pronariobamba de un Departamento de Recursos Humanos, tampoco existe un director que cumpla con las funciones de su rama por lo que dichas actividades lo realiza una persona delegada por el Gerente, con buena voluntad, si, pero sin conocimientos científicos y preparación profesional que el caso lo requiere.
- Para su funcionamiento la Empresa Pronariobamba, requiere recursos materiales, financieros, administrativos y eminentemente humanos; aunque estos dependen de algunos factores complejos y coyunturales como la impronta cultural de que invertir en el Recurso Humano es innecesario y costoso, por lo que no existe un sistema de integración, evaluación, control y capacitación.

- Se manifiesta insatisfacción del personal con respecto a las funciones que desempeñan, puesto que los colaboradores realizan tareas rutinaria y monótonas, sin incentivo alguno ni capacitación , se evidencia una incipiente clasificación acorde a los títulos y conocimientos, factores que limita su crecimiento profesional y personal.
- La evaluación existe en forma cualitativa, sin aplicación de un instrumento elaborado por la propia Empresa, el mismo que responda a sus necesidades y realidad, por lo que la evaluación se lo realiza en forma de apreciación personal de cada jefe departamental, y muy esporádicamente.

RECOMENDACIONES

- La productividad, calidad y competitividad se basan en el conocimiento, factor esencialmente humano mucho más que en el capital y las máquinas. Por lo que las empresas e instituciones deben invertir en el Recurso Humano, que es la fuente de la riqueza, Razón por la cual la presente investigación tiene como finalidad la creación del Departamento de Recursos Humano en la Empresa Pronariobamba, la misma que permitirá planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal.
- Para el correcto funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos se requiere contratar a un personal calificado en la materia, quién será el encargado de poner en práctica las políticas que regirán al Departamento, Capacitar e incentivar frecuentemente al personal que labora en la empresa, lo que producirá satisfacción personal y beneficio empresarial.
- La evaluación es un seguimiento permanente del trabajo y actitud del colaborador, esto permite detectar problemas de rendimiento y adaptación, al practicar la misma permitirá tomar los correctivos necesarios, que se traslucirán en beneficio tanto del colaborador, como de la empresa en si.

- El conocimiento es una realidad específicamente humana, lo tiene las personas, la gente, ni la ciencia ni la tecnología existen flotando en el espacio, se puede llevar conocimiento, a las organizaciones, contratando personas con excelente educación o por medio de la educación continua y el aprendizaje. Pero la capacitación en el puesto de trabajo debe contar con mejores seres humanos, es decir, con gente mejor educada para la vida, por medio del proceso educacional humanista, por lo que la Empresa Pronariobamba debe hacer una política diaria la constante motivación a través de la capacitación.

BIBLIOGRAFIA

1. ARIAS, F. "Administración de Recursos Humanos", México, Trillas 1979.

2. BYARS LL, RUE L, "Gestión De Recursos Humanos" México, McGRAW-HILL ,1998

3. DAVIS K, NEWSTRON J, "Comportamiento Humano en el trabajo" México , McGRAW-HILL ,2001

4. FLORES M, "Ensayo sobre políticas de Recursos Humanos " Republica Dominicana, 2002

5. FRENCH, Wendell,L, "Administración de Personal", México, Linusa,1991

6. MUTUAL Adriana "Análisis de Sistemas de Recursos Humanos", Argentina, Internet.

7. ZIKULA, F, Administración de Recursos Humanos en Empresas, México, Limusa, 1991.

8. WERTHER William, B, Jr, “Administración de Personal y Recursos Humanos “, México, McGraw-Hill, 1996

9. Información tomada de Internet

WWW.Google.com.ec

WWW.Gestiopolis.com

WWW.monografias.com

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE PRONARIOBAMBA

CONCURSO INTERNO DE MERECEIMIENTO

La empresa Pronariobamba, invita a los colaboradores a participar del concurso interno para llenar la vacante de

CARGO.....

NOMBRE.....

SUELDO

LUGAR DE TRABAJO

DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

REQUISITO MINIMOS

NOTAS

GERENTE

EL DIRECTOR DE PERSONAL

Lugar y Fecha.....

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE PRONARIOBAMBA

CONCURSO DE MEREAMIENTO

La empresa Pronariobamba, invita a los profesionales de:..... a participar en el concurso de mereamiento la llenar la vacante de

CARGO:

SUELDO

LUGAR DE TRABAJO

REQUISITOS

GERENTE

DIRECTOR DE PERSONAL

PRONARIOBAMBA

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

PONDERACION DE FACTORES DE SELECCION

PUESTOS: Administrativo de apoyo
(Contador, secretarias, oficinistas, personal de servicio)

FACTORES	PUNTOS
Experiencia en la función 2 puntos por año	15
Experiencia profesional en la empresa 3 puntos por año	15
Entrevista técnica	50
Capacitación 2 puntos por 10 horas (50 horas)	10
Evaluación del nivel de desempeño A= 10 B=8 C=5	10
TOTAL PUNTOS	100

PRONARIOBAMBA**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS****PONDERACION DE FACTORES DE SELECCION**

El puntaje de los factores que se tomaran en cuenta en la selección se realizara en conjunto con el jefe que solicite el puesto:

Entre los factores se consideraran los siguientes

- Experiencia en la función
- Experiencia profesional en la empresa
- Entrevista técnica
- Capacitación

A continuación se da una breve visión de la manera como ponderar los dos factores de selección. Esta ponderación es una guía y esta sujeta al criterio que mantenga la unidad que solicite el puesto y Recursos Humanos.

Los factores que tendrán mas peso en la tabla de profesionales y asistentes profesionales se dirigen a la entrevista técnica y a la experiencia.

En cuanto a la evaluación de desempeño se procederá de acuerdo a lo que establezca el Director de Recursos Humanos conjuntamente con los Directores departamentales.

El personal administrativo de apoyo, auxiliares de servicio y operativos; la ponderación de factores se orientará hacia la 'entrevista técnica y experiencia

En la entrevista técnica el jefe inmediato tiene la oportunidad de conocer y evaluar' personalmente al candidato sobre los conocimientos básicos requeridos para su desempeño productivo en el puesto. Le permite tener un pronóstico de las condiciones reales del candidato.

El factor evaluación del desempeño no hace juicios de valor sobre los servicios. No juzga su capacidad como seres humanos . El análisis se orienta hacia los niveles de desempeño que haya obtenido la persona en un determinado periodo de tiempo y que puede estar influenciado por variables externas. Se opta por cambiar la representación del código correspondiente

a las diferentes calificaciones de los niveles de desempeño con el fin de reducir el nivel de tensión normal que provoca toda evaluación: Así tenemos:

EXELENTE = EX = A

MUY BUENA = MB=B

BUENA= B = C

REGULAR = R =D

DEFICIENTE= D =E

PRONARIOBAMBA
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
CUADRO RESUMEN DE SELECCIÓN

CONCURSO No

PUESTO

INTERBO

EXTERNO

PARTIDA PRESUPUESTARIA

NOMBRES

COMPLETOS

OBSERVAIONES	REULTADOS				
NOMBRES COMPLETOS					

PRONARIOBAMBA

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

CURSO No PUESTO.....
 CURSO INTERNO REGIMEN LABORAL
 CURSOS EXTERNOS LSC..... CT.....

No	NOMBRES COMPLETOS	RESULTDO FINAL

.....
 DEPARTAMENTO DE
 RECURSOS HUMANOS

.....
 JEFE INMEDIATO

NOTA E= Elegible
 NE = No elegible

LSC= Ley de Servicio
 CT = Código de Trabajo

PRONARIOBAMBA

RIOBAMBA - ECUADOR

SOLICITUD DE VACACIONES

NOMBRE.....

Tiempo que solicita.....

Periodo que corresponde.....

Área en la que trabaja.....

.....

Firma

Fecha.....

FIRMAS DE AUTORIZACION

GERENTE

JEFE RE RECURSOS

PERMISO OCASIONAL

NOMBRE

.....

FIRMA

.....

CLASE DE PERMISO

OFICIAL.....

CALAMIDAD DOMESTICA.....

PERSONAL.....

EFERMEDAD.....

OTROS.....

TIEMPO DE PERMISO

Día (s) -----

Firma del jefe inmediato

fecha.....

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

El permiso se concede:

Compensación horas extras

Descuento a vacaciones

Firma del Jefe de Recursos Humanos

fecha.....

OBSERVACIONES.....

.....