



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

MODALIDAD: PRESENCIAL

**Informe Final del Trabajo de Graduación o Titulación previo a la obtención
del Título de Licenciado en Ciencias de la Educación.**

Mención: Psicólogo Industrial

TEMA:

**“LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL
RENDIMIENTO LABORAL EN EL NIVEL OPERACIONAL DE LA
EMPRESA MULTISA DE LA CIUDAD DE LATACUNGA PROVINCIA
DE COTOPAXI”.**

Autor: Edison Eduardo Travez Remache

Tutor: Ing. Jaime Giovanni Altamirano Sánchez

Ambato-Ecuador

2015

**APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O
TITULACIÓN**

CERTIFICA

Yo, Ing. Jaime Giovanni Altamirano Sánchez con CC 1801721505 en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“LA GESTION DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO LABORAL EN EL NIVEL OPERACIONAL DE LA EMPRESA MULTISA DE LA CIUDAD DE LATACUNGA PROVINCIA DE COTOPAXI”** desarrollado por el egresado Edison Eduardo Travez Remache, considero que dicho Informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios, por lo que autorizo la presentación del mismo ante el Organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la Comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.

.....

ING. JAIME GIOVANNI ALTAMIRANO SÁNCHEZ

TUTOR

AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADO

Yo, **Edison Eduardo Trávez Remache** con. CI.0503907503, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el trabajo de investigación: **“LA GESTION DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO LABORAL EN EL NIVEL OPERACIONAL DE LA EMPRESA MULTISA DE LA CIUDAD DE LATACUNGA PROVINCIA DE COTOPAXI”** como los contenidos, ideas, análisis, conclusiones y propuesta son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este trabajo de grado.

.....
Edison Eduardo Trávez

C.C 0503907503

AUTOR

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Cedo los derechos en líneas patrimoniales del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre el tema: **“LA GESTION DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO LABORAL EN EL NIVEL OPERACIONAL DE LA EMPRESA MULTISA DE LA CIUDAD DE LATACUNGA PROVINCIA DE COTOPAXI”** , autorizo su reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.

Ambato, Diciembre del 2014

.....
Edison Eduardo Trávez Remache

C.C 0503907503

**AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN:**

La Comisión de estudio y calificación del Informe del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema **“LA GESTION DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO LABORAL EN EL NIVEL OPERACIONAL DE LA EMPRESA MULTISA DE LA CIUDAD DE LATACUNGA PROVINCIA DE COTOPAXI”**, Presentado por el Sr. Edison Eduardo Trávez Remache egresado de la Carrera de Psicología Industrial promoción: Marzo – Agosto 2013, una vez revisada y calificada la investigación, se **APRUEBA** en razón de que cumple con los principios básicos técnicos y científicos de investigación y reglamentarios.

Por lo tanto se autoriza la presentación ante los organismos pertinentes.

LA COMISIÓN

.....
Dr. Mg. Marcelo Wilfrido Núñez Espinoza

.....
Dra. Carmita del Rocío Núñez López

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico primero a dios porque ha sido mi fuerza y mi fortaleza en los momentos más críticos de mi vida al brindarme de su infinito amor y por permitirme lograr mis objetivos.

A mis padres porque con esfuerzo y dedicación me han llevado adelante a lo largo de mi carrera, llenándome de su ejemplo digno de superación y entrega, me apoyaron y alentaron para continuar y no desmayar en mi camino cuando parecía q me iba a rendir y porque sin sus consejos no podría haber llegado hasta donde me encuentro hasta el día de hoy.

A mis hermanos quienes me dieron también su apoyo incondicional brindándome consejos en base a sus experiencias vividas para hacer las cosas bien y no fracasar.

A mi futura esposa por prestarme su ayuda y darme palabras de aliento que me ayudan a continuar mi camino y llegar hacia mi meta, por compartir momentos importantes e inolvidables en mi vida.

AGRADECIMIENTO

Toda mi eterna gratitud para quienes nos apoyaron en todo momento, y nuestro profundo agradecimiento a Dios por darme la dicha de vivir y cumplir mis metas propuestas, a mis padres por tener su apoyo incondicional, José Antonio Travez Moreno, Mercedes Remache Carrión y mis hermanos Diego y Liliana por ser mis guías y amigos de toda la vida.

A mi futura esposa Adriana de las Mercedes Espinel Paucar por ser una persona muy comprensiva y un pilar fundamental en mi vida y por estar siempre conmigo brindándome su apoyo y amor.

A mi tutor, Ing. Jaime Giovanni Altamirano Sánchez. por estar siempre apoyándome constantemente en la investigación de la tesis.

A mis maestros de mi querida Universidad Técnica de Ambato por hacer de nosotros futuros profesionales del Ecuador.

ÍNDICE GENERAL

PRELIMINARES

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	iv
AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xvi
RESUMEN EJECUTIVO.....	xviii
SUMMARY.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1. Tema.....	3
1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.1.1 Contextualización.....	3
1.1.2 Análisis crítico.....	8
1.1.3 Prognosis.....	9
1.1.4 Formulación del Problema.....	10
1.1.5 Interrogante de la investigación.....	11

1.1.6 Delimitación de la Investigación.....	11
1.7 Justificación.....	12
1.8 Objetivos.....	14

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

2. MARCO TEÓRICO.....	15
2.1. Antecedentes investigativos.....	15
2.2. Fundamentación filosófica.....	17
2.2.1 Fundamentación axiológica.....	18
2.2.2 Fundamentación sociológica.....	18
2.2.3 Fundamentación Legal.....	19
2.3. Categorías Fundamentales.....	24
2.4. Hipótesis.....	57
2.5 Señalamiento de variables.....	57

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3. MARCO METODOLÓGICO.....	58
3.1 Modalidades de la investigación.....	58
3.1.1 Cuantitativa y Cualitativa.....	58
3.1.2 Bibliográfica – Documental.....	58
3.1.3 De campo.....	58

3.2 Tipos o niveles de investigación.....	59
3.2.1 Exploratoria.....	59
3.2.2 Descriptiva.....	59
3.2.3 Asociación de variables o correlación.....	59
3.3. Población y muestra.....	59
3.4. Operacionalización de variable independiente.....	60
3.5 Operacionalización de variable dependiente.....	61
3.6. Técnicas e instrumentos.....	62
3.6.1 Encuestas.....	62
3.6.2 Entrevistas.....	62
3.6.3 Validez y confiabilidad.....	62
3.7 Plan de recolección de la información.....	62
3.8 Plan de procesamiento de la información.....	63
3.9 Análisis e interpretación de los resultados.....	63

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis e interpretación de resultados.....	65
4.2 Verificación de la hipótesis.....	75
4.2.1 Planteamiento de la hipótesis.....	75
4.2.2 Selección de nivel de significancia.....	75

CAPITULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones.....	77
5.2 Recomendaciones.....	78

CAPÍTULO VI
PROPUESTA

PROPUESTA.....	79
6.1. Datos informativos.....	79
6.2. Antecedentes de la propuesta.....	80
6.3. Justificación de la propuesta.....	81
6.4 Objetivos.....	82
6.5 Análisis de factibilidad.....	82
6.6Fundamentación científica técnica.....	83
6.7 Manual de gestión de talento humano.....	94
6.7.1 Metodología.....	95
6.7.1.1 Cuestionario Análisis y descripción de cargos.....	95
6.7.1.2 Procedimiento para un nuevo personal.....	106
6.7.1.3 Requisición de personal.....	111
6.7.1.4 Reclutamiento.....	114
6.7.1.5 Selección de personal.....	119
6.7.1.6 Inducción de personal.....	132
6.7.1.7 Remuneración y retención de personal.....	150
6.7.1.8 Formato de evaluación del desempeño.....	154

Bibliografía.....	158
Anexo:	161

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población y muestra.....	59
Tabla 2.Operacionalizacion de la variable independiente.....	60
Tabla 3 Operacionalización de la variable dependiente.....	61
Tabla 4.Plan de recolección de la información.....	62
Tabla 5. Resultados pregunta 1.....	65
Tabla 6. Resultados pregunta 2.....	66
Tabla 7. Resultados pregunta 3.....	67
Tabla 8. Resultados pregunta 4.....	68
Tabla 9. Resultados pregunta 5.....	69
Tabla 10. Resultados pregunta 6.....	70
Tabla 11. Resultados pregunta 7.....	71
Tabla 12. Resultados pregunta 8.....	72
Tabla 13. Resultados pregunta 9.....	73
Tabla 14. Resultados pregunta 10.....	74
Tabla 15 Plan operativo.....	92
Tabla 16 Plan de monitoreo y evaluación de la propuesta.....	93
Tabla 17 Experiencia laboral.....	117
Tabla 18 Datos familiares.....	118
Tabla 19 Guía de preguntas para la entrevista.....	124
Tabla 20 Información que entrega cada ítem.....	12
Tabla 21 Ítems evaluados y características identificadas.....	128

Tabla 22 Formato de inducción al personal.....	146
Tabla 23 Escala de medición de incentivos.....	150
Tabla24 Escala de bonificación por incentivos.....	151
Tabla 25 Tabla de desempeño laboral.....	155

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Árbol de problemas.....	7
Gráfico 2. Red de inclusiones conceptuales.....	21
Gráfico 3. Constelación de ideas Variable Independiente.....	22
Gráfico 4. Constelación de ideas Variable Dependiente.....	23
Gráfico 5.Reclutamiento y selección de personal.....	34
Gráfico 6 Adaptación al nuevo personal	37
Gráfico 7 Practicas motivacionales.....	50
Gráfico 8. Pregunta 1.....	65
Gráfico 9. Pregunta 2.....	66
Gráfico 10. Pregunta 3.....	67
Gráfico 11. Pregunta 4.....	68
Gráfico 12. Pregunta 5.....	69
Gráfico 13. Pregunta 6.....	70
Gráfico 14. Pregunta 7.....	71
Gráfico 15. Pregunta 8.....	72
Gráfico 16. Pregunta 9.....	73
Gráfico 17. Pregunta 10.....	74
Gráfico 18 Definición de la zona de rechazo.....	76

Gráfico 19 Pagina empresarial para reclutamiento	115
Gráfico 20 Test de rapidez mental.....	122
Gráfico 21 Test de rapidez perceptiva.....	122
Gráfico 22 Calificación de la entrevista personal.....	130
Gráfico 23 Misión empresarial.....	132
Gráfico 24 Visión empresarial.....	133
Gráfico 25 Organigrama estructural de Multisa.....	140
Gráfico 26 Organigrama funcional de Multisa.....	141

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

“LA GESTION DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO LABORAL EN EL NIVEL OPERACIONAL DE LA EMPRESA MULTISA DE LA CIUDAD DE LATACUNGA PROVINCIA DE COTOPAXI”

Autor: Edison Eduardo Travez Remache

Tutor: Ing. Jaime Giovanni Altamirano Sánchez

Fecha: Diciembre del 2014

RESUMEN EJECUTIVO

El Trabajo de investigación tiene como tema: **LA GESTION DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO LABORAL EN EL NIVEL OPERACIONAL DE LA EMPRESA MULTISA DE LA CIUDAD DE LATACUNGA PROVINCIA DE COTOPAXI”**.. El presente trabajo investigativo tiene como finalidad mejorar los subsistemas de la gestión del talento humano en **reclutamiento, selección , inducción, retención al personal, evaluación de desempeño** en la empresa Multisa e implementar un correcto modelo para conseguir una selección eficiente, se verá pronto amortizado por los ahorros que la empresa obtendrá al evitar la **rotación** de personal, el **adiestramiento** y la evaluación continuo, los períodos de **rendimiento** limitado de los nuevos empleados y sobre todo, por la eficiencia y calidad del trabajo realizado por la persona adecuada.

Descriptores:

- reclutamiento, selección, inducción, retención, rotación de personal, adiestramiento, rendimiento

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF HUMANITIES AND EDUCATION
RACE INDUSTRIAL PSYCHOLOGY

**"THE MANAGEMENT OF HUMAN TALENT AND ITS IMPACT ON
THE LABOR PERFORMANCE OPERATIONAL LEVEL COMPANY
CITY Multisa LATACUNGA Cotopaxi province"**

Author: Eduardo Edison Travez Remache

Tutor: Ing. Jaime Giovanni Altamirano Sánchez

Date: December 2014

SUMMARY

The research work has as its theme: MANAGEMENT OF HUMAN TALENT AND LABOUR INCIDECIA PERFORMANCE OPERATIONAL LEVEL COMPANY CITY Multisa LATACUNGA Cotopaxi province ". This research work aims to improve subsystems management of human resources in recruitment, selection, induction, staff retention, performance evaluation in the company Multisa and implement a correct model for efficient selection, will soon be amortized by the savings the company will get to prevent rotation of staff training and continuous evaluation periods limited performance of new employees and especially by the efficiency and quality of work done by the right person.

Descriptors:

- Recruitment, Selection, Induction, Retention, Turnover, Training, Performance

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se ha comprometido en determinar los problemas que se presentan dentro de las organizaciones, en este caso “La gestión del talento humano y su incidencia en el rendimiento laboral en el nivel operacional de la empresa Multisa de la ciudad de Latacunga provincia de Cotopaxi”.

Está estructurado por capítulos que establecen los parámetros y procedimiento durante la investigación realizada.

EL CAPÍTULO I, Problema: contiene la contextualización, análisis crítico, prognosis, formulación del problema, interrogantes de la investigación, delimitación del objeto de la investigación, justificación, objetivos general y específicos.

El CAPÍTULO II Marco Teórico: conformado por los antecedentes investigativos, fundamentación filosófica, fundamentación tecnológica, fundamentación legal, categorías fundamentales, hipótesis y señalamiento de variables.

El CAPÍTULO III Metodología: conformado por la modalidad básica de la investigación, el nivel o tipo de investigación, la población y muestra, operacionalización de variables, el plan de recolección de la información, el plan de procesamiento de la información análisis e interpretación de resultados.

El CAPÍTULO IV Análisis e interpretación de resultados, se incluyen en tablas los resultados de la encuesta y la verificación de la hipótesis de investigación.

CÁPITULO V: Conclusiones y Recomendaciones, se establece las principales Conclusiones y recomendaciones de la investigación en base a los objetivos generales y específicos y resultados de la encuesta.

CÁPITULO VI Propuesta: Datos informativos que contiene tema, institución ejecutora, beneficiarios, investigador, ubicación periodo equipo técnico responsable, costo, antecedentes de la propuesta, justificación, objetivos generales objetivos específicos, análisis de factibilidad, y fundamentación científica teórica, plan operativo., plan de monitoreo y evaluación de la encuesta.

Modelo de gestión de talento humano en los subsistemas de reclutamiento, selección de personal, retención de personal y evaluación de desempeño para mejorar el rendimiento laboral en el nivel operacional de la empresa Multisa en la provincia de Cotopaxi cantón Latacunga

Se concluye con la bibliografía tentativa y los anexos en los que se han incorporado los instrumentos que se aplicarán en la investigación de campo.

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Tema:

La gestión del talento humano y su incidencia en el rendimiento laboral en el nivel operativo de la empresa Multisa de la ciudad de Latacunga provincia de Cotopaxi.

1.1.Planteamiento del Problema

1.1.1. Contextualización

La situación de la gestión humana en **Ecuador**

De acuerdo con estudios, encuestas e investigaciones la **Asociación de Gestión Humana del Ecuador** develó que la principal frustración dentro de las empresas es: ‘Falta de alineación entre Jefe colaborador empresa’.

Mirando hacia adelante, son tanto los colaboradores como empleadores, deben colaborar al mismo ritmo y tiempo en mejorar esta situación.

Rol de la empresa: Realizar un proceso de selección adecuado donde se explique con claridad su rol y lo que se espera de un ejecutivo o colaborador dentro de su área y en la organización, así como hablar del desarrollo de carrera y una propuesta de valor de empleador clara donde la empresa destaque su marca como empleador.

Además, es importante realizar proceso de onboarding general y específico donde estén alineadas expectativas de su cargo con el entorno del empleado (jefe, compañeros, áreas de interacción).

Rol del colaborador: Debe tener mucha autogestión, comprender las metas que le asignan y pedir mucha información sobre sus áreas de interacción para fortalecer su compromiso y ejecución.

La nueva era de la gestión de talento humano desde hace varios años en Ecuador la era de la Gestión de Talento Humano se ha venido fortaleciendo el rol de asesor para el negocio en la toma de decisiones (ascensos, promociones, contrataciones), enfocándose más en el desarrollo de talentos claves y planes de cobertura.

Continental Tire Andina (Azuay) esta empresa fue reconocida por las industriales de Azuay por el trabajo de su área de Talento Humano. Según el vicepresidente de Talento Humano de la compañía, MALO Gustavo, constantemente se busca el mejoramiento de esta área para beneficiar a todos los 1.180 colaboradores.

Continental Tire Andina realiza una constante tecnificación en el Área de Talento Humano e impulsa programas de selección de personal y desarrollo de sus empleados y trabajadores.

En la provincia de **Cotopaxi** la empresa al no implementar la gestión del talento humano tienen problemas en los sistemas de reclutamiento, selección, contratación, retención de personal, evaluación de desempeño. **Empresa Nevado Ecuador**

La estrategia principal es impulsar los valores de las personas y preocuparse de sus intereses, gustos y desde allí elaborar su plan de carrera o realizar movilidades

horizontales o una suerte de pasantías al interior de su organización o empresas que pertenecen a los mismos accionistas. Otras de las preocupaciones son las capacitaciones tanto para los colaboradores y sus familias.

La empresa Nevado Ecuador tiene una premisa el impacto de una buena gestión personal tiene directa relación con el rendimiento y la generación de utilidades. Es una suerte de fórmula donde se maximiza la contribución de las personas a través de la maximización del saber, querer y poder y solo con el bienestar del colaborador se logra mejorar la productividad.

En la empresa **MULTISA CAD**, Matriz La Calerita Panamericana Norte (Junto Al Mercado Mayorista), dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa no existe un buen manejo de los recursos como: entrevista de selección, pruebas de conocimientos, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnica de simulación esto es indispensables para llevar de manera efectiva la operación de la misma.

El área de Talento Humano es vulnerable, existe la contratación de personal no calificado, la selección de personal funciona como un filtro que permite clasificar el mejor candidato para el cargo, como la empresa ha tenido un crecimiento rápido en los últimos años, el gerente y el Departamento de Talento Humano contrata personal inadecuado, simplemente para cubrir puestos que necesita la organización, sin embargo se crea puesto sin funciones y responsabilidades, produciendo problemas en la empresa.

La evaluación del desempeño es un punto vulnerable dentro de la empresa, no existe un seguimiento del personal, para verificar su rendimiento laboral en su área de trabajo este es un proceso fundamental para medir la ejecución del colaborador y revisar las actividades productivas.

La evaluación debe abarcar no solo el desempeño en el cargo ocupado si no también el alcance de las metas y objetivos, se debe utilizar para mejorar la productividad del individuo en la organización, para mejorar con eficiencia y eficacia.

Dentro de la empresa todos los colaboradores deben recibir retroalimentación sobre su desempeño laboral, para alcanzar los objetivos y mejorar los resultados alcanzados y las medidas correctivas necesarias, para ajustar el ambiente de trabajo y las expectativas de las personas.

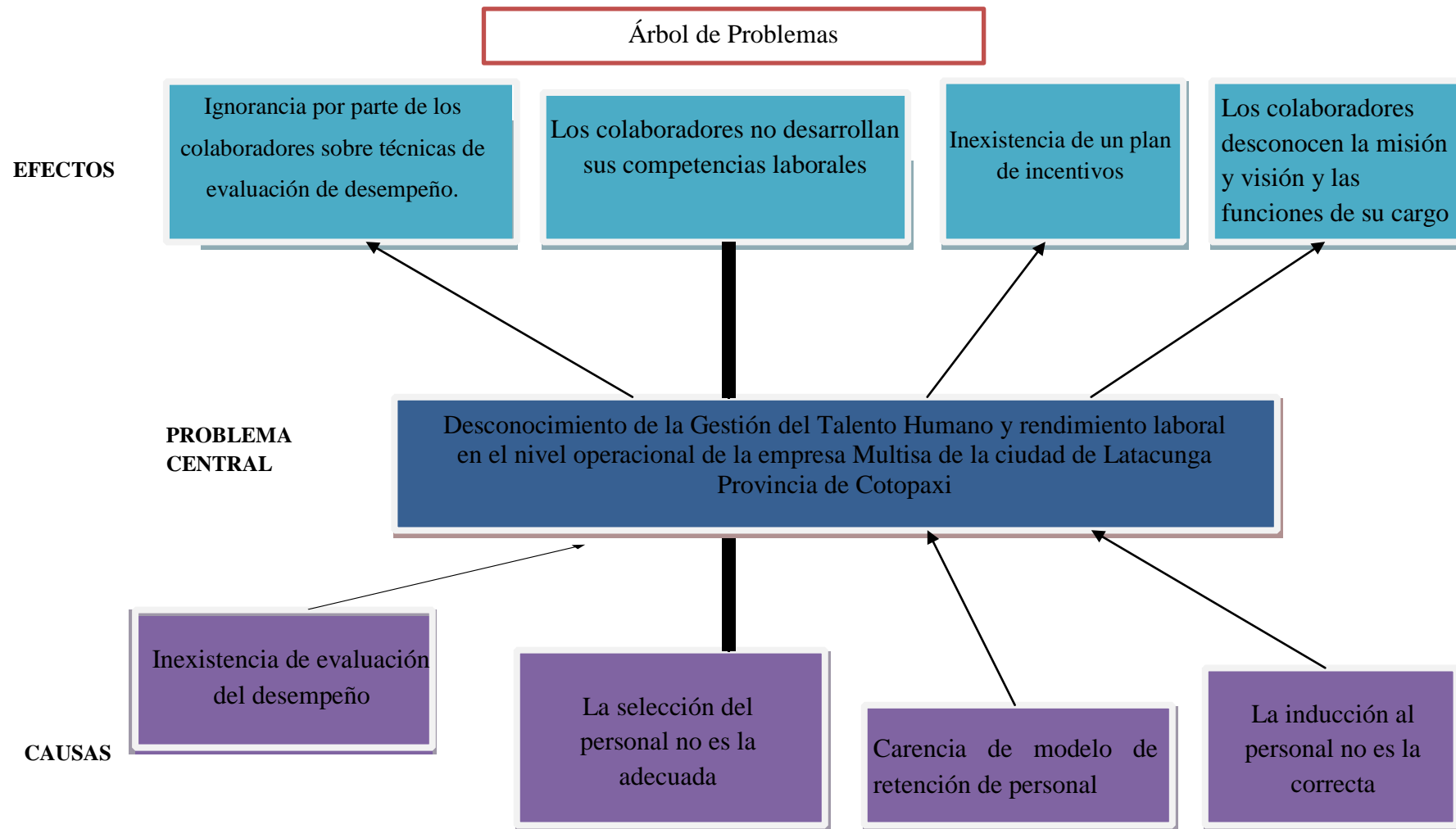


Gráfico N°1 Relación Causa Efecto
 Elaborado por: **Edison Eduardo Trávez Remache**

1.2 Análisis Crítico

En la empresa hay una inexistencia de evaluación de desempeño al no realizar una medición del trabajo los colaboradores no miden su trabajo en base a su productividad si aplicaríamos la evaluación obtendríamos las falencias y problemas que tiene los colaboradores para trabajar y potencializar esos puntos débiles, ya que colaborador debe ocupar el primer lugar y los clientes serán bien atendidos por aquellos. La evaluación nos permite intercambiar ideas para lograr la afinidad de conceptos entre el colaborador y su jefe de área, nos permite saber lo que las personas piensan de su trabajo y de su contribución a la empresa y al cliente.

El jefe del departamento de Talento Humano en su labor de selección de personal no es la adecuada y debe incorporar a la empresa personal calificado y no lo debe tomarse a la ligera, ya que si sigue con este método los colaboradores que se contrate no desarrollaran sus competencias laborales. Se debe realizar de una manera correcta, siguiendo los procedimientos para la selección del personal y realizar todas las pruebas idóneas al candidato aspirante al cargo. De esta manera, existirá una alta rotación de trabajadores combinado con problemas en los procedimientos de selección puede producir que los empleados que se queden tengan una sobrecarga de trabajo además una gran acumulación de presión laboral, bajo rendimiento y productividad.

En la organización existe una carencia de modelo de retención al personal y esto genera que los colaboradores desconozca la Misión, Visión, reglamento interno estos son la clave y principal para que sepan hacia dónde quiere llegar la empresa y a que tiempo lo hará con ayuda de todos el desconocimiento asegura el bajo rendimiento de todos los empleados de la empresa.

La inducción al personal no es la correcta en la empresa Multisa es mínima para el colaborador que ingresa a su puesto de trabajo para realizar sus funciones, y este

es un proceso básico para que inicie las actividades en la empresa cuando no se realiza la inducción, las personas de nuevo ingreso están llenas de dudas sobre todo lo que concierne a la empresa y tiene desconocimiento del puesto.

Las funciones que va a desempeñar esto conlleva que los hace poco productivos inicialmente y por sus múltiples dudas los pueden orillar a cometer errores involuntarios y a trabajar con lentitud extrema, sin contar la imagen inapropiada que se formen a la empresa y la falta de sensibilidad que representa no darles, por lo menos, una cordial bienvenida.

Los colaboradores desconocen la visión y misión esto crea que, al no difundir de manera adecuada hacia dónde va y para qué es la empresa tiene unos empleados sin un filtro a la hora de tomar las decisiones.

La Misión y Visión bien elaborada debería lograr que los empleados se sientan orgullosos de ser parte de un todo y de su contribución para poder obtener algo mejor de lo que podrían obtener por sí solos. También debería serles útil para mantener cierta perspectiva, evitar la intolerancia y perdonar los errores de los demás.

1.3 Prognosis

La empresa Multisa al no utilizar la herramienta de gestión de talento humano seguirá reclutando y seleccionando personal inadecuado y lo cual afectara a la productividad y costos operacionales de la organización

La ignorancia por parte de los colaboradores sobre técnicas de evaluación del desempeño en sus puestos de trabajo la empresa desconocerá la actividad productiva que tiene sus trabajadores lo cual genera un desconocimiento de los puntos débiles que tiene con lo cual no potencializara los errores que está

causando en su lugar de trabajo sin alcanzar los objetivos y las metas empresariales

Los colaboradores no desarrollan las competencias laborales esto quiere decir que ser competente significa que la persona tiene el conocimiento declarativo es decir, sabe lo que hace, por qué lo hace y conoce el objeto sobre el que actúa. Ser competente también implica, tener la capacidad de ejecución, es decir el conocimiento procesal o las destrezas intelectuales y psicomotoras para en efecto llevar a cabo la ejecución sobre el objeto. Finalmente ser competente implica tener la actitud o disposición (conocimiento actitudinal) para querer hacer uso del conocimiento declarativo y procesal y actuar de manera que se considera correcta,

La inexistencia de plan de incentivos en la organización ha provocado que los colaboradores dejen sus trabajos no por la mala paga si no porque no se siente reconocidos y no existe motivación al realizar de una manera adecuado y correcta sus trabajo la falta de incentivos baja la motivación de los empleados sean menos productivos y su rendimiento laboral se reduzca.

Los colaboradores desconocen la misión y visión y las funciones de su cargo esto genera que la empresa y los trabajadores no puedan establecer una estrategia y políticas y fácilmente se perderan por el camino no alcanzando los resultados deseados y la visión que hemos proyectado de futuro.

1.4 Formulación del Problema

¿Cómo influye la Gestión del Talento Humano en el rendimiento laboral en el nivel operacional de la empresa Multisa en la ciudad de Latacunga?

1.5 Interrogantes de la Investigación

¿Cómo se realiza la gestión del talento humano en reclutamiento, selección y evaluación del desempeño laboral en el nivel operacional en la empresa Multisa?

¿Qué método utiliza Multisa para evaluar el desempeño laboral que presenta los colaboradores operacionales?

¿Qué alternativas de solución existen para mejorar la gestión del talento humano en la empresa Multisa?

1.6 Delimitación de la Investigación

Campo: Gestión del talento humano.

Área: Subsistemas de recursos humanos.

Aspecto: Reclutamiento, Selección y Evaluación de desempeño.

Delimitación Espacial

La investigación del presente proyecto se realizara en la empresa Multisa, Matriz La Calerita Panamericana Norte (Junto Al Mercado Mayorista)del Cantón Latacunga, Provincia Cotopaxi - Ecuador.

Delimitación Temporal

Este problema sería investigado en el periodo 2014

Unidades de Observación

Jefe de recursos Humanos

Jefe de Caja percha

Operarios de cajas y perchas

1.7 Justificación

La gestión del talento humano (TH) en un mundo globalizado es considerado una herramienta donde se toma como modelo de desarrollo y crecimiento fundamental cuyo propósito es seleccionar el mejor recurso humano mediante la percepción de las capacidades habilidades y destrezas además de poder competir frente a sus rivales. Si bien es cierto la gestión del TH se ha convertido en un instrumento dentro de las organizaciones, está también contribuye a la eficiencia y eficacia organizacional y de esta manera pretende alcanzar un nivel de desempeño de calidad.

Al momento la empresa tiene un gran **interés** en el momento de reclutar y seleccionar y evaluar el desempeño que tiene los colaboradores y este proyecto va a ser factible para la aplicación a los colaboradores y así incrementar la productividad y reducir la rotación de personal y también que los trabajadores se sienta orgullosos de pertenecer a la gran familia Multisa, el interés de aplicar los conocimientos durante mi vida de estudiante, que permitirá adquirir experiencia en este fascinante mundo de la selección y reclutamiento de personal.

La gestión del talento humano es de mucha **importancia** para toda empresa y aplicando métodos novedosos y técnicas de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño obtendremos una ventaja competitiva ya que contrataremos personal calificado y reducirá la rotación de personal y también al momento de evaluar a los colaboradores obtendremos sus puntos débiles y así fortalecer para incrementar la productividad en la empresa y con ello que los colaboradores se sienta identificados con la empresa y que la empresa crezca y también sus ingresos para obtener un aumento de sueldo y que exista el reconocimiento

La aplicación del modelo de gestión de talento humano en la organización tiene un **impacto** en los colaboradores y con la aplicación de este manual creara personal leal y comprometido a una eficiente eficaz efectivo y de calidad de entrega al trabajo de los cajeros/ percheros (nivel operativo) ya que son la imagen

directa hacia el cliente y que depende directamente de ellos satisfacer las necesidades del cliente además de crear cliente fidedignos hacia la antes mencionada empresa , del mismo modo aportar a la reducción de los recursos económicos materiales y humanos de manera eficiente eficaz efectivo y de calidad.

La aceptación del manual de gestión de talento humano por parte de la empresa **beneficiara** tanto a la organización y a los colaboradores. En la empresa Multisa existe la aprobación de parte del dueño y del gerente para realizar la propuesta expuesta para su realización y aplicación teniendo también la colaboración del personal que labora en la organización.

El manual tiene como **utilidad** para la empresa que es un instrumento de apoyo a la hora de reclutar y seleccionar, y evaluar al personal a nivel operativo especialmente en puesto de cajeros percheros mucho menos al medir su desempeño y rendimiento laboral lo que ha impedido el crecimiento organizacional durante estos últimos años llevando en si la perdida irreversible de los clientes y por ende la pérdida de recursos económicos, materiales de la empresa

1.8Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Analizarla Gestión del Talento Humano y el rendimiento laboral de los colaboradores en el nivel operacional de la empresa Multisa de la ciudad de Latacunga provincia de Cotopaxi.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Determinar cómo se realiza la gestión del talento humano y el rendimiento laboral en el nivel operacional en la empresa Multisa.
- Establecer qué método utilizara Multisa para evaluar el desempeño laboral que presenta los colaboradores operacionales.
- Proponer alternativas de solución al problema de gestión del talento humano y el rendimiento laboral de los colaboradores de la empresa Multisa de la ciudad de Latacunga.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos

Realizado un recorrido por las principales bibliotecas de la Universidad Técnica de Ambato que ofertan la carrera de Ciencias Administrativa, y Ciencias Humanas y de la Educación se encuentra que:

Tema

Diseño de un Modelo de Gestión del Talento Humano para mejorar el Desempeño Laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Visión de los Andes Vis Andes” Ltda. Del Cantón Salcedo”.

Autor

Blanca Isabel Paredes Parra.

Año

2012 Octubre

Conclusiones

La presente investigación se llevó a cabo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Vis Andes” Ltda. del Cantón Salcedo, en vista de la necesidad de solucionar el problema objeto de estudio, para que en base a sus resultados se puedan lograr procesos más eficientes al momento de reclutar y seleccionar al personal, ayudando a la institución a contar con un personal calificado.

La información, clara y a la vez contratar personal idóneo calificado y eficaz para desempeñar un puesto de trabajo.

Para evaluar el desempeño laboral se recomienda evaluar al personal cada tres meses con el objetivo de conocer sus fortalezas como cualidades personales, liderazgo, trabajo en equipo, y el profesionalismo con el que realiza cada una de sus actividades en el área de trabajo, y en que deben mejorar.

Otorgar una inducción corta al nuevo personal, especificando, datos de los jefes de los departamentos, tareas a desarrollar, y presentación a los compañeros de trabajo.

Tema

DISEÑO, DESARROLLO Y DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL INGENIO AZUCARERO DEL NORTE

Autor:

Patricio Hernández

Año:

2008

Conclusiones:

- El desafío que se plantea el área de Talento Humano del Ingenio
- Azucarero del Norte, es posicionarse como socio estratégico de la Gerencia, y convertir al personal en un ente activo que genere ventajas competitivas estratégicas a la empresa. Para ello, el disponer de un Proceso de Gestión es fundamental, ya que garantiza una administración efectiva, normalizando la ejecución de las actividades y regulando la participación de los colaboradores.

- Las fallas administrativas por falta de un proceso adecuado, han repercutido en la toma de decisiones, en perjuicio del personal que labora en la empresa.

Autor

Nelson Sebastián Quintana Villarroel

“

Año

(AMBATO – ECUADOR 2011)

Conclusiones

Analizadas los resultados de las encuestas se han podido identificar datos importantes para el desarrollo del presente trabajo investigativo, como el alto grado de inconformidad que tienen los trabajadores acerca del trato que reciben por parte de sus jefes o superiores.

La carencia de mecanismos de control interno en el área de producción, impide la identificación del desarrollo evolutivo de este departamento, creando una mentalidad de conformismo en los empleados, los mismos que al encontrarse en libertad de realizar las actividades que les corresponde al ritmo que ellos crean conveniente, se presenta un bajo en el nivel del rendimiento productivo de la empresa.

2.2Fundamentacion Filosófica

Según Faustino Beraún, el paradigma crítico-propositivo, no solamente está orientado a realizar observaciones de la problemática existente, sino también a

buscar soluciones mediante la participación de todos los involucrados en este proceso investigativo

La presente investigación acoge los principios filosóficos del paradigma crítico propositivo, crítico que es la realidad del problema, como ente cambiante para reconocer como es el funcionamiento de selección del personal y el desempeño laboral y cuestionar los métodos que se utiliza actualmente para realizar los procesos y dar alternativas más adecuadas para construir un clima de sinergia y productividad en la empresa.

2.2.1 Fundamentación Sociológica

Según Emilio Durkheim y su visión sociológica, el ser humano es un ser estrictamente social, el mismo siente la imperiosa necesidad de relacionarse con los demás grupos de su especie, busca la capacidad de relacionarse y desarrollarse en diversos aspectos, siendo el educativo uno de los de mayor trascendencia, ya que en este punto salen a la luz diversos comportamientos conductuales del

En la organización existe diversas culturas y cada empleado tiene diversos conocimientos, actitudes y valores, el desarrollo de los individuos es el resultado de la interacción continua con la cultura organizacional y la educación debe constituirse en la impulsora del cambio empresarial para romper la resistencia al cambio que existe en la organización.

2.2.2 Fundamentación Axiológica

Según Darío Elgueta señala que: “La axiología o filosofía de los valores, es la rama de la filosofía que estudia la naturaleza de los valores y juicios valorativos”.

En la organización observamos no sólo los valores positivos, sino también los valores negativos y cada colaborador es diferente, todos pensamos de manera distinta el uno del otro y con esta fundamentación vamos analizar cómo piensa los

colaboradores de la evaluación de desempeño y como las personas determinan el valor de las cosas.

2.2.3Fundamentación legal

Art. 329, de la constitución del Ecuador manifiesta que los procesos de selección, contratación y promoción laboral se basarán en requisitos de habilidades, destrezas, formación, méritos y capacidades. Se prohíbe el uso de criterios e instrumentos discriminatorios que afecten la privacidad, la dignidad e integridad de las personas. El Estado impulsará la formación y capacitación para mejorar el acceso y calidad del empleo y las iniciativas de trabajo autónomo.

La investigación se sustentará en una estructura legal contemplada en:

Capítulo IV De las obligaciones del empleador y del trabajador

Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;

Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan.

Dado que no existe en el código de trabajo se tomara l LOSEP del sector público como fundamentación legal de respaldo.

Que, el artículo 54 de la Ley Orgánica del Servicio Público -LOSEP establece que el sistema integrado de desarrollo del talento humano del servicio público estará conformado, entre otros, por el subsistema de reclutamiento y selección de personal;

Que, el Ministro de Relaciones Laborales a través del Acuerdo Ministerial No. MRL-2011-00142, publicado en la Edición Especial del Registro Oficial No. 155, de 15 de junio del 2011, emitió la Norma del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal; Que, es necesario actualizar y perfeccionar el procedimiento de evaluación dentro del proceso de Reclutamiento y Selección, a fin de dotarlo de una mayor agilidad para la ejecución de las pruebas de conocimientos y competencias técnicas, de las pruebas psicométricas y las entrevistas; y, En ejercicio de las atribuciones que le confiere el literal a) del artículo 51 de la Ley Orgánica del Servicio Público y el artículo 178 de su Reglamento General.

Red de Inclusiones Conceptuales

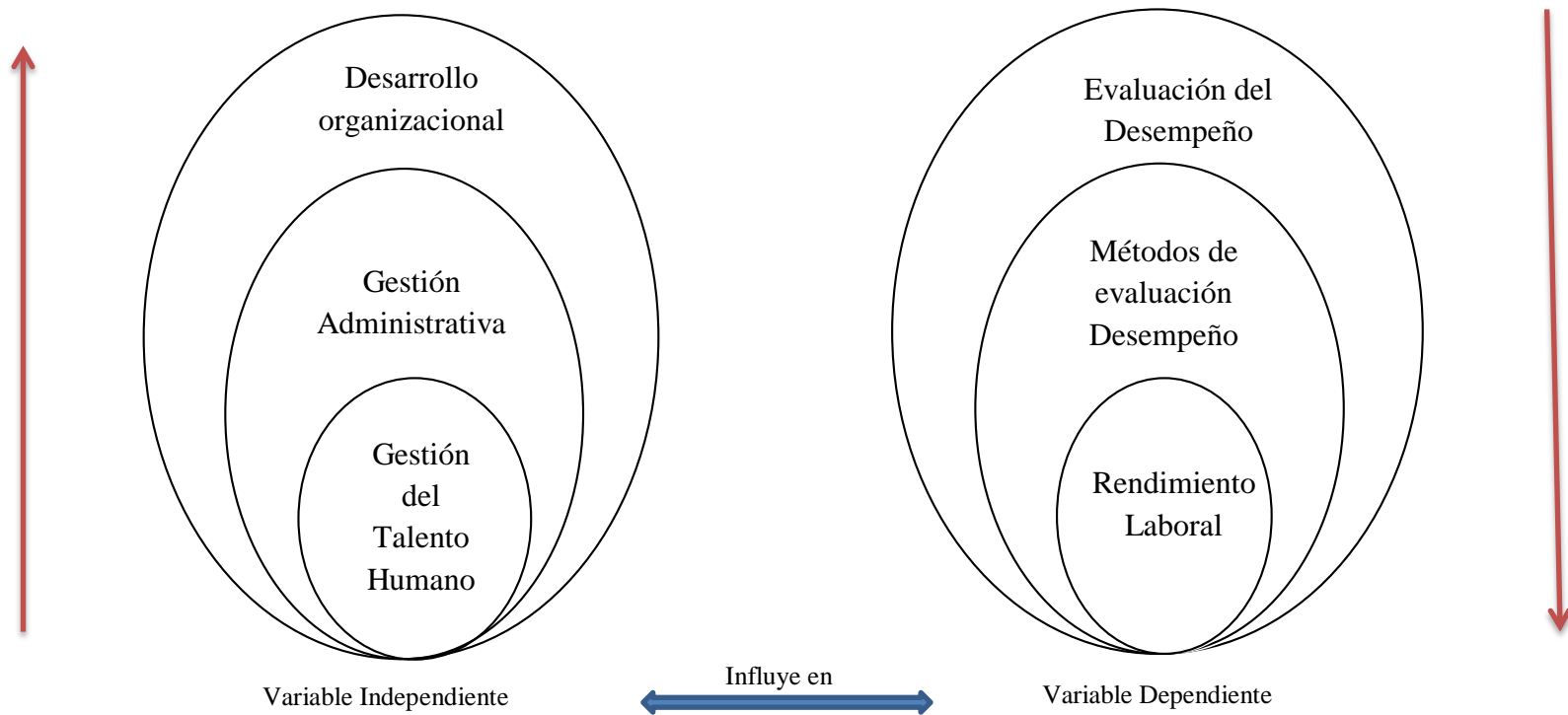


Grafico N.- 2 Red de inclusiones conceptuales

Elaborado por: Edison Eduardo Travez Remache

Constelación de Ideas de la Variable Independiente

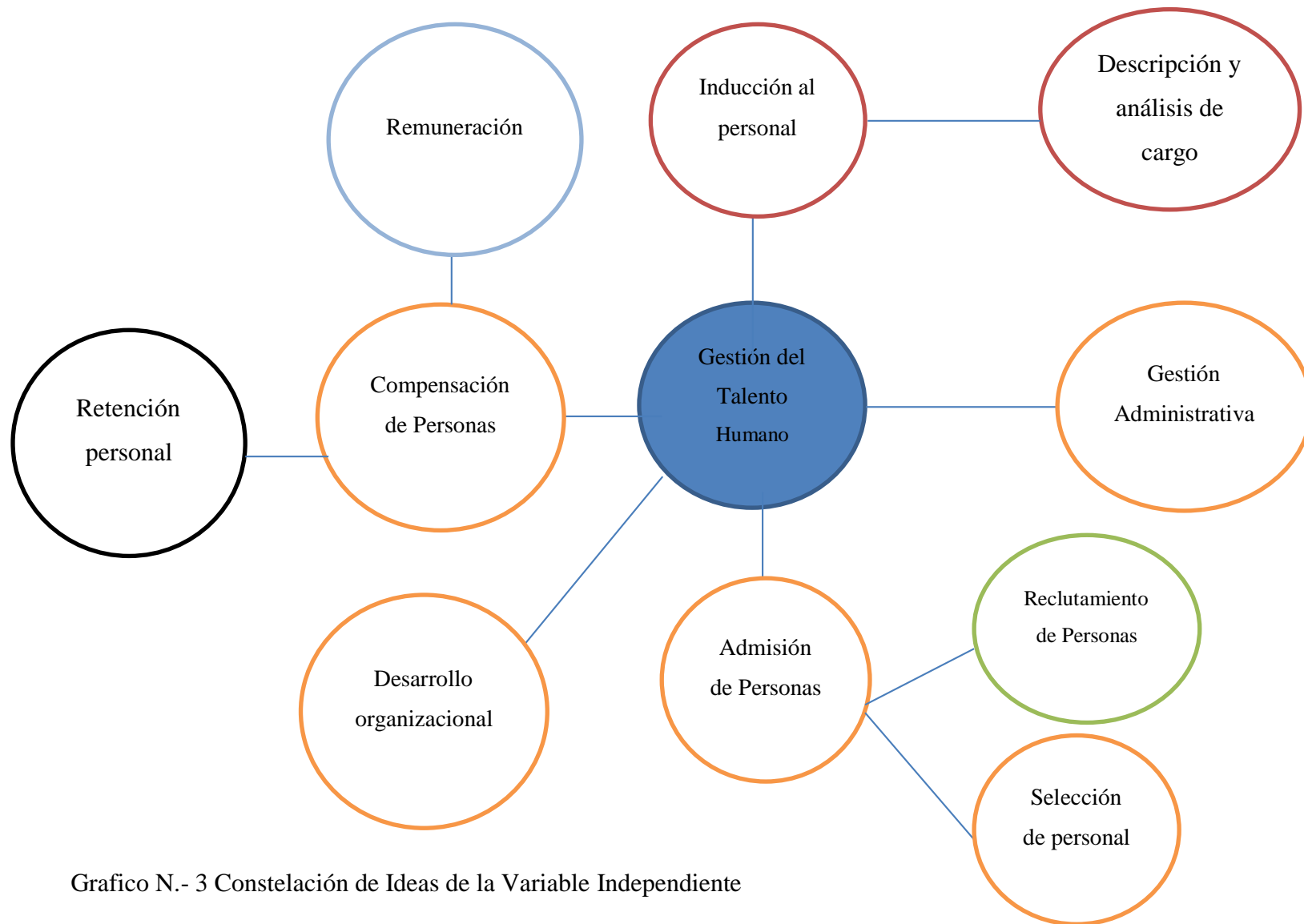


Grafico N.- 3 Constelación de Ideas de la Variable Independiente

Elaborado por: Edisn Eduardo Travez Remache

Constelación de Ideas de la Variable Dependiente

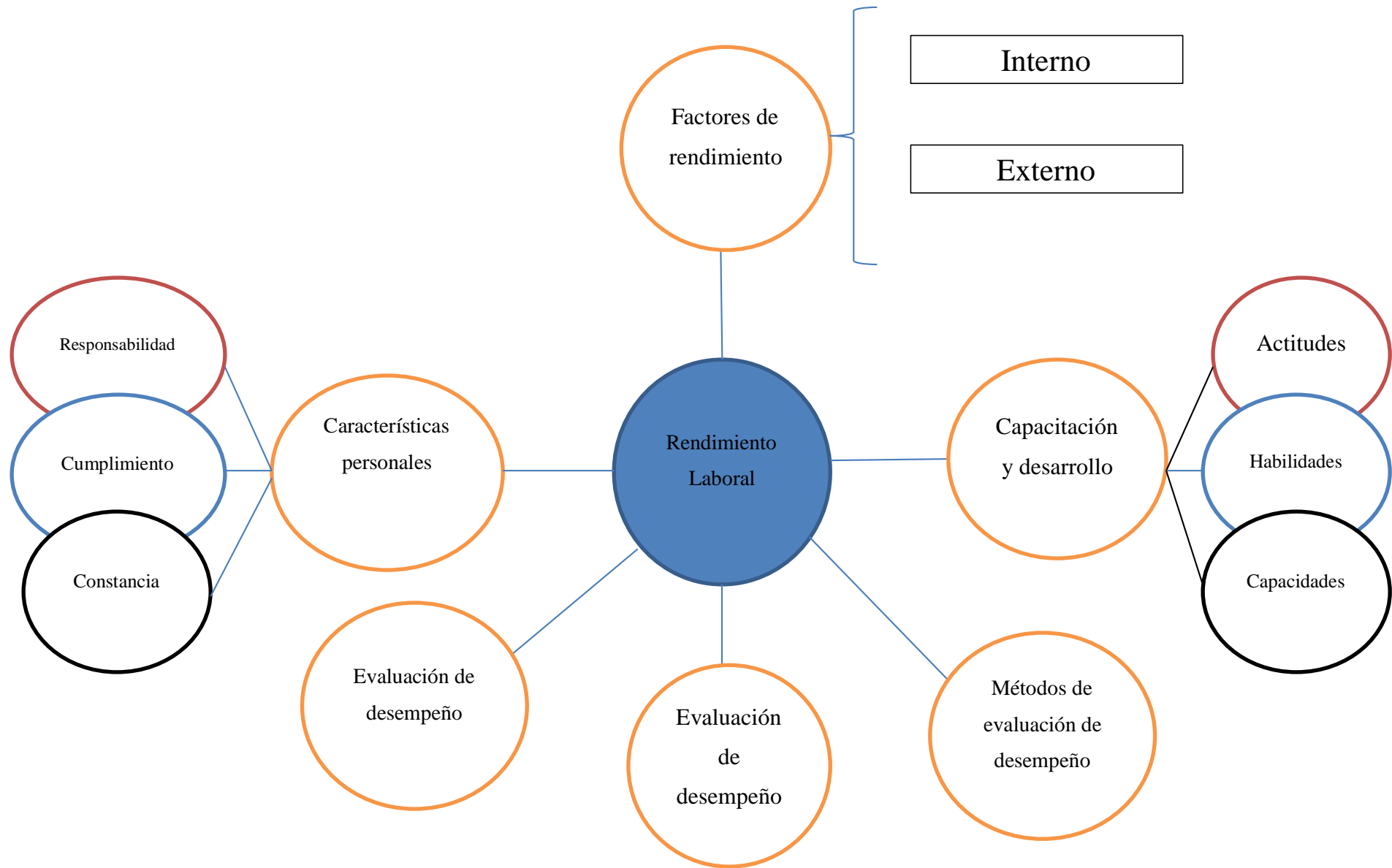


Grafico N.- 4 Constelación de Ideas de la Variable Dependiente

2.3 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

2.3.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

IDALBERTO CHAIVENATO “El contexto de la gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones, las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones las cuales depende para operar y alcanzar el éxito”. Pág. (4)

La administración de talento humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

La ATH es un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influye en la eficacia de los empleados y de las organizaciones. La ATH es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento

Durante muchos años existió la creencia generalizada de que el obstáculo para el desarrollo de la industria era el capital. Sin embargo, la incapacidad de una empresa para reclutar y mantener una fuerza laboral es el principal obstáculo para la producción. No existe ningún proyecto basado en buenas ideas, puesto en marcha con vigor y entusiasmo, que haya sido interrumpido por falta de efectivo o recursos financieros.

Las personas constituyen el principal activo de la organización. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos

los socios, en especial de los empleados. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

PALOMINO Teodosio. “Es fiel el hombre a sí mismo, y el recurso es solo un medio. Por eso, sin intermedio, entre ambos hay un abismo”. Pág. (4)

La Administración de Recursos Humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos el reclutamiento, selección, y evaluación del desempeño.

Es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. Es un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones. Es una función de la organización relacionada con la provisión, el entrenamiento, el desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los empleados.

El contexto de la gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones. Las pasan gran parte de su vida trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Por una parte, el trabajo consume tiempo considerable de la vida y el esfuerzo de las personas que dependen de él para subsistir y alcanzar el éxito personal. Separar el trabajo de la existencia de las personas es muy difícil, casi imposible, debido a la importancia y efecto que tiene en ellas. En consecuencia, las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales.

Crear en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. Por otra parte, las organizaciones dependen directamente e

irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos. Es seguro que las organizaciones jamás existieran sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad. Las dos partes mantienen una relación de mutua dependencia que les permite obtener beneficios recíprocos. Este es un ejemplo de simbiosis duradera entre persona y organizaciones.

En este contexto es difícil establecer una separación entre el comportamiento de las personas y el de las organizaciones. Estas operan a través de las personas que forman parte de ellas, que deciden y actúan en su nombre. Para definir a las personas que forman parte de ellas, que deciden y actúan en su nombre. Para definir a las personas que trabajan en las organizaciones se han empleado diversos términos: funcionarios, empleados, personal., trabajadores, obreros, recursos humanos, colaboradores, asociados, talento humano, capital humano, capital intelectual, etc. Casi siempre esos términos se utilizan de manera vaga e imprecisa para referirse a las personas que trabajan en las organizaciones. Muchas organizaciones clasifican los funcionarios en trabajadores mensuales (empleados) y trabajadores por horas (obrerros) para referirse al personal que trabaja en las oficinas y en las fábricas, respectivamente.

Las organizaciones presentan variedad increíble. Pueden ser industrias, comercios, bancos, entidades financieras, hospitales, universidades, tiendas, entidades prestadoras de servicios; pueden ser grandes, medianas, o pequeñas en cuanto a su tamaño; pueden ser públicas o privadas en cuanto a su propiedad. Casi toda la sociedad necesita se produce en las organizaciones.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

En esta unidad, se hace referencia a los procesos y actividades que debe desarrollar una organización para el fortalecimiento de las actividades

empresariales en pro del mejoramiento corporativo, por ello los procesos administrativos y las estrategias competitivas son elementos indispensables en el desarrollo de las organizaciones. **Idalberto Chaivenato (2003).**

El mejoramiento corporativo depende del buen manejo de los diferentes recursos y de los procesos que se apliquen para el desarrollo de las diferentes actividades, existen empresas que cuentan con instalaciones excelentes, con talento humano calificado, calidad en los productos y muchos otros aspectos, pero el crecimiento y mejoramiento corporativo no se ve; es posible que se haya descuidado la comercialización y las ventas, manejo inadecuado de los recursos financieros, estructuras organizacionales que no se ajustan a las necesidades de la empresa, tomas de decisiones poco acertadas por el desconocimiento del mercado u otros aspectos.

Por lo anterior, con el desarrollo de esta unidad se pretende dar a conocer a los lectores la importancia que tiene la planeación antes de iniciar cualquier actividad empresarial, porque es a partir de esta función que se puede determinar con que recursos contamos y si realmente la organización cuenta con los requerimientos necesarios para asumir ciertas responsabilidades, al igual la organización como parte de la función administrativa permite el establecimiento de responsabilidades y jerarquías acorde con las necesidades de la empresa, de igual forma la dirección y el control permiten el establecimiento de canales de comunicación efectivos cuyo objeto es el de brindar orientación o información respecto a cambios o expectativas en las diferentes actividades y compromisos institucionales, el control permite verificar si los procesos y actividades se estén desarrollando acorde con lo planificado de no ser así se realizan los correctivos pertinentes mediante procesos de retroalimentación.

Para terminar, el mejoramiento corporativo es el objetivo que persiguen las empresas, el cual se logra mediante el reconocimiento de las condiciones sociales, laborales, políticas, económicas, tecnológicas y otros aspectos que influyen interna y externamente en el desarrollo empresarial; por tanto el logro de los

objetivos y metas empresariales, requiere de la aplicación de procesos administrativos y estrategias competitivas eficientes y efectivas para hacer realidad el fortalecimiento corporativo.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Es un proceso dinámico, dialectico y continuo de cambios planeados a partir de diagnóstico realistas de situaciones utilizando estrategias e instrumentos que miren a optimizar la interacción entre persona y equipo de trabajo, para constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos técnicos, económicos, administrativos de comportamiento de manera que aumente la eficiencia y la salud organizacional y asegurar así la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y de sus empleados. **(Mello, 2004, pág. 31)**

El Desarrollo organizacional, surge desde hace tiempo, cuando se realizaron las aportaciones de algunos practicantes de las ciencias de la conducta del hombre. También se puede decir que el desarrollo organizacional es como un esfuerzo que se planifica en las empresas, esto desde la alta gerencia por decir, todo esto con la finalidad de que se aumenten la eficiencia del personal y que se cumplan los objetivos de una organización. De igual manera tiene como objetivo que una empresa sea eficaz y eficiente, todo esto por medio de nuevos aprendizajes de los colaboradores y así se tenga la superación tanto personal como de la misma empresa.

Desarrollo organización es el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos **(Gordon Lippitt 1969)**

Los estilos de liderazgo y las técnicas de motivación, ya que debe existir un líder que guíe para que se pueda cumplir los objetivos y la motivación se debe requerir a todo el personal de la empresa ya que es importante contar con ellos y se debe

motivar, desarrollar el sentido de pertenencia y se sientan comprometidos y todo con el fin de que se obtenga a cambio su lealtad hacia la empresa. Por último cuando se da la aplicación del desarrollo organizacional, esto se debe de que existe la necesidad de cambios dentro de una empresa, para que no se quede atrás.

ADMISIÓN DE PERSONAS.

Los procesos de admisión de personas constituyen las rutas de acceso de éstas a la organización; representan la puerta de entrada, abierta sólo a los candidatos capaces de adaptar sus características personales a las características predominantes en la organización. **Idalberto Chaivenato (2003).**

El proceso de admisión es la búsqueda de la adecuación entre lo que pretende la empresa y lo que las personas ofrecen. Pero no solo las organizaciones escogen, también las personas eligen las organizaciones donde quieren trabajar. En consecuencia hay una elección recíproca: las organizaciones escogen a las personas que pretenden incorporar y las personas eligen a las empresas donde quieren trabajar.

El proceso de dotar de recursos humanos apropiados para la organización es complejo y a veces un tanto subjetivo, sin embargo el área de recursos humanos se puede apoyar de técnicas y herramientas que apoyen el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción que juntos conforman el subsistema de integración.

En el proceso de admisión de personas varía de organización en organización. Sin embargo, el autor IDALBERTO CHIAVENATO señala que se pueden distinguir básicamente dos: el método tradicional y el enfoque moderno. El método tradicional tiene la particularidad de que es vegetativo, pues se enfoca en el cargo que sale vacante y no en la organización misma, de manera la incorporación de una persona a la organización lo es para conservar el actual status quo.

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

Reclutamiento: es el conjunto de actividades diseñadas para atraer hacia una organización un conjunto de candidatos calificados. **(José Castillo Aponte 2006).**

Reclutamiento: es un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización básicamente, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece, en el mercado de talento humano, oportunidades de empleo que pretende llenar..(José Castillo Aponte 2006).

Reclutamiento: es el proceso de generar un conjunto de candidatos para un cargo específico, debe anunciar la disponibilidad del cargo en el mercado y atraer candidatos calificados para disputarlo. En el mercado en que la organización trata de buscar los candidatos puede ser internos, externos o una combinación de ambos. En otros términos, la organización debe buscar candidatos dentro de la organización, fuera de la organización o en ambos sitios.**(Idalberto Chaivenato 2003)**

El reclutamiento de personal es el proceso de búsqueda y atracción de los solicitantes de empleo que cumple los requisitos establecidos para los cargos vacantes, el propósito de la función del reclutamiento es entregar oportunamente una cantidad adecuada de candidatos para facilitar la selección. Esta es una de las formas concretas de ayuda que puede prestar la división de personal a los directivos de la empresa.(Idalberto Chaivenato 2003)

El reclutamiento tiene mucha importancia aun en condiciones de alto desempleo, como el que existe actualmente en algunos países latinoamericanos atraer mejor gente del mercado laboral es un proceso q requiere esfuerzo, tiempo y dinero, especialmente cuando se trata de conseguir trabajadores especializados.

De otra parte, si la empresa no tiene un eficiente programa de reclutamiento, le puede significar perjuicios en términos de prolongadas vacantes, nombramientos provisionales y contrataciones apresuradas.

Para obtener el número de candidatos idóneos para un cargo vacante, el reclutador debe explorar las fuentes adecuadas de acuerdo con los recursos y políticas de la empresa y con las condiciones de los aspirantes que busca.

El propio personal. Para cargos vacantes diferentes a los de obreros no calificados, la empresa puede encontrar los candidatos capacitados entre sus propios trabajadores, que estén interesados en dicho puesto.

El archivo de solicitudes. Es quizás la fuente más utilizada, especialmente en aquellas empresas cuya buena imagen atrae a las personas que buscan ocupación; las solicitudes de estas personas, cuidadosamente archivadas constituyen una valiosa fuente de reclutamiento; junto con las hojas de vida de los candidatos que hayan participado en anteriores procesos de selección, sin haber sido contratados, forman un importante banco de reclutamiento.

Las organizaciones educativas. Las escuelas, institutos y universidades ofrecen la oportunidad de entrar en contacto con personas que han adquirido formación técnica y profesional, listos para ingresar al mercado laboral. Además, algunas instituciones educativas promueven la organización de sus egresados, para facilitar su vinculación laboral.

Las agencias de empleo. Su misión es suministrar candidatos que reúnan los requisitos mínimos establecidos por las empresas solicitantes. Pueden ser públicas o privadas; su especialidad y costo van desde las agencias oficiales de empleo que suministra personal semicalificado sin costo alguno para la empresa ni para el aspirante, hasta las oficinas especializadas en reclutar y suministrar personal altamente calificado cuyo honorarios pueden representar sumas considerables para

las organizaciones contratantes. Algunas entidades gremiales, ofrecen este servicio a sus asociados, costo moderados.

Medios de reclutamiento. Los medios de reclutamiento son los canales a través de los cuales la empresa divulga en su mercado laboral la existencia de una oportunidad de empleo, con el propósito de atraer los mejores aspirantes; son fundamentalmente vías de comunicación entre la empresa y los aspirantes a empleo, una fuente de reclutamiento puede ser buena pero si se escoge un medio inadecuado, el resultado será deficiente.

Los medios más comunes de reclutamiento son:

- Comunicación oral (personal o telefónica)
- Comunicación escrita (carta, memorando o boletín)
- Anuncio radial
- Aviso de prensa
- Espacios televisivos
- Internet

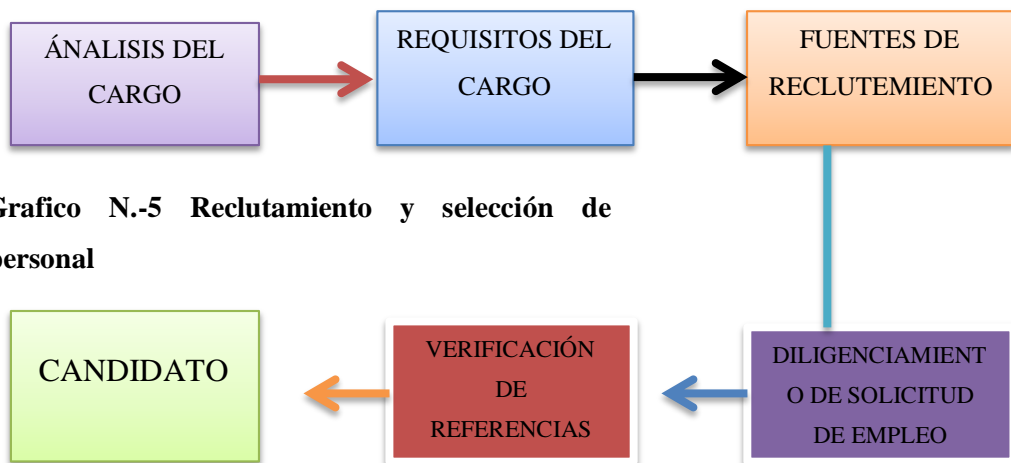


Grafico N.-5 Reclutamiento y selección de personal

SELECCIÓN DE PERSONAL

Selección es el proceso mediante el cual una organización elige entre una lista de candidatos, la persona que satisface los criterios elegidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado. **José Castillo Aponte**

Selección es recolectar y emplear información de candidatos reclutados externamente para escoger el que recibirá la oferta de empleo (**Idalberto Chaivenato 2003**).

Para Werther W. y Keith D. El proceso de selección comienza cuando los candidatos solicitan un empleo y concluye cuando se decide a quien se va a contratar. Las etapas intermedias de selección de personal hacen coincidir las necesidades de empleo de los candidatos y las necesidades de la organización de cubrir puestos vacantes con el personal idóneo.

El proceso de selección consta de una serie de etapas que los candidatos deben superar. Dichas etapas varían de una organización a otra debido a sus diferentes maneras de pensar en cuanto a selección de personal. En ocasiones el proceso es simple y eficaz, por ejemplo cuando se escoge a empleados de la misma organización para cubrir las vacantes, pero en otras es complejo y costoso. El mejor método en usar en cada situación depende de los costos directos e indirectos.

Entrevista de selección: permite contacto directo con el candidato y permite evaluar el comportamiento y las reacciones del candidato.

Pruebas de conocimiento o de capacidades: son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante.

Pruebas psicométricas: se utiliza como medida de desempeño y se basa en muestras estadísticas de comparación, las cuales se aplican con condiciones estandarizadas.

Pruebas de personalidad: las pruebas de personalidad son específicas cuando investigan determinadas rasgos o aspectos de la personalidad, como equilibrio emocional, frustraciones, intermotivacional y de frustración.

Técnica de simulación: su partida es el drama que significa reconstruir en un escenario, o contexto dramático, en el momento más cerca posible de la realidad y es una técnica interesante para la selección de personal.

INDUCCIÓN DE PERSONAL

Las experiencias iniciales que vive un trabajador en la organización va a influir en su rendimiento y adaptación; en esto radica la importancia del proceso de inducción.

Sánchez Barriga define como inducción el proceso que se incorpora al nuevo trabajador a su puesto.

Para **Sikula** es el proceso mediante el cual se orienta a un nuevo empleado respecto a la organización y su ambiente de trabajo.

Esta etapa del proceso de selección se inicia una vez que la organización contrata al nuevo empleado el propósito del proceso de inducción es el de adaptar al empleado lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa.

Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("período de prueba").

Importancia: Los programas de inducción en las empresas son de suma importancia porque ayudan al nuevo trabajador a su adaptación en la misma. Disminuye la gran tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo trabajador, ya que tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad.

Objetivos: El objetivo principal de la inducción es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y organización y la estructura de ésta. La orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización. Exige, pues, la recepción favorable de los compañeros de labores que pueda lograrse una coordinación armónica de la fuerza de trabajo.

Es de hacer notar que la inducción por lo general es una actividad dirigida al nuevo personal que ingresa a la organización. No obstante los nuevos trabajadores no son los únicos destinatarios de éstos programas, también debe dársele a todo el personal que se encuentre en una situación total o parcialmente desconocida para ellos, como por ejemplo el personal que ha sido transferido a diferentes posiciones dentro de la organización y para quienes ascienden a otros puestos. La responsabilidad de llevar a cabo el proceso de inducción y orientación puede corresponder tanto al supervisor como al jefe de personal. Todo programa de inducción debe comprender la siguiente información de manera general:

Información sobre la empresa/ organismo:

Misión y Visión.

Historia

Actividad que desarrolla. Posición que ocupa en el mercado.

Filosofía – Objetivos.

Organigrama General

Disciplina Interior:

Reglamentos de régimen interior (identificación para control de entrada y salida de personal, de vehículos, de uso de las instalaciones)

Derechos y Deberes.

Premios y sanciones. Disciplina.

Ascensos.

Comunicaciones/ personal:

Fuerza laboral (obreros – empleados).

Cuadros directivos.

Representantes del personal.

Subordinados.

Compañeros.

Servicios y ventajas sociales (beneficios socio-económicos) que brinda.

En cuanto al cargo específico que va a desempeñar el trabajador es preciso resaltar la siguiente información:

Explicación de las actividades a su cargo y su relación con los objetivos de la empresa.

Retribución (sueldo, categoría, nivel, rango, clasificación) posibilidades de progreso.

Rendimiento exigible: Información sobre medidas a aplicar sobre rendimiento en el cargo.

Información sobre las funciones que cumple la Unidad a la cual está adscrito.
Seguridad, normas, reglamentos y funciones que debe cumplir para preservar su seguridad personal y la del resto del personal

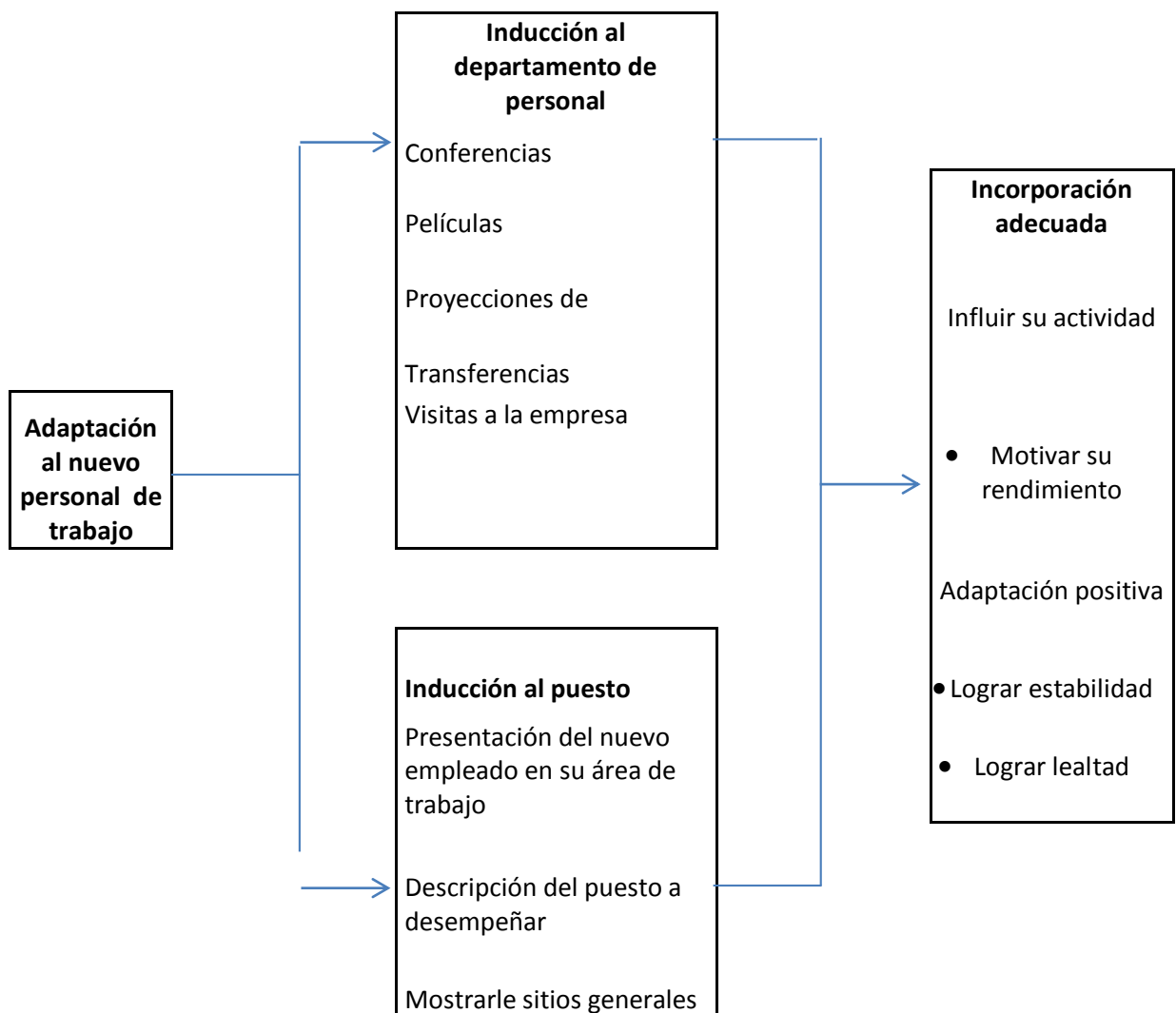


Grafico N.-6 Adaptación al nuevo personal de trabajo

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas de supervisión de personal, de integración de empleado a la empresa o al puesto que va ocupando actualmente, de falta de aprovechamiento de empleados con un potencial más alto que el exigido para el puesto, de motivación, etc. **(Joaquín Rodríguez Valencia 2007 pag 358).**

Cuando esta situación se da en la empresa, los trabajadores muestran comúnmente actitudes de resentimiento con el empresario, con la empresa o hasta con los compañeros.

La manera de enfrentar y minimizar estos problemas, se logra mediante lineamientos objetivos y predecibles para evaluar la manera en que el trabajador se desempeña en su trabajo. Una herramienta de la cual puede hacer uso el empresario es la evaluación del desempeño, también conocida como calificación de méritos, que se puede definir como el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado.

Las evaluaciones del desempeño ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración. Además las evaluaciones ofrecen una oportunidad para que el supervisor y su subordinado se reúnan para ver el comportamiento de éste relacionado con su trabajo.

El objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades.

A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables.

Ventajas de la evaluación del desempeño

- Mejora el desempeño. Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, se realizan acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.
- Políticas de compensación. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos con base en el mérito, que se determina principalmente mediante evaluaciones de desempeño.
- Decisiones de ubicación. Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo. El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado.

Por norma general el encargado de la función de RH, diseña las evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos.

La uniformidad en el diseño y la práctica, facilita la comparación entre grupos similares de empleados.

Aunque se pueden desarrollar enfoques diferentes para supervisores y gerentes.

La evaluación se puede realizar por las siguientes opciones:

- Evaluación del supervisor inmediato
- Comités de calificación
- Autocalificaciones
- Evaluación por los subordinados

2. La entrevista de evaluación.

La entrevista de evaluación es muy importante, porque de ella depende el resultado de la evaluación y las acciones posteriores de mejora de desempeño. A continuación, se enumera una serie de pautas de conducción para entrevistas de evaluación.

1. Destaque los aspectos positivos del desempeño
2. Especifique a cada empleado, que la sesión de evaluación es para mejorar el desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias
3. Lleve a cabo la sesión de evaluación en un ambiente de privacidad y un mínimo de interrupciones.
4. Efectúe no menos de una sesión formal de revisión del desempeño; son más recomendables dos y aún más en los casos de trabajadores de ingreso reciente o desempeño no satisfactorio.
5. Sea tan específico como pueda. Evite las vaguedades.
6. Centre sus comentarios (ya sean negativos o positivos) en el desempeño y no en los atributos personales, ya que no se trata de enjuiciar a la persona, sino valorar la manera en que el trabajador realiza sus funciones.
7. Guarde la calma, no discuta con el evaluado.
8. Identifique y explique las acciones específicas que el empleado puede desempeñar para mejorar el desempeño.
9. Destaque su disposición a ayudar en cuantos aspectos sea necesario.
10. Concluya las sesiones de evaluación, destacando los aspectos positivos del desempeño del empleado.

3. Métodos de evaluación.

La importancia de la evaluación del desempeño, conduce a la creación de varios métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores, a partir de los resultados logrados antes de la evaluación.

- Escala gráfica de calificación.

Escala que lista varias características y un rango de desempeño para cada una. Al colaborador, se le califica al identificar la calificación que describa su mejor nivel de desempeño para cada característica.

- Método de alternancia en la clasificación.

Clasificación de los empleados, desde el mejor al peor, en torno a una característica en particular.

- Método de comparación por pares.

Clasificación a los subordinados, mediante una tabla de todos los pares posibles de individuos, para cada característica, para indicar cuál es el mejor empleado de ese par.

- Método de distribución forzada.

Similar a la graduación de una curva; se colocan porcentajes predeterminados de empleados en varias categorías de desempeño. 15% los de desempeño alto, 20% los de desempeño promedio alto, 30% los de desempeño promedio, 20% los de desempeño promedio bajo y 15% los de desempeño bajo.

- Método de incidente crítico.

Se lleva un registro de ejemplos poco comunes, buenos o indeseables, en la conducta de un colaborador relacionada con el trabajo, y se revisa con él en los momentos predeterminados.

Independientemente del método que se decida emplear para evaluar el desempeño del trabajador, éste deberá considerar tres áreas fundamentales:

- Resultados de trabajo

- Respeto a normas y políticas de la empresa
- Elementos generales de habilidad

4. Certificación de competencias laborales.

El consejo de normalización y certificación de competencia laboral (CONOCER), se crea el 2 de agosto de 1995, con la finalidad de establecer las normas de actuación para las funciones productivas, para todas las ramas de la actividad económica y propiciar la certificación respectiva.

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGO

Es un proceso de la organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico esto incluye el contenido del cargo, las calificaciones del ocupante y las recompensas de cada cargo para atender las necesidades de los empleados y la **organización (Idalberto Chaivenato 2003 pag.167)**

La descripción de funciones es un documento base para poder realizar, el reclutamiento y la selección de personal, la evaluación del desempeño, la capacitación, establecer compensaciones y asegurar que el trabajador cumpla con sus responsabilidades.

La elaboración del análisis de puesto implica la realización de los siguientes pasos: Determine para que usará la información. Recupere la información que la empresa tenga al respecto: organigramas, contratos, procedimientos, funciones, etc.

Existen varios métodos para realizar un análisis de puesto

Entrevistas: En este procedimiento se realiza una entrevista con el empleado que conozca más sobre el puesto, con un grupo de empleados y/o con el supervisor.

Cuestionarios: Aquí se pide a los trabajadores que contesten unas preguntas en donde expliquen las características del puesto que ocupan.

La observación: En este método se acude directamente al escenario en que se desempeña el trabajador y registran las tareas que realiza. Incidentes críticos: Se registran las situaciones que generan problemas en las actividades cotidianas y se incluyen en las funciones de los trabajadores.

Bitácora: Se pide al trabajador que realice un registro de las actividades cotidianas que realiza.

Consulta de planes de estudio: Una forma de mantener actualizado los puestos es revisar planes de estudio de carreras técnicas o universitarias relacionadas con los puestos que existen en la empresa y luego verificar si los puestos existentes tiene esa información.

ELABORACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTO

Fernández - Ríos (1995), por su parte, considera que el Análisis de Puestos es el proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificó-cables. Estas unidades menores suelen ser las tareas, pero el proceso analítico puede ir más allá para descender, por ejemplo, al nivel de las operaciones, acciones, movimientos... Por extensión, el análisis puede incluir la identificación de requerimientos del trabajo y otras características del entorno del puesto de trabajo.

- La descripción de puestos se refiere a una revisión de las características y obligaciones del puesto incluye los siguientes elementos
- La institución y el área en que se encuentra ubicado el puesto: subdirección, departamento, área.
- El nombre del puesto
- La clave del puesto

- El nivel salarial
- La ubicación del puesto
- El jefe inmediato del puesto
- El personal a quien supervisa
- Los puestos de la organización con quien mantiene relaciones internas
- Las personas con quien mantiene relaciones externa fuera de la organización
- El salario
- La adscripción
- La descripción genérica de las funciones del puesto
- La descripción específica de las funciones del puesto
- La especificación del puesto en cambio incluye los requisitos que debe cubrir quien ocupe el puesto analizado e incluye los siguientes elementos:
 - Los conocimientos requeridos
 - Las habilidades requeridas
 - La escolaridad necesaria para ocupar el puesto
 - El equipo que debe manejar
 - Los idiomas que debe dominar
 - La experiencia laboral y profesional que debe cubrir
 - Las responsabilidades del puesto en cuanto a valores monetarios, materiales, bienes muebles e inmuebles, equipo, supervisión y tramites
 - Las condiciones físicas del lugar trabajo
 - El equipo de seguridad que se debe manejar
 - Los riesgos de trabajo a los que puede estar expuesto
 - El esfuerzo físico que requiere realizar
 - Los requisitos físicos o médicos que debe cubrir para poder realizar el esfuerzo físico
 - Las características socioeconómicas específicas que son necesarias para el puesto
 - Los requisitos psicológicos en cuanto a inteligencia, personalidad, intereses vocacionales, habilidades o aptitudes específicas
 - Algunas otras características como edad, sexo, estado civil.

COMPENSACIÓN DE PERSONAS.

La palabra compensación significa retribución, premio o reconocimiento por los servicios de los trabajadores hacia la empresa para generar la motivación de los empleados de la organización. **(Idalberto Chaivenato 2003 pag.226)**

Por lo anterior, los procesos de compensación ocupan un lugar destacado entre los principales procesos de la gestión de personas en las empresas.

La palabra compensación o recompensa, significa retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. El proceso de compensación consta de tres fases: remuneración, incentivos al personal y por último los servicios y beneficios que se ofrecen a los empleados.

REMUNERACIÓN

Es el conjunto de normas y de procedimientos que tratan de establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. **(Idalberto Chaivenato 2003)**

Para Sánchez Barriga la fase de la administración de recursos humanos que usa principios y técnicas definidas para lograr que la remuneración total que recibe el trabajador sea razonablemente apropiada a la importancia del puesto, a la eficiencia, a las necesidades personales del trabajador y a las posibilidades de la empresa.

1. **Remuneración Básica.**- Es la parte del haber del colaborador que se otorga por el puesto que ocupa, la determinación se basa más bien en la medición de diversos factores inherentes a los puestos. Como por ejemplo los conocimientos, experiencia, habilidades y las responsabilidades de distinto orden que asume al ejercitar el cargo; se obtiene aplicando la técnica de recursos humanos denominada Evaluación de Puestos y el diseño de la estructura salarial.

2. Compensación por Méritos.- Se aplica por las cualidades, conductas o rendimiento de las personas que ocupan dichos puestos.

La compensación de los méritos naturalmente posibilita que aún los ocupantes de puestos idénticos perciban ingresos diferentes por la incidencia de este componente adicional de la remuneración, este monto salarial se obtienen aplicando la técnica también conocida como calificación de méritos o evaluación de personal.

3. Compensación de la Productividad.- Adicionalmente a las remuneraciones líneas arriba indicadas, algunas empresas abonan a sus colaboradores determinados montos en función de la respectiva productividad o resultado de su labor. Se sustenta en la concepción de un sistema de incentivos orientado a recompensar los resultados tangibles y mensurables del trabajo.

4. Otras compensaciones.- generalmente son el resultado de los convenios colectivos, dispositivos legales, o decisiones específicas como la antigüedad, carga familiar, gratificaciones, etc.

La gestión de los recursos humanos es consubstancial al elemento de integración principal de la sociedad actual: la organización, están conformadas por personas, las mismas que son la parte fundamental de la organización, quienes permiten el desarrollo continuo para lograr los objetivos organizativos propuestos, que ayudarán a la consecución de las metas planteadas. **Joaquín Rodríguez Valencia Salarios y factores de salarios Quinta edición 2005**

Política Salarial

Entendiéndose como política salarial al conjunto de principios que ayudarán a la orientación y filosofía de la organización, en lo que se refiere a la administración de remuneraciones.

Toda política salarial es dinámica porque tiene que ir cambiando de acuerdo a las diferentes circunstancias que se pueden presentar dentro y fuera de la empresa

Dentro de la política salarial tenemos:

Existe la clasificación de los cargos y las escalas salariales para cada clase de cargo.

El salario de admisión para los empleados calificados debe coincidir con el límite inferior de la escala salarial.

Previsión de reajustes salariales, determinados por los contratos colectivos, o por disposición del ejecutivo, también puede darse por promoción, escalonamiento, méritos del empleado.

Toda política salarial debe tomar en cuenta el sistema de recompensa al personal como: beneficios sociales, estímulos e incentivos de acuerdo al desempeño de los empleados; estabilidad en la empresa, oportunidades de crecimiento.

Antigüedad: Es un beneficio adicional que tienen derecho todos los empleados que hayan laborado en la empresa como mínimo un año.

Forma de pago: Es equivalente al 5% del sueldo unificado por cada año de servicio dentro de la organización

La empresa pagará este rubro a los empleados que tengan como mínimo un año y máximo 25 años de servicio.

Familia / Educación.- Es un beneficio adicional que tienen derecho todos los empleados que laboren en la empresa

Forma de pago: Es equivalente a \$ 1.12 por cada carga familiar, entendiéndose como hijos menores de edad, hijos mayores de edad con algún impedimento físico o mental.

Horas Extraordinarias.- Se las calcula sumando los tiempos que excedan a las ocho horas de trabajo de cada jornada diaria. Este excedente se compensará con un recargo al valor de la hora del 100%

Horas Suplementarias.- Se caracterizan porque el tiempo excedente se debe recompensar con un recargo del 50%, al costo de la hora y corresponde a los días feriados, sábados y domingos

Comisariato.- Es un beneficio adicional que tienen derecho todos los empleados que laboren en la empresa a partir del primer año de servicio

Forma de pago: Se le entregará el empleado la tarjeta de comisariato "Multisa" equivalente a \$ 8

RETENCIÓN DE PERSONAL

La retención del capital humano es una función importante no sólo para el departamento de recursos humanos sino para toda la gestión directiva de una compañía. **José Castillo Aponte**

Sin embargo, muchos directivos ven cómo su personal clave renuncia y se va, llevándose conocimiento y experiencia valiosa para la organización.

Una parte importante en la formación y consolidación de una empresa son los colaboradores y los empleados, quienes cooperan juntos por un mismo objetivo. Sin embargo, la mayoría de las personas están disconformes con su ambiente laboral, debido a que algunas veces las condiciones en la empresa no son óptimas por lo que terminan por abandonar sus puestos, lo que provoca una constante rotación en las organizaciones.

Claramente éste es un punto negativo para la compañía, porque genera desconfianza e inestabilidad, además de que incrementa los costos en la búsqueda y reclutamiento de personal. Por ello, mantener a los empleados es un requisito fundamental para su sostenibilidad y éxito.

La motivación en el lugar de trabajo

La motivación se considera como el proceso para despertar la acción, sostener y regular el patrón de actividad.

En el ámbito empresarial, podemos definir la motivación como el proceso mediante el cual cada trabajador cumple su tarea laboral con eficiencia, para lograr una meta o resultado mediante el cual puede satisfacer sus necesidades particularidades.

La falta de compromiso, la renuncia de los buenos trabajadores, el ausentismo, la deslealtad, los conflictos, la resistencia a los cambios, la negligencia y en general el trabajo mediocre de la gente, son algunas de las dificultades que enfrenta el directivo empresarial.

La falta de interés por el trabajo se evidencia en algunas industrias por la frecuencia de accidentes y riñas que se presentan en las puertas de salida, como resultado del afán desmedido por abandonar el sitio de labores.

Prácticas motivacionales

El reto del administrador de personal es acoplar las necesidades de los trabajadores con las condiciones de la empresa, mediante el establecimiento de un abanico de opciones motivantes que ofrezca la posibilidad de satisfacer sus diferentes y cambiantes necesidades, que van desde la subsistencia hasta la transcendental. Esto implica un trabajo cuidadoso para identificar las reales

necesidades, incluyendo aquellas que permanecen latentes en el grupo humano que integra la compañía.

El papel de los incentivos es el de señalar concretamente las metas y contribuir a la celebración del triunfo de los trabajadores que las alcanza.

Los sistemas de incentivos que incluyen premios significativos y alcanzables por desempeños destacados, permiten satisfacer las necesidad de superación que existe en los seres humanos y convertir a la fuerza laboral en un grupo de triunfadores motivados por la búsqueda de logros cada vez as significativos.

Los ascensos, la difusión del logro destacada en las publicaciones de la empresa, junto con los objetos simbólicos como las placas y las escogencias para asistir a eventos culturales o deportivos son también medios eficaces para señalar los triunfadores y hacerles sentir mayor satisfacción por su progreso y realización como personas.

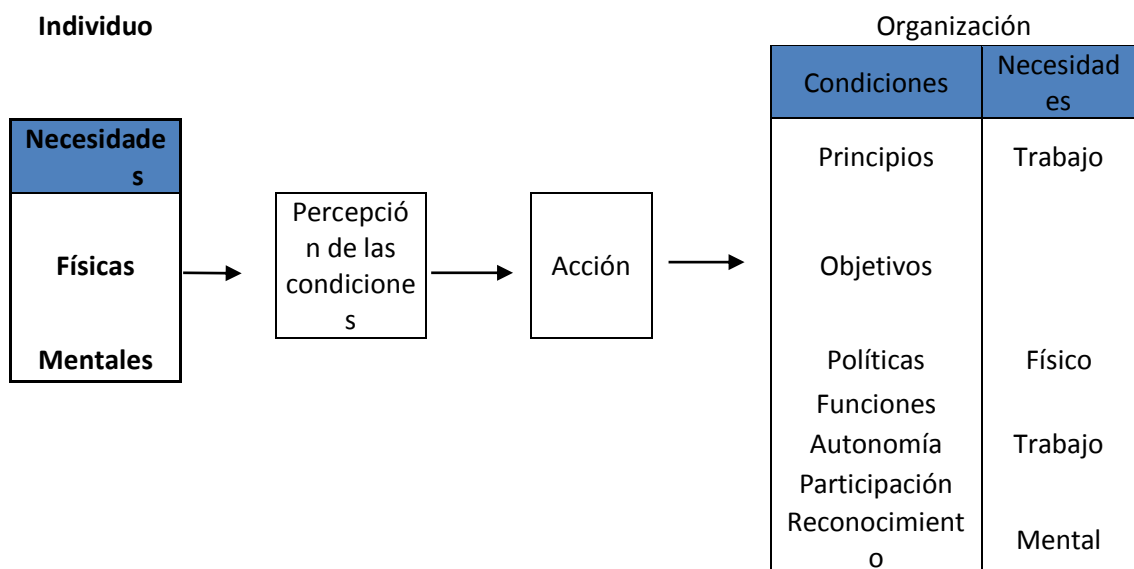


Grafico N.- 7 practicas motivacionales José Castillo Aponte Pag 215

2.3.2 VARIABLE DEPENDIENTE

RENDIMIENTO LABORAL

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada. **(Miguel Ángel Sastre Castillo, Eva María Aguilar Pastor).**

Laboral, por su parte, es lo que está vinculado con el **trabajo** (la actividad que implica un esfuerzo físico y/o mental y que se desarrolla a cambio de una contraprestación económica).

Estas definiciones nos permiten comprender la **idea de rendimiento laboral**: el resultado alcanzado en un entorno de trabajo con relación a los recursos disponibles. El concepto dependerá de los objetivos o de las metas fijadas para el trabajador en cuestión.

Muchas veces rendimiento laboral se emplea como sinónimo de **productividad**. Si una persona es contratada para fabricar zapatos, su rendimiento laboral estará determinado por la cantidad de zapatos que produce en una cierta cantidad de tiempo. De todas formas, también entran en juego otros factores, como los recursos técnicos disponibles (maquinaria, materiales, etc.) y la calidad del producto (no es lo mismo producir cinco zapatos de mala calidad en una hora que dos zapatos de máxima calidad en el mismo lapso).

Suele asociarse el rendimiento laboral a cuestiones como la **estrategia**, la **capacitación**, la **remuneración** y el **entorno**. Una **persona** que cuenta con

conocimientos, recibe indicaciones precisas, está bien remunerada y trabaja en un contexto agradable, es probable que alcance un rendimiento laboral muy superior al que puede lograr un trabajador mal pagado, sin formación y que se desempeña en un entorno insalubre.

MÉTODOS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

Modo ordenado y sistemático de proceder para llegar a un resultado o fin determinado para evaluar el desempeño laboral. (José Castillo Aponte).

Método es una palabra que viene del término griego métodos (“camino” o “vía”) y que se refiere al medio utilizado para llegar a un fin existe métodos de jerarquización, método de comparación por parejas, método de distribución forzada método de escalas gráficas. (IdalbertoChaivenato2004).

Métodos de evaluación son técnicas contables y características para calcular costo beneficios del rendimiento laboral y se debe realizar de acuerdo a la necesidad de cada puesto de trabajo para evaluar sus funciones realizadas durante un periodo de tiempo con la utilización de los métodos en la empresa se realizara cambios para mejorar la calidad de trabajo y por ende la el bienestar del colaborador.

Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

El problema de evaluar el desempeño de grandes grupos de personas en las organizaciones generó soluciones que se transformaron en métodos de evaluación muy populares. Se trata de los llamados métodos tradicionales de evaluación del desempeño. Estos métodos varían de una organización a otra, porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas, conforme el nivel jerárquico y las áreas de adscripción del personal, por ejemplo, sistema de evaluación de gerentes, de empleados por mes o por hora, de vendedores, etcétera.

Cada sistema se sujeta a determinados objetivos específicos y a ciertas características del personal implicado. Se pueden emplear varios sistemas de evaluación del desempeño y estructurar cada uno de ellos en forma de método de evaluación adecuado para el tipo y las características del personal implicado. Esta adecuación es importante para que el método produzca buenos resultados.

La evaluación del desempeño es un medio, un método y una herramienta, pero no un fin en si. Es un medio para recopilar información y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones.

En el fondo, no pasa de ser un sistema de comunicación que opera en sentidos horizontal y vertical.

Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

1. Método de escalas gráficas.
2. Método de elección forzada.
3. Método de investigación de campo.
4. Método de incidentes críticos.
5. Métodos mixtos.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño es una función importante tanto para el trabajador como para la empresa. Hemos visto ya como el individuo satisface su necesidad de conocer la valoración que la institución tiene de su trabajo, lo cual le permite hacer sus propios planes de mejoramiento laboral.

La auditoría de talento humano es el análisis de las políticas y prácticas del personal de una organización y la evaluación de su funcionamiento actual, así como sugerencia para mejorarlo y es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia y eficacia del programa en desarrollo. IDALBERTO Chaivenato Gestión del Talento Humano (2002).

La evaluación de desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el sistema central del sistema de evaluación y búsqueda determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos.

La evaluación del desempeño se utiliza únicamente para aumentar los sueldos y salarios. Actualmente se realiza esta función de personal con propósitos más amplios, como los de reconocer a los trabajadores sobresalientes y darles oportunidad de mejoramiento a los demás.

La evaluación del desempeño se utiliza para informar al trabajador sobre los aspectos fuertes y débiles de su comportamiento laboral, de tal manera que pueda planear su mejoramiento. Sirve también esta función para identificar las necesidades cualitativas del personal y tomar las decisiones conducentes, por parte de la empresa, para entrenar su fuerza laboral.

La evaluación del desempeño es una función importante tanto para el trabajador como para la empresa. Hemos visto ya como el individuo satisface su necesidad de conocer la valoración que la institución tiene de su trabajo, lo cual le permite hacer sus propios planes de mejoramiento laboral.

Al mismo tiempo la empresa obtiene retroalimentación sobre todas las funciones del proceso del administración de personal, en especial sirve de apoyo a la prevención a la fuerza laboral y análisis de cargo, puesto que la evaluación del desempeño permite detectar las posibilidades de deserción y de sustitución a medio plazo, como facilita la identificación de las características deseables e indeseables que afecta el desempeño de cada cargo.

FACTOR DEL RENDIMIENTO

El rendimiento de una persona en su trabajo depende de factores que se pueden agrupar en externos e internos y el desempeño laboral se entiende la manera en que se cumplen las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio. No se trata solo de cumplir las obligaciones, sino de la manera en que éstas se cumplen..(Miguel Ángel Sastre Castillo, Eva María Aguilar Pastor).

El manejo indebido o injusto de las acciones disciplinarias perjudica a las reacciones entre los directivos y sus colaboradores, muchos conflictos se originan en la aplicación inadecuada de las sanciones, aunque es reconocido también que las acciones correctivas bien aplicadas y por razones justa no generan reclamos es necesario tener claro que el mantenimiento de la disciplina laboral no se logra exclusivamente mediante el castigo al mal comportamiento, pues existes medios preventivos que son muy eficaces para lograr conductas deseables.

Para lograr un buen nivel de rendimiento laboral es importante que los empleados conozcan claramente:

- Cuáles son sus **funciones o tareas específicas** dentro de la organización.
- Cuáles son los **procedimientos** que deben seguir.
- Qué políticas deben respetar.
- Liderazgo de la dirección.
- Estructura organizativa.
- Cultura de la empresa.

Factores externos:

Factores familiares y personales del empleado. Factores ambientales o higiénicos como: el insomnio (o el descanso de mala calidad), el clima (frío o calor excesivos afectan negativamente), el ruido, la iluminación, la calidad del

aire, la mala comunicación entre empleados, la alimentación, etc. Estos aspectos no motivan cuando están, pero sin embargo, cuando se produce su ausencia, actúan como factores desmotivadores siendo importantes potenciadores de estrés.

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Es el conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicio. Este conjunto de acciones permite crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para asegurar su desempeño exitoso (**Werther, & Davis, 1991**).

Es la preparación de una persona para el cargo mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos.

CARACTERÍSTICAS PERSONALES

Las cualidades son las características que distinguen y definen a las personas, los seres vivos en general y las cosas. El término proviene del latín *qualitas* y permite hacer referencia a la manera de ser de alguien o algo. (**Carmen de Soto Diez 2002**).

Es una cualidad puede ser una característica natural e innata o algo adquirido con el paso del tiempo.

Pero, además de todo ellos, a la hora de **evaluar el rendimiento laboral** hay que tener en cuenta diferentes factores internos y externos. Los más importantes a considerar son los siguientes:

2.4 Hipótesis

La Gestión del Talento Humano influye en el rendimiento laboral de los colaboradores del nivel operativo caja / percha de la empresa Multisa de la ciudad de Latacunga provincia de Cotopaxi.

2.5 Señalamiento de variables

Variable Independiente

Gestión del Talento Humano

Variable Dependiente

Rendimiento Laboral

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Modalidades de investigación

3.1.1 Cuantitativo - Cualitativo

Se analizará con este enfoque cuantitativo “utilizaremos la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis se trata de obtener un entendimiento lo más profundo posible.

3.1.2 Bibliográfica – Documental

La Investigación tendrá esta modalidad porque se acudirá a fuentes de información secundaria en libros, revistas especializadas, publicaciones, módulos, interne y la empresa de ser necesario se acudirá a fuentes primarias obtenidas a través de documentos válidos y confiables.

3.1.3 De Campo

Se trabajará con la modalidad de investigación de campo porque el investigador acudirá al lugar en donde se producen los hechos para interactuar y recabar información de una realidad o contexto determinado.

3.2 Tipos o Niveles de Investigación

3.2.1 Exploratorio

Porque permite reconocer variables de interés investigativo, sondeando un problema desconocido en un contexto particular. Se iniciará con una exploración superficial del problema sin que se llegue a determinar sus causas y efectos.

3.2.2 Descriptivo

Porque permitirá clasificar fenómenos, elementos y estructuras que pudieran ser considerados aisladamente y cuya descripción estará procesada de manera ordenada y sistemática.

3.2.3 Asociación de Variables o Correlacional.

Porque permite medir el grado de relación entre variables con los mismos sujetos de un contexto determinado.

3.3 Población y Muestra

Tabla N° 1 Unidades de Observación

Poblaciones	Frecuencia	Porcentaje
Jefe de Talento Humano	1	1%
Jefe de cajas / perchas	1	1%
Cajeros / Percheros	18	98%
Total	20	100

Elaborado por: Edison Eduardo Travez Remache

En virtud de que ninguna de las poblaciones pasa de 100 elementos se trabajará con todo el universo sin que sea necesario sacar muestras representativas.

3.4 Operacionalización de Variables Independiente

Variable: Gestión del Talento Humano

CONCEPTO

Tabla N° 2

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas Instrumentos
La GTH es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados	Función administrativa	Técnicas Procedimientos	¿Conoce usted las técnicas y procedimiento de selección en la empresa para atraer nuevos candidatos?	Encuesta Cuestionario
	Entrenamiento	Pruebas de conocimiento simulación Capacitación	¿Le han realizado pruebas de conocimiento o simulación en su trabajo?	
	Evaluación	Capacidades desempeño Habilidades del colaborador	¿En la empresa se ha realizado evaluación del desempeño?	
	Remuneración	Incentivos laborales beneficios	¿Usted ha recibido incentivos por su labor cumplida?	

Operacionalización de Variable Dependiente

Elaborado por: Edison Eduardo Travez Remache

Variable: Rendimiento Laboral

Tabla N° 3

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas
<p>El desempeño laboral es donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, , actitudes, sentimientos motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.</p>	Competencias laborales	Líder , honrado Necesidades de un cliente Resolución de conflictos	¿Conoce los valores corporativos que tiene Multisa?	Encuesta Cuestionario
	Conocimiento	Análisis y descripción del cargo Manejo paquete informáticos	¿Le realizaron una inducción al ingresar a la empresa?	
	Habilidades	Capacidad de negociación Comunicación	¿Sabe las actividades a seguir para satisfacer las necesidades de un cliente?	
	Técnicas Productivas y servicios	Capacitación Actitud	¿Ha recibido capacitación para brindar un mejor servicio al cliente?	

Elaborado por: Edison Eduardo Travez Remache

3.6 Técnicas e Instrumentos

3.6.1 Encuesta: Dirigida gerente general, Dep. Admirativo y Financiero, Jefe de Talento Humano, Jefe de área de Compras, Área de ventas, Área de caja, Perchas, Bodega, Limpieza. Su Instrumento será el cuestionario elaborado con preguntas cerradas y que permitirá recabar información sobre las variables del estudio.

3.6.2 Entrevista: Dirigida al Presidente. Su instrumento será la guía de la entrevista, la misma que permitirá recabar información sobre el problema investigado.

3.6.3 Validez y Confiabilidad

La validez de los instrumentos vendrá dada por la técnica “Juicio de Expertos”, mientras que la confiabilidad se la hará a través de una prueba piloto a una población pequeña para detectar errores y corregirlos a tiempo antes de su aplicación definitiva.

3.7 Plan de recolección de la Información

Tabla N° 4 Recolección de la información

Preguntas Básicas	Explicación
¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de la investigación
De qué persona u objetos?	Sujetos: persona u objetos que van a ser investigados
3.¿Sobre qué aspectos?	Indicadores (matriz de operacionalización de variables)
4.¿Quién, quienes?	Investigador Edison Eduardo Travez
5.¿Cuándo?	Junio del 2014

6.¿Dónde?	En la empresa MULTISA
7.¿Cuántas veces?	Dos
Qué técnicas de recolección?	Encuesta, entrevista, observación.
9.¿Con qué?	Cuestionario, guía de la entrevista, matriz de riesgos, checklist.
10.¿En qué situación?	Horarios de descanso, cambios de turnos y previas citas

Elaborado por: Edison Eduardo Travez Remache

3.8 Plan de Procesamiento de la Información.

Los datos recogidos se transforman siguiendo ciertos procedimientos.

- Revisión crítica de la información recogida; es decir, limpieza de la información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: cuadros de una sola variable, cuadro con cruce de variables, etc.
- Manejo de información (reajuste de cuadros con casillas vacías o con datos tan reducidos cuantitativamente, que no influyen significativamente en los análisis).
- Estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

3.9 Análisis e Interpretación de los Resultados

- Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.

- Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- Comprobación de hipótesis Para la verificación estadística conviene seguir la asesoría de un especialista.
- Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO IV

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Pregunta N.-1

Tabla N.- 5

¿Conoce usted las técnicas y procedimiento de selección en la empresa para atraer nuevos candidatos?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	8	40,0	40,0	40,0
	No	12	60,0	60,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

¿Conoce usted las técnicas y procedimiento de selección en la empresa para atraer nuevos candidatos?

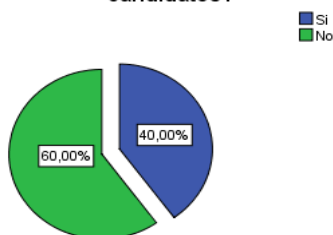


Grafico N.-8

Fuente: Multisa

Elaboración: Edison Travez

Análisis e interpretación de los resultados.

Mediante la encuesta aplica al personal de caja/ percha se obtuvo que el 60% de los colaboradores no conoce los procedimientos y técnicas de selección para atraer nuevos candidatos para ingresar a la empresa, mientras el 40% conocen los procedimiento de atracción de nuevos candidatos.

Se determina que los empleados no conocen las técnicas y procedimientos para atraer candidatos nuevos a la empresa y en la empresa existe varias una de ellas.

Pregunta N.-2

Tabla N.- 6

¿Le han realizado pruebas de conocimiento o simulación en su trabajo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	8	40,0	40,0	40,0
	No	12	60,0	60,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

¿Le han realizado pruebas de conocimiento o simulación en su trabajo?

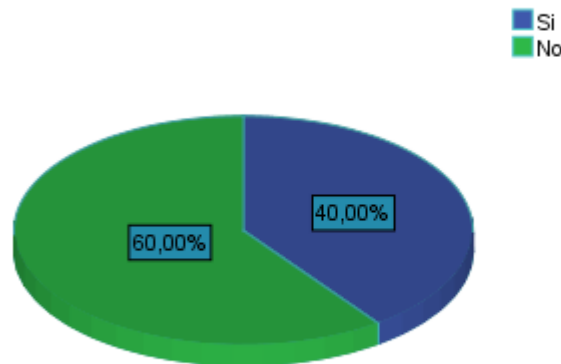


Gráfico N.-9

Fuente: Multisa

Elaboración: Edison Travez

El 60% de los colaboradores no conoce los procedimientos y técnicas de selección para atraer nuevos candidatos para ingresar a la empresa, mientras el 40% conocen los procedimientos de atracción de nuevos candidatos.

Se establece que en la organización no existe una prueba de simulación en el puesto de trabajo para medir la calidad y rapidez en realizar su actividad durante su jornada y esto ocasiona que no evalúen su desempeño laboral.

Pregunta N.-3
Tabla N.-. 7

¿En la empresa se ha realizado evaluación del desempeño?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	7	35,0	35,0	35,0
	No	13	65,0	65,0	100,0
	Tota l	20	100,0	100,0	

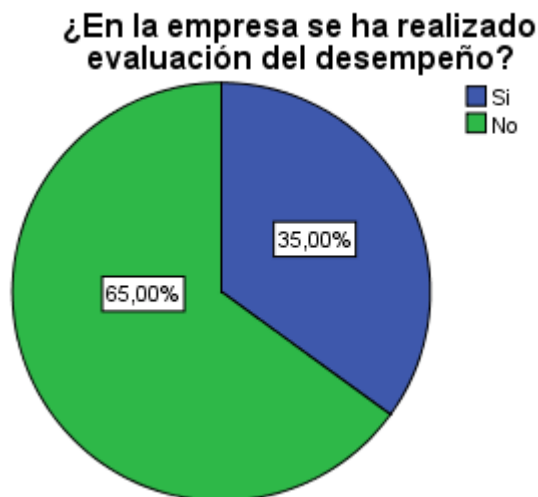


Gráfico N.-10
Fuente: Multisa
Elaboración: Edison Travez

Análisis e interpretación de los resultados.

Del total de los encuestados, el 65% consideran que la empresa no arealizado una evaluación del desempeño y el 35% opinaron que si le han realiza una evaluación en su puesto de trabajo.

En la organización existe una evaluación de desempeño esporádica para medir su rendimiento ya que en los años que trabajan en la empresa no ha existido una evaluación permanente.

Pregunta N.-4

Tabla N.- 8

¿Usted ha recibido incentivos por su labor cumplida?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	4	20,0	20,0	20,0
	No	16	80,0	80,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

¿Usted ha recibido incentivos por su labor cumplida?

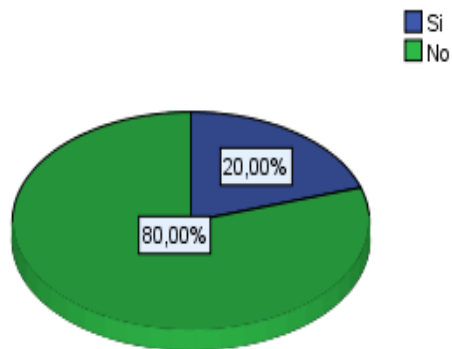


Gráfico N.-11
Fuente: Multisa
Elaboración: Edison Travez

Análisis e interpretación de los resultados.

Según las encuestas realizadas, el 50% manifestó que nunca ha recibido incentivos por su labor cumplida, el 30% dio a conocer que a veces que recibió incentivos, el 15% revelo que recibió incentivo frecuentemente y el, 5% nunca ha recibido incentivo alguno.

La mayor parte de la población encuestada respondió que no ha recibido un incentivo, ya que la empresa no ha dado ningún tipo de bonificación adicional como salario o incentivos intrínsecos para estimular el compromiso hacia la organización.

Pregunta N.-5

Tabla N.- 9

¿Conoce los valores corporativos que tiene Multisa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	11	55,0	55,0	55,0
	No	9	45,0	45,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

¿Conoce los valores corporativos que tiene Multisa?

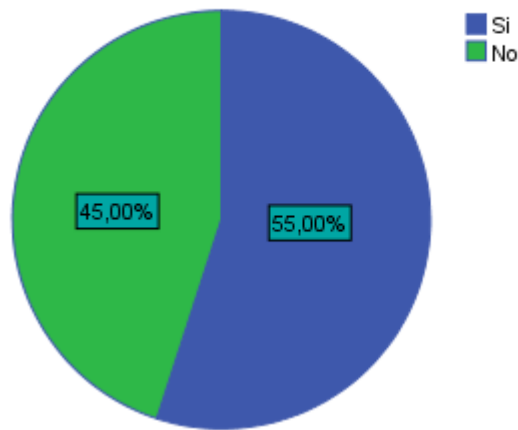


Gráfico N.-12
Fuente: Multisa
Elaboración: Edison Travez

En la quinta pregunta encuestados el 55% de los colaboradores no conoce los valores corporativos de que tiene Multisa el 45% manifestó que si conoce los valores corporativos.

Se determina que no existe una difusión de los valores de la empresa Multisa lo cual causa un desconocimiento de un pilar fundamental en la organización.

Pregunta N.-6
Tabla N.- 10

¿Le realizaron una inducción al ingresar a la empresa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	9	45,0	45,0	45,0
	No	11	55,0	55,0	100,0
	Tota l	20	100,0	100,0	

¿Le realizaron una inducción al ingresar a la empresa?

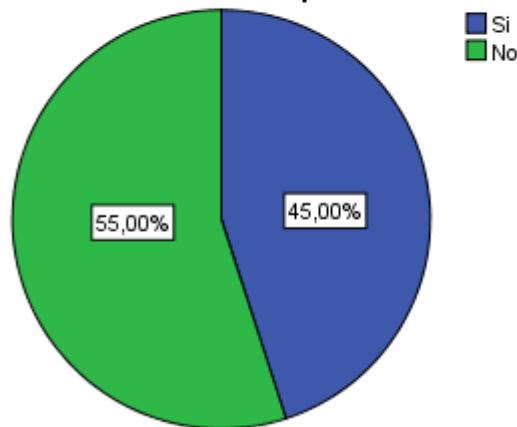


Gráfico N.-13
Fuente: Multisa
Elaboración: Edison Travez

Análisis e interpretación de los resultados.

El 55% de los encuestados respondió que no le han realizado una inducción al ingresar a la empresa y 45% si a recibido la inducción pero superficialmente.

La mayoría de los empleados no reciben la inducción de parte del líder de talento humano y si se la recibe es de una forma monótona que no ayuda al colaborador.

Pregunta N.-7

Tabla N.- 11

¿Sabe las actividades a seguir para satisfacer las necesidades de un cliente?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	19	95,0	95,0	95,0
	No	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

¿Sabe las actividades a seguir para satisfacer las necesidades de un cliente?

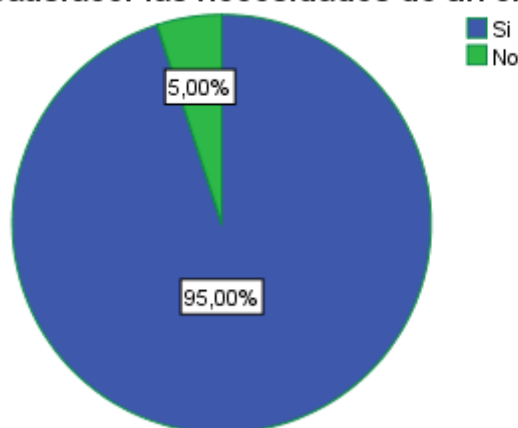


Gráfico N.-14

Fuente: Multisa

Elaboración: Edison Travez

Análisis e interpretación de los resultados.

El 95% de los colaboradores respondió que conoce las actividades a seguir para satisfacer las necesidades de los clientes, mientras que el 5% manifiesta que no conoce las actividades para la satisfacción de los clientes.

La mayoría de los colaboradores encuestados manifestaron conocer las actividades para la satisfacción de los clientes en el área de caja/ percha pero estos conocimientos es de forma empírica y comentaron que no es suficiente para dar una atención de calidad, y si un cliente que se va satisfecho volverá, pero un cliente descontento supone que habrá diez que no le llegarán a conocerla empresa

Pregunta N.-8

Tabla N.- 12

¿Ha recibido capacitación para brindar un mejor servicio al cliente?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	10	50,0	50,0	50,0
	No	10	50,0	50,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

¿Ha recibido capacitación para brindar un mejor servicio al cliente?

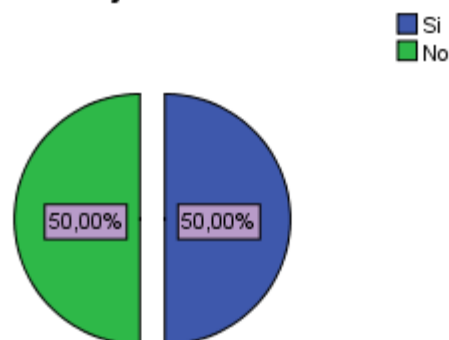


Gráfico N.-15

Fuente: Multisa

Elaboración: Edison Travez

Análisis e interpretación de los resultados.

En la octava pregunta se consultó si ha recibido capacitación para brindar un mejor servicio al cliente, el 50% respondió que si ,y el 50% no a ha recibido capacitación.

Se determina que la empresa no existe una capacitación continua sobre servicio al cliente sobre conocimiento en cómo entender las necesidades de los clientes y capacitación en los productos y servicios que vende la empresa ya que un cliente indeciso o inseguro de lo que va a adquirir, busca en la persona que lo atiende a alguien con conocimientos concretos y amplios, ya que eso le hará sentir que realmente está en manos de un experto.

Pregunta N.-9
Tabla N.- 13

¿Le gustaría recibir capacitación para que su desempeño mejore?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	20	100,0	100,0	100,0

¿Le gustaría recibir capacitación para que su desempeño mejore?

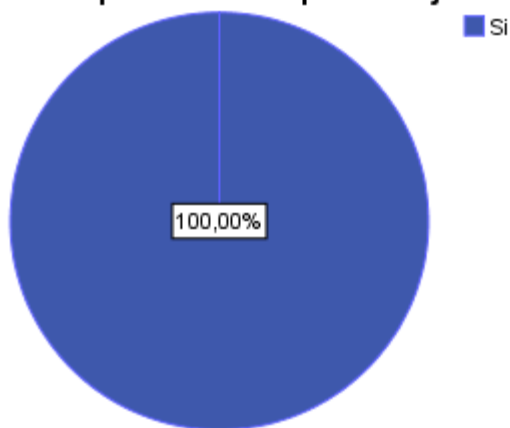


Grafico N.-16
Fuente: Multisa
Elaboración: Edison Travez

Análisis e interpretación de los resultados.

Las respuestas de todos los colaboradores fueron un si al 100% que le gustaría recibir capacitación para que su desempeño mejore.

Se determina que los empleados están dispuestos y abiertos para recibir una capacitación para incrementar su conocimiento y crecimiento personal y dar un mejor servicio al cliente así renovar su adiestramiento.

Pregunta N.-10

Tabla N.- 14

¿Los incentivos y la evaluación del desempeño en su puesto de trabajo mejoran su rendimiento laboral?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	20	100,0	100,0	100,0

¿Los incentivos y la evaluación del desempeño en su puesto de trabajo mejorara su rendimiento laboral ?

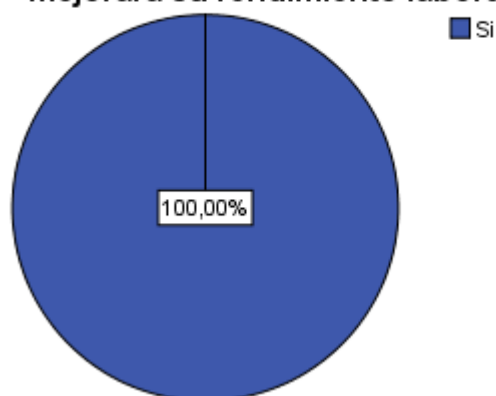


Grafico N.-17

Fuente: Multisa

Elaboración: Edison Travez

Análisis e interpretación de los resultados.

El 100% respondieron que si a la pregunta que os incentivos y la evaluación del desempeño en su puesto de trabajo mejora su rendimiento laboral

Se determina que los empleados al recibir un incentivo material o no material sienten que mejoraría su rendimiento laboral ya que manifestaron que motiva a cumplir las tareas de una mejor manera y aumenta la satisfacción.

4.2 VERIFICACION DE LA HIPOTESIS

4.2.1 PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS

H0 La gestión del talento humano NO influye en el rendimiento laboral de los colaboradores operacionales de la empresa Multisa de la ciudad de Latacunga provincia de Cotopaxi.

H1 La gestión del talento humano SI influye en el rendimiento laboral de los colaboradores operacionales de la empresa Multisa de la ciudad de Latacunga provincia de Cotopaxi.

4.2.2 SELECCIÓN DE NIVEL DE SIGNIFICACIÓN

Prueba T student

N=20

$\bar{X}_1 = 73.2$

S1= 2.1

1.- Elección de la prueba estadística.

t= student

$$t = \frac{\bar{x} - m \cdot \sqrt{n}}{s}$$

2.- Nivel de significación $\alpha = 0.05$

3.-Distribución muestra.

Gl = n - 1

Gl = 20 - 1

Gl = 19

Para Gl =19 y $\alpha = 0.05$ en la tabla estadística (anexo 3) t =2.09

4.- Definición de la zona de rechazo

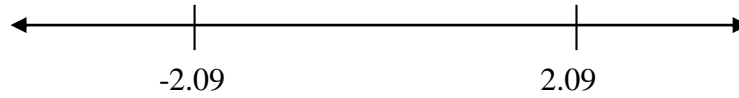


Grafico N.-18
Elaboración: Edison Travez

5.- Cáculo matemático

$$\bar{X} = 73.2$$

$$M = 72.4$$

$$S = 2.1$$

$$N = 20$$

$$t = \frac{\bar{x} - m \cdot \sqrt{n}}{s}$$

$$t = 1.70$$

$$t = \frac{73.2 - 72.4}{2.1} \sqrt{20}$$

$$t = \frac{0.8}{2.1} \cdot 4.472$$

Decisión

Como el valor calculado está dentro del rango o intervalo se acepta la H1 que dice:

La gestión del talento humano SI influye en el rendimiento laboral de los colaboradores operacionales de la empresa Multisa de la ciudad de Latacunga provincia de Cotopaxi.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

La empresa Multisa no cuenta con un manejo adecuado de la gestión del talento humano en las áreas de reclutamiento, selección, retención de personal y evaluación de desempeño.

El déficit de incentivos y reconocimientos de parte de la organización, radica en la inexistencia de aplicación de políticas de motivación, por falta de profesionales capacitados para afrontar tales retos en el ambiente laboral.

La carencia de seguimiento del personal en su puesto de trabajo provoca un bajo rendimiento laboral causando una mala atención al cliente por parte de los colaboradores generando pérdidas económicas.

En la organización no se toma en cuenta la experiencia laboral para vacantes que existen al momento de seleccionar al personal lo cual genera un mal clima laboral y desmotivación en los colaboradores.

5.2 RECOMENDACIONES

Realizar un diseño de gestión de talento humano en las áreas más importantes que requiera la organización como reclutamiento, selección, retención de personal y evaluación de desempeño, para mejorar el rendimiento laboral de los colaboradores

Proponer programas y políticas de motivación a los colaboradores para incrementar su satisfacción al realizar un excelente trabajo lo cual creara la ilusión del primer día en el empleado y entusiasmarlo y ayudara a encontrar el motivo que lo lleve a la acción de trabajo.

Reuniones semanales con el jefe de caja / percha para conocer las falencias que existe en los colaboradores en su puesto de trabajo.

En el momento de seleccionar personal para una vacante existente se tomara en cuenta con mayor prioridad a los colaboradores de la empresa.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

Tema

Manual de gestión de talento humano en los subsistemas de reclutamiento, selección de personal, retención de personal y evaluación de desempeño para mejorar el rendimiento laboral en la área de caja/ percha de la empresa Multisa en la provincia de Cotopaxi cantón Latacunga.

Institución Ejecutora

La empresa Multisa de la ciudad de Latacunga.

Beneficiarios

El personal de caja/ percha de la empresa Multisa de la ciudad de Latacunga.

Investigador

Edison Eduardo Travez Remache.

Ubicación

La empresa Multisa CAD está localizada en la provincia de Cotopaxi-Latacunga, Matriz la Calerita Panamericana Norte (Junto Al Mercado Mayorista).

Multisa Supermercado se encuentra ubicado en el sector la Estación en la Av. 5 Junio N° 3-66 y Marco Aurelio Subía.

Periodo para la Ejecución.

Enero del 2015 al Marzo del 2015

Equipo Técnico Responsable

Ing. Jaime Altamirano

Costo

\$780.50

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

La empresa Multisa a través de su trayectoria y su crecimiento a nivel local de comercialización y distribución de productos de consumo masivo, ha pasado de ser un negocio familiar a ser una mediana empresa y lo cual ha potencializado su infraestructura e incrementado mayor personal, la empresa no ha incluido procesos de reclutamiento, selección, y evaluación de desempeño de sus colaboradores, lo que los hace propensos a que su talento humano se vea expuesto a una deserción laboral. Al existir mucha competencia en el mercado la empresa pierde clientes por falta de un talento humano capacitado, por falla de innovación en sus servicios esto se debe principalmente a que carecen de un diseño de plan de capacitación periódicas para hacer frente a las exigencias de los clientes y a los cambios que existe en el mercado actual.

La investigación, presenta procesos de reclutamiento y selección de personal lo que se busca es impulsar una gestión moderna, la cual beneficiarán a la organización para el cumplimiento de su estrategia corporativa y el desarrollo del personal e incremento de satisfacción laboral en su puesto de trabajo.

Realizar programas de capacitación para mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos y la optimización de los tiempos de trabajo, lo que beneficiaría

directamente la productividad sin olvidarse de lo más importante, el bienestar y crecimiento no sólo de la empresa sino de todo el personal de la organización.

6.3 JUSTIFICACIÓN

La propuesta presenta objetivos que permitan implementar procesos de reclutamiento, selección de personal y un plan de capacitación periódica planificada y estructurada en el área de caja/ percha la cual será de mucha **importancia** y que permitirá que la empresa utilice métodos más adecuados para incluir nuevo personal a la organización y también que midan su rendimiento laboral.

La organización al mantenerse en cambios continuos y constantes debe existir el **interés** sobre la gestión del talento humano la cual generara ambientes favorables que propician motivación, compromiso y productividad en los colaboradores, al manejar adecuadamente los procesos y aplicación en la empresa va a generar una estabilidad en los empleados y creara mayor ganancia económica y satisfacción laboral.

La propuesta es **factible** ya que cuenta con el respaldo de los propietarios de la organización para el estudio de la tesis de grado sobre la gestión del talento humano y su incidencia en el rendimiento laboral de los colaboradores de la empresa Multisa.

La propuesta es **original** puesto que dentro de la organización no se cuenta con este tipo de planes para desarrollar la gestión del talento humano en la empresa.

6.4 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Desarrollar un modelo de gestión de talento humano en las áreas de reclutamiento, selección, retención de personal y evaluación de desempeño para un mejor rendimiento laboral en la área de caja/ percha de la empresa Multisa

OBJETIVO ESPECIFICO

- Socializar el modelo de reclutamiento para seleccionar personal calificado y adecuado acorde a las exigencias de la empresa.
- Planificar un modelo de incentivos para mejorar la eficiencia de los trabajadores en el área de caja / percha
- Evaluar la gestión del talento humano en el subsistema de desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Multisa.

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

ORGANIZACIONAL

En la empresa Multisa existe la aprobación de parte del dueño y del gerente para realizar la propuesta expuesta para su realización y aplicación teniendo también la colaboración del personal que labora en la organización.

LEGAL

La propuesta es realizable en el aspecto legal ya que la constitución apoya a los trabajadores debe tener un clima laboral apto para un buen desempeño por lo que se encuentran también amparados bajo la constitución del Ecuador.

Art. 329, de la constitución del Ecuador manifiesta que los procesos de selección, contratación y promoción laboral se basarán en requisitos de habilidades, destrezas, formación, méritos y capacidades. Se prohíbe el uso de criterios e instrumentos discriminatorios que afecten la privacidad, la dignidad e integridad

de las personas. El Estado impulsará la formación y capacitación para mejorar el acceso y calidad del empleo y las iniciativas de trabajo autónomo.

TECNOLÓGICA

El avance tecnológico es muy importante y la empresa debe ir acorde tecnología de información, ya que se están dando cuenta de todo los cambios positivos que esto implica para su negocio y para el departamento de talento humano y a su vez esta herramienta es un escaparate para obtener nuevos clientes si se utilizan estrategias adecuadas de marketing.

ECONÓMICO

Los dueños de la empresa están dispuestos a invertir en la propuesta ya que contribuirá la mejora del manejo del departamento de talento humano e incremento de productividad y reducir la rotación del personal.

SOCIAL

El aspecto social es realizable en por cuanto al poner en marcha esta propuesta se mejorará los procesos en el departamento de talento humano.

6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTIFICO TÉCNICA

Gestión del Talento Humano

La gestión de talento humano es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de las personas o recursos humanos incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas. . IDALBERTO Chaivenato (2003).

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. Idalberto Chiavenato I (2001).

La gestión del talento humano es el pilar fundamental en la organización y contribuye a la eficiencia y eficacia organizacional y ayudar a los empleados alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades.

Es fiel el hombre a sí mismo, y el recurso es solo un medio. Por eso, sin intermedio, entre ambos hay un abismo.

Gestión Administrativa.

Es un proceso de planeación, organizar, dirigir, y controlar las actividades de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos organizacionales disponibles para conseguir los objetivos organizacionales establecidos , que incluyen no solo categorías económicas como tierra, capital y trabajo, sino también información y tecnología Idalberto Chaivenato (2003).

Conjunto de normas, políticas y técnicas sistemáticas que permiten una efectiva y eficiente utilización de los recursos disponibles de una entidad, con el fin de alcanzar sus objetivos mediante los mecanismos de planificación, organización, dirección, coordinación y control, como elementos básicos de todo proceso administrativo. Se establece entonces a la gestión administrativa como las actividades integrales que permiten dar orientación a la empresa para así generar los resultados esperados. Ivancevich John (2000)

La gestión administrativa de una empresa optimiza la ejecución de procesos internos para alcanzar las metas y reducir la baja productividad causada por la mala administración del talento humano y la administración de recursos con la planeación, organización, dirección y control determinaremos los objetivos organizacionales.

Desarrollo Organizacional

Es un proceso dinámico, dialectico y continuo de cambios planeados a partir de diagnóstico realistas de situaciones utilizando estrategias e instrumentos que miren a optimizar la interacción entre persona y equipo de trabajo, para constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos técnicos, económicos, administrativos de comportamiento de manera que aumente la eficiencia y la salud organizacional y asegurar así la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y de sus empleados. (Mello, 2004, pág. 31)

Desarrollo organización es el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos (Gordon Lippitt 1969)

El desarrollo organizacional es una herramienta que nos permite analizar toda la empresa y cada uno de sus departamentos para diagnosticar las falencias y hacer frente al proceso defectuoso y optimizar los recursos con el objeto de alcanzar las metas empresariales y personales de cada trabajador de la organización

Aplicación de Personas

Es un proceso de asignar y posesionar a las personas en sus actividades de la organización y el principal objetivo es mostrar como son recibidas las personas presentadas e iniciadas en la empresa e incluye la integración de los miembros a la

organización el diseño de cargo y la evaluación del desempeño en el cargo. (Idalberto Chaivenato 2003pag. 37).

La aplicación de personal en la organización se divide en tres procesos como son orientación de las personas, diseño de cargo y evaluación del desempeño humano con estos métodos aplicados y utilizados correctamente la empresa funciona cuando las personas deben cumplir papeles específicos o las actividades solicitadas ocupan sus puestos correspondientes.

Orientación de personas

Orientación de personas es el primer paso para emplear de manera adecuada en las diversas actividades de la organización tanto para el nuevo empleado como para los antiguos y guiar la posición de alguien frente a los puntos cardinales encaminar, guiar, indicar el rumbo alguien. (Idalberto Chaivenato 2003 pag.142)

La orienta de personas tiene como objetivo guiar al empleado para que sepa asía donde pretende ir y es muy importante que los colaboradores conozcan sobre la misión y visión de la empresa y mejorar la competitividad y productividad.

Diseño de cargos

Es un proceso de la organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico esto incluye el contenido del cargo, las calificaciones del ocupante y las recompensas de cada cargo para atender las necesidades de los empleados y la organización (Idalberto Chaivenato 2003 pag.167)

El diseño de cargo es de qué manera está constituida cada cargo su estructura y tiene que tener cuatro condiciones fundamentales, contenido del cargo, métodos y procesos de trabajo, quien es superior inmediato, y quien debe dirigir.

Evaluación de desempeño

Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas de supervisión de personal, de integración de empleado a la empresa o al puesto que va ocupando actualmente, de falta de aprovechamiento de empleados con un potencial más alto que el exigido para el puesto, de motivación, etc. (Joaquín Rodríguez Valencia 2007 pag 358).

La evaluación de desempeño es un proceso mediante el cual la empresa evalúa el rendimiento laboral de sus empleados en su puesto de trabajo con ello identifica los posibles problemas para diseñar políticas adecuadas y establecer un plan de mejoras.

Compensación de personas

La palabra compensación significa retribución, premio o reconocimiento por los servicios de los trabajadores hacia la empresa para generar la motivación de los empleados de la organización. (Idalberto Chaivenato 2003 pag.226)

La compensación busca el efecto en la capacidad de atraer y motivar a los colaboradores y que se sienta cómodo en su puesto de trabajo.

Remuneración

Es el proceso que incluye todas las formas de pago o compensaciones dadas a los empleados, derivadas de su empleo. (Idalberto Chaivenato 2003 pag.233)

Es la retribución que recibe un empleado por su trabajo ya sea diario o mensual que puede dividirse en tres aspectos como son: remuneración básica, incentivos salariales y remuneración indirecta y beneficio.

Programas de incentivos

Se denomina programa de incentivos (PDI) a una campaña sistemática que se dirige a individuos y equipos para mejorar el entorno y el rendimiento de una compañía. (Idalberto Chaivenato 2003 pag.260)

Un incentivo es un estímulo que tiene como objetivo motivar a los trabajadores/as, incrementar la producción y mejorar el rendimiento laboral.

Admisión de personas

La admisión de personas constituye las rutas de acceso de estas a la organización que busca creatividad e innovación con el nuevo personal. (Idalberto Chaivenato 2003 pag.82-83)

Es un proceso que integra a nuevos empleado a la organización mediante el reclutamiento y la selección de personas para cubrir una vacante.

Reclutamiento de personal

Es el proceso de búsqueda y atracción de los solicitantes de empleo que cumplen los requisitos establecidos para los cargos vacantes. (José Castillo Aponte 1993 pag108)

Es un conjunto de actividades para atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces para cubrir la vacante que existe en la organización y lo podemos realizar de dos maneras interna mente y externamente.

Selección de personal

Es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el

cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado.(Idalberto Chaivenato 2003 pág. 111)

La selección de personal es un filtro que permite que solo algunos de los candidatos reclutados puedan ingresar a la organización a cubrir la vacante y seleccionar a la persona adecuada para el lugar adecuado.

Evaluación del desempeño

La evaluación de desempeño es considerada como el proceso de juzgamiento periódico de la calidad del trabajo y potencial labor de los integrantes de una empresa. Es un inventario del patrimonio humano de la empresa. José Castillo Aponte Administración de personal.

La auditoría de talento humano es el análisis de las políticas y prácticas del personal de una organización y la evaluación de su funcionamiento actual, así como sugerencia para mejorarlo y es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia y eficacia del programa en desarrollo. IDALBERTO Chaivenato Gestión del Talento Humano (2002).

La evaluación de desempeño permite conocer el trabajo realizado en un periodo de tiempo es una función importante tanto para el trabajador como para la empresa al conocer el desempeño se utiliza para informar al trabajador sobre los aspectos fuertes y débiles de su comportamiento laboral, de tal manera que pueda planear su mejoramiento.

Métodos de evaluación del desempeño

Modo ordenado y sistemático de proceder para llegar a un resultado o fin determinado para evaluar el desempeño laboral. (José Castillo Aponte).

Método es una palabra que viene del término griego métodos (“camino” o “vía”) y que se refiere al medio utilizado para llegar a un fin existe métodos de jerarquización, método de comparación por parejas, método de distribución forzada método de escalas gráficas. (IdalbertoChaivenato2004).

Métodos de evaluación son técnicas contables y características para calcular costo beneficios del rendimiento laboral y se debe realizar de acuerdo a la necesidad de cada puesto de trabajo para evaluar sus funciones realizadas durante un periodo de tiempo con la utilización de los métodos en la empresa se realizara cambios para mejorar la calidad de trabajo y por ende la el bienestar del colaborador.

Rendimiento laboral

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada.(Miguel Ángel Sastre Castillo, Eva María Aguilar Pastor).

El desempeño laboral es donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, , actitudes, sentimientos motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.(José Castillo Aponte 2006).

El rendimiento laboral es que tan productivo es el colaborador en su puesto de trabajo y es un factor muy importante dentro de una organización si existe un excelente rendimiento en la empresa aumentar la eficiencia y la competitividad de una empresa por simple supervivencia, mantener e incrementar ganancias solo se

PLAN OPERATIVO

Tabla 15

FASES	ETAPAS	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
INICIAL	Socialización	Socializar el modelo de gestión de talento humano al jefe de departamento de talento humano	Reunión con el gerente y el jefe de talento humano. Explicación de la propuesta	Oficina Proyector Laptop Esferos	Gerente Jefe de Talento Humano. Ejecutor de la propuesta	Una semana
MEDIO	Planificación	Planificar las actividades, recursos, responsables y tiempo para la impartición del modelo G.T.H	Indicar la programación de cada una de las acciones a seguir en el proceso de los subsistemas de gestión del talento humano	Oficina Manual y Presupuesto económico	Gerente Jefe de Talento Humano. Ejecutor de la propuesta	Una semana
CENTRAL	Ejecución	Ejecutar la socialización del modelo de gestión de talento humano	Aplicación del modelo de gestión del talento humano en la organización	Candidatos nuevos Test Internet	Jefe de Talento Humano. Ejecutor de la propuesta	Una semana
FINAL	Evaluación	Evaluar al jefe del departamento de talento humano sobre el manual de gestión del talento humano	Evaluación del manual. Toma de decisiones para la definitiva aplicación a todo el personal.	Esferos Internet Computadora	Jefe de Talento Humano. Ejecutor de la propuesta	Dos semanas

Elaborado por: Edison Eduardo Travez Remache

ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

La socialización de la propuesta se llevara a cabo gracias al permiso de los directivos de la organización y la impartición del manual a cargo del jefe del departamento de talento humano que explicara que contiene dicho manual de gestión del talento humano.

PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

Tabla N.-16

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Qué evaluar?	Manual de gestión de talento humano en los subsistemas
¿Por qué evaluar?	
¿Para qué evaluar?	Para evaluar el modelo de gestión del talento humano y el rendimiento laboral.
¿Con qué criterios evaluar?	Critico Analítico efectividad, eficiencia, eficacia
Indicadores	Aspectos cualitativos y cuantitativos.
¿Quién evalúa?	Edison Eduardo Trávez Remache
¿Cuándo evaluar?	Durante y después de la aplicación de la propuesta
¿Cómo evaluar?	Mediante le manual de gestión de talento humano
Fuentes de Información	Ficha de seguimiento
¿Con qué evaluar?	Modelos establecidos en la propuesta

Elaborado por: Edison Eduardo Travez Remache



6.7 MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Manual de gestión de talento humano en los subsistemas de reclutamiento, selección de personal, retención de personal y evaluación de desempeño para mejorar el rendimiento laboral en la área de caja/ percha de la empresa Multisa en la provincia de Cotopaxi cantón Latacunga.



Ambato – Ecuador

2015



6.7.1 METODOLOGIA

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS

El análisis y descripción de cargos es la función organizativa que articula los objetivos de los cargos con el objetivo superior de la empresa los criterios de reclutamiento y selección se deriva de los requisitos del cargo en definitiva, se puede decir que es prácticamente imposible desarrollar una moderna gestión de personal si no se tiene técnicamente establecidos los objetivos, funciones, responsabilidades, condiciones ambientales, especificaciones, relaciones y requisitos de los cargos de la empresa, lo cual constituye la razón de ser de la función de análisis y descripción de cargos.



6.7.1.1 CUESTIONARIO PARA RECOGER LA INFORMACIÓN UTILIZADA EN EL ANÁLISIS DE CARGOS

1.- Identificación del cargo

Nombre: Washington Roberto Espín Cela

Área a que pertenece: Percha /Caja

Cargo del jefe inmediato: Asistente de punto de venta (Caja/ percha Supervisor)

2.- Objetivo básico del cargo

2.1 Describa el resultado que se espera del ejercicio del cargo.

Los clientes se sienta satisfechos con la atención que recibe y aumentar las ventas en los días más comercial que son Martes, Viernes y Sábados y recibir un incentivo de parte de la organización.

2.2 Describa cual es la contribución básica del cargo al logro de los objetivos superiores de la empresa.

Gracias a la atención excelente de calidad que sean unos clientes continuos y clientes fijos y atraer a más clientes, la venta de productos que existe en la empresa MULTISACAD.

3.-Funciones del cargo

Enumere las funciones que realiza el ocupante del cargo, señalando para cada una su importancia y periodicidad, ya sea esta última diaria (D), semanal (S), quincenal (Q), mensual (M), o anual (A).

3.1Funciones

- Verificar que los productos que no se encuentren expirados. (D)
- Planificar, organizar los productos que se exhiban en la percha verificar precios y características actualizados. (S)
- Realizar la atención al cliente.(D)
- Innovar presentación de los productos, ser creativo.(S)
- Brindar atención personalizada, cortés de calidad, amable y cordial a nuestros clientes. (D)
- Limpiar frecuentemente el área de trabajo y pasillos, perchas, productos exhibidos en su horario de trabajo. (D) (S)
- Informar el mantenimiento de instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza para cobrar, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato. (M)
- Registrar los productos en el sistema de manera ágil y oportuna mediante el scanner de manera correcta.(D)
- Indicar al cliente el total a pagar, emitir factura y proceder al cobro del dinero. (D)

- Ayudar enfundando los productos adquiridos por el cliente y brindar cordial despedida. (D)
- Controlar la salida de productos. (D)
- Al momento del cobro revisar la autenticidad del dinero.(D)
- Realizar cierre de caja una vez que termine de atender al último cliente el día. (D)
- Efectuar el reporte de dinero en efectivo correspondiente al día de ventas, entregarlo al Dpto. de contabilidad y entregar el dinero al Cajero general. (D)
- Efectuar la correspondiente revisión de cuadro de caja. (D)

4.- Responsabilidades

4.1 Por supervisión

Enumere los nombre de los puestos de trabajo y el número de personas que dependen del titular del cargo.

Nombre del cargo	Número de personas
-------------------------	---------------------------

Cajero Supervisor	6
-------------------	---

Caja / Percha	2
---------------	---

4.2 Por calidad del trabajo

4.2.1 ¿Qué otros cargos de la empresa dependen directamente del trabajo realizado por el titular del cargo en estudios?

Tiene como responsabilidad controlar a la persona que se encarga de Pesar y despachador de productos al momento de la comprar de un cliente al por mayor por ejemplo: 2 quintales de arroz, 4 quintales de azúcar, 1 quintal de tallarín, 2 cajas de jabones.

4.2.2 ¿Que normas o especificaciones rigen la calidad del trabajo realizado en este cargo?

Rapidez en el momento de cobro de productos.

Agilidad para pasar por el scanner los productos del cliente.

Atención al cliente con calidez amabilidad y siempre con una sonrisa.

Excelente presentación en el puesto de trabajo.

Saludar a todos los clientes en el momento de su llegada con los productos a la caja.

Cierre de caja sin tener sobrante o faltantes de dinero.

4.2.3 Señale la magnitud de los daños que puedan ocasionarse como consecuencia del mal desempeño del cargo estudiado.

Clientes insatisfechos y reclamos al supervisor de caja / percha.

Pérdidas económicas y pérdidas de clientes.

Bajas ventas en el supermercado.

Perchas indebidamente presentables para los clientes.

Productos caducados al no percatar la fecha de caducidad y cierre de la empresa por parte del ministerio de salud pública.

Productos sin precio de comercialización.

Perdida de facturas con la consecuencia de reposición de dinero por parte del responsable de caja.

4.2.4 Indique las funciones del cargo que requiera mayor cuidado y atención.

Verificación de dinero adulterado.

Fecha de caducidad de los productos.

Perchas limpias y productos excelentemente colocados.

Producto sin valor de compra en las perchas.

Cierre de caja con las facturas respectivas.

4.2.5 Señale las cosas más frecuentes por las cuales se comete errores en el desempeño de este cargo.

Falla en el sistema fénix.

Fallas en las computadoras.

Precio mal colocados en el sistema.

Perchas en al estado.

4.3 Por relaciones personales

4.3.1 Señale con una X la frecuencia de las relaciones que debe realizar el ocupante del cargo por razón de su trabajo.

Contacto frecuente con el público o con compañeros del trabajo.

Contacto moderados con personas de otra empresa.

Contacto regulares con compañeros de trabajo y personas de otras dependencias de la empresa.

Contacto frecuentes con gente de entidades externas.

Contactos frecuentes con personal de la empresa.

4.3.2 Menciones los nombres de los cargos de las personas con las cuales mantiene comunicación frecuente.

Asistente de punto de venta (Cajero Supervisor)

Auxiliar de contabilidad.

Despachador / pesador

Talento humano

4.4 Por información

Señale los documentos (informes, estudios, libros, manuales, registros, archivos, cuentas, etc.) que tiene el titular del cargo bajo sus cuidados y la naturaleza de los mismos.

Nombre del documento	Confidencial	
	Si	No
Facturas de ventas	X	
Boucher de cobro	X	
Arqueo de caja	X	

4.5 Por bienestar de la empresa

Señale los elementos de la empresa que están bajo cuidado del titular del cargo.

____ Vehículos ___ Equipos de oficina __X__ Dinero o valores ____X_ Muebles y enseres __X__ Otros cuales: Uniformes de trabajo, coches de transporte de mercadería, productos de percha.

5.- Condición del trabajo

5.1 Señale con una X las condiciones bajo las cuales trabaja el titular del cargo.

	Alto	Normal	Bajo
Ruido	_____	_____	<u> X </u>
Iluminación	_____	<u> X </u>	_____
Polvo	_____	<u> X </u>	_____
Otros (cuál)	_____	_____	_____

5.2 Describa los accidentes a los cuales están expuestos el ocupante del cargo en su trabajo.

En la bodega al bajar los quintales tiene un riesgo de accidenten ya que se puede caer todos los quintales encima del colaborador.

En el ascensor al bajar los productos puede que ocasiones una falla en los cables, motor del ascensor, puertas deterioradas y sufrir un accidente grave.

Escaleras en mal estado para la colocación de productos en la percha.

Instalaciones de cables eléctricos indebidamente colocadas.

5.3 Señale con una X la opción que mejor define la complejidad del trabajo que se realiza en el cargo.

Repetitivas _____ Variadas y sencillas _____ Variada y de alguna dificultad
__X__

Muy variada y difícil _____ Altamente compleja _____

5.4 Escoja la opción que mejor describe la forma como realiza el titular del cargo su trabajo.

Recibe instrucciones definidas y exactas _____

Recibe algunas instrucciones generales __X__

No recibe ningún tipo de instrucciones _____

6.-Requisitos del cargo.

6.1 Educación

Señale la educación que debe tener una persona para desempeñarlo eficientemente.

Primaria _____ Bachillerato __X__ Bachillerato Técnico_____ Estudios tecnológicos_____ Carrera universitaria_____

6.3 Experticia

Señale la experiencia necesaria para que una persona desempeñe eficientemente el cargo.

Clase de experiencia

Cargos del nivel equivalente

Cargos inferiores

6.3 Cualidades personales exigidas

Señale las principales cualidades que debe tener una persona para desempeñar adecuadamente el cargo.

- Trabajo en equipo y bajo presión
- Capacidad de Negociación.
- Extrovertido
- Organizado
- Alto Nivel de Comunicación
- Manejo de Conflictos
- Gusto por las ventas
- Honradez
- Cortesía
- Manejo Computacional

Nombre del trabajador entrevistado: Washington Roberto Espín Cela

Firma _____

Fecha _____

Comentarios del jefe inmediato del titular del cargo

Nombre del jefe inmediato

Firma _____ Fecha _____



DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES, ACTIVIDADES Y/O TAREAS

MULTISA CAD

Nombre del cargo: Percha /Caja

Área al que pertenece el cargo: Comercialización

Supervisa a: Pesador / Despachador

Cargo del jefe inmediato del cargo: Asistente de punto de venta (Cajero Supervisor)

Objetivo básico del cargo: Atención del cliente, cobrar los productos adquiridos, mantener las perchas con productos de acuerdo a disposiciones del asistente de ventas, mantener buena presentación y limpieza del lugar de trabajo. Así como también efectuar correcta y responsablemente los registros y cuadros de caja de ventas del día en el sistema con sus debidos respaldos.

Funciones:

- Verificar que los productos que no se encuentren expirados.
- Planificar, organizar los productos que se exhiban en la percha verificar precios y características actualizados.
- Realizar la atención al cliente.
- Innovar presentación de los productos, ser creativo.
- Brindar atención personalizada, cortés de calidad, amable y cordial a nuestros clientes.
- Limpiar frecuentemente el área de trabajo y pasillos, perchas, productos exhibidos en su horario de trabajo.

- Informar el mantenimiento de instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza para cobrar, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato
- Prestar ayuda en el proceso de enfundado de productos de los clientes.
- Registrar los productos en el sistema de manera ágil y oportuna mediante el scanner de manera correcta.
- Indicar al cliente el total a pagar, emitir factura y proceder al cobro del dinero
- Ayudar enfundando los productos adquiridos por el cliente y brindar cordial despedida.
- Controlar la salida de productos
- Al momento del cobro revisar la autenticidad del dinero.
- Realizar cierre de caja una vez que termine de atender al último cliente el día.
- Efectuar el reporte de dinero en efectivo correspondiente al día de ventas, entregarlo al Dpto. de contabilidad y entregar el dinero al Cajero general
- Efectuar la correspondiente revisión de cuadro de caja.

Responsabilidades

Supervisión: Asistente de punto de venta (Cajero Supervisor)

Normas de calidad: Los colaboradores de la empresa MULTISA debe seguir con normas de atención al cliente como. Comunicación; relación cercana con el cliente disposición para servir, ser un servidor, colaborar, cooperar, satisfacción de expectativas, satisfacción de las necesidades, excelencia en la atención y servicio al cliente.

Relaciones personales: En su lugar de trabajo debe relacionarse con el Asistente de punto de venta (Cajero Supervisor), ya que es el jefe inmediato y apoyo constante en su lugar de trabajo, también con sus compañeros cajeros/percheros,

pesador / despachador y con todo el personal de la organización para así mejorar continuamente y crecer tanto como persona y también la empresa en la comercialización de productos de primera necesidad.

Documentos: La persona encargada de la caja/ percha tiene como responsabilizada los siguientes documentos:

Facturas de compra de clientes.

Boucher de pago con tarjeta de crédito.

Bienes de la empresa:

Dinero entregado al inicio de sus labores

Equipos electrónicos: computadora, scanner de productos.

Uniformes entregados al personal.

Perchas, productos de venta.

Condiciones ambientales: En el lugar de trabajo existe condiciones favorables:

Temperatura del lugar de trabajo en la mañana de 8 Grados Centígrados y en la tarde sube a una temperatura 13 grados.

Existe iluminación natural ya que la empresa cuenta con techo de material que deja que pase la luz hacía el interior de toda la organización.

El ruido en el lugar de trabajo es mínimo y es adecuado para la realización de todas las actividades.

La presencia de música en la organización es de agrado y genera motivación para todo el personal que labora.

Riesgos de accidentes:

En la bodega al bajar los quintales tiene un riesgo de accidenten ya que se puede caer todos los quintales encima del colaborador.

En el ascensor al bajar los productos puede que ocasiones una falla en los cables, motor del ascensor, puertas deterioradas y sufrir un accidente grave.



**DEPARTAMENTO DE TALENTO
HUMANO**

RESPONSABLE

Creado:01/15/2015

Edison Travez

6.7.1.2 PROCEDIMIENTO PARA NUEVO PERSONAL

Requisitos mínimos:

Educación: Bachiller

Título requerido: Cualquiera

Área de conocimiento: Servicio al Cliente, Ventas

Experiencia:

Tipo de experiencia: De seis meses a un año de experiencia en la ejecución de labores relacionadas con el área de especialidad del puesto.

Especificidad de la experiencia: Manejo del Sistema Informático de cobro.

Cualidades personales:

- Trabajo en equipo y bajo presión
- Capacidad de Negociación.
- Extrovertido
- Organizado
- Alto Nivel de Comunicación
- Manejo de Conflictos
- Gusto por las ventas
- Honradez
- Cortesía
- Manejo Computacional

I. OBJETIVO

Establecer una metodología que detalle el proceso de reclutamiento y selección de personal para cubrir vacantes en la empresa Multisa CAD.

II. ALCANCE

El procedimiento es aplicable para todos los empleados contratados por la empresa, ya sea personal administrativo y operativo.

III. RESPONSABLES

- Gerencia General
- Departamento de Recursos Humanos
- Supervisor de Áreas

IV. DEFINICIONES

- **Administración de Recursos Humanos.-** Tiene la responsabilidad de emplear adecuadamente la energía humana y utilizar a cada persona en el puesto en que pueda desarrollar el mejor rendimiento con el menor esfuerzo, y si es posible haciendo coincidir sus intereses personales con los de la organización.
- **Reclutamiento.-** Es el conjunto de procedimientos que se implementarán para atraer a un buen número de personas idóneas para que compitan por un puesto específico en una determinada organización que necesita cubrir puestos claves y vacantes.

- **Selección.-** Es escoger entre candidatos reclutados a los más aptos para ocupar cargos vacantes en las empresas tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la rentabilidad de la organización.
- **Inducción.-** Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso, durante el período de desempeño inicial ("periodo de prueba").

V. MATERIALES

- Formato de Selección de Personal
- Registros de Entrega y Recepción de Carné y Uniformes

VI. PROCEDIMIENTO

Para cumplir a cabalidad con la Contratación y Selección del Personal en la empresa se debe proceder con lo siguiente.

a) Recepción de Documentación:

Toda persona que va a pasar a formar parte de la empresa deberá presentar su Hoja de Vida, la misma que deberá contener lo siguiente:

- **Datos Personales:**
 - Los dos Nombres y Apellidos.
 - Numero de la Cédula de Identidad y copias de documentación
 - Estado Civil

- Dirección Domiciliaria
- Fecha de Nacimiento
- Números Telefónicos
- Nacionalidad

- **Estudios Realizados:**
 - Detalle en forma cronológica de todos los estudios realizados en el transcurso de su vida.

- **Cursos Realizados:**
 - Detalle en forma cronológica de todos los cursos realizados para mejorar su conocimiento intelectual.

- **Experiencia Laboral:**
 - Detalle en forma cronológica de todos los empleos anteriores.
 - Un certificado de Trabajo el mismo que da fe del trabajo anterior, por lo que debe estar firmada y sellada.

- **Referencias Personales:**
 - Un certificado de Honorabilidad en donde se certifiquen conocer a la persona en mención.

- **Certificado de Antecedentes Personales**
 - Para la obtención de éste documento por decreto del Ministerio del Interior, se procederá a ingresar a esta la página Web para la identificación de los Antecedentes Penales del Aspirante.

- **Anexos:**
 - Al final se adjuntarán las copias de todo lo detallado anteriormente.

NOTA: La documentación de los empleados deben ser actualizados y verificados en un periodo de tiempo mínimo de un año.

b) Entrevista del Personal:

El Jefe de RR.HH. es el encargado de la Entrevista del nuevo personal que va a ingresar a formar parte de la empresa, es quién revisará su documentación y la validación de la misma. Aquí el Jefe de T.T.H.H junto con el Jefe de área en donde aplique el puesto, dará una inducción acerca de la empresa y del área a la que va a formar parte.

c) Selección del Personal:

El Jefe de Recursos Humanos, luego de haber entrevistado a todos los posibles candidatos seleccionará al personal nuevo de acuerdo a los requerimientos de cada una de las vacantes de la empresa.

d) Contratación del Personal:

- El Jefe de Recursos Humanos, procede a realizar el contrato laboral, firman el empleado y el empleador, y procede con el ingreso al IESS.
- El jefe de Recursos Humanos, debe hacer firmar una carta de autorización o consentimiento antes de la realización de las pruebas de detección de consumo de Alcohol y Drogas en el momento que la empresa lo requiera.

e) Ubicación del Personal:

Antes de que el personal sea inducido en la planta se le deberá entregar el uniforme y se le tomará una foto para la credencial que la empresa le proporciona para su identificación en el área asignada. En coordinación con los Jefes de Área se les ubicará a los nuevos empleados en cada uno de sus puestos de trabajo.



Fecha _____

Nombre del cargo: Perchero / Cajero

Área al que pertenece el cargo: Comercialización

Permanente ___X___ **Temporal** _____ **Reemplazo** _____ **Adicional** _____

Objetivo del cargo: Atención del cliente, cobrar los productos adquiridos, mantener las perchas con productos de acuerdo a disposiciones del asistente de ventas, mantener buena presentación y limpieza del lugar de trabajo. Así como también efectuar correcta y responsablemente los registros y cuadros de caja de ventas del día en el sistema con sus debidos respaldos.

Funciones principales:

- Verificar que los productos que no se encuentren expirados.
- Planificar, organizar los productos que se exhiban en la percha verificar precios y características actualizados.
- Realizar la atención al cliente.
- Innovar presentación de los productos, ser creativo.
- Brindar atención personalizada, cortés de calidad, amable y cordial a nuestros clientes.
- Limpiar frecuentemente el área de trabajo y pasillos, perchas, productos exhibidos en su horario de trabajo.

- Informar el mantenimiento de instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza para cobrar, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato
- Prestar ayuda en el proceso de enfundado de productos de los clientes.
- Registrar los productos en el sistema de manera ágil y oportuna mediante el scanner de manera correcta.
- Indicar al cliente el total a pagar, emitir factura y proceder al cobro del dinero
- Ayudar enfundando los productos adquiridos por el cliente y brindar cordial despedida.
- Controlar la salida de productos
- Al momento del cobro revisar la autenticidad del dinero.
- Realizar cierre de caja una vez que termine de atender al último cliente el día.
- Efectuar el reporte de dinero en efectivo correspondiente al día de ventas, entregarlo al Dpto. de contabilidad y entregar el dinero al Cajero general
- Efectuar la correspondiente revisión de cuadro de caja.

Requisitos mínimos:

Educación: Bachiller

Título requerido: Cualquiera

Área de conocimiento: Servicio al Cliente, Ventas

Experiencia:

Tipo de experiencia: De seis meses a un año de experiencia en la ejecución de labores relacionadas con el área de especialidad del puesto.

Especificidad de la experiencia: Manejo del Sistema Informático de cobro.

Características personales deseables:

- Trabajo en equipo y bajo presión

- Capacidad de Negociación.
- Extrovertido
- Organizado
- Alto Nivel de Comunicación
- Manejo de Conflictos
- Gusto por las ventas
- Honradez
- Cortesía
- Manejo Computacional

Justificación de la solicitud

Existe una vacante en el puesto de caja / percha que debe ser remplazada inmediatamente ya que es un cargo de mucha importancia en la organización para el cobro de productos que compran los clientes.

Jefe de la sección

Jefe del departamento T.T H.H

6.7.1.4 RECLUTAMIENTO

Para obtener el número requerido de candidatos idóneos para un cargo vacante, debemos explorar las fuentes adecuadas de acuerdo con los recursos y políticas de la empresa y condiciones de los aspirantes que buscamos. El reclutamiento interno es una forma de aprovechar el potencial humano de la organización y motiva el desarrollo profesional de los actuales colaboradores y el costo y tiempo de reclutamiento es menor al reclutamiento externo.

Entre las fuentes de reclutamiento tenemos

- Colaboradores dentro de la propia empresa
- Archivos de postulantes
- Escuelas, Institutos superiores o Universidades
- Recomendaciones de colaboradores
- Oficinas de colocación
- Mercado laboral
- Otras empresas especializadas

Los medios de reclutamiento

A la empresa sugería para atraer nuevos candidatos serían la página web que cuenta la organización y la cual no es utilizada y aprovechada al máximo esta herramienta para la aplicación de personal nuevo y obtención de un banco en la nube para un posterior reclutamiento para las vacantes que existiría en diferentes puestos dentro de la organización.

CORPORACION MULTISA

MISIÓN
"Somos un Grupo que busca exceder constantemente, con nuestros productos y servicios, todas las expectativas de nuestros clientes. Esta labor la hacemos en un ambiente de calidad donde el producto y el servicio ofrecido son reflejo de nuestra calidad empresarial, ofreciendo bienestar económico y social a todos nuestros clientes, empleados, proveedores y accionistas"

VISIÓN
"Convertirse en el Grupo más eficiente y rentable en la región centro del país que proporcione servicios y productos líderes y en continuo crecimiento, y una ampliación de oportunidades de desarrollo profesional y personal a sus clientes y empleados"

EMPRESAS FILIALES [click en las imágenes]

- MULTISA SUPERMERCADO MAYORISTA**
- MULTISA CENTRO DE ACOPIO Y DISTRIBUCION**
- MULTISA BALANCEADOS PARA AVES Y CERDOS**
- MULTISA TRANSPORTE PESADO**

TRABAJE con nosotros
Llene un sencillo formulario para solicitar empleo en nuestra empresa

[aplicar >>](#)

Clic en aplicar

VISUALPROMEDIA

Grafico.- 19 Pagina empresarial para reclutamiento



Formulario para solicitud de empleo

Área / Departamento

Nombres Completos:*

País:*

Ciudad:*

Dirección:*

Correo electrónico:*

* todos los campos son obligatorios

Indique por favor como le gustaría que nos pongamos en contacto con usted con respecto a esta encuesta.

Teléfono de su casa:*

Teléfono de su oficina:*

Teléfono celular:*

* todos los campos son obligatorios

Educación

Título Profesional:*

Nº Registro SENESCYT:

Universidad / Institución:*

Idioma:*

Fluidez:*

Idioma:*

Fluidez:*

Adjunte su C.V.
(en formato word o pdf de hasta 4 MB)

Nombrar a su archivo de la siguiente forma:

sunombre-guión-CV, por ejemplo:
PabloPalacios-CV

* todos los campos son obligatorios

Tabla N°17
Experiencia Laboral
(Empiece por su actual o ultimo empleo)

Nombre de la empresa	Domicilio	Teléfono
Actividad de la empresa	Periodo de trabajo	Sueldo mensual
	De _____ a _____ mes año mes año	\$ _____ \$ _____ inicio final
Nombre y puesto de jefe inmediato	Causa de separación	

Elaborado por: Edison Eduardo Travez Remache

Tabla N° 18

DATOS FAMILIARES

Parentesco	Nombre	Edad	Escolaridad	Ocupación

SI TIENE CONOCIDOS EN LA EMPRESA PORPORCIONE LA SIGUENTE INFORMACION

Nombre	Parentesco	Departamento en que labora

Hago constar que la información que he proporcionado es verdadera

 fecha

 firma

6.7.1.5 SELECCIÓN DE PERSONAL

En el proceso de selección de la empresa Multisa se debe elegir el candidato que encaje con los requisitos que requiere la organización

Selección oposicional

Es aquel ascenso que obtiene el trabajador como resultado de haber obtenido el mayor punteo de la sumatoria de los factores establecidos por el Departamento de Recursos Humanos, para optar a un puesto vacante.

- a) Educación: 20%.
- b) Capacidad: 30%.
- c) Experiencia: 20%.
- d) Antigüedad: 10%.
- e) Récord de Trabajo: 5%.
- f) Proximidad al Cargo: 5%.

Para los efectos de lo anterior, se entienden por:

- a) Educación: Grado de preparación académica que requiere tener una persona para desarrollar eficientemente las tareas de un puesto.
- b) Capacidad: Son las habilidades y destrezas teóricas y/o prácticas que posee el trabajador para poder desempeñar satisfactoriamente un puesto.
- c) Experiencia: Es la adquisición de conocimientos mediante la práctica correspondiente necesaria para ejecutar eficientemente el trabajo .La experiencia se obtiene dentro y fuera de la Empresa mediante práctica certificada en el puesto puestos similares.
- d) Antigüedad: Es el tiempo acumulado en forma continua durante el cual, el trabajador (a) ha prestado sus servicios en la empresa.

e) **Récord de Trabajo:** Es el historial de servicios del trabajador (a), el cual incluye la puntuación obtenida en la evaluación del desempeño.

f) **Proximidad al Cargo:** Es la relación existente entre las funciones del puesto vacante y el desempeñado por el solicitante en el mismo departamento, unidad o sección del puesto.

Para tener derecho a sumatoria de factores, el trabajador deberá de haber obtenido como mínimo veintiocho (28) puntos, sobre cincuenta (50) en las pruebas teóricas prácticas. Se considerará ganador al trabajador que obtenga la mayor puntuación en la sumatoria de todos los factores.

Los instrumentos para la realización de la selección de personal se utilizaran las siguientes técnicas que mencionaran a continuación:

1.1.-Entrevista inicial

La entrevista inicial consiste en el acopio sistemático, mediante un formato previamente elaborado, de los datos personales, instrucción, conocimientos, experiencias, puesto y sueldo deseado, disponibilidad para el inicio de labores, y otros, de los postulantes.

La entrevista sirve para apreciar de manera rápida y general, las características más notorias de los postulantes en relación con las exigencias de la empresa y los requisitos del puesto.

La entrevista tiene también el objeto de informar a los postulantes la naturaleza del trabajo, horario de trabajo, remuneración ofrecida, el programa de beneficios y compensaciones adicionales y otros aspectos que les sea de interés y les permita disponer de elementos de juicio para decidir su continuidad en el proceso de selección.

1.2.- Curriculum Vitae.

Este instrumento estará ubicado en la base de datos de la empresa para la vacante de Caja / Percha, donde la persona encargada de la selección de personal puede observar los antecedentes personales y laborales de la persona interesada a ocupar el cargo vacante, la empresa Multisa requiere que se llene un formulario en la página web sobre su experiencia laboral de su anterior trabajo para conocer sobre sus cargos anteriores y su tiempo en la empresa que laboro y que nos permitirá captar asuntos como periodos de desempleo, frecuencia de cambios de trabajo, razones para dejar los cargos anteriores, aspiración salarial y necesidades económicas.

La confirmación de la información contenida en el Curriculum Vitae es relativamente fácil, este instrumento constituye una fuente de información valiosa que permite por lo menos, destacar de entrada a los aspirantes indeseables o que no reúnen las condiciones mínimas exigidas por el cargo y la institución en general, lo cual se hace en la función de reclutamiento.

1.3.- Pruebas

La prueba o test de selección es un conjunto estandarizado de tareas diseñadas para medir las diferencias individuales en algún rasgo o comportamiento.

Pruebas de desempeño

La siguiente prueba medirá su habilidad de los candidatos para realizar ciertos ejercicios que son parte importante del trabajo a que aspira pruebas serán un test breve y fácil de cifras numéricas para conocer la habilidad al momento del cobro de dinero.

Test de rapidez mental (Suma)

CON EL TECLADO NUMÉRICO ESCRIBA TODAS LAS SUMAS QUE PUEDA EN 2 MINUTOS

Si completa menos de 20 sumas es lo normal. Por encima de 30 su agilidad es muy buena. Por encima de 50 su agilidad es realmente excele

1:57

47

78

Comenzar sumas

Ir a inicio

Grafico.- 20 Test de rapidez mental

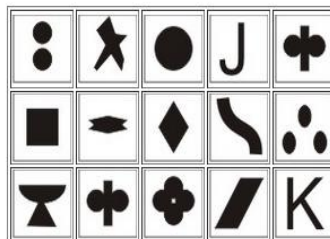
Test de rapidez perspectiva

MARQUE CON EL RATÓN LAS DOS FIGURAS QUE SE REPITEN. TIENE 2 MINUTOS

De 0 a 20 ejercicios resueltos se considera normal. De 21 a 30 ejercicios resueltos su rapidez perceptiva es buena.

De 30 a 35 ejercicios resueltos sus resultados son excelentes. Con más de 35 ejercicios resueltos sus resultados son realmente buenos.

1:57



Comenzar tarea

Ir a inicio

Grafico.- 21 Test de rapidez perspectiva

Pruebas de conocimiento

Esta acción se lleva a cabo con la finalidad de comprobar si el postulante posee los conocimientos y la experiencia laboral que el puesto exige. Dado su objetivo, prueba que se aplique debe representar más que una exploración de su conocimiento teórico, la verificación de su capacidad para aplicar tales conocimientos al análisis solución de problemas prácticos de trabajo.

Se realiza después que el postulante ha pasado las pruebas anteriores; la prueba está orientada a observar la apariencia personal, facilidad de expresión, habilidad para relacionarse, conocimiento, habilidad, etc. en fin está destinada a conocer si los postulantes poseen atributos que correspondan a las exigencias de los puestos vacantes a cubrir.

Entrevista personal

Esta prueba facilita la decisión final para el jurado ya que permite evaluar al candidato en forma directa conociendo su personalidad, habilidades y destrezas y demás condiciones personales necesarias para ocupar el puesto de trabajo. En tal sentido, la preparación de la prueba y posterior calificación debe ser proporcionada al profesional competente

Entrevista mixta

En la práctica, los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructurales y con preguntas no estructurales. La parte estructural proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre postulantes. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del concursante.

Descripción herramienta

Es una pauta de preguntas básicas que permite conocer a los candidatos a un cargo. A través de ella el entrevistador establece un canal de comunicación en un marco acotado por el tiempo y objetivo, manteniendo la distancia adecuada dentro de un clima de calidez y confianza, explicitando su intención de tratar los temas en forma confidencial.

La entrevista permite recolectar información sobre los postulantes a un cargo, ya que el análisis y evaluación los recursos del candidato, se centra sobre hechos concretos proporcionados por éste y del saber escuchar del entrevistador. Su registro, permite hacer la comparación de los candidatos con los requisitos que presenta el perfil o descripción del cargo.

Antes de comenzar se recomienda apelar a la amabilidad, con preguntas informales (ejemplo ¿le costó mucho llegar? ¿le sirvieron las indicaciones de mi Secretaria? ¡Qué hermoso está el día hoy! ¿no le parece?). Luego, formule las preguntas de forma que puedan comprenderse fácilmente, efectúe una sola vez la pregunta, evite que las preguntas condicionen las respuestas, hable menos y escuche más, tome notas relevantes y objetivas, no escriba algo que no quiere que el entrevistado vea, evite distracciones, utilice toda la información que su interlocutor le transmite. Relacione el historial del candidato con los requisitos del cargo, revise su curriculum.

GUIA DE PREGUNTAS

Tabla N° 19 Pauta de entrevista

FORMACIÓN	¿Dónde realizó sus estudios y porque eligió pedagogía ?
	¿Repetiría su elección de estudios si volviera a empezar?
	¿Está dispuesto a complementar su formación según se requiera?
	¿Qué idiomas maneja y a qué nivel?
PASADO PROFESIONAL	Hábleme de sus experiencias profesionales. ¿Qué cargo es el último que ha desempeñado?
	¿Por qué dejó el último empleo?
	¿De todo lo que ha hecho hasta ahora, qué es lo que más le gusta y por qué?

MOTIVO DE LA SOLICITUD	¿Por qué le gustaría trabajar precisamente en este establecimiento y no en otro?
	¿Qué le llamó la atención del establecimiento?
	¿Cuál cree que puede ser su aporte?
COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO	¿Qué experiencias tiene del trabajo en equipo con otros profesionales o técnicos?
	¿Qué opina de sus directores anteriores?. ¿Qué aspectos positivos tenían?. ¿Qué aspectos negativos?
	¿Cómo era su relación con los demás estamentos del anterior establecimiento?
	¿Ha tenido alguna situación imprevista con alguno de los estamentos? ¿cómo la manejó?
	¿Podría identificar el grado de compromiso con el anterior establecimiento y su cargo?
	¿Tuvo la posibilidad de hacer propuestas y llevarlas a cabo?
	¿Tuvo problemas con alguien? Si el evaluado responde si, preguntar: ¿cómo lo solucionó?. Si el evaluado responde no, preguntar ¿qué hacía usted para tener buenas relaciones?
POTENCIAL DE DESARROLLO	¿Cuáles son sus objetivos a corto, mediano y largo plazo?
	¿Cree que usted es la persona idónea para el cargo?
	¿Qué méritos o puntos fuertes cree usted le pueden proporcionar ventajas respecto a otros candidatos?
	Si usted fuera seleccionado, ¿cómo se proyecta de aquí a tres años?
CONDICIONES PERSONALES	¿Puede incorporarse inmediatamente a este puesto?
	¿Tiene usted alguna actividad extraprofesional? ¿es formal? ¿hace cuánto tiempo?
	¿Tiene alguna ocupación complementaria, retribuida o no?
	¿Tiene otras ofertas de trabajo alternativas?
	¿Tiene alguna afición para sus ratos de ocio? ¿En que los ocupa?
	¿Tiene otras aficiones no ha podido desarrollar y aspira a hacerlo en el futuro?

SITUACIÓN FAMILIAR	¿Cuál es su estado civil? Si es casado ¿Tiene usted hijos? Si es soltero ¿Tiene proyectos de matrimonio?
	Si está casado ¿su cónyuge trabaja?¿puede producir alguna incompatibilidad su nueva ocupación con el trabajo de su cónyuge?
	¿Qué piensa su familia de esta postulación y de la búsqueda de su nuevo empleo?

Pauta de análisis

Esta pauta nos indica que información recogemos con cada área de la pauta de entrevista de selección presentada.

Tabla N° 20

N°	Información que entrega cada ítem
1	FORMACIÓN: Da cuenta del conocimiento técnico que posee el postulante y de su interés de complementar su formación para desempeñar el puesto.
2	PASADO PROFESIONAL: Se puede obtener información acerca del entusiasmo, energía y disposición que se tiene para realizar una labor particular. Se puede inferir la inspiración que conduce a alcanzar lo que se desea.
3	MOTIVO DE LA SOLICITUD: Entrega información acerca de lo que el candidato maneja respecto del entorno y la organización a la que postula, también se obtiene información acerca de su capacidad para orientar herramientas y prácticas necesarias, atendiendo y reconociendo las particularidades propias del establecimiento.
4	<p>COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO: Este ítem permite recoger información relacionada con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adaptación/flexibilidad entendida como la capacidad para adecuarse a los cambios en los procesos de trabajo, ambiente y nuevas tareas manteniendo un buen desempeño. • Planeamiento y organización: capacidad para anticipar, planear y organizar tareas o proyectos a través de decisiones apropiadas. • Comunicación: Da cuenta de la capacidad para presentar ideas e instrucciones con efectividad y sentido de la oportunidad y para escuchar activamente. Grado de precisión, síntesis y claridad con que se transmite información oral, entendiendo el impacto en el interlocutor. • Relaciones interpersonales, entendida como la capacidad para establecer vínculos de manera efectiva con diferentes personas o grupos. • Estilo de liderazgo e influencia, entendida como la capacidad para alinear su conducta y la de otras personas hacia la visión de la institución. • Trabajo en equipo entendido como la capacidad de compartir tareas y responsabilidades y para conseguir metas comunes. • Valores como la responsabilidad, honestidad, cooperación, ética, etc.
5	POTENCIAL DE DESARROLLO: Permite identificar la capacidad del candidato de reconocer sus fortalezas y debilidades desde una mirada objetiva, asimismo, permite conocer sus motivaciones en el ámbito profesional.
6	CONDICIONES PERSONALES: Este ítem está orientado a conocer la capacidad para tomar decisiones, entablar relaciones con diferentes personas, manejo del uso de su tiempo libre, capacidad de reconocer sus fortalezas y debilidades, para evaluar nuevas alternativas laborales y para comprometerse con áreas de interés.

7	SITUACIÓN FAMILIAR: Da cuenta de valores familiares, del cumplimiento de las obligaciones en diferentes situaciones de vida y sentido de pertenencia.
---	--

Registro de la entrevista individual

Nombre	
Fecha de entrevista	
Teléfono contacto	
Observación de presentación general del candidato	
Observación de expresión verbal del candidato	

De acuerdo a lo descrito en el perfil del cargo que se está evaluando, puede completar esta pauta de referencia, a modo de ficha de orientación. Los niveles que se proponen son los siguientes:

A: Alto: Este nivel debe asignárselo a aquellos candidatos que presentan total acuerdo con el perfil requerido en este ítem.

B: Bueno: Este nivel corresponde a la presencia deseable de los aspectos evaluados en el ítem, de acuerdo a lo establecido en el perfil del cargo.

C: Mínimo necesario: Este nivel indica que el candidato evaluado presenta lo mínimo necesario de los requisitos para desempeñarse en el cargo al que está postulando.

D: Insatisfactorio: Se utiliza esta categoría para señalar que el candidato no presenta coincidencias en este ítem respecto a los requerimientos del cargo.

No identificada: Como su nombre lo indica, corresponde a cuando no se ha podido recoger información del ítem evaluado, durante la entrevista de selección.

Tabla N° 21

Ítemes evaluados y características identificadas					
	Grado				No Identificada
	A	B	C	D	
1. Formación					
2. Motivo de solicitud.					
3. Comportamiento en el trabajo.					
4. Proyectos					
5. Potencial del desarrollo					
6. Condiciones personales					
7. Situación familiar					

Comentarios:

Marque con una X la motivación explicitada por el evaluado o lo observado por usted durante la entrevista de selección.

Motivación para la postulación			
Económica		Problemas con la jefatura	
Desarrollo de carrera		No está buscando trabajo	
Está sin trabajo		Quiere concentrar su carga horaria	
Teme quedarse sin trabajo		Efectuar mayores aportes	
Mayores oportunidades de desarrollo		Otro...	
Comentarios:			

Recomendaciones para desarrollar la entrevista:

- Se debe citar a los postulantes, indicando el lugar, fecha y hora de la entrevista
- Deben de tener el documento o formato para la calificación
- Debe actuar en forma sencilla y cordial, con el fin de dar confianza al entrevistado.

- Conviene recibir lo más amablemente que se pueda al postulante o concursante
- El secretario de la comisión debe llamar al postulante por su nombre
- Tratar de observar, lo mejor que podamos, personalidad, reacción, cultura, etc.



ENTREVISTA PERSONAL

El Jurado calificará al postulante de acuerdo al siguiente PUNTAJE:

De 01 hasta 10 Desfavorable

De 11 hasta 20 Favorable

FACTORES	FAVORABLE	DESFAVORABLE
a. Grado de Conocimiento	()	()
b. Grado de Cultura General	()	()
c. Presencia Personal	()	()
d. Modo de Vestir	()	()
e. Agudez Mental	()	()
f. Aspecto Saludable y Limpieza	()	()
g. Seguridad para expresar su Ideas	()	()
h. Facilidad en la expresión	()	()
i. Introverso	()	()
j. Extroverso	()	()
k. Sinceridad	()	()
l. Madurez en su Persona	()	()
m. Atención	()	()
n. Comprensión y Análisis Racional	()	()
ñ. Sensibilidad	()	()

NOTA: APROBADO () DESAPROBADO ()

OBSERVACIONES.....

...

.....

.....

FIRMA DEL JURADO

**Grafico.- 22 Calificación de la entrevista personal
INVESTIGACIÓN DE ANTECEDENTES**

Se hace con el objeto de verificar la idoneidad, laboriosidad, capacidad, honestidad, etc. del postulante, manifestada en su solicitud o presentada en su currículum vitae

Específicamente en esta etapa, se verifica la información proporcionada tanto en la solicitud, así como del currículum del postulante, preguntando y/o constatando los estudios, indicados, capacitación, experiencias laborales y referencias personales.

Dentro de las investigaciones que es una etapa de gran responsabilidad del área de recursos humanos, estas comprobaciones se hacen a través del teléfono, fax o cualquier otro medio informatizado, a cerca de su persona del postulante, tenemos:

INVESTIGACIÓN DE ANTECEDENTES DE TRABAJO

Constituye uno de los medios más efectivos para comprobar la idoneidad, laboriosidad y capacidad del colaborador; Decimos esto, ya que en la actualidad los documentos se adquieren, en forma ilegal, y si no se toma esta medida, estaríamos contratando a un mal colaborador, perjudicando nuestra imagen.

INVESTIGACIÓN DE ANTECEDENTES PENALES

Con respecto a las referencias personales, gran importancia, porque su conducta y demás caracteres personales influyen en el comportamiento del resto de colaborador. Finalmente la investigación de los antecedentes policiales y judiciales no se debe revelar que algunos postulantes tienen inconvenientes para contratarlos, por tener problemas con la justicia.

6.7.1.6 INDUCCION AL PERSONAL

El objetivo principal de la inducción es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y organización y la estructura de ésta. La orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización. Exige, pues, la recepción favorable de los compañeros de labores que pueda lograrse una coordinación armónica de la fuerza de trabajo.

Información sobre la empresa Multisa:

Misión / Visión



MISION EMPRESARIAL

Somos una empresa distribuidora de productos de consumo masivo, dirigida a pequeños y grandes comerciantes en la región centro del país; buscamos satisfacer las necesidades y requerimientos de nuestros clientes. La calidad, el precio justo y el peso exacto nos caracterizan. Contamos con la mejor tecnología y canales de distribución, las alianzas estratégicas con proveedores

Grafico.- 22 Misión empresarial

VISION EMPRESARIAL

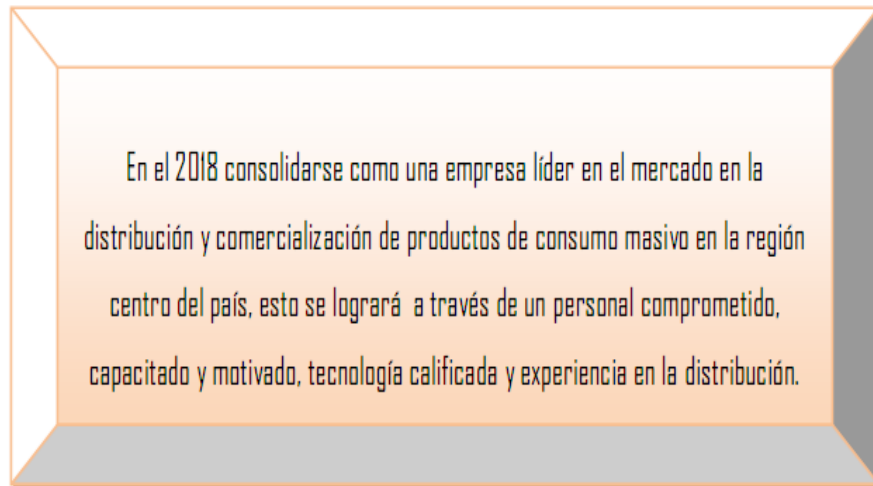


Grafico.- 24 Visión empresarial

Historia institucional

“1985 Todo empezó con el matrimonio entre el Sr. Hugo Salazar y la Sra. Marianita de Jesús Guanoluisa, con un gran matrimonio viene grandes necesidades, por ello, para ser un ente activos para la sociedad, buscaron varias alternativas, siendo la mejor para ellos, dedicarse a la transportación y comercialización de productos de legumbres a la Provincia de los Ríos específicamente en el Recinto conocido como La Catorce, y al retorno de la Provincia de los Ríos se dedicaron a la transportación y comercialización de morochillo y frutas tropicales a las provincias de Cotopaxi y Tungurahua.

1988 Deciden comprar un terreno y construir una casa de 140m² en el Recinto la Catorce Provincia de Los Ríos para dedicarse a comercializar legumbre los días viernes, sábado y domingo, al retorno de ésta provincia compraban morochillo (Maíz de costa) y frutas tropicales para comercializar en Latacunga provincia de Cotopaxi los días martes y jueves.

1993 Salvado de una quiebra eminente por consecuencia del mal estado de la Mula Ford 9000 y repentinos accidentes, decidieron cambiar por una Mula Mercedes Benz 2632, esta decisión es fundamental para el futuro.

1994 Con proyectos de expansión decidieron construir un tendal para secar Morochillo dando éxito de comercialización en los mercados Cotopaxi Tungurahua, sin embargo mientras estaba un negocio floreciendo, el negocio de legumbres y frutas no daba la rentabilidad esperada.

1996 Empezaron con una distribuidora de 80 m² de Balanceado y materia prima para balanceado en la ciudad de Latacunga, comercializando marcas reconocidas como: Pronaca, Equinoccial, Grupo Oro, etc. Y productos como: Maíz de costa, Polvillo, Arrocillo, frutas de la costa, etc. A final de éste año se comenzó con una tienda de abarrotes.

1997 Pasaron 13 años llenos de aciertos y desaciertos en la vida personal y comercial, hasta que decidieron radicarse definitivamente en la ciudad de Latacunga provincia de Cotopaxi, es así que, en éste año adquirieron un terreno alledaño de 260m² llegando a sumar un total de 350m², constituyéndose así, en una tienda que ofrece productos de consumo masivo y materia prima para balanceado al por mayor y menor, mejorando servicio y variedad de productos.

2001 El incremento de ventas y la falta de control de mercadería conlleva a adquirir un software con módulos de compras, ventas y financiero. En el mismo año se incorpora maquinaria como: molinos para la transformación de morochillo en grano a morochillo partido y mezcladora para hacer balanceado.

2005 Se actualiza el sistema informático (Fenix), ofreciendo mejores ventajas para la toma de decisiones, al igual, se mejora el parque automotriz invirtiendo en vehículos para carga pesada (Tráiler Mercedes Benz 26-40).

2007 Se remodela el supermercado mayorista para brindar mejor atención y variedad de productos, teniendo un incremento en ventas del 20%, todo esto con el concepto de mejora continua.

2009 En este año se constituye como razón social Multisa Centro de Acopio y Distribución Sociedad Civil, tomando dicho nombre debido a que Multisa representa la variedad de productos que se pone a disposición del público en general y da por el inicio del apellido de la familia Salazar.

Valores corporativos

Estos son los valores con lo que actualmente la empresa desarrolla sus actividades, Cada uno cuenta con el significado que tiene para la empresa los mismos.

Amor al trabajo

Es identificarse con nuestro trabajo, sentir pasión por éste y disfrutarlo.

Concentración

Dedicar el tiempo de trabajo a realizar actividades específicamente de la empresa.

Voluntad

Tener el compromiso de realizar las actividades.

Puntualidad

Exigir a los empleados el respeto de los tiempos de llegada y salida, pero sobre todo para con los clientes, a la hora de presentar proyectos o realizar entregas.

Buen carácter

Es un valor básico que nos induce a la cordialidad, armonía, aceptación e inclusión que deben signos distintivos de las relaciones interpersonales y entre las áreas dentro del ámbito laboral de Multisa Cad.

Responsabilidad

Entendemos como el cumplimiento de las funciones, dentro de la autoridad asignada. Nos comprometemos con la sociedad, el servicio a los demás. Asumimos y reconocemos las consecuencias de nuestras acciones.

Honradez

Nos guiamos por la sinceridad y la coherencia de nuestras acciones dentro de un marco de franqueza y transparencia, tanto con la organización como consigo mismo.

Reglamento interno de trabajo

OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES

Son obligaciones y prohibiciones del trabajador:

Obligaciones de los trabajadores: Son obligaciones de los trabajadores de LA EMPRESA sean estables o a prueba:

1) Ingresar a la jornada de trabajo a la hora exacta. (Administrativos)

a. Horario de trabajo.

Lunes a Viernes 8:00 a 12:00 14:00 a 18:00

Sábado 8:00 a 12:00

b. Horario rotativo de acuerdo a las políticas de la empresa, cumpliendo las cuarenta horas que establece la ley, más las horas extras o suplementarias con respectivo reconocimiento legal.

Cumplir en sus funciones los valores y principios de:

- Amor al trabajo
- Concentración
- Voluntad
- Puntualidad
- Buen carácter

- Responsabilidad
- Honradez

2) Preservar y cuidar el lugar de trabajo, equipo de cómputo y suministros de oficina.

3) Demostrar: Respeto, Lealtad y Obediencia al Gerente y Jefe de Área.

4) Mantener la solidaridad, respeto y amistad entre compañeros

5) Trabajar en equipo cuando la situación amerite.

6) Asistir a los cursos de evaluación, motivación y capacitación

7) No abandonar el trabajo en horas laborables

8) El arreglo, aseo de oficina y control del equipo de cómputo y suministros se realizaran después de las horas laborables.

9) Para los permisos informar la hora de entrada y salida al encargado/a y firmar en el registro.

10) Los Jefes de Área deben elaborar proyectos y planes de trabajo personales

11) Los Jefes de Área deben elaborar proyectos y planes de trabajo con cada uno de los asistentes y miembros de trabajo

12) Controlar y exigir el cumplimiento de las funciones encomendadas

13) Capacitar y conocer todas las funciones y movimientos de las distintas áreas de la empresa.

14) Los jefes de las áreas deben asistir a las reuniones de la Junta de los miembros.

15) Los jefes de las áreas deben elaborar informes para las reuniones de la Junta.

16) Cumplir a cabalidad las funciones encomendadas

17) Cuidar sus uniformes

DERECHOS DE LOS TRABAJADORES

1) A percibir el sueldo convenido.

2) A la afiliación inmediata al Instituto de Seguridad Social IESS.

- 3) A percibir los beneficios sociales tales como: décimo tercero, décimo cuarto, fondos de reserva, vacaciones y utilidades.
- 4) A vacaciones en los días festivos
- 5) A recibir cursos de evaluación, motivación y capacitación.
- 6) A vacaciones en días festivos.
- 7) Al buen trato y consideración por parte de sus Superiores y Compañeros de trabajo.
- 8) Recibir cursos de evaluación, motivación y capacitación.
- 9) A solicitar audiencia para dialogo en caso de que las circunstancia amerite en Gerencia.

SANCIONES

Toda sanción al personal será comunicada a través de MEMORANDUMS, los mismos que serán presentados en la Inspección de Trabajo cuando las circunstancia ameriten.

- 1) Por la falta de respeto, lealtad y obediencia a sus superiores
- 2) Por la falta de voluntad y concentración en el trabajo
- 3) Por no acatar y discutir las órdenes
- 4) Por abandonar el trabajo en horas laborables sin permiso
- 5) Por no asistir a los cursos de evaluación, motivación y capacitación.
- 6) Por atrasos al ingreso del trabajo
- 7) Por la falta en cualquiera de sus deberes se sancionará con el 5% de la bonificación del fin de mes o de la cuarta parte de la jornada mensual y si hay reincidencia con el 10%
- 8) Los atrasos al ingreso de trabajo, serán sancionados, triplicando ese tiempo y será descontado de las horas suplementarias o de la jornada de trabajo Ejemplo: si se atrasa 5 minutos será descontado 15 minutos.
- 9) Por la falta en las horas convenidas se hará ajustes y será descontado en el pago.

10) Por destruir sus uniformes o suministros serán reintegrados, descontando su valor

11) Por la falta a sus supervisores u otras faltas graves, sanción máxima
Despido o Liquidación según la Ley.

Objetivos empresariales

Comercializar productos de consumo masivo a precios bajos y peso justo, así como también, producir balanceado avícola y porcino en los mejores estándares de calidad para satisfacer plenamente la demanda de nuestros clientes”

Política de servicio

“El cliente tendrá la prioridad y la empresa mantendrá su permanencia.”

Organigrama estructural Multisa Cad

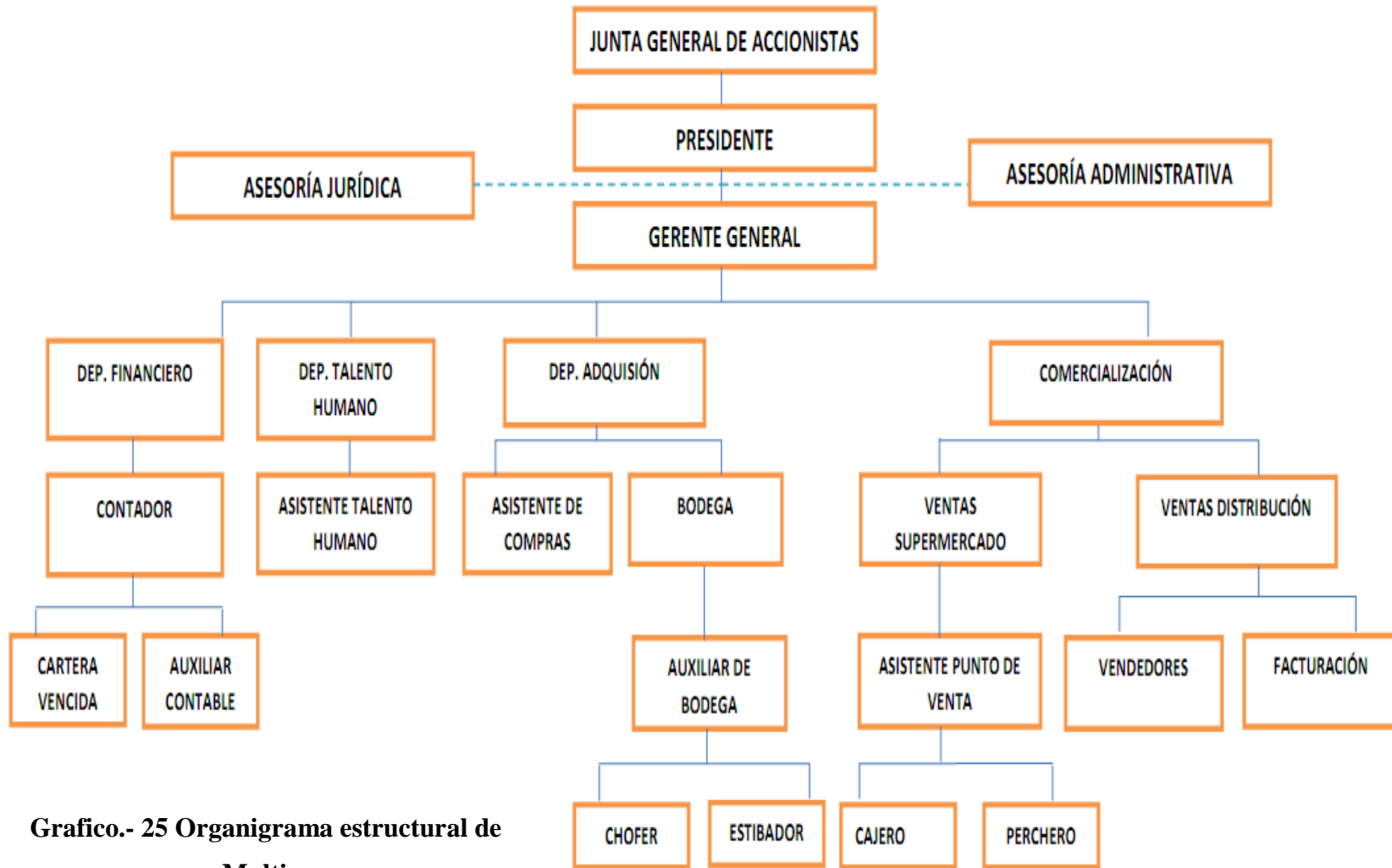


Grafico.- 25 Organigrama estructural de Multisa

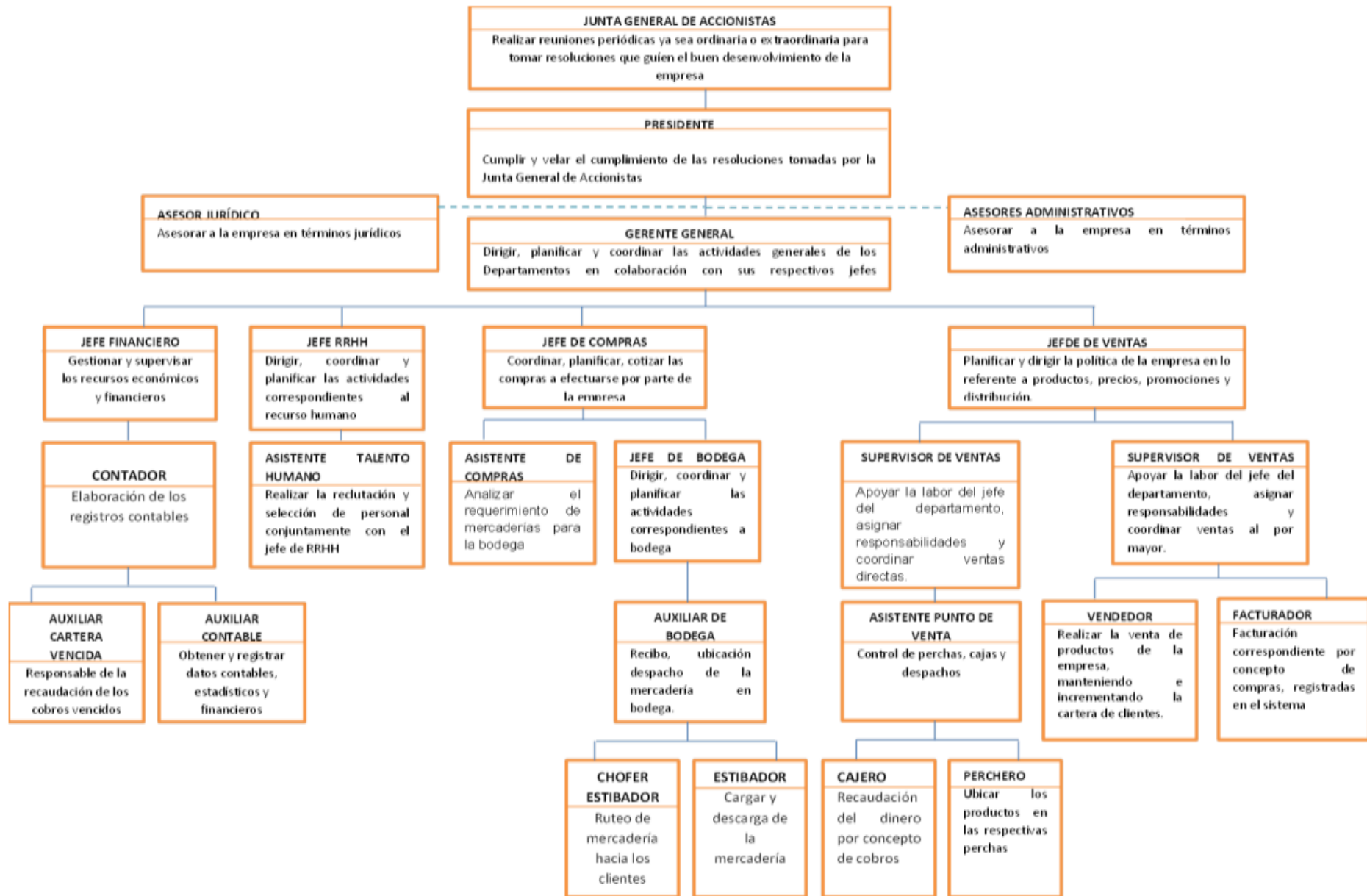


Grafico.- 26 Organigrama funcional de Multisa



DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES, ACTIVIDADES Y/O TAREAS

MULTISA CAD

Nombre del cargo: Percha /Caja

Área al que pertenece el cargo: Comercialización

Supervisa a: Pesador / Despachador

Cargo del jefe inmediato del cargo: Asistente de punto de venta (Cajero Supervisor)

Objetivo básico del cargo: Atención del cliente, cobrar los productos adquiridos, mantener las perchas con productos de acuerdo a disposiciones del asistente de ventas, mantener buena presentación y limpieza del lugar de trabajo. Así como también efectuar correcta y responsablemente los registros y cuadros de caja de ventas del día en el sistema con sus debidos respaldos.

Funciones:

- Verificar que los productos que no se encuentren expirados.
- Planificar, organizar los productos que se exhiban en la percha verificar precios y características actualizados.
- Realizar la atención al cliente.
- Innovar presentación de los productos, ser creativo.
- Brindar atención personalizada, cortés de calidad, amable y cordial a nuestros clientes.
- Limpiar frecuentemente el área de trabajo y pasillos, perchas, productos exhibidos en su horario de trabajo.

- Informar el mantenimiento de instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza para cobrar, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato
- Prestar ayuda en el proceso de enfundado de productos de los clientes.
- Registrar los productos en el sistema de manera ágil y oportuna mediante el scanner de manera correcta.
- Indicar al cliente el total a pagar, emitir factura y proceder al cobro del dinero
- Ayudar enfundando los productos adquiridos por el cliente y brindar cordial despedida.
- Controlar la salida de productos
- Al momento del cobro revisar la autenticidad del dinero.
- Realizar cierre de caja una vez que termine de atender al último cliente el día.
- Efectuar el reporte de dinero en efectivo correspondiente al día de ventas, entregarlo al Dpto. de contabilidad y entregar el dinero al Cajero general
- Efectuar la correspondiente revisión de cuadro de caja.

Responsabilidades

Supervisión: Asistente de punto de venta (Cajero Supervisor)

Normas de calidad: Los colaboradores de la empresa MULTISA debe seguir con normas de atención al cliente como. Comunicación; relación cercana con el cliente disposición para servir, ser un servidor, colaborar, cooperar, satisfacción de expectativas, satisfacción de las necesidades, excelencia en la atención y servicio al cliente.

Relaciones personales: En su lugar de trabajo debe relacionarse con el Asistente de punto de venta (Cajero Supervisor), ya que es el jefe inmediato y apoyo constante en su lugar de trabajo, también con sus compañeros cajeros/percheros, pesador / despachador y con todo el personal de la organización para así mejorar continuamente y crecer tanto como persona y también la empresa en la comercialización de productos de primera necesidad.

Documentos: La persona encargada de la caja/ percha tiene como responsabilizada los siguientes documentos:

Facturas de compra de clientes.

Boucher de pago con tarjeta de crédito.

Bienes de la empresa:

Dinero entregado al inicio de sus labores

Equipos electrónicos: computadora, scanner de productos.

Uniformes entregados al personal.

Perchas, productos de venta.

Condiciones ambientales: En el lugar de trabajo existe condiciones favorables:

Temperatura del lugar de trabajo en la mañana de 8 Grados Centígrados y en la tarde sube a una temperatura 13 grados.

Existe iluminación natural ya que la empresa cuenta con techo de material que deja que pase la luz hacía el interior de toda la organización.

El ruido en el lugar de trabajo es mínimo y es adecuado para la realización de todas las actividades.

La presencia de música en la organización es de agrado y genera motivación para todo el personal que labora.

Riesgos de accidentes:

En la bodega al bajar los quintales tiene un riesgo de accidenten ya que se puede caer todos los quintales encima del colaborador.

En el ascensor al bajar los productos puede que ocasiones una falla en los cables, motor del ascensor, puertas deterioradas y sufrir un accidente grave.

Escaleras en mal estado para la colocación de productos en la percha.

Instalaciones de cables eléctricos indebidamente colocadas.

Requisitos mínimos:

Educación: Bachiller

Título requerido: Cualquiera

Área de conocimiento: Servicio al Cliente, Ventas

Experiencia:


Tipo de experiencia: De seis meses a un año de experiencia en la ejecución de labores relacionadas con el área de especialidad del puesto.

Especificidad de la experiencia: Manejo del Sistema Informático de cobro.

Cualidades personales:

- Trabajo en equipo y bajo presión
- Capacidad de Negociación.
- Extrovertido
- Organizado
- Alto Nivel de Comunicación
- Manejo de Conflictos
- Gusto por las ventas
- Honradez
- Cortesía
- Manejo Computacional

Tabla N°22

	FORMATO DE INDUCCIÓN AL PERSONAL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO			
TEMAS	Responsable	Fecha	Firma del responsable de la inducción	Firma de quien recibió la inducción
Aspectos generales de la institución	Asistente de talento humano / encargado del Proceso			
Información de valores corporativos	Asistente de talento humano / encargado del Proceso			
Inducción y entrega del reglamento interno de trabajo	Asistente de talento humano / encargado del Proceso			
Objetivos empresariales y políticas de servicio	Asistente de talento humano / encargado del Proceso			
Explicación ocupacional de organigrama	Asistente de talento humano / encargado del Proceso			
Descripción de funciones actividades del cargo	Asistente de talento humano / encargado del Proceso			
Entrega del puesto de trabajo, implementos de trabajo y dotación según sea el caso	Asistente de talento humano / encargado del Proceso			
Presentación al personal y de las instalaciones de la empresa.	Asistente de talento humano / encargado del Proceso			

NOMBRE DEL COLABORADOR _____

CARGO _____



NOMBRE: _____

CARGO: Caja / percha ÁREA Comercialización

JEFE INMEDIATO _____ FECHA _____

A continuación tiene una serie de preguntas que tiene 15 minutos para que sean resueltas, muchas gracias por su colaboración ya que su opinión es de suma importancia para mejorar la calidad de nuestro proceso.

1.-Mencione 3 valores y hable acerca de un valor corporativos de la empresa Multisa cad.

2.- Indique la misión de Multisa Cad.

Somos una empresa de distribución de productos pasivos dirigidos a grandes empresas del país.

Somos una empresa de distribución de productos masivos a todo el país, contando con la mejor tecnología y canales estratégicos

Somos una empresa de distribución de productos masivos, que buscamos satisfacer las necesidades y requerimiento de nuestros clientes.

3.- Indique la visión de Multisa Cad.

En el 2017 consolidarse como una empresa líder en el mercado en la distribución y comercialización de productos de consumo masivo en la región centro del país.

En el 2018 consolidarse como una empresa líder en el mercado en la distribución y comercialización de productos de consumo masivo en la región centro del país.

En el 2016 consolidarse como una empresa líder en el mercado en la distribución y comercialización de productos de consumo masivo en la región centro del país.

4.-Mencione 3 derechos del trabajador de acuerdo al reglamento interno de trabajo.

5.-Mencione 3 sanciones del trabajador de acuerdo al reglamento interno de trabajo.

6.- Marque en qué departamento se encuentra su puesto de trabajo

Departamento financiero

Departamento de Talento Humano

Departamento de adquisiciones

Departamento de comercialización

7.- Menciones 4 funciones mencionadas en la descripción y análisis de puestos.

8.- ¿Cuáles son los riesgos de accidente en su puesto de trabajo?

9.- Hable acerca de las normas de calidad.

6.7.1.7 REMUNERACIÓN Y RETENCIÓN DE PERSONAL

Compensación por Méritos.- Se aplica por las cualidades, conductas o rendimiento de las personas que ocupan dichos puestos.

La compensación de los méritos naturalmente posibilita que aún los ocupantes de puestos idénticos perciban ingresos diferentes por la incidencia de este componente adicional de la remuneración, este monto salarial se obtienen aplicando la técnica también conocida como calificación de méritos o evaluación de personal.

Tabla N° 23

ESCALA DE MEDICION		
N.-	FUNCIONES	PORCENTAJE
1	Indicar al cliente el total a pagar, emitir factura y proceder al cobro del dinero	45%
2	Efectuar el correspondiente cuadre de caja y clasificacion de especies monetarias .	30%
3	Efectuar el reporte de dinero en efectivo correspondiente al día de ventas, entregarlo al Dpto. de contabilidad y entregar el dinero al Cajero general	30%
4	Brindar atencion amable , cordial y oportuna al cliente	15%
	TOTAL	120%

Tabla N° 24

ESCALA PARA BONIFICACION POR INCENTIVO	
	INCENTIVO
101 -105%	\$ 20,00
106-110%	\$ 40,00
111- 115%	\$ 60,00
116-120%	\$ 80,00

ACTIVIDAD/SUB ACTIVIDAD		ESCALA DE MEDICION		
		45%		
1	Indicar al cliente el total a pagar, emitir factura y proceder al cobro del dinero	Cumplimiento Total	Cumplimiento Parcial	No Cumple
20%	Ingreso correcto datos del cliente	20		
15%	Prestar ayuda en el proceso de enfundado de productos de los clientes.		11	

10%	Abastecimiento oportuno de fracciones monetarias para cambio.		5		
	SUMATORIA	20		16	0
		36			
2	Efectuar el correspondiente cuadro de caja y clasificación de especies monetarias.	Cumplimiento Total	Cumplimiento Parcial	No Cumple	
15%	control de facturas	15			
10%	vales de caja	10			
5%	reversos	5			
	SUMATORIA	30		0%	0%
30%		30			
3	Efectuar el reporte de dinero en efectivo correspondiente al día de ventas, entregarlo al Dpto. de contabilidad y entregar el dinero al Cajero general	Cumplimiento Total	Cumplimiento Parcial	No Cumple	
20%	Documentación de respaldo adecuada		15		
15%	Clasificación de especies monetarias	15			
	SUMATORIA	1500%		1500%	0%
35%		30			

4	Brindar, atención amable, cordial y oportuna al cliente	Cumplimiento Total	Cumplimiento Parcial	No Cumple
15%	Encuestas a los clientes	15		
10%	Controlar la salida de productos	15		
15%	Registrar los productos en el sistema de manera ágil y oportuna mediante el scanner de manera correcta.	10		
40%	SUMATORIA	4000%	0%	0%
			40	
SUMATORIA TOTAL		106		

Antigüedad: Es un beneficio adicional que tienen derecho todos los empleados que hayan laborado en la empresa como mínimo un año.

Forma de pago: Es equivalente al 5% del sueldo unificado por cada año de servicio dentro de la organización

Comisariato.- Es un beneficio adicional que tienen derecho todos los empleados que laboren en la empresa a partir del primer año de servicio

Forma de pago: Se le entregará al empleado la tarjeta de comisariato "Multisa" equivalente a \$ 30

Asenso de puestos: cuando exista una vacante en la organización ver el talento humano dentro de la organización para promoción de puesto al mismo personal de la empresa.

6.7.1.8 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

UNIDAD/DPTO.-----ÁREA/SERV.-----

EVALUADO-----

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

EVALUADOR-----

FECHA DE LA EVALUACIÓN -----

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

INSTRUCCIONES

1. Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo, lea bien las instrucciones, si tiene duda consulte con el personal responsable de la Unidad de Personal.
2. Lea bien el contenido de la competencia y comportamiento a evaluar.
3. En forma objetiva y de conciencia asigne el puntaje correspondiente.
4. Recuerde que en la escala para ser utilizada por el evaluador, cada puntaje corresponde a un nivel que va de Muy bajo a Muy alto.

Muy bajo : 1 ---Inferior.- Rendimiento laboral no aceptable.

Bajo : 2 ---Inferior al promedio.- Rendimiento laboral regular.

Moderado : 3 ---Promedio.- Rendimiento laboral bueno.

Alto : 4 ---Superior al promedio.- Rendimiento laboral muy bueno.

Muy Alto : 5 ---Superior.- Rendimiento laboral excelente.

5. En el espacio relacionado a comentarios, es necesario que anote lo adicional que usted quiere remarcar.
6. Los formatos de evaluación deben hacerse en duplicado, y deben estar firmadas por el evaluador y el ratificador (Jefe del evaluador), si es necesario agregar algún comentario general a la evaluación.
7. No se olvide firmar todas las hojas de evaluación.
8. La entrega de los formatos de evaluación, es con documento dirigido a la Dirección correspondiente, bajo responsabilidad Funcional como máximo a los dos (02) días de recepcionado el formato.

Tabla N° 25

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODE- RADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS						
Termina su trabajo oportunamente						
Cumple con las tareas que se le encomienda						
Realiza un volumen adecuado de trabajo						
CALIDAD						
No comete errores en el						

trabajo						
Hace uso racional de los recursos						
No Requiere de supervisión frecuente						
Se muestra profesional en el trabajo						
Se muestra respetuoso y amable en el trato						
RELACIONES INTERPERSONALES						
Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros						
Brinda una adecuada orientación a los clientes						
Evita los conflictos dentro del equipo						
INICIATIVA						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						
Se muestra asequible al cambio						
Se anticipa a las dificultades						
Tiene gran capacidad para resolver problemas						
TRABAJO EN EQUIPO						

Muestra aptitud para integrarse al equipo						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						
PUESTO DE TRABAJO						
Pone los productos en la percha de una forma visible, buena presencia						
Pone los valores a cada producto en la percha						
Se preocupa por su percha y su pasillo que está a cargo						
PUNTAJE TOTAL:						

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

BIBLIOGRAFÍA

- .A, C. (2002). *La gesrion de conocimiento*. Madrid.
- CAHIVENATO. (1994). *Administracion de recursos humanos* (2 edicion ed.). Mexico.
- CHAIVENATO, I. (2002). *Gestion del Talento Humano*. (L. S. Arevalo, Ed.) Bogota, Colombia .
- CHIAVENATO, I. (2002). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO*. Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA.
- E., R. F. (1980). *Planificacion de los Recursos Humanos*. Barcelona.
- EcuRed. (s.f.). *Conocimiento con todos y para todos EcuRed*. Recuperado el 05 de 02 de 2014, de http://www.ecured.cu/index.php/Desempe%C3%B1o_laboral
- Heneman. (1987). *Administracion de Recuarsos Humanos y Personal* . Mexico .
- Ivancevich, J. M. (1995). *Human Resource Managent*. New York.
- Jorge Everardo, A. M. (s.f.). *Network de Psicología organizacional*. (N. d. organizacional, Editor) Recuperado el 29 de Noviembre de 2013, de Network de Psicología organizacional: www.conductitlan.net/psicologia-organizacional
- Mello, F. (2004). *DESARROLLO ORGANIZACIONAL*. MEXICO: LIMUSA S.A.
- PASTOR, M. A. (2002). *Direccion de Recurso Humanos* . M.A.S.C.
- APONTE, J. C. (2006). *Administracion de personas* (Segunda edicion ed.). Bogota: Ecoe ediciones Ltda.
- S, H. R. (1983). *Administracion de personal* (Vols. I, II). Mexico .
- VALENCIA, J. R. (2005 / septima edicion). *Administracion moderna de personal*. Ixtapaluca , Mexico: CENGAGE Learning.
- Palomino Teodoso
- Gordon Lippitt (1969)
- José Castillo Aponte (2003) *administración de personal moderno*

Sánchez Barriga

- .A, C. (2002). *La gerion de conocimiento*. Madrid.
- CAHIVENATO. (1994). *Administracion de recursos humanos* (2 edicion ed.). Mexico.
- CHAIVENATO, I. (2002). *Gestion del Talento Humano*. (L. S. Arevalo, Ed.) Bogota, Colombia .
- CHIAVENATO, I. (2002). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO*. Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA.
- E., R. F. (1980). *Planificacion de los Recursos Humanos*. Barcelona.
- EcuRed. (s.f.). *Conocimiento con todos y para todos EcuRed*. Recuperado el 05 de 02 de 2014, de http://www.ecured.cu/index.php/Desempe%C3%B1o_laboral
- Heneman. (1987). *Administracion de Recuarsos Humanos y Personal* . Mexico .
- Ivancevich, J. M. (1995). *Human Resource Managent*. New York.
- Jorge Everardo, A. M. (s.f.). *Network de Psicología organizacional*. (N. d. organizacional, Editor) Recuperado el 29 de Noviembre de 2013, de Network de Psicología organizacional: www.conductitlan.net/psicologia-organizacional
- Mello, F. (2004). *DESARROLLO ORGANIZACIONAL*. MEXICO: LIMUSA S.A.
- PASTOR, M. A. (2002). *Direccion de Recurso Humanos* . M.A.S.C.
- PONTE, J. C. (2006). *Administracion de personas* (Segunda edicion ed.). Bogota: Ecoe ediciones Ltda.
- S, H. R. (1983). *Administracion de personal* (Vols. I, II). Mexico .
- VALENCIA, J. R. (2005 / septima edicion). *Administracion moderna de personal*. Ixtapaluca , Mexico: CENGAGE Learning.

LINKS

Gorge Everardo, A. M. (s.f.). *Network de Psicología organizacional*. (N. d. organizacional, Editor) Psicología organizacional:

www.conductitlan.net/psicologia-organizacional

EcuRed. (s.f.). *Conocimiento con todos y para todos EcuRed*. Recuperado el 05 de 02de2014,de http://www.ecured.cu/index.php/Desempe%C3%B1o_laboral

ANEXOS

INSTRUMENTOS PARA LA ENCUESTA

OBJETIVO: Analizar el conocimiento de los colaboradores acerca de la gestión del talento humano y el desempeño laboral.

Señores (as) Operarios (as): Estamos trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis profesional acerca LA GESTION DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO LABORAL EN EL NIVEL OPERATIVO DE LA EMPRESA MULTISA DE LA CIUDAD DE LATACUNGA PROVINCIA DE COTOPAXI Sus respuestas serán confidenciales y anónimas.
--

DATOS GENERALES:

Fecha de la Encuesta:

DATOS ESPECÍFICOS: Marque con X en el paréntesis de su elección

N.	PREGUNTAS	RESPUESTAS
1	¿Conoce usted las técnicas y procedimiento de selección en la empresa para atraer nuevos candidatos?	Si () No ()
2	¿Le han realizado pruebas de conocimiento o simulación en su trabajo?	Si () No ()
3	¿En la empresa se ha realizado evaluación del desempeño?	Si () No ()
4	¿Usted ha recibido incentivos por su labor cumplida?	Si () No ()
5	¿Conoce los valores corporativos que tiene Multisa?	Si () No ()

6	¿Le realizaron una inducción al ingresar a la empresa?	Si () No ()
7	¿Sabe las actividades a seguir para satisfacer las necesidades de un cliente?	Si () No ()
8	¿Ha recibido capacitación para brindar un mejor servicio al cliente?	Si () No ()
9	Le gustaría recibir capacitación para que su desempeño mejore	Si () No ()
10	Los incentivos y la evaluación del desempeño en su puesto de trabajo mejorara su rendimiento laboral	Si () No ()

Gracias por su colaboración.