



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATOLICA
DEL ECUADOR**

SEDE AMBATO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

**SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN INDUSTRIAS
LICORERAS ASOCIADAS SOCIEDAD ANÓNIMA.**

**Disertación de grado previo a la obtención del título de
Ingeniero Comercial con énfasis en Productividad.**

Autor:

HERNÁN DARÍO JURADO SANTANA

Asesor:

ING. PHD. PATRICIO CARVAJAL LARENAS

Ambato - Ecuador

Octubre 2007

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

**SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN INDUSTRIAS
LICORERAS ASOCIADAS SOCIEDAD ANÓNIMA.**

Autor:

HERNÁN DARÍO JURADO SANTANA

Patricio Carvajal L. PHD.

ASESOR DE DISERTACIÓN

f.

Carlos Mejía M. Dr.

CALIFICADOR

f.

Amparito Pérez Ing.

CALIFICADOR

f.

Ángel Ortiz del Pino Dr.

DIRECTOR UNIDAD ACADÉMICA

f.

Pablo Poveda M. Ab.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f.

Ambato – Ecuador

Octubre 2007

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Hernán Darío Jurado Santana portador de la cédula de ciudadanía No. 180252927-9 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Ingeniero Comercial con énfasis en Productividad, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Hernán Darío Jurado Santana

CI. 180252927-9

Ing. PHD. Patricio Carvajal Larenas

DIRECTOR DE DISERTACIÓN

CERTIFICA:

Que el presente trabajo investigativo: "SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN INDUSTRIAS LICORERAS ASOCIADAS SOCIEDAD ANÓNIMA", desarrollado por el señor Hernán Darío Jurado Santana, observa las orientaciones metodológicas de la investigación científica.

Que ha sido dirigido en todas sus partes, cumpliendo con las disposiciones emitidas por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.

Por lo expuesto:

Autorizo su presentación ante los organismos competentes para la sustentación y defensa del mismo.

Ambato, octubre del 2007

Ing. PHD. Patricio Carvajal Larenas

DIRECTOR DE DISERTACIÓN.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, a la Escuela de Administración de Empresas, Autoridades, Personal Docente y Administrativo, por su importante contribución a mi formación personal y académica.

A “Industrias Licoreras Asociadas Sociedad Anónima”, por su amplia y valiosa colaboración para la ejecución del presente trabajo.

Al Ing. PHD. Patricio Carvajal Larenas, Director de mi disertación que con sus conocimientos ha sabido guiarme en el desarrollo de la investigación.

DEDICATORIA

A Dios por ser mi luz y fuerza, que con su presencia en todos los momentos de mi existencia me permite lograr las metas de mi vida.

A mis queridos Padres, Sra. Gloria Santana Álvarez y Sr. Hernán Jurado López, por su abnegado sacrificio y apoyo en mi superación y por ser el pilar de mi formación.

A mi hermana Monserrath Jurado Santana y amigos, compañeros en mi caminar por la vida.

RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo de investigación tiene como objeto implementar un Sistema de Administración de Recursos Humanos en Industrias Licoreras Asociadas, que servirá para mejorar la productividad de este importante recurso de la empresa, a través de la aplicación de cuestionarios que permitan diagnosticar la gestión de la actual estructura; al igual que, recopilar información que nos permita diseñar la propuesta conformada por los subsistemas de: Análisis de Puestos, Planificación, Reclutamiento y Selección; Capacitación y Desarrollo; Evaluación del Desempeño; Clasificación, Valuación y Compensación de Puestos; Seguridad e Higiene. El Sistema tiene un registro informático adecuado que permita agilizar el acceso y análisis de la información, teniéndose un proceso de toma de decisiones oportunas y eficientes sobre la gestión de este importante recurso; generando un personal tanto cualitativa como cuantitativamente preparado para la ejecución de las funciones de cada puesto (Descripción y Especificaciones de Puestos); así como, una adecuada justipreciación y compensación de su esfuerzo laboral.

ABSTRACT

The Investigation has a purpose of implementing a Human Resources Management System in Industrias Licoreras Asociadas. It will serve to improve the creativity of this important resource in the company through the application of questionnaires that allow to diagnose the management of the present organizational structure regarding the human resources and also to compile information to design the proposal made up by the subsystem of : Analysis of positions, planning, recruitment and selection, training and development, performance evaluation, classification, qualification, compensation of positions, security and hygiene. The system has a suitable computer science register that allows to activate the access and analysis of the information being it a quick decision making and efficient process on the management of the human resources in order to generate a system to have qualified personnel for the performance of its functions in each position (Description and specifications of positions) as well as, a suitable appreciation of its labour effort.

TABLA DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
HOJA DE APROBACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD....	iii
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE DISERTACIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
RESUMEN EJECUTIVO.....	vii
ABSTRACT.....	viii
INDICE DE CONTENIDOS.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	xv
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xviii
ÍNDICE DE FORMAS.....	xxi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1 Tema.....	1
1.2 Planteamiento del problema.....	1
1.2.1Contextualización.....	1
1.2.2 Análisis Crítico.....	7

1.2.3 Prognosis.....	8
1.2.4 Delimitación.....	9
1.2.5 Formulación del problema.....	10
1.3 Justificación.....	11
1.4 Objetivos.....	14
1.4.1 Objetivo General.....	14
1.4.2 Objetivo Específico.....	14
CAPITULO II.....	16
MARCO TEÓRICO.....	16
2.1 Antecedentes investigativos.....	16
2.2 Fundamentación filosófica.....	35
2.3 Fundamentación legal.....	36
2.4 Fundamentación teórica.....	37
2.4.1 La Administración de Recursos Humanos.....	37
2.4.2 Principios administrativos que rigen el Sistema.....	40
2.4.3 El proceso de la Administración de Recursos Humanos.....	45
2.4.3.1 Reclutamiento y Selección.....	49
2.4.3.2 Capacitación y Desarrollo.....	63
2.4.3.3 La Clasificación – Valuación y Compensación del Puesto.....	68
2.4.3.4 Relaciones Laborales.....	87
2.4.3.5 Seguridad e Higiene.....	88
2.4.3.6 Calidad y productividad.....	96
2.4.3.7Estandarización de los procesos que conforman el sistema.	96
2.5 Hipótesis.....	101

2.6 Variables.....	101
2.6.1 Variable independiente.....	101
2.6.2 Variable dependiente.....	101
2.7 Glosario de términos.....	101
CAPITULO III.....	106
MARCO METODOLÓGICO.....	106
3.1 Modalidad de la investigación.....	106
3.2 Tipo de investigación.....	106
3.3 Población y muestra.....	107
3.4 Operacionalización de variables.....	108
3.4.1 Matriz de operacionalización de variables.....	108
3.5 Técnicas e instrumentos.....	110
3.6 Procesamiento y análisis de la información.....	111
CAPITULO IV.....	115
ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	115
4.1 Cuestionario sobre Lista de Asignaciones.....	115
4.2 Cuestionario sobre Estructura de Administración de Personal Implementada.....	118
4.2.1 Subsistema de Reclutamiento y Selección.....	118
4.2.2 Subsistema de Capacitación y Desarrollo.....	121
4.2.3 Subsistema de Relaciones Laborales.....	123
4.2.4 Subsistema de Compensación.....	125
4.2.5 Subsistema de Seguridad e Higiene.....	127
4.3 Cuestionario respecto a Inventario de Personal.....	130
4.3.1 Estructura de personal por edades.....	130

4.3.1.1 Personal por edades del Nivel Ejecutivo.....	130
4.3.1.2 Personal por edades del Nivel Operativo.....	132
4.3.1.3 Personal por edades del Nivel Auxiliar.....	133
4.3.2 Seguridad Social.....	135
4.3.3 Permanencia en la empresa.....	136
4.3.3.1 Nivel Ejecutivo.....	136
4.3.3.2 Nivel Operativo.....	138
4.3.3.3 Nivel Auxiliar.....	139
4.3.4 Personal por preparación académica.....	141
4.3.4.1 Nivel Ejecutivo.....	141
4.3.4.2 Nivel Operativo.....	142
4.3.4.3 Nivel auxiliar.....	143
4.3.5 Transferencias departamentales.....	144
4.3.5.1 Nivel Ejecutivo.....	144
4.3.5.2 Nivel Operativo.....	146
4.3.5.3 Nivel Auxiliar.....	147
4.3.6 Transferencias a otra función o cargo.....	149
4.3.6.1 Nivel Ejecutivo.....	149
4.3.6.2 Nivel Operativo.....	151
4.3.6.3 Nivel Auxiliar.....	152
4.3.7 Capacitación requerida por el personal.....	154
4.3.7.1Requerimientos de Capacitación por parte del Nivel Ejecutivo.....	154
4.3.7.2 Requerimientos de Capacitación por parte del Nivel Operativo.....	156

4.3.7.3 Requerimientos de Capacitación del Nivel Auxiliar.....	158
4.3.8 Aptitudes para desempeñar otras funciones.....	159
4.3.8.1 Nivel Ejecutivo.....	159
4.3.8.2 Nivel Operativo.....	161
4.3.8.3 Nivel Auxiliar.....	162
4.3.9 Personal que tiene certificaciones de aptitudes para desempeñar otras funciones.....	164
4.3.9.1 Nivel Ejecutivo.....	164
4.3.9.2 Nivel Operativo.....	166
4.3.9.3 Nivel Auxiliar.....	167
4.3.10 Niveles de experiencia.....	169
4.3.10.1 Nivel Ejecutivo.....	169
4.3.10.2 Nivel Operativo.....	171
4.3.10.3 Nivel Auxiliar.....	172
4.3.11 Personal que habla o escribe otro idioma.....	173
4.3.12 Membresías que tiene el personal en otras Sociedades y Organizaciones.....	175
4.4 Verificación de la Hipótesis.....	192
CAPITULO V.....	196
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	196
5.1 Conclusiones.....	196
5.2 Recomendaciones.....	199
CAPITULO VI.....	202
PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....	202
6.1 Título.....	202

6.2	Justificación.....	202
6.3	Fundamentación.....	203
6.4	Objetivos.....	205
6.5	Ubicación sectorial.....	207
6.6	Factibilidad.....	207
6.7	Descripción de la propuesta.....	208
6.7.1	Subsistema de análisis, planificación, reclutamiento y selección de personal.....	211
6.7.1.1	Planificación y establecimiento de requerimientos de personal.....	215
6.7.2	Subsistema de capacitación y desarrollo.....	237
6.7.2.1	Inducción y orientación.....	240
6.7.3	Subsistema de evaluación del desempeño.....	246
6.7.4	Subsistema de clasificación, valoración y compensación.....	253
6.7.4.1	Clasificación de puestos.....	253
6.7.4.2	Valoración de puestos.....	256
6.7.5	Subsistema de Seguridad e Higiene Industrial.....	277
	BIBLIOGRAFIA.....	289
	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS.....	289
	FUENTES DE INTERNET.....	290
	ANEXOS.....	291

INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Evaluación del desempeño-entrevista.....	80
Tabla 2.2 Etapas de Administración de Personal.....	97
Tabla 3.1 Sistema de Administración de Recursos Humanos.....	108
Tabla 3.2 Productividad de la empresa.....	109
Tabla 4.1 Estructura de Puestos por Niveles (Empresa).....	115
Tabla4.2 Estructura Implementada sobre Administración de Personal. Reclutamiento y Selección.....	119
Tabla4.3 Estructura Implementada sobre Administración de Personal. Capacitación y Desarrollo.....	121
Tabla4.4 Estructura Implementada sobre Administración de Personal. Relaciones Laborales.....	124
Tabla4.5 Estructura Implementada sobre Administración de Personal. Compensación.....	126
Tabla4.6 Estructura Implementada sobre Administración de Personal. Seguridad e Higiene.....	128
Tabla4.7 Personal por edades. Nivel Ejecutivo.....	130
Tabla4.8 Personal por edades. Nivel Operativo.....	132
Tabla4.9 Personal por edades. Nivel Auxiliar.....	133
Tabla4.10 Personal con registro de Seguridad Social (Empresa).....	135
Tabla4.11 Permanencia en la Empresa. Nivel Ejecutivo.....	136
Tabla4.12 Permanencia en la Empresa. Nivel Operativo.....	138
Tabla4.13 Permanencia en la Empresa. Nivel Auxiliar.....	139
Tabla4.14 Personal por preparación académica. Nivel Ejecutivo.....	141

Tabla4.15	Personal por preparación académica. Nivel Operativo.....	142
Tabla4.16	Personal por preparación académica. Nivel Auxiliar.....	143
Tabla4.17	Disposición para transferencia a otro departamento. Nivel Ejecutivo.....	144
Tabla4.18	Disposición para transferencia a otro departamento. Nivel Operativo.....	146
Tabla4.19	Disposición para transferencia a otro departamento. Nivel Auxiliar.....	147
Tabla4.20	Interés en ocupar otro tipo de función. Nivel Ejecutivo.....	149
Tabla4.21	Interés en ocupar otro tipo de función. Nivel Operativo.....	151
Tabla4.22	Interés en ocupar otro tipo de función. Nivel Auxiliar.....	152
Tabla4.23	Tipo de capacitación requerida. Nivel Ejecutivo.....	154
Tabla4.24	Tipo de capacitación requerida. Nivel Operativo.....	156
Tabla4.25	Tipo de capacitación requerida. Nivel Auxiliar.....	158
Tabla4.26	Aptitudes para desempeñar otra función. Nivel Ejecutivo.....	159
Tabla4.27	Aptitudes para desempeñar otra función. Nivel Operativo.....	161
Tabla4.28	Aptitudes para desempeñar otra función. Nivel Auxiliar.....	162
Tabla4.29	Personal que tiene certificaciones de aptitudes. Nivel Ejecutivo.....	164
Tabla4.30	Personal que tiene certificaciones de aptitudes. Nivel Operativo.....	166
Tabla4.31	Personal que tiene certificaciones de aptitudes. Nivel Auxiliar.....	167
Tabla4.32	Experiencia en otras empresas. Nivel Ejecutivo.....	169
Tabla4.33	Experiencia en otras empresas. Nivel Operativo.....	171

Tabla4.34	Experiencia en otras empresas. Nivel Auxiliar.....	172
Tabla4.35	Personal que habla o escribe otro idioma (Empresa).....	173
Tabla4.36	Personal con membresías en Sociedades y Organizaciones..	175
Tabla4.37	Cuadro Resumen sobre Interpretación de Resultados.....	177
Tabla4.38	Contribución al mejoramiento de la productividad de Industria Licoreras Asociadas, por parte del Sistema de Administración de Recursos Humanos propuesto.....	193
Tabla6.1	Grados de clasificación y puestos tipo.....	253
Tabla6.2	Descripción de grados.....	254
Tabla6.3	Clasificación de puestos.....	255
Tabla6.4	Valoración de puestos-factores.....	256
Tabla6.5	Puntuaciones del factor educación.....	257
Tabla6.6	Puntuaciones del factor experiencia.....	258
Tabla6.7	Puntuaciones del factor supervisión.....	259
Tabla6.8	Puntuaciones del factor responsabilidad.....	260
Tabla6.9	Puntuaciones del factor relaciones personales.....	261
Tabla6.10	Puntuaciones del factor condiciones de trabajo.....	262
Tabla6.11	Puntuaciones del factor consecuencia del error.....	263
Tabla6.12	Valuación de puestos de Industrias Licoreras Asociadas.....	263
Tabla6.13	Salarios propuestos para Industrias Licoreras Asociadas.....	265

TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1 Organigrama Estructural de Industrias Licoreras Asociadas....	19
Gráfico 2.2 Análisis de Puestos.....	50
Gráfico 2.3 Proceso para una evaluación.....	79
Gráfico 2.4 Proceso para determinar niveles de remuneración.....	86
Gráfico 4.1 Estructura de puestos por niveles (Empresa).....	116
Gráfico 4.2 Estructura implementada sobre Administración de Personal. Reclutamiento y Selección.....	129
Gráfico 4.3 Estructura implementada sobre Administración de Personal. Capacitación y Desarrollo.....	122
Gráfico 4.4 Estructura implementada sobre Administración de Personal. Relaciones Laborales.....	124
Gráfico 4.5 Estructura implementada sobre Administración de Personal. Compensación.....	126
Gráfico 4.6 Estructura implementada sobre Administración de Personal. Seguridad e Higiene.....	129
Gráfico 4.7 Personal por edades. Nivel Ejecutivo.....	131
Gráfico 4.8 Personal por edades. Nivel Operativo.....	132
Gráfico 4.9 Personal por edades. Nivel Auxiliar.....	134
Gráfico 4.10 Personal con Registro de Seguridad Social.....	135
Gráfico 4.11 Permanencia en la Empresa. Nivel Ejecutivo.....	137
Gráfico 4.12 Permanencia en la Empresa. Nivel Operativo.....	138

Gráfico 4.13 Permanencia en la Empresa. Nivel Auxiliar.....	140
Gráfico 4.14 Disposición para transferencia a otro departamento. Nivel Ejecutivo.....	145
Gráfico 4.15 Disposición para transferencia a otro departamento. Nivel Operativo.....	146
Gráfico 4.16 Disposición para transferencia a otro departamento. Nivel Auxiliar.....	148
Gráfico 4.17 Interés en ocupar otro tipo de función. Nivel Ejecutivo.....	150
Gráfico 4.18 Interés en ocupar otro tipo de función. Nivel Operativo.....	151
Gráfico 4.19 Interés en ocupar otro tipo de función. Nivel Auxiliar.....	153
Gráfico 4.20 Capacitación requerida. Nivel Ejecutivo.....	155
Gráfico 4.21 Capacitación requerida. Nivel Operativo.....	157
Gráfico 4.22 Capacitación requerida. Nivel Auxiliar.....	158
Gráfico 4.23 Aptitudes para desempeñar otra función. Nivel Ejecutivo....	160
Gráfico 4.24 Aptitudes para desempeñar otra función. Nivel Operativo....	161
Gráfico 4.25 Aptitudes para desempeñar otra función. Nivel Auxiliar.....	163
Gráfico 4.26 Personal que tiene certificaciones de aptitudes. Nivel Ejecutivo.....	165
Gráfico 4.27 Personal que tiene certificaciones de aptitudes. Nivel Operativo.....	166
Gráfico 4.28 Personal que tiene certificaciones de aptitudes. Nivel Auxiliar.....	168
Gráfico 4.29 Experiencia en otras empresas. Nivel Ejecutivo.....	170
Gráfico 4.30 Experiencia en otras empresas. Nivel Operativo.....	171
Gráfico 4.31 Experiencia en otras empresas. Nivel Auxiliar.....	172

Gráfico 4.32 Personal que habla o escribe otro idioma (Empresa).....	174
Gráfico 4.33 Personal con membresías en Sociedades y Organizaciones.	175
Gráfico 4.34 Zona de no rechazo.....	195
Gráfico 6.1 Diagrama de proceso de Administración del Recurso Humano.....	204
Gráfico 6.2 Proceso del Subsistema de Planificación, Reclutamiento y Selección de Personal.....	215
Gráfico 6.3 Flujo proceso de Reclutamiento y Selección.....	226
Gráfico 6.4 Proceso de capacitación y Desarrollo.....	238
Gráfico 6.5 Flujo proceso para la evaluación del desempeño.....	247

TABLA DE FORMAS

Forma 6.1 Información del Sistema de Administración de Recursos Humanos.....	209
Forma 6.2 Información sobre el Subsistema de Análisis, Planificación, Reclutamiento y Selección de Personal.....	209
Forma 6.3 Información del Subsistema de Inducción y Capacitación.....	210
Forma 6.4 Información del Subsistema de Evaluación del Desempeño...	210
Forma 6.5 Manual de Funciones, Descripción y Especificación de Puestos.....	212
Forma 6.6 Inventario de Personal.....	213
Forma 6.7 Rotación de Personal.....	219
Forma 6.8 Frecuencia de Ingresos.....	220
Forma 6.9 Frecuencia de Separaciones.....	221
Forma 6.10 Frecuencia de Reemplazos.....	222
Forma 6.11 Frecuencia de Creaciones.....	223
Forma 6.12 Frecuencia de Vacantes.....	224
Forma 6.13 Registro para Rotación de Personal.....	225
Forma 6.14 Banco de Reemplazamiento Interno.....	228
Forma 6.15 Banco de Candidatos Elegibles Externo.....	229
Forma 6.16 Solicitud de empleo.....	230
Forma 6.17 Formato de entrevista.....	234
Forma 6.18 Control sobre Inducción de Personal.....	240
Forma 6.19 Formato de Información sobre Inducción de Personal.....	242
Forma 6.20 Evaluación de Programas de Capacitación.....	243

Forma 6.21 Información sobre Evaluación de Programas de Capacitación.....	245
Forma 6.22 Formato para Evaluación del Desempeño.....	249
Forma 6.23 Información sobre Evaluación del Desempeño.....	251
Forma 6.24 Reporte Disciplinario sobre Personal.....	252
Forma 6.25 Información sobre Primer Grado de Clasificación: Trabajadores no calificados.....	266
Forma 6.26 Información sobre Segundo Grado de Clasificación: Trabajadores calificados.....	267
Forma 6.27 Información sobre Tercer Grado de Clasificación: Puestos de Criterio.....	267
Forma 6.28 Información sobre Cuarto Grado de Clasificación: Puestos Técnicos.....	268
Forma 6.29 Información sobre Quinto Grado de Clasificación: Puestos Ejecutivos.....	268
Forma 6.30 Información sobre Sexto Grado de Clasificación: Puestos Administrativos.....	269
Forma 6.31 Información sobre Séptimo Grado de Clasificación: Puestos Directivos.....	269
Forma 6.32 Valuación de factores. Gerente General.....	270
Forma 6.33 Valuación de factores. Jefe de Control de Calidad.....	271
Forma 6.34 Valuación de factores. Bodeguero de Repuestos.....	272
Forma 6.35 Valuación de factores. Auxiliar de Limpieza.....	273
Forma 6.36 Clasificación-Valuación-Compensación. Gerente General....	274
Forma 6.37 Clasificación-Valuación-Compensación. Contador.....	275

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Tema.

Sistema de Administración de Recursos Humanos para mejorar la productividad en Industrias Licoreras Asociadas Sociedad Anónima.

1.2 Planteamiento del problema.

1.2.1 Contextualización.

Macro.

Nuestra realidad nos ofrece un entorno cambiante donde el ser humano tiene que adaptarse y comunicarse, las organizaciones son cada vez mas complejas y plantean nuevos retos y problemas para las personas relacionadas con el ámbito administrativo, ya sea como protagonistas o investigadores.

La administración del Recurso Humano, es conocida formalmente desde hace medio siglo, cabe señalar que el avance logrado ha sido importante en nuestros días.

Por otra parte, el entorno que circunscribe a la sociedad, nos refleja un comportamiento problemático del manejo de los Recursos Humanos de difícil comprensión y control, consecuentemente el avance que ha tenido la sociedad por estas consideraciones, ha buscado enfrentar las nuevas relaciones de trabajo, con elementos técnicos con enfoques que den mayor importancia a la administración de las personas y no de los recursos materiales, de tal manera aparece la Gestión del Talento Humano, como impulsadora de las potencialidades de los recursos empresariales.

La administración de personal ha tenido cambios considerables, acorde a diversos enfoques: el Mecanicista (Factor Productivo) por Frederick W. Taylor, Paternalista y el de Sistema Social. El enfoque social nos presenta lo complejo y difícil que es la acción de dirigir personas, dado que no existen cursos fijos, ya que en muchos casos será necesario la aceptación, reconocimiento e integración adecuada para resolver los conflictos y darles la mejor alternativa de solución y respuesta.

Un sistema de Gestión de Recursos Humanos Planificada parte de tres instancias: Logística de entrada (Sistema de Planificación y Previsión), Logística de operaciones (Sistema de Gestión del Recurso Humano, Logística de salida (Sistema de desarrollo del Recurso Humano), dando una

visión general de lo que en sí, es necesario para una gestión planificada, que intenta cubrir todos los aspectos involucrados con la problemática de la Administración de Personal.

Es evidente que en la actualidad los modelos de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, han de propender a ser proactivos con las características de anticipación para resolver problemas.

Meso.

Las exigencias del mercado nacional imponen un riguroso control de la calidad que nos exigen efectuar controles de laboratorio, con la finalidad de garantizar la salud de nuestros clientes al consumir nuestros productos y de esta manera conseguir un buen posicionamiento dentro del mercado.

La captación de nuevos mercados mediante la innovación sea tecnológica, procesos, desarrollo de nuevos productos que satisfagan nuevas preferencias, presentaciones, distribución, implican una constante capacitación que responda a una innovación de las características del perfil de nuestros trabajadores.

Las exigencias de comercialización para un entorno en el cual existe un mayor incremento de la demanda en fechas especiales, exigen una planificación que permita aprovechar al máximo este incremento de clientes potenciales, que involucra tanto una producción planificada capaz de contar

con los stocks suficientes; así como de un personal de ventas con amplios conocimientos en el mercadeo de este tipo de productos que optimicen la logística y las técnicas de ventas.

La presencia de políticas y especialmente de tipo gubernamental que no contribuyen al desarrollo de este grupo de industrias, tal el caso de impuestos exagerados así como de trámites burocráticos que se presentan como trabas para fomentar la exportación de este tipo de producto; nos ubican en desventaja con países vecinos y han originado que la perspectiva competitiva no sea alentadora, demandan de una administración más creativa capaz de aprovechar todas las potencialidades que se puedan encontrar en nuestros recursos empresariales y en nuestro entorno.

La competencia agresiva por medio de productos sustitutivos que incursionan en el mercado ofreciendo características similares a las de nuestros productos, con novedosas formas de presentación procuran incentivar a la gente a su consumo; estos factores de competitividad esquematizan un entorno en constante innovación de productos y de presentación que a su vez den comodidad y facilidad al cliente para el transporte y consumo del mismo, lo cual demanda el desarrollo de un muy competente personal en el área de investigación y desarrollo de productos.

Otro de los factores muy importantes para las empresas es el relacionado con la migración de la mano de obra, factor que puede ocasionar pérdidas

en cuanto a la fuga de valor técnico que va de la mano con el económico que demandó su respectiva capacitación e inducción y cuya recuperación involucra pérdidas tangibles como intangibles. La situación planteada por el entorno demandaría políticas salariales y de compensación más beneficiosas que impidan que tal escenario tenga repercusiones sobre el personal de la empresa.

Tanto a nivel Nacional como Provincial la Oficina de Personal en la mayoría de industrias, se ha encasillado a cumplir tareas de asesoramiento, apoyo administrativo, normativa y control de personal que abarcan tareas de nóminas, disciplina y otras que no cumplen con el objetivo de un Sistema de Administración de tan importante recurso, el humano; es a partir de los años setenta, en los cuales se tiene un cambio de esta concepción incluyéndose actividades como: la formación, comunicación interna y el desarrollo del plan de carrera, pudiéndose notar que la Gestión del Recurso Humano, pasa a tener una mayor importancia frente al resto de recursos de las empresas.

A partir de la década de los ochenta hasta la actualidad, el compromiso antes mencionado tiene dificultades para ser una realidad dada, la reacción de los trabajadores y de los empresarios a la reducción y despidos, que relacionados a los agravantes de una mayor exigencia de aumento de la productividad, incluso por sobre aspectos de adaptación del personal, inclusión de tecnología que propende a la desaparición de los empleos y el incremento del costo del equipamiento, han originado una nueva distribución del horario de trabajo.

Todo este escenario y las experiencias obtenidas a lo largo de este período de tiempo, obligan a reconsiderar la importancia de la aplicabilidad de un sistema, que considere todos los aspectos relacionados con la administración de tan importante recurso y que permita el aprovechamiento y desarrollo adecuado del personal; así como, garantice que los esfuerzos destinados a este, den resultados satisfactorios a los inversionistas.

Micro.

Industrias Licoreras Asociadas, es una empresa orientada a la industrialización, destilación, rectificación, y comercialización de licores, vino de frutas, con materias primas propias; así como, la adquisición a terceros. La empresa tiene sus inicios el 14 de agosto de 1962 con el nombre de Licorera Pastaza Santana y Compañía; sociedad de tipo en comandita simple, teniendo como socios a los esposos Señora Luz María Álvarez Corrales y Señor Segundo Santana e Hijos, con un capital social de 120.000 sucres.

Su primer gerente fue el Señor Segundo Santana y la empresa fue constituida para un plazo de 10 años. En 1970, cuando la empresa tenía ocho años de conformación se produjo una transformación con la incorporación de la compra de acciones de la Compañía Embotelladora, Rectificadora El Puyo Sociedad Anónima "EREPSA", ubicada en la ciudad de Puyo.

Con la incorporación de la Licorera Baños , un 9 de septiembre de 1970 las tres empresas antes mencionadas conforman Industrias Licoreras Asociadas Compañía Limitada, la cual tuvo su domicilio ubicado en la Ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua y tenía como socios a los esposos Santana Álvarez e Hijos; con una duración determinada en 20 años y con el objeto social de la industrialización, destilación, rectificación y comercialización de licores, vinos de fruta, con materias primas propias y adquiridas.

El 24 de octubre de 1974, Industrias Licoreras Asociadas incorpora a su producción la elaboración de productos de perfumería a base de alcohol, para lo cual incorpora un socio adicional a los mencionados anteriormente e incrementa su capital a tres millones de sucres.

Toma la estructura jurídica de Sociedad Anónima, un 21 de mayo de 1980, fecha en la cual incrementó su capital a diez millones cuarenta mil sucres, en la actualidad mantiene dicha estructura siendo su gerente la Señorita Magdalena Santana. Sus instalaciones se encuentran en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua en la ciudadela El Paraíso (Ingahurco Bajo).

1.2.2 Análisis crítico.

Una Administración de Personal de tipo empírico que no cubre todos los aspectos involucrados en el manejo de este recurso, ocasiona dificultad en

cuanto a la Gestión del Recurso Humano, lo cual influye en el aseguramiento de la calidad administrativa, por consiguiente en la productividad, debido a la falta de procesos técnico metódicos y subsistemas de personal.

Por lo indicado anteriormente, la Administración de Recursos Humanos ha implantarse, contendrá procesos metódicos y sistemáticos, que aseguren la gestión de todos los empleados que son parte de Industrias Licoreras Asociadas, con la finalidad de alcanzar niveles de productividad que contribuyan a mejorar la rentabilidad empresarial.

1.2.3 Prognosis.

Es evidente que al no contar con procesos en cuanto a la Administración del Recurso Humano, dificultan la integración a un sistema completo de gestión, lo cual no permitirán el aprovechamiento eficiente de los esfuerzos invertidos en el personal, ya sea por falta de capacidad en las cualidades técnicas, físicas y personales, debido a una mala selección. También se produce una desorientación de la capacitación, al no conocer los requerimientos reales del Recurso Humano para alcanzar buenos niveles de eficiencia, por la falta de información sobre la evolución de las cualidades del personal "Competencias".

Por otro lado, existe un desinterés en destinar recursos, por parte de los inversionistas, al no tener informes sobre los resultados alcanzados en el área de Administración de Personal, en cuanto al mejoramiento de la

productividad o que estos no generen beneficios. Finalmente, un personal administrado de manera ineficiente, genera costos adicionales que repercuten en la productividad y rentabilidad de la empresa, como consecuencia de una mala relación de la dirección con los trabajadores.

1.2.4 Delimitación.

Temporal:

La investigación se efectuará en el lapso comprendido entre septiembre del 2006 a abril del 2007.

Espacial:

El estudio se realizara en Industrias Licoreras Asociadas , ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, ciudadela Ingahurco Bajo, calle Brasilia y abarca el área de personal.

Contextual:

El Sistema de Administración de Recurso Humano que planteamos contendrá:

- Establecimiento de los subsistemas de reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, relaciones laborales, compensación, seguridad e higiene.

- Conformar una estructura operativa dentro del manejo del recurso humano que establezca técnicamente las actividades a desarrollarse, dentro de cada área.

- Diseñar los formatos de recolección y archivo de la información que desplieguen cada una de las áreas o subsistemas, que conforman el Sistema de Administración de Personal.

- Establecer una clasificación de puestos.

- Elaborar el manual de funciones.

1.2.5 Formulación del problema.

Al problema planteado le corresponde la siguiente interrogante:

¿Qué Sistema de Administración de Personal, debe aplicar la empresa para mejorar la productividad del Recurso Humano?

Consecuentemente, la necesidad de estructurar un sistema, que tenga ciertas características técnicas que faciliten el manejo eficiente de los

Recursos Humanos, constituye el problema que requiere solución en Industrias Licoreras Asociadas.

Por otra parte, el Sistema de Administración de Personal requerido debe contar con subsistemas que permitan el manejo integral, partiendo de: reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo, valoración, clasificación y compensación de puestos, relaciones laborales, seguridad e higiene.

Los aspectos importantes antes señalados fundamentan el tema de la estructuración de un Sistema de Administración de Recursos Humanos, que satisfaga a la empresa, a través del mejoramiento de sus Recursos Humanos, para obtener mayor productividad en nuestras operaciones y ser mas competitivos en el mercado.

1.3 Justificación.

La Administración del Recurso Humano, por ser parte de un conjunto interactuante de elementos, tiene una participación directa dentro de las diversas actividades de una organización y por ende en el logro de los objetivos de la misma. Al estar involucrado el Recurso Humano en los procesos productivos de la empresa, un adecuado, eficiente y técnico manejo del mismo, será influyente en los niveles de productividad que la empresa alcance.

Lo expuesto anteriormente junto con el desarrollo alcanzado en cuanto a la magnitud empresarial de Industrias Licoreras Asociadas, requiere contar con un Sistema de Administración del Recurso Humano. El beneficio generado, será el aseguramiento de la calidad del Recurso Humano, ya sea mediante una adecuada: selección y procesos de capacitación, que tendrá un efecto directo en la calidad operativa y técnica de la empresa y que beneficiará a nuestros clientes e inversionistas.

Desde el punto de vista teórico - práctico, se constituye en un sistema que aplicando conocimientos teóricos en el área de personal, se puede estructurar un sistema práctico que permita desarrollar los factores relacionados con el Recurso Humano. Su estructuración es factible ya que se cuenta con el suficiente material bibliográfico fruto de investigaciones de muchos autores y la apertura de la empresa, para recopilar la información necesaria para su estructuración.

Según, Ramón Lucas Ortueta: (1974; p.567). "Las nuevas técnicas sobre "Relaciones Humanas" hasta aquí descritas nos obligan a alterar criterios tradicionalmente establecidos. Su estudio objetivo rápidamente nos demuestra que su amplio contenido, no solo intenta favorecer la situación presente, sino que busca preparar el futuro, para obtener del mismo el máximo beneficio. Además, en un país como el nuestro, tan limitado de capitales, el factor humano constituye la riqueza más a nuestro alcance para elevar, en forma inmediata, la productividad con un mínimo de inversiones".

“Para facilitar esta tarea, los directores tienen que dar con tiempo sus planes sobre el personal, sin que esto signifique que hayan de ser ellos los ejecutores directos de los mismos. Simultáneamente tienen que aclarar sus conceptos sobre lo que es dirigir, corregir, elegir, enseñar, administrar, etc.... Conseguido esto, quedan como funciones propias del moderno departamento de personal la labor oscura, pero eficaz, de conocer y preparar el ambiente en su conjunto, para llegar al final a un resultado favorable. Es una difícil estrategia que exige previsión, sistematizaciones de estructura, recogida de índices, etc., desarrollar con seguridad y con plenitud los objetivos propuestos.”¹

James A. F. Stoner y Charles Wankel: (1999; p.364), manifiestan: “Los recursos más importantes de una organización son sus Recursos Humanos; la gente que aporta a ella sus trabajo, talento, creatividad y dinamismo. De ahí que, entre las tareas centrales de un gerente, se cuenten la selección, adiestramiento y desarrollo de las personas que ayudarán más a la empresa a conseguir sus metas. Sin personas competentes, tanto en el nivel gerencial, como en todos los demás, las organizaciones buscarán metas inapropiadas o les parecerá difícil lograr las metas convenientes una vez que las fijan”.²

“Raymond E. Miles y Charles C. Snow han afirmado que dos fenómenos han hecho en los últimos años que la alta gerencia se centre con renovado

¹ ORTUETA, R. (1974). Organización Científica de la Empresa. 4ta Edición. Editorial Limusa. México. P.567.

² STONER, J. Administración. 3ra Edición. Editorial Prentice Hall. México. P. 364

interés en la función de dotación de personal y le conceda una importancia mayor. En primer lugar, la competencia tan eficiente del extranjero ha impulsado a muchas compañías a tratar de mejorar los Sistemas de Administración de los Recursos Humanos, a fin de mejorar el desempeño organizacional. Y en segundo lugar, la economía de una alta tecnología creciente, basada en los servicios, esta haciendo que la administración de los Recursos Humanos sea un aspecto mas decisivo en el éxito organizacional".³

1.4 Objetivos.

1.4.1 Objetivo general.

Establecer un Sistema de Administración de Recurso Humano y mediante un manejo técnico de todas las etapas que conforman el sistema, nos permita mejorar la productividad de la empresa.

1.4.2 Objetivos específicos.

- Realizar un diagnóstico y el levantamiento de las necesidades de la empresa, para estructurar el Sistema de Administración de Recurso Humano.

³ STONER, J. Administración. 3ra Edición. Editorial Prentice Hall. México. P. 364

- Proponer un Sistema de Administración del Recurso Humano, para la empresa Industrias Licoreras Asociadas, como marco de referencia para mejorar la productividad del personal y de la empresa.

- Construir un marco teórico que nos sirva de sustento, para el desarrollo práctico.

- Obtener una estructura, que permita un manejo del Recurso Humano, para tener un mejor resultado de las actividades desarrolladas, mediante la clasificación de puestos.

- Establecer una adecuada segregación de funciones, para evitar la duplicidad y mantener un mejor control del desempeño a través del cumplimiento de los manuales de funciones.

- Diseñar formatos para registros de información, sobre las actividades desarrolladas en cada una de las etapas de la Administración del Recurso Humano, para ser utilizada como una herramienta, que permita un posterior análisis de la gestión.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes investigativos.

Estructura Legal.

CONSTITUCION DE LA COMPAÑÍA DENOMINADA INDUSTRIAS LICORERAS ASOCIADAS ILA S.A. CAPITAL SOCIAL DE \$ 10.040.000 MILLONES CUARENTA MIL SUCRES.

En la ciudad de Ambato, capital de la provincia de Tungurahua hoy día miércoles 21 de mayo de 1980, ante mí el Notario tercero **Dr. PABLO ANDRADE COLOMA**, comparece los Señores **JUAN CARLOS PROAÑO GARCES**, casado y, **SEGUNDO SANTANA ARCOS**, casado. Los comparecientes son de nacionalidad ecuatoriana, mayores de edad, capaces para contratar y obligarse, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar la presente constitución simultánea de la Compañía Industrias Licoreras Asociadas, la que se regirá por la ley de Compañías, Código de Comercio, y por los presentes Estatutos, a quienes conozco de lo que doy fe y dicen: que elevan a escritura pública, la minuta que me entregan cuyo tenor literal es el siguiente.- **SEÑOR NOTARIO.**-En el

Registro de escrituras públicas a su cargo, sírvase incorporar la presente Minuta de Constitución de una Sociedad Anónima, contenida al tenor de las siguientes cláusulas : **PRIMERA: COMPARECIENTES.-** Comparecen al otorgamiento del presente contrato, los Señores **JUAN CARLOS PROAÑO GARCES Y SEGUNDO SANTANA ARCOS**, los comparecientes son de estado civil casados respectivamente, domiciliados en esta ciudad de Ambato, de paso por esta ciudad, mayores de edad y hábiles para contratar y obligarse, los mismos que manifiestan que es su voluntad unir sus capitales de trabajo para constituir en forma simultánea, como en efecto constituyen una Sociedad Anónima que se registrará por las normas de la Ley de Compañías y por los estatutos que constan en las cláusulas siguientes: **SEGUNDA: ESTATUTOS DE LA EMPRESA INDUSTRIAS LICORERAS ASOCIADAS ILA S.A. CAPITULO UNO GENERALIDADES.- ARTICULO UNO, DENOMINACION, NACIONALIDAD, DURACION Y DOMICILIO.-** La compañía que se denominará **INDUSTRIAS LICORERAS ASOCIADAS ILA S.A.**, es de nacionalidad ecuatoriana y tendrá una duración de cuarenta años, al partir de la inscripción del presente contrato en el Registro Mercantil, plazo que será ampliado o reducido por resolución de la Junta General de Socios expresamente convocada para el efecto. El domicilio de la compañía será el de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, podrá establecer sucursales o agencias en cualquier lugar dentro o fuera del país, si así lo tuviera a bien.

Misión.

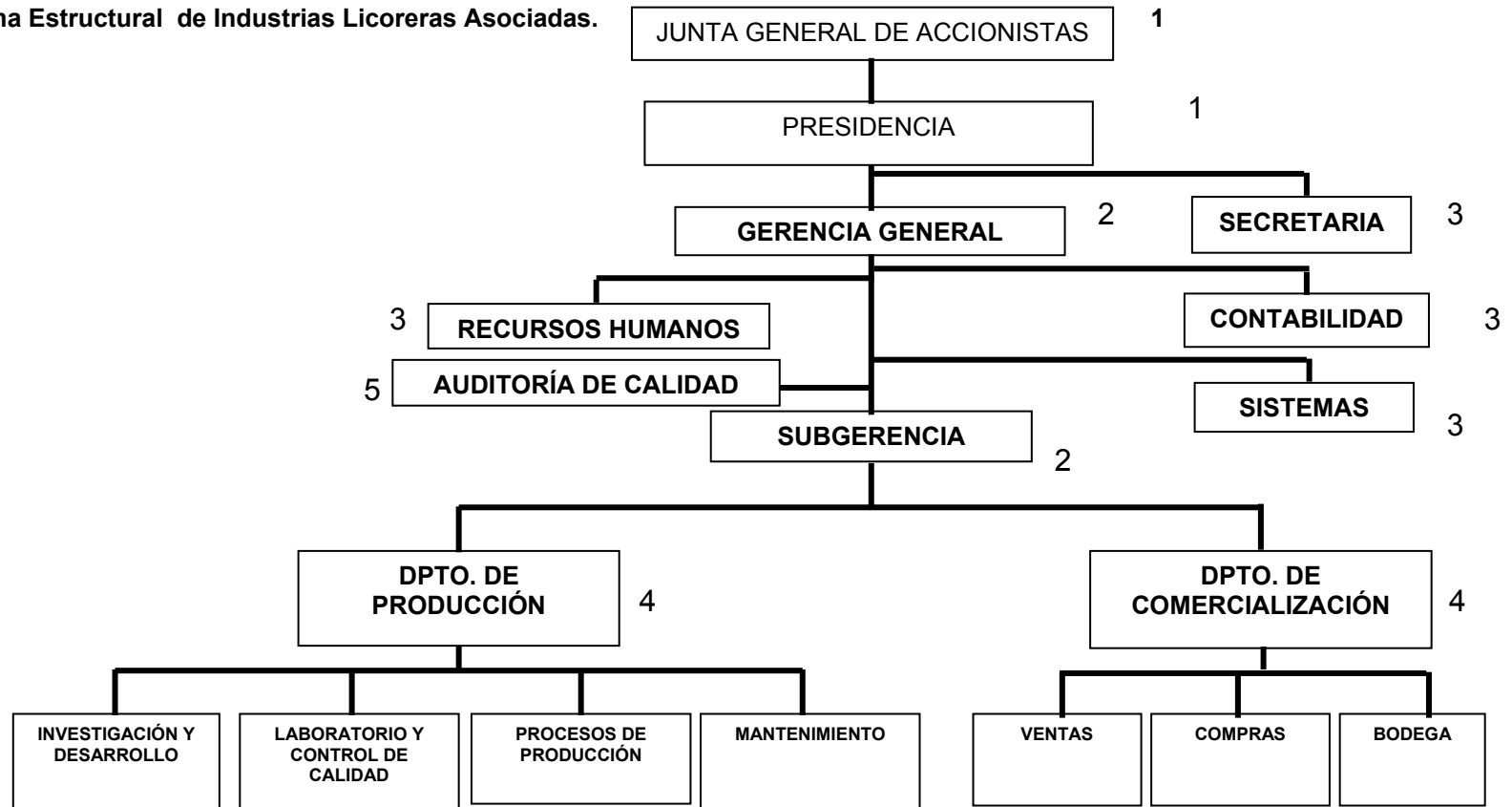
Industrias Licoreras Asociadas, es una empresa pionera solidamente establecida, mediante un desarrollo sostenible, con un equipo de trabajo motivado y capacitado, comprometidos en la elaboración de productos, utilizando materias primas naturales, cumpliendo las exigencias de un mercado globalizado.

Visión.

Satisfacer a nuestros clientes, consumidores y accionistas elaborando productos de casta, superiores en calidad, variedad y servicio; mediante la capacitación y alta tecnología, sin descuidar el ecosistema; imponiendo su tradición vinícola- licorera.

Gráfico: 2.1

Organigrama Estructural de Industrias Licoreras Asociadas.



CUADRO DE REFERENCIAS

<p>Nivel de Jerarquía</p> <p>1.- N. Directivo</p> <p>2.- N. Ejecutivo</p> <p>3.- N. Auxiliar.</p> <p>4.- N. Operacional</p> <p>5.- N. Asesor</p>	<p>Clave</p> <p>— = Autoridad</p> <p>└ = Auxiliar</p> <p>└ = Asesoría</p>	<p>ELABORADO</p> <p>Por: Jurado Darío</p> <p>Fecha: 05-02-2007</p>	<p>APROBADO</p> <p>Por:.....</p> <p>Fecha:</p>
--	---	--	--

La empresa tiene una nómina organizada, bajo la siguiente estructura por niveles:

1.- Nivel Directivo.

Junta General de Accionistas

Presidencia

2.- Nivel Ejecutivo.

Gerencia General

Subgerencia

3.- Nivel Auxiliar o Administrativo.

Departamento de Recursos Humanos.

Departamento de Contabilidad.

Secretaría.

Sistemas.

4.- Nivel Operativo.

Departamento de Producción.

Departamento de Comercialización.

5.- Nivel Asesor.

Auditoría de Calidad

Sistema de Producción actual.

El objetivo productivo, es la obtención de licores y vinos de calidad superior, basados en procesos y materias primas que garanticen la misma.

Dadas las características del proceso productivo se distinguen dos fases, la primera relacionada con la obtención de los diferentes productos y cuyos procesos tienen características particulares en cada caso y una segunda que dependiendo del envase tiene la factibilidad de seguir tres procesos hasta finalmente llegar a la bodega de producto terminado.

Proceso para la obtención de Licor, Ron y Vino.

Vinos.

Este proceso comienza con la recepción y selección de la fruta, la cual es sometida a una minuciosa inspección con la finalidad de retirar aquellos materiales presentes que pudieran alterar el proceso de fermentación. Una vez seleccionada se la lava y estruja y se la coloca en toneles desinfectados mezclándolos con agua, azúcar, mejoradores, inhibidores.

El resultado de la fermentación de la mezcla antes señalada deberá tener un grado alcohólico de 10 a 11 Gl, y que se lo asimila como un resultado positivo, concluida la fase anterior se procede al tamizado quitando las partículas gruesas; realizando los controles de temperatura y sólidos

solubles que nos permitan asegurar la fermentación alcohólica, PH, Acidez total.

Luego se procede a la decantación, añadiendo clarificantes y realizando los trasiegos eliminando los conchos y heces. En el mosto final se determina el grado alcohólico, PH, acidez total, acidez volátil, sólidos solubles que constituyen el control de calidad.

Cuando el mosto ha llegado a tener las características deseadas se procede a la hidratación y clarificación que consiste en añadir al vino turbio una sustancia que arrastre consigo partículas en suspensión y gérmenes sedimentándolos, esto dará brillo y transparencia al vino, luego de una filtración final estará listo para el envasado.

Rones.

El proceso empieza con el aguardiente rectificado de caña que se encuentran en los barriles de madera para el añejamiento, estos son sellados en presencia de delegados del Instituto Nacional Ecuatoriano de Normalización "INEN", por períodos de tiempo determinados, luego de lo cual son abiertos en presencia de los mismos quienes certificarán el añejamiento del Ron Madre. Este Ron así obtenido será rectificado para luego ser mezclado con rones de diferentes años de añejamiento para finalmente ser filtrados y quedar listos para el envasado.

Licores Rápidos.

La materia prima para este producto es el alcohol, proveniente de los ingenios azucareros, este es transportado por medio de mangueras a tanques de acero inoxidable de 25000 litros de capacidad que sirven para asegurar el grado alcohólico y más parámetros que servirán para determinar la calidad del producto. El aguardiente utilizado como aditivo es producido en una destiladora ubicada en la ciudad del Puyo, propiedad de Industrias Licoreras Asociadas.

Tienen un valor muy importante en la elaboración de este producto las fórmulas y el proceso de mezclado y mejoramiento al paso del tiempo, de esto dependerá el sabor, aroma, bouquet, que deberán estar dentro de los parámetros que las normas exigen.

Los diversos productos que pertenecen a esta categoría tal el caso de coñac, aguardientes y anisados pasarán a la etapa de decantado que no es otra cosa que el reposo que se lleva a efecto por algunas semanas, luego son clarificados y filtrados para finalmente entrar al proceso de envasado.

Cremas.

Las Cremas tienen dos componentes importantes el alcohol y las maceraciones que consisten en una mezcla de fruta específica, la cual luego de un período de tiempo se somete a trasiegos y se mezcla con el alcohol

luego se le agrega jarabe, saborizantes y espesantes que le darán las características de sabor, aroma, bouquet que caracteriza a este producto de Industrias Licoreras Asociadas.

Procesos de envasado, capsulado, etiquetado y embalaje.

El envasado se lo realiza mediante el uso de tres máquinas:

Máquina semiautomática para fundas de polietileno de 1000 centímetros cúbicos.

Esta máquina es utilizada para el envasado de vino en funda, el cual tiene un tanque de acero que se conecta a una máquina selladora mediante un panel de control.

Empieza con la funda de polietileno la cual se ubica en el tubo alimentador para ser llenada con un contenido aproximado de 100 centímetros cúbicos aproximadamente, la cual luego es retirada y pasa al sellado para ser inspeccionadas antes de ser colocadas en cajas individuales y finalmente en cartones de doce unidades.

Máquina semiautomática para pomas de 1500, 2000, 3000 y 4000 centímetros cúbicos.

Se la utiliza para el llenado de pomas de vino, en primer lugar es succionado el vino al tanque principal mediante una bomba y pasando por un filtro hasta el tanque alimentador, luego pasa a la máquina que posee cinco entradas para el llenado de vino en pomas de distinta capacidad; mediante un sistema de rodillos es transportado para taparlas, la inspección se efectúa agitando y colocándolas frente a un visor. Se concluye el proceso con la colocación de las etiquetas manualmente, capuchón y se las coloca en cartones.

Máquina automática para envasado de botellas de 750 y 375 centímetros cúbicos.

La línea de embotellamiento es automática, las botellas debidamente esterilizadas son trasportadas mediante cintas al lugar donde es llenado con producto proveniente de la olla alimentadora de manera automática y con la cantidad exacta, luego mediante un sistema giratorio entra a la capsuladora donde son tapadas las botellas quedando listas para la colocación manual de los capuchones, siendo conducidos a un túnel de calor.

El etiquetado es realizado por la máquina la cual es muy sofisticada y da opciones hasta de cuatro etiquetados al mismo tiempo. Se concluye con el embalaje en cartones o jabas.

Producción.

La producción depende principalmente de la capacidad de alcohol almacenada y de la salida que tenga el mismo así como de la duración de los procesos para obtener los distintos productos, la capacidad de envasado tiene también su importancia ya que estará sujeta a las características de las máquinas, ya sea el caso de la automática que embotella de 70 a 80 botellas por minuto y que considerando el período normal de trabajo anual , nos da una capacidad instalada de 8'448.000 unidades que respecto a las actividades manuales considerando el período normal de ocho horas diarias y con una producción promedio de 0.25 minutos por botella da una capacidad de 6'007.000 botellas al año existiendo un desequilibrio que depende de la mano de obra y que requieren de un análisis de los métodos de producción, asignación de tareas y funciones y más factores ligados al Recurso Humano que permitan mejorar la productividad del mismo.

Principales Productos.

Vinos.

- Moscatel (750, 1000,1500, 2000, 4000 centímetros cúbicos)
- Oporto (750, 1500, 2000 centímetros cúbicos)
- Tinto Seco, Blanco Seco, Tres Marías, Blanco dulce (cartón de 1000 centímetros cúbicos)

Anisados.

- Puntas (750 centímetros cúbicos)
- Tres Mosqueteros (750 centímetros cúbicos)
- Pecho Amarillo (750 centímetros cúbicos)
- Mallorca (750, 375 centímetros cúbicos)

Rones.

- Trovador Blanco (350, 750 centímetros cúbicos)
- Trovador Oro (200, 375, 750 centímetros cúbicos).

Aguardientes.

- Baneño (375, 750 centímetros cúbicos)
- Puro Puyo (375, 750 centímetros cúbicos)

Cremas de Frutas.

- Banano (375, 750 centímetros cúbicos)
- Café (375, 750 centímetros cúbicos)
- Cacao (375, 750 centímetros cúbicos)
- Coco (375, 750 centímetros cúbicos)
- Durazno (375, 750 centímetros cúbicos)
- Frutilla (375, 750 centímetros cúbicos)

- Mandarina (375, 750 centímetros cúbicos)
- Menta (375, 750 centímetros cúbicos)
- Mora (375, 750 centímetros cúbicos)

Coñac.

- Marques de ILA (375, 750 centímetros cúbicos).

Otros productos.

- Brandyla (375, 750 centímetros cúbicos).
- Loro Seco (375, 750 centímetros cúbicos).
- Marimba Coco (375, 750 centímetros cúbicos).
- Agua destilada para baterías
- Agua purificada

Servicios.

- Laboratorio.

Distribución de la Planta.

La planta se encuentra distribuida en tres naves principales con las respectivas ampliaciones así:

En la nave número 1 se encuentran instaladas la máquina automática y en el espacio restante los tanques de acero, que son utilizados para la decantación, hidratación y filtración de vinos y licores, se cuenta con toneles de roble que descansan sobre bases de madera para evitar el deterioro y contaminación de bacterias en el añejamiento, fermentación y maceraciones.

En esta nave se efectúan las mezclas y correcciones, en la parte posterior se tiene la bodega de cartones y junto a ella la planta de tratamiento de agua; también se cuenta con la bodega de insumos constituido por químicos, carbón activado entre otros.

La nave dos es utilizada especialmente para recepción de fruta, pomos, botellas e insumos necesarios, al igual que el producto terminado que será luego envasado para su posterior despacho (bodega de producto terminado).

La tres se encuentra ubicada en la parte posterior, donde se hallan los tanques de lavado, las máquinas semiautomáticas y el almacenamiento de pomos. En una extensión se encuentran tanques pequeños que son utilizados especialmente para fermentaciones de fruta y barriles de añejamiento, esta distribución está mayormente detallada en los planos de planta que constan en los Anexos (G, H)

Valores en la Gestión de Personal.

Los valores Corporativos de Industrias Licoreras Asociadas son:

- Ética.
- Calidad
- Compromiso con la organización.
- Productividad.
- Competitividad.
- Rentabilidad.
- Responsabilidad Social.

El desarrollo de sus actividades ha ido creciendo en volumen y complejidad, con el objetivo de satisfacer las exigencias de un mercado competitivo, que han originado una reorientación de su estructura con la incorporación de nueva tecnología, que en cierto modo han desplazado ciertos puestos de trabajo, al mismo tiempo han originado nuevas exigencias, en la obtención de certificaciones respecto a la aplicabilidad de normativas.

En una primera etapa, la empresa ha procedido a realizar un preestudio para la implantación de ciertos procesos técnicos- administrativos, con la finalidad de obtener la certificación sobre normativas ISO. Por lo que, en el área de Administración de Recurso Humano dado el antecedente mencionado, se ha procedido a levantar información para determinar cual es el contexto en los

que se hallan inmersos cada uno de los subsistemas que conforman la Administración de Recursos Humanos; así tenemos que:

En cuanto a Reclutamiento y Selección, solo se cuenta con un 18 % de implementación, básicamente se refiere a la ejecución de entrevistas a posibles elegibles y análisis de vacantes; faltándose por implementar un 82% que considera contar con una lista de asignaciones para la determinación concreta de los puestos existentes, un cuestionario de clasificación, descripciones de puestos, pruebas de selección, establecer rotación del personal, planes de promoción del personal, banco de elegibles.

El área de Capacitación y Desarrollo cuenta con un 22% implementado, parcialmente establecido igual porcentaje al anterior con un 22%; faltándose por establecer un 56% que guarda relación con esquemas de reemplazamiento, evaluación de desempeño, programas de mejoramiento, desarrollo gerencial, plan de promociones y mejoramiento de carrera.

El subsistema de Relaciones Laborales cuenta con un 40% implementado, faltándose por establecer un 60% que guardan relación con diagnosticar causas de inconformidad laboral, asesoría en cuanto a manejo de quejas y búsqueda de acuerdos, programas de participación del personal.

En cuanto al subsistema de Compensación, no se cuenta con un 50% de los requerimientos que un Sistema de Administración de Personal requiere,

tiene que ver con aspectos relacionados con : valuación de puestos, políticas de compensación, evaluación del desempeño.

Uno de los subsistemas mas planificados en Industrias Licoreras Asociadas es el de Seguridad e Higiene del cual solo se requiere implementar un 27% y que tienen que ver con reportes, líneas de comunicación.

Puede observarse que la Administración del Recurso Humano es parcial y no se hallan integrados los elementos; actuando aisladamente, lo cual hace que los esfuerzos realizados para el mejoramiento del Recurso Humano, no sean efectivos.

Es necesario señalar que muchos de los aspectos que se encuentran parcialmente planificados en los subsistemas de Reclutamiento y Selección, Capacitación y Desarrollo, Relaciones Laborales, Compensación, Seguridad e Higiene, fueron estructurados hace un año, cuando la empresa emprendió el preestudio antes mencionado, que por cierto en la actualidad no esta vigente, debido a los factores del entorno interno de la empresa, se ha visto obligada a desplegar por el momento nuevos recursos para la implementación de nueva tecnología, que han originado la necesidad de contar con un Recurso Humano adecuadamente seleccionado, capacitado y motivado para desempeñar sus funciones con mayor eficiencia y acorde a la tecnología implementada, debido a que en el futuro, se seguirá actualizando la tecnología para de esta manera lograr una mejor productividad de todos los factores tendientes a desarrollar a Industrias Licoreras Asociadas.

F. Domínguez, (1996), en la obra: “Modelo y Experiencias Innovadoras en la Gestión de Recursos Humanos”, establece un modelo de Integración de Gestión y Desarrollo de Recurso Humano, que tiene los siguientes fundamentos:

- Pasar de un modelo reactivo a uno proactivo.
- Evolucionar de la lógica del pedido a la de la anticipación
- Pasar de lo puntual a lo integral en la estrategia del negocio.

Según Carlos A. Fuentes,(2000), en su obra: “Fundamentos de Administración de Personal”, sugiere como políticas: Planificación de la mano de obra, Reclutamiento y Selección de Personal, Clasificación y Valoración de Puestos, Evaluación y Seguimiento- Capacitación y Perfeccionamiento, Salarios, Incentivos, Bienestar Social y Laboral, Planificación de Profesionales, Preparación para la jubilación, Promoción y Ascensos, Traslados y Cambios.

En el sector empresarial de nuestro país la implementación de una Administración de Recursos Humanos, tiene un carácter parcial y no integral. La falta de la aplicación de todos los subsistemas que conforman un Sistema de Administración de Recursos Humanos, origina una falta de óptica que no permite adoptar orientaciones de políticas adecuadas.

En nuestro medio la Administración del Recurso Humano, tuvo un mayor desarrollo en el sector público y un menor desarrollo en el sector privado.

La incorporación de la Administración de Recursos Humanos, al sector privado ha originado el interés de muchas instituciones académicas en diversos niveles, al abordar la temática, con el consecuente aumento de información bibliográfica de autores modernos, como: Gary Dessler; quién basado en los fundamentos de los autores clásicos ha desarrollado modernos e interesantes esquemas de Administración del Recurso Humano; que han motivado al administrador a emprender en proyectos de desarrollo de Sistemas de Administración de Personal de la empresa.

La mejora continua de la calidad de los recursos se consigue, permitiendo que los elementos de entrada en un proceso se conviertan en resultados y a su vez estos sean elementos de entrada de otro proceso.

Por otra parte, mediante el requisito 6.2 de la norma ISO 9001:2000, manifiesta que el personal que ejecuta trabajos que se relacionan con la calidad del producto deberá ser competentes, basados en la educación, formación, habilidades y experiencias adecuadas, por lo cual la organización debe:

- Establecer la competencia indispensable que requiere el personal involucrado con actividades que afectan la calidad del producto.

- Dotar de la formación o acciones que satisfagan las necesidades relacionadas con el ítem anterior.

- Ejecutar la evaluación de las acciones tomadas.

- Lograr que el personal sea consciente de la importancia que el desarrollo de sus actividades tiene en el logro de los objetivos relacionados con la calidad.

- Contar con registros adecuados referentes a educación, formación, habilidades y experiencia.

En sí, la implantación del requisito 6.2 de la norma ISO 9001:2000, se refiere con énfasis al aseguramiento de un personal competente, en cuanto a desempeño, habilidad, aptitud y la importancia de desarrollar actividades que permitan el logro del cumplimiento de los perfiles de cada puesto, fundamentado en la capacitación; así como, en la evaluación de la eficacia del entrenamiento suministrado relacionado con el impacto en el desarrollo de las actividades de las diferentes áreas de la organización.

2.2 Fundamentación filosófica.

La investigación responde a una necesidad de la administración moderna, que no se refiere a una práctica social, sino en sí, es una ciencia de características ideográficas, que pertenecen a una ubicación paradigmática. Paradigma, que se refiere a concreciones científicas, que han sido reconocidas con un carácter universal y que proporcionan soluciones a problemas y son referencias, que dan ideas para interpretar y comprender la

realidad y nos permiten definir el problema del manejo del Recurso Humano para encontrar una solución oportuna.

Dentro del marco antes mencionado, la investigación se fundamenta en el paradigma crítico propositivo, aporte de científicos de los últimos tiempos como Kart Marx, Vigotsky Contiev, entre otros. El paradigma crítico propositivo tiene como fundamentaciones: la ontológica, epistemológica, axiológica y metodológica. La primera se refiere a la realidad como un mundo cambiante y dinámico, el segundo lo conceptúa como una totalidad concreta, la tercera conceptúa que la ciencia no puede ser neutra, se influencia de valores y la cuarta que la construcción del conocimiento se hace a través de la investigación cualitativa con la participación de los sujetos involucrados.

Por lo que la investigación se enmarcará en el paradigma crítico propositivo, ya que a través de este proyecto se busca mejorar la calidad de vida del ser humano y una transformación positiva del mismo, mediante una dialéctica teoría-práctica lo que permite dar respuesta al problema.

2.3 Fundamentación legal.

La investigación, se enmarca dentro de las disposiciones emanadas por el Código Laboral y de Seguridad Social, que rigen las relaciones de trabajo en la República del Ecuador.

2.4 Fundamentación teórica.

Para el autor Carlos Fuentes; según, David Amado Burgos: “Administración de Personal, es una parte de las Ciencias Administrativas que estudia las relaciones, normas y procedimientos; aptitudes y actitudes entre las organizaciones y los trabajadores para satisfacer las aspiraciones colectivas propendiendo el desarrollo y bienestar general para de esta forma contribuir a forjar una comunidad que cubra las necesidades de sus miembros”.⁴

2.4.1 La Administración de Recursos Humanos.

Refiriéndonos a la Cadena de Valor en la empresa expresada por Michael Porter, se puede también especificar la Cadena de Valor de los Recursos Humanos, en la cual se determina un proceso de adaptación de su sistema de Gestión y Desarrollo de las Personas, a la dinámica de la tecnología de producción.

Los cambios de perfiles profesionales de compleja adaptación al interior de los equipos de trabajo, provocan desajustes cualitativos y cuantitativos entre los requerimientos exigidos por la empresa y, ofrecidos por las personas para alcanzar el objetivo de mejorar la calidad de la producción.

La Cadena de Valor de los Recursos Humanos enfatiza tres instancias del proceso de Planificación del Capital Humano:

⁴ FUENTES, Carlos. (2000) Administración de Personal I Parte. P.13

- Logística de Entrada: Considera la capacidad de ganar tiempo, mediante la captación del recurso humano necesario, para el cumplimiento adecuado del proceso productivo, convirtiéndose en un Sistema de Previsión y Planificación.

- Logística de Operaciones: Establece los flujos de personal, al igual que la valoración de puestos y acciones de formación, como respuestas inmediatas a las demandas de los clientes internos, obteniendo fluidez y oportunidad en la dotación de personal que requiere el proceso productivo; estableciéndose un Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

- Logística de Salida: Cuando los recursos han sido generados, se deberá asegurar el retorno de la inversión mediante Políticas de Gestión, que implican procesos de evaluación, participación en procesos de formación y aporte del personal clave constituyéndose en un Sistema de Desarrollo de Recursos Humanos.

Objetivos de Desarrollo de los Recursos Humanos.

Los objetivos específicos de la Planificación para la Gestión de Desarrollo de Recursos Humanos son:

- Prever la evolución de necesidades cuantitativas y cualitativas de personal.

- Diseñar y establecer planes de ajustes en cuanto a competencias profesionales.

- Ejecutar acciones de flujo de recursos que permitan el equilibrio cuantitativo y cualitativo de personal requerido.

- Gestionar el personal clave, conociendo el potencial y talento humano; manteniéndolo motivado; así como, su desarrollo profesional, con la finalidad de cubrir las necesidades de la empresa.

- Gestionar el Sistema de Información de Recursos Humanos, para analizar el potencial de las personas; así como, su adecuación a exigencias presentes y futuras.

El Sistema de Gestión de Personal Clave, radica en los empleados y trabajadores más valiosos de la organización de los diversos mandos y, que se lo considera como estratégico para la empresa y al cual se lo mantendrá motivado, desarrollando sus capacidades y evolucionando en cuanto a posiciones de rango superior.

Se considera como políticas a aquellas expresiones escritas sobre los objetivos o intenciones de la empresa, que tienen que ver con los valores de la dirección y que son directrices para los trabajadores.

No se ha establecido un número determinado de políticas, pero normalmente dentro del área de personal se establecen entre diez a quince.

Los principios en el campo de la Administración de Personal, tienen ciertas inexactitudes características de las ciencias sociales de allí su naturaleza no exacta, puesto que a las personas no se las puede considerar como reglas rígidas o inflexibles.

La Administración de Recursos Humanos, se fundamenta en las disciplinas sociales como la Sociología, Antropología Cultural, Psicología y el Derecho, en las cuales se tiene una cantidad de investigación grande y cuyos principios son adaptables a la aplicación científica actual.

Muchos de los principios de la Administración de Recursos Humanos, se fundamentan en los principios de Fayol, que han sido descubiertos a través de la práctica y observación; se consideran que algunas de estas prácticas han sido objeto de una aplicación continua, con cierto grado de éxito y que se las acepta como una verdad objetiva.

2.4.2 Principios administrativos que rigen el Sistema.

La estructura organizacional que conforma un Sistema de Administración de Recursos Humanos, observa la aplicación de principios que rigen y son parte fundamental de la concepción del mismo, así:

Autoridad.

En los niveles más altos radica el mayor nivel de autoridad, los cuales se ejercen, a través de esquemas de coordinación. Son dos componentes esenciales, la autoridad formal y la personal, que se ejerce mediante la influencia positiva sobre el personal, esto ayuda a eliminar restricciones producidas por actitudes negativas del Recurso Humano.

Disciplina.

La normativa que regirá las actividades del Recurso Humano en todas las etapas administrativas del mismo deberá ser acatada, así como, el respeto a los niveles jerárquicos más altos, incentivando el cumplimiento de este principio mediante acuerdos justos y la aplicación de sanciones prudentes del personal a cargo de su aplicación.

Unidad de mando.

Sobre la ejecución de una actividad, cada empleado recibirá instrucciones solamente de una persona y cualquier circunstancia sobre esta será reportada a la misma; todo esto, evitará conflictos de autoridad que obstruirán la acción eficiente del sistema.

Unidad de dirección.

Cada una de las unidades tienen objetivos y a su vez, estos tienen actividades implícitas a tal o cual objetivo, mediante el uso de un plan conforme a las políticas deberán ser dirigidas por una sola persona.

División de tareas.

Se considera que la especialidad es un factor importante para la ejecución eficiente del trabajo, por lo cual se establece a través de un manual de funciones, así como, la aplicación oportuna de procesos de capacitación específicos para que cada área llegue a la consecución de este principio.

Centralización.

Una regulación adecuada de delegación de autoridad ayudará a descongestionar una exagerada centralización de actividades, sobre funciones de alta dirección y gerencia, de esta manera se logrará optimizar el potencial de alta dirección y gerencia, de responsabilidades para una adecuada Administración del Recurso Humano.

Jerarquía.

Los organigramas reflejan e identifican los niveles desde la alta gerencia hasta los niveles operativos; adicionalmente, se establecerá un código que ayudará a identificar con mayor claridad los niveles jerárquicos.

Orden.

La gestión de todo recurso tiene que ser viabilizada, a través de procesos que se constituyen en un orden subjetivo dictado mediante disposiciones, y otro material respecto a posiciones y condiciones adecuadas para la ejecución de una labor.

Subordinación del interés individual al colectivo.

En toda circunstancia las metas empresariales se antepondrán a los personales de los integrantes de la organización.

Equidad.

El jefe de personal dispondrá de normativas por escrito, que brindarán un trato equitativo a los subalternos y al Recurso Humano de Industrias Licoreras Asociadas en general (normativas para manejo de incentivos y capacitación).

Remuneración.

La remuneración por el trabajo realizado estará en conformidad, tanto del empleado, como del empleador, bajo la normativa del Código de Trabajo; así como, de las disposiciones emanadas por el subsistema de clasificación y valoración de puestos, que en ningún momento será contradictorio con el Código de Trabajo.

Estabilidad del personal.

Cada unidad operativa se encargará de proporcionar información que permita al Departamento de Recursos Humanos, establecer parámetros de medición sobre rotación del personal, para luego de realizar un análisis establecer un diagnóstico del mismo; puesto que, un alto índice de rotación, perjudica el eficiente funcionamiento de la empresa.

Espíritu de equipo.

El Departamento de Recursos Humanos, incentivará en los miembros de la empresa un sentimiento de unidad fortalecido, que contribuya a una identificación con los objetivos y metas organizacionales.

Iniciativa.

Es política de la empresa y por ende del Departamento de Recursos Humanos, establecer un ambiente de libertad donde ideas que ayuden al mejoramiento fluyan de una manera adecuada con el consiguiente estímulo para el personal que las origine.

2.4.3 El proceso de la Administración de Recursos Humanos.

Un proceso implica tareas o funciones, con la finalidad de análisis posteriores y que consisten en enumerar que funciones deberán ser desarrolladas y ejecutadas, para que la Administración de Recursos Humanos, se desarrolle con eficiencia y eficacia, tomando en cuenta cuatro etapas como sigue:

Planificar

Organizar

Dirigir

Controlar

Las etapas antes mencionadas nos sirven para una utilización adecuada del Recurso Humano.

Planificación

La planificación se la realiza de acuerdo a los objetivos y metas que tiene la empresa respecto a la Administración de Recursos Humanos, es importante fijar las prioridades y limitaciones inmersas en el proceso, para alcanzar los objetivos planteados.

Se debe establecer la metodología a utilizarse, al igual que una programación. Uno de los principales objetivos que persigue la Administración de Recursos Humanos, es la optimización del personal, con la consecuente mejora de la productividad generada, tanto por el empleado como por la empresa.

La planificación debe fijar los procesos a ejecutarse para alcanzar el objetivo de mejoramiento de la productividad, en sí, es el establecimiento de objetivos y metas coherentes, y la ejecución a través de medios adecuados.

Una planificación contendrá alternativas de acción adecuadas que permitan maximizar los recursos empleados, fijar la conducta futura mediante el análisis y diagnóstico del pasado, presente y tendencias observadas. Los planes deben formar un conjunto organizado, funcional, compatible; la igual que, una coordinación con la planificación global, esto ayudará a evitar los denominados cuellos de botella.

Los propósitos o metas deben ser definidos y la actividad de planificar no tiene un tiempo determinado; decir, es continúa.

Dirección, motivación, desempeño y satisfacción

La dirección debe ser ejecutada de una manera sistemática y bajo normativas por escrito, que eviten la generación de conflictos de autoridad y viabilicen la ejecución de los aspectos direccionales, que permitan la consecución del objetivo del Sistema de Administración de Recursos Humanos.

Dentro del aspecto direccional se abarca a todos aquellos directivos de la empresa, en los cuales se halla involucrado la autoridad y responsabilidad, así tenemos:

La dirección empresarial formada por la Junta de Accionistas y la Gerencia.

La dirección departamental que abarca cada una de las jefaturas.

La dirección en sí, es una función que permite servirse de los dirigidos, para alcanzar las metas organizacionales.

El factor motivacional dentro de la empresa, esta relacionada con la alta dirección, gerencia y jefaturas, que a través de un proceso, proporcionarán

la información, proceso y acciones que permitirán implementar y desarrollar el aspecto motivacional del Recurso Humano.

Control, evaluación e información.

Es importante que desde la etapa de diseño del Sistema, se establezca una estructura que permita, obtener información sobre cada una de las acciones ejecutadas por los diversos subsistemas que conforman el Sistema de Administración de Recursos Humanos de la empresa, de manera que en una acción posterior se pueda evaluar los resultados de dichas acciones y planificar las posteriores. Por otra parte, el control parte desde la concepción de los diversos procesos que se ejecutarán en cada uno de los subsistemas y que deberán ser por escritos, para dejar constancia de responsabilidad sobre la ejecución de los mismos.

El proceso en sí, implica la aplicación de un sistema compuesto por los siguientes subsistemas:

Reclutamiento y Selección, Capacitación y Desarrollo, Clasificación - Valuación – Compensación de Puestos, Relaciones Laborales, Seguridad e Higiene que pueden ser identificados como categorías.

Cada uno de los subsistemas, tendrán componentes que se resumen en: tipo de personal, actividades y herramientas utilizadas; en consecuencia,

cada tipo de personal desarrollará determinadas actividades dentro de cada uno de los subsistemas.

La relación de los subsistemas antes mencionado proporcionará información, para la elaboración de manuales, metodología de evaluación y control de las actividades que desarrolla el Recurso Humano de la empresa: Industrias Licoreras Asociadas (ILA).

A continuación explicamos cada uno de las etapas que conforman los subsistemas.

2.4.3.1 Reclutamiento y Selección.

Responde a actividades de planificación sobre vacantes y la forma como estos serán cubiertos, de acuerdo a las necesidades y los requerimientos técnicos del puesto, para lo cual se deberán tener en cuenta factores como, actitud y aptitud; así como, una fuente de solicitantes.

Análisis de Puestos.-

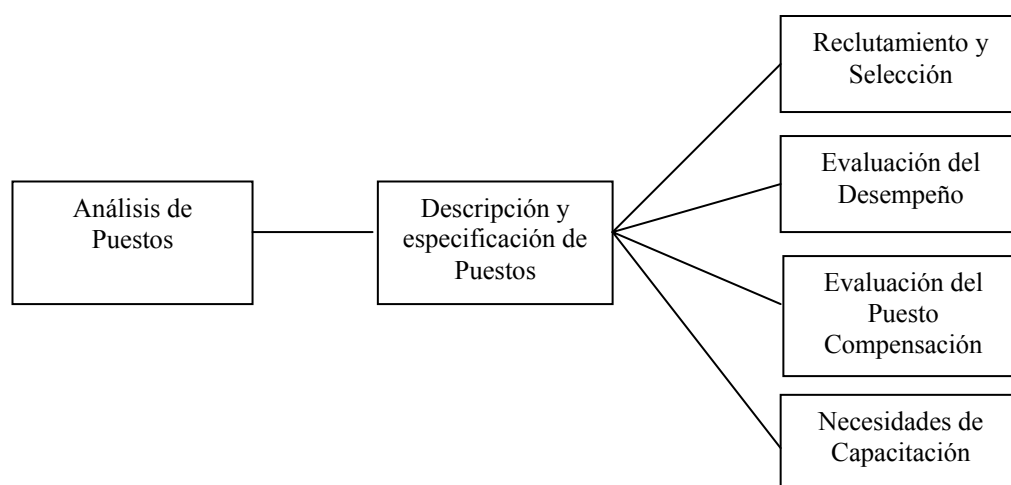
El análisis de puestos, es el proceso por medio del cual se establecen las tareas, deberes, naturaleza y se especifican los requisitos que un puesto requiere y el tipo de persona a seleccionarse, es necesario que esta etapa sea realizada antes del reclutamiento y selección.

De un análisis de puestos se extrae información relacionada con actividades del puesto, comportamiento humano, el uso de máquinas, herramientas y equipos en la ejecución de actividades; desempeño, condiciones físicas y de horas de trabajo; finalmente, requerimiento humano.

El análisis de puestos, servirán posteriormente para desarrollar las descripciones de puestos y en base de éstas, tener una selección de personal que garantice las características adecuadas del personal respecto al puesto. Como se resume en el siguiente gráfico:

Gráfico # 2.2

Análisis de Puestos



Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Proceso para ejecutar un análisis de puestos.

A continuación se mencionan los pasos para el análisis de puestos, como sigue:

- Establecer el tipo de análisis de puestos que se ejecutará, necesitándose para el análisis de puestos un cuestionario de descripción detallado, no es recomendable la aplicación del cuestionario de análisis de posición, que sirve para clasificaciones.
- Disponer de información previa como organigramas, diagramas de proceso y descripciones, de esta manera se establecen relaciones con otros puestos, autoridad, supervisión, comunicación. Es también, importante conocer como se da el flujo de trabajo.
- Determinar posiciones tipo para ser analizadas cuando existan muchos puestos similares.
- Reunir información que describa por completo al puesto y todos los elementos que globalizan la descripción del puesto.
- Verificar la información recopilada con los participantes.
- Elaborar la descripción del puesto.

Descripción del puesto.

Se define como la relación de las actividades, responsabilidad del puesto y condiciones de trabajo y riesgo implícito en su ejecución. En cuanto a sus características personales, capacidades y aptitudes indispensables para la realización del trabajo, se detallan en la especificación del puesto, que son parte de la descripción, los cuales deben ser por escrito.

Metodología para reunir información sobre puestos.

Se sugieren como métodos: la entrevista, cuestionarios y la observación; para el desarrollo de nuestro proyecto es más aplicable los cuestionarios.

Cuestionarios.

Se fundamenta en solicitar a los empleados y trabajadores, responder a grupos de preguntas en los que se describan, deberes y responsabilidades relacionadas al puesto que ejecutan.

En este caso es importante definir el grado de estructuración que tendrá y los requerimientos de información a incluir, para la investigación a llevar a cabo.

Se elegirá el cuestionario semiabierto, que consiste en solicitar al empleado que describa las principales actividades que realiza y preguntas estructuradas en cuanto a experiencia, educación, etc.

El cuestionario es una forma rápida y eficaz de obtener información de un gran número de participantes y su costo es menor. Por el lado, la verificación puede tener un proceso costoso y demorado, pero considerando una ponderación entre tiempo y costo, es el más viable.

Redacción de las descripciones de puestos.

Es necesario señalar que no existen formatos normalizados, pero deberán contener secciones referentes a:

Identificación del puesto.

En este acápite debe constar el título del puesto, nivel del puesto, código del puesto; ya que cada puesto, debe ser identificado de tal manera, que se tenga una idea de las características del mismo.

Esta sección también contendrá la fecha en la que se realizó, quién redactó y aprobó la descripción de puestos y cuál es el supervisor inmediato, el departamento y sección.

Naturaleza del puesto.

Contendrá una descripción general del puesto señalando las funciones y actividades principales que se ejecutan, no se deben incluir declaraciones generales para evitar dar mucha flexibilidad en cuanto a responsabilidades.

Relaciones dentro y fuera de la empresa.

Se deben señalar las interacciones que el trabajador mantiene con otras personas que pueden o no ser de la empresa.

Responsabilidades y deberes.

Se incluirá una sección en el cual se presente en forma detallada las responsabilidades y deberes que encierran el puesto.

Autoridad.

Es necesario señalar los límites de autoridad, toma de decisiones, supervisión, presupuesto.

Condiciones de trabajo.

Se especificarán las condiciones de trabajo con las cuales el trabajador desarrollará su actividad.

Es necesario que la descripción sea clara, indique la naturaleza, sea específica y breve.

Planificación y Reclutamiento de Personal.

Cuando los puestos de la empresa han sido descritos por completo, es necesario planificar las vacantes y como estas han de ser llenadas. Para ejecutar una predicción de los requerimientos de personal, se deberá tener en cuenta lo siguiente:

- Demanda del producto.
- Volúmenes de producción.
- Personal necesario respecto a los volúmenes de producción.
- Rotación del personal proyectada.
- Necesidades de cambio de personal considerando la naturaleza y calidad de los empleados con que cuenta la empresa.
- Desarrollo de nuevos productos y mejora en la calidad de los mismos.
- Disponibilidad de recursos financieros.
- Mejora de la productividad y los cambios que estos impliquen.

Una metodología técnica para determinar los requerimientos de personal, es a través del análisis mediante índices, ya sea relacionando el volumen de ventas, con el personal requerido en cada grupo para satisfacer la demanda, pero siempre considerando el mayor nivel de producción posible, que los

trabajadores pueden entregar con un mejoramiento en el desempeño de sus actividades.

Sea cual fuere la metodología de predicción, que se seleccionara, será necesario el juicio administrativo para modificar la predicción, acorde a factores importantes que se pueden modificar a futuro.

Tipos de candidatos.

Es necesario determinar la cantidad de candidatos externos que la empresa requerirá, luego de establecer la cantidad de candidatos internos que dispone, estos se registrarán en inventarios de personal y desarrollo que contendrán información sobre desempeño, educación, factibilidad de promoción y que se registrarán ya sea manualmente o en sistema computarizado.

El suministro de candidatos externos, dependerá de las condiciones económicas y el índice de desempleo; pues una tasa baja, nos proporcionará un suministro menor de candidatos y el reclutamiento será mucho más difícil. También, es importante considerar las condiciones del mercado local de mano de obra, que no necesariamente estarán relacionadas a las condiciones económicas, sino a factores ocasionales.

Es importante que la empresa evalúe los mecanismos de información más idóneos para llegar a la mayor cantidad de potenciales candidatos, ya sea

mediante: periódico, radio, televisión, volantes, reclutamiento en instituciones, dependiendo del tipo de personal (Universidades), etc.

Será necesario que los candidatos llenen un formato de solicitud de empleo, que contendrá en una primera parte, información para evaluar el futuro desempeño y una segunda para informes de igualdad de empleo y acción afirmativa.

Selección de candidatos.

Una de las etapas más importantes, es quizá encontrar el candidato adecuado para ocupar un puesto y proceder a su contratación.

Uno de los mecanismos más utilizados, es la solicitud, pero a más de este, se utilizan otros como: pruebas, experiencia, referencias y finalmente la entrevista. Una vez encontrada la persona, es igual de importante la orientación y capacitación (inducción), respecto al puesto de trabajo.

Una prueba debe tener una validez en cuanto a precisión, esto es aplicable a la entrevista y es necesario; por otra parte, que quienes aplican bien a la prueba, también lo harán con los mismos resultados en el puesto. El contenido de las mismas, deberá regirse a una muestra adecuada de lo que el puesto involucra, que será importante para su posterior desempeño.

Otro aspecto es el de la confiabilidad, que guarda relación con la consistencia en cuanto a las calificaciones y que aseguren que el resultado será el mismo, de efectuarse nuevamente la prueba. Una prueba será válida, cuando pueda predecir la manera en la que el candidato se desempeñará y para ello será necesario:

- Analizar el puesto (desarrollo de las descripciones de puesto).
- Selección de la prueba más idónea.
- Aplicación de la prueba.
- Relacionar las pruebas con los criterios, relación entre resultados y desempeño.
- Validación al ejecutar la prueba por segunda vez, en cuanto a aplicación y relación entre los resultados con un nuevo grupo de candidatos.

Tipos de pruebas.

Entre otras se pueden mencionar las siguientes:

- De habilidades cognoscitivas que determinan la capacidad de razonamiento y habilidad mental.
- De inteligencia que miden las capacidades intelectuales como vocabulario, memoria, destreza numérica y fluidez verbal.

- De habilidades físicas y motoras, que evalúan la coordinación, destreza, fuerza.

- Rendimiento que evalúan cuanto ha aprendido la persona en su área de estudio, profesión, laboral.

- Personalidad e intereses, la primera ayuda a contratar trabajadores mas eficientes, la segunda nos permite planear la carrera y seleccionar empleados que tengan intereses similares a los que tienen un buen desempeño en sus puestos.

- Otras técnicas de selección, abarcan la investigación de antecedentes y verificación de referencias, esta es una manera directa y no costosa de verificar información del aspirante, que se refieren a puestos actuales y anteriores, antecedentes personales y educativos, fechas de empleos entre otras. Es indispensable que esta técnica, no sea la única aplicada para la selección ya que podrían generar problemas con ciertos aspirantes que exigirían explicaciones, pudiendo incluso plantear demandas a los informantes, como a la empresa de no ser correcta la información obtenida.

Finalmente, es necesario la aplicación de un examen medico antes de la contratación, para verificar si el candidato responde a requerimientos físicos, limitaciones medicas a tenerse en cuenta para su colocación. Así como también, para futuras compensaciones y seguros, reducir accidentes y ausentismo, enfermedades contagiosas.

Cabe señalar que un candidato con discapacidad, podrá ocupar un determinado puesto, siempre y cuando pueda desempeñarlo con adaptaciones razonables. Dentro de la Selección de Personal, se deben considerar aspectos relacionados con leyes de inmigración así:

- Contratar personas extranjeras que tengan legalizada su situación de trabajo.
- Examinar la documentación y mantener registros de información, verificación respectivamente firmada.
- Mantener los registros un año después de la salida de empleado.

Entrevistas.

Las entrevistas nos dan la oportunidad de conocer personalmente al candidato, tener una idea sobre la inteligencia, entusiasmo, características de nerviosismo, apariencia y rasgos faciales. La efectividad de las entrevistas dependerá de la forma como se las realice.

Tipos de entrevistas.

- Entrevista no dirigida, en la cual los puntos de interés van surgiendo acorde como se vaya dando las respuestas.

- Entrevista dirigida, que contiene una estructura predeterminada que evita la posibilidad de olvidarse de algún aspecto que deba tratarse con el aspirante, cabe señalar que no por esto se reduce a preguntas específicas e invariables.

- Entrevista de situación, que hacen cuestionamientos relacionados con el puesto en serie y que se aplican a todos los aspirantes.

- Entrevista en serie, en la cual cada entrevistador evalúa al candidato y cada candidato es interrogado por varios entrevistadores.

- Entrevista de panel, que consiste en la aplicación de la entrevista a un candidato por un grupo de entrevistadores.

- Entrevista de tensión, que se efectúa colocando en una posición incomoda al aspirante, mediante preguntas hostiles y que se realiza para detectar aspirantes con poca tolerancia a la tensión.

Proceso para la ejecución de la entrevista.

- Planificación de la entrevista mediante la revisión del currículum y la solicitud de empleo, para determinar aspectos que no estén muy claros y sobre los cuales se puedan aplicar preguntas, así como, tener una óptica clara de cuál será el candidato idóneo.

- El entorno y el ambiente donde se ejecutará la entrevista es necesario determinarlo, así como, las condiciones que este deberá tener. Es importante un ambiente de confianza y de cortesía que den una buena imagen de la empresa.

- Evitar la preguntas directamente afirmativas o negativas, si o no; y plantee preguntas que permitan que el entrevistado se extienda en sus expresiones. Es necesario evitar gestos o acciones por parte del entrevistador, que generen situaciones de extrema confianza o desconfianza, permita que el entrevistado se manifieste sin restringirlo.

- Concluya su entrevista de manera positiva, dando la oportunidad que el entrevistado pueda realizar alguna pregunta. Informe si se lo requerirá posteriormente, caso contrario sea cortes en confirmar un rechazo, si la resolución se le informa por escrito, deberá ser hecha en un lapso de pocos días.

- Revise las notas que haya realizado, luego que el entrevistado se haya retirado, no haga juicio de valores anticipados ni sea negativo.

Para desarrollar los requerimientos de conducta para el puesto es necesario hacer cuestionamientos sobre:

- Factor de conocimiento y experiencia.
- Factor intelectual.

- Factor de personalidad.
- Factor motivacional.

Es indispensable que se aborden los aspectos relacionados con:

- Escolaridad
- Bachillerato.
- Universidad.
- Experiencias de trabajo.
- Objetivos y metas personales.
- Auto evaluaciones respecto a sus cualidades y defectos.
- Actividades extra laborales.
- Predisposiciones al puesto que se esta aplicando.

Finalmente, es necesario relacionar las conclusiones obtenidas, tanto sobre la aplicación al puesto, como a las especificaciones de conducta.

2.4.3.2 Capacitación y Desarrollo.

Es la etapa secuencial que sigue a la selección, a través de la cual, se proporciona información y experiencia del puesto y, se busca la integración del personal a la empresa, así como, determinar las destrezas que requieren ser aprendidas y la orientación.

Inducción y capacitación.

La inducción y orientación es el proceso por el cual, al nuevo empleado se le proporciona la información y experiencia que requieren para empezar de una manera competente las actividades en su nuevo cargo, constituye un elemento de socialización entre la empresa y el nuevo empleado, que ayuda a una mejor adaptabilidad con la realidad de su nuevo empleo.

En muchas empresas en primer lugar, se dan a conocer aspectos relacionados con horarios y vacaciones, luego se presenta al trabajador con el supervisor, quién retomará el proceso explicando la naturaleza del puesto y lo presentará al equipo de trabajo y lo inducirá a familiarizarse con el puesto. Es necesario que se de al nuevo trabajador la oportunidad de realizar cuestionamientos y obtener respuestas claras y precisas.

Capacitación.

Consiste en dotar a los empleados, de las habilidades indispensables para desempeñar eficientemente su trabajo, que incluye el dotar de la experiencia necesaria, a través de la capacitación técnica. Hay que señalar que un programa de capacitación, no solo debe alcanzar eficiencia, sino también, prestancia y flexibilidad de las operaciones de la empresa.

Pasos de un programa de capacitación.

- Evaluar los procesos y la necesidad de capacitación de la persona ya sea por deficiencias o nuevas exigencias del puesto.

- Determinar los objetivos que se desean alcanzar, los cuales deberán ser susceptibles de medición y percibirlos a través del desempeño.

- Actividad de capacitación, en la cual se determinará las técnicas a utilizarse ya sea en el puesto o un programa de aprendizaje y se ejecutará el entrenamiento.

- Es indispensable que se haga la evaluación correspondiente, mediante una comparación de los desempeños: anterior y posterior al desarrollo de esta actividad, establecer la eficiencia del programa de capacitación.

Determinación de necesidades de capacitación.

Se requiere un análisis de tareas, así como, del puesto para establecer los requerimientos de habilidades específicas, en este punto es muy importante contar con las descripciones de puestos, que son la parte fundamental para establecer el tipo y nivel de capacitación que se necesitan. Es recomendable la utilización de un registro de análisis, que deberá contener información sobre las tareas principales y las subtareas que se desarrollan en el puesto,

la frecuencia con que tales tareas son realizadas y cual ha sido el desempeño en la ejecución.

Tipos de capacitación.

Capacitación en el puesto.

Es una de las actividades más donde se debe tener cuidado en examinar el nivel de capacitación del instructor y que cuente con los materiales necesarios, requiere de salones equipados para capacitación, donde aprenden al tiempo que producen; además es necesario contar como instructor con un trabajador experimentado y que tenga conocimientos en métodos de instrucción o en su defecto, esta función es asignada al supervisor de área, sección, departamento, etc.

Un sistema útil de capacitación en el puesto puede constar de los siguientes pasos:

- Preparación del aprendiz.

- Explicación teórica y práctica de la operación.

- Prueba de desempeño, haciendo que el trabajador ejecute varias veces el trabajo.

- Seguimiento a través de un empleado designado, ejecutar correcciones, motivación y reducción gradual de supervisión.

Capacitación a través de instrucciones.

Se aplica un listado de las actividades en forma secuencial acorde a su ejecución, señalando los aspectos importantes de especial cuidado (clave).

Conferencias.

Es una forma de dar conocimiento a grupos grandes de personas que requieren conocer sobre la misma temática, es indispensable recurrir al apoyo de medios audiovisuales que contribuyen a una mejor recepción del mensaje, por parte de los participantes.

Enseñanza programada.

La instrucción programada se la desarrolla ya sea mediante un texto (libro, folleto) o computador, consiste en presentar al trabajador, cuestionamientos sobre hechos que luego de ser contestados se hace una retroalimentación sobre su nivel de acierto.

Simulacros.

Este tipo de capacitación se lo utiliza cuando las condiciones por motivos de seguridad o costos no permiten ejecutarla en el mismo puesto o escenario real, tal es el caso de capacitación sobre situaciones de emergencias o sobre maquinaria o equipos costosos.

2.4.3.3 La Clasificación – Valuación y Compensación del Puesto.

Abarca una jerarquización y clasificación de los puestos; así como, la elaboración de grados de remuneración tendientes a un plan de compensación salarial, sin contravenir disposiciones del Código Laboral y de Trabajo; es importante considerar, un plan de incentivos.

Valuación y clasificación de puestos.

Dentro de un Sistema de Administración de Personal, será el puesto y no la persona que será sujeto de clasificación, ya que al puesto se lo conceptúa como una exigencia del servicio y serán las cualidades o condiciones de la persona, los que deben sujetarse a la naturaleza del puesto, pues este tiene una categoría de permanente, en cambio, la persona es transitoria, se compone de un conjunto de factores que hace que no sea idóneo basar todo el Sistema de Administración en esta.

La clasificación de puestos es el ordenamiento en grupos, acorde a un análisis de los deberes y responsabilidades. Cuando se hacen revisiones con la finalidad de realizar correctivos en la clasificación original o porque se han efectuado cambios sustanciales y permanentes, ya sea de deberes y responsabilidades en varios puestos, se le da el nombre de reclasificación de puestos.

Una forma objetiva para realizar una agrupación de puestos (ordenamiento), es efectuar el análisis de cargos y para ello, se deberá contar con las descripciones de puestos.

Clasificación tentativa y definitiva.

En cuanto el análisis y la clasificación ha sido concluída, esta debe ser puesta a consideración de la Gerencia y Jefaturas para que emitan opiniones o correctivos, hasta entonces la clasificación será tentativa, una vez hechas las correcciones y aprobada esta, tendrá la condición de definitiva y se las registrará en el formulario de Lista de Asignaciones.

Sistemas de clasificación de puestos.

Estos se dividen en dos grandes grupos, así tenemos:

1.- Sistemas subjetivos.

Se caracterizan por ser sencillos, consideran al puesto de manera íntegra y las descripciones son generalizaciones, tienen la característica de no ser cuantificables, así tenemos: método de alineación, graduación previa.

2.- Sistemas objetivos.

Se basan en un mayor detalle de los factores que integran el puesto, los mismos que son seleccionados y medidos en forma cuantitativa, dentro de estos están: método de puntos, comparación de factores.

Metodología para determinar el sistema a utilizarse.

El sistema debe:

- Abarcar a todos los puestos a clasificar.
- Ser comprendido y aceptado, tanto por trabajadores y supervisores.
- Establecer la importancia del cargo.
- Permitir ser instalado y mantenido con facilidad.
- Satisfacer las necesidades de la empresa.
- Ser determinado de acuerdo a la magnitud de personal de las empresas y el costo para su establecimiento.

De acuerdo a los aspectos mencionados anteriormente se profundizará en esta parte de la fundamentación teórica en el método de gradación.

Método de Gradación.

Es recomendada para empresas con un número no grande de personal y poca variedad de puestos, considera al puesto de manera integral, este método conforma una serie de grados que son determinados de acuerdo al tipo de puesto a ser clasificado, toma como referencia puestos-tipo, que deben ser seleccionados acorde a su representatividad; es necesario la conformación de un Comité de Clasificación.

Proceso para el Método de Gradación.

- Se establecen los puestos-tipo de acuerdo a las descripciones de puestos, se empieza por los menos complejos y cuya característica es de ser rutinarios, los cuales quedarán en la zona inferior de la gradación; se seguirá avanzando en forma ascendente, conforme vayan complicándose, sea en requisitos, responsabilidades y funciones.

- De acuerdo a los puestos-tipo establecidos se determinará el número de grados que conformarán la escala de clasificación, en la cual primará el juicio de los integrantes del Comité.

- Cada grado que forma la escala serán definidos de manera precisa y clara.

Dentro de este método podrían considerarse como referencia los siete grados aplicados por la *Westinghouse Electric Corporation*, así:

“Primer grado: Trabajadores no calificados.

- a) Puestos que si bien requieren cuidado, diligencia y seguridad, no exigen una amplia preparación.
- b) Ejemplos: office boy, conserje, mozo, archivista, etc.

Segundo grado: trabajadores calificados.

- a) Puestos que requieren preparación manual o intelectual.
- b) Ejemplo: taquígrafos, dibujantes, tenedores de libros, electricistas, ayudantes de laboratorio, etc.

Tercer grado: Puestos de criterio.

- a) Aquellos que requieren capacidad para distribuir el trabajo y vigilar que se realice conforme a los procedimientos.

- b) Ejemplos: mayordomos, jefes de empleados, jefes de oficina, etc.

Cuarto grado: Puestos técnicos.

- a) Suponen cierto carácter creativo e iniciativa personal.
- b) ingenieros, abogados, agentes de ventas, etc.

Quinto grado: Puestos ejecutivos.

- a) Los que tienen a su cargo el manejo de departamentos, considerando esta actividad en su más amplia acepción.
- b) Ejemplos: superintendente, auxiliares del gerente, gerente local de ventas, etc.

Sexto grado: Puestos administrativos.

- a) Aquellos que entrañan gran responsabilidad sea por lo elevado y genérico del control que ejercen, o por la importancia de las funciones que dirigen.
- b) Ejemplos: gerente divisional, gerente distrital de ventas, contador en jefe, gerente general de compras y tráfico, gerente general de producción, etc.

Séptimo grado: Puestos directivos.

a) Son aquellos en los que reside la dirección general de la empresa, y por quienes se establece la política que esta ha de seguir.

b) Ejemplo: miembros del consejo de administración, gerente general”.⁵

- El Comité ubicará los puestos en cada uno de los grados de la escala la cual consideren más adecuado.

- Si hubieren situaciones de inconformidad, se deberá analizar la conceptualización del grado y del puesto-tipo.

- Luego que se ha llegado a un consenso respecto a la escala, se alinearán los puestos de acuerdo a un orden decreciente respecto su importancia.

Como se señaló con anterioridad es un método sencillo, fácil de llevarlo a la práctica, comprensible, con resultados razonablemente satisfactorios; pero tiene aspectos negativos en el sentido de coger el puesto de manera integral y sin hacer un análisis de los factores, esto puede inducir a una clasificación inadecuada, no se tiene una valoración del cargo, se requiere que los miembros del Comité tengan conocimiento de los aspectos que involucra

⁵ ARIAS GALICIA, Fernando. “Administración de Recursos Humanos”. Editorial Trillas, México. Décima reimpresión, noviembre 1980. pág. 216

cada puesto, puesto que se complica conforme aumentan el número de cargos y es un poco dificultoso realizar la definición de los grados.

En cuanto a la remuneración es un método conocido como, Remuneración con Base en la Evaluación del Puesto (RBEP).

Establecimiento de valor a cada grado.

Los niveles de remuneración tendrán valores salariales y se lo establece mediante una curva de sueldos, esta muestra los sueldos pagados actualmente a cada nivel respecto a cada grado, con esto se consigue demostrar la relación entre el valor del puesto y los niveles de salario promedio en cada grado. Esta metodología puede también, ser revisado conforme a los valores salariales del mercado para establecer correctivos en la curva de sueldos de haber alguna desproporción.

Proceso por asignación.

Consiste en lo siguiente:

- Encontrar el salario promedio para cada grupo.
- Graficar los salarios promedios de cada grupo.
- Trace la línea de salario, uniendo los puntos.

Los puestos que se encuentran en la línea son los salarios ideales de cada grupo, todos aquellos fuera de la línea desproporcionalmente, necesitan ya sea congelarlos o aumentarlos.

Es necesario señalar que no existe un sueldo asignado a todo el grupo, ya que en cada grupo existen escalafones.

Evaluación del desempeño.

Es importante evaluar el desempeño por cuanto nos proporciona la información para futuras promociones, remuneraciones y permiten realizar una retroalimentación entre el supervisor y subordinado, existiendo un beneficio mutuo que permite un mayor desarrollo, conocimiento y afinidad.

Los supervisores tienen la responsabilidad de que la evaluación sea justa y objetiva. Es el Departamento de Recursos Humanos, quién asesora y define las políticas referentes a la evaluación; así como, dar la capacitación respectiva a los supervisores o quienes tengan a su cargo evaluar el desempeño. Por otra parte, se asegurará que los formatos y políticas sean aplicados y que todo el Sistema de Evaluación este actualizado.

Los subordinados tienen que ser informados del lapso de tiempo en el cual deberán alcanzar los niveles de desempeño requeridos, así como, de que las reuniones de retroalimentación tengan una buena, clara y precisa comunicación.

Características de una evaluación.

Una evaluación debe tener:

- Normas que permitan una evaluación objetiva.
- Criterios relevantes y objetivos que se relacionen con el trabajo.
- Criterios realistas y razonables.
- Acertadas medidas de desempeño.
- Evaluadores sin preferencia o prejuicios.
- Retroalimentación eficaz.
- Buenas comunicaciones.
- Capacidad para tomar decisiones en función de la evaluación.

Métodos de evaluación del desempeño.

Escala gráfica.

Se trata de una lista de varios factores en base a rangos, en la cual se marca la calificación que representa de mejor manera el desempeño demostrado por un trabajador. Los factores considerados son: calidad, productividad, confiabilidad, disponibilidad, conocimiento del puesto, independencia.

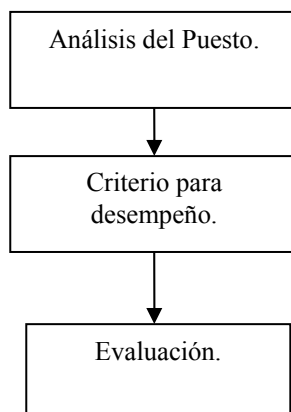
Clasificación por alternancia.

Clasifica a los empleados desde el mejor hasta el peor, en función del desempeño en su puesto y de esta manera se va alternando para cada uno de los puestos.

Por comparación.

Se los clasifica a los trabajadores mediante una tabla comparativa de los pares que se puedan formar, esto se hace considerando cada una de las características. Finalmente, se indicará el número de oportunidades en que el empleado fue mejor.

Existen otras formas de evaluación entre ellas: método de distribución forzada, formas narrativas y escalas basadas en comportamiento que por su complejidad de aplicación, no serían viables para la empresa y por aquello no se las detalla. El gráfico 2.3, resume los puntos antes tratados.

Gráfico: 2.3**Proceso para una evaluación.**

Elaborado por: JURADO, Darío (2007)

La evaluación puede ser realizada por un supervisor inmediato que se convierte en la base de los sistemas de evaluación, es importante que el supervisor esté en condiciones de poder observar y evaluar de forma clara a sus subordinados.

Los compañeros más experimentados también, pueden desarrollar evaluaciones, pero esta metodología puede fracasar por la ayuda mutua que en ocasiones los colegas acuerdan darse.

El mecanismo más idóneo es la conformación de un Comité de Evaluación, conformado por el supervisor inmediato y otros tres o cuatro supervisores. Es también, interesante el hecho de que en la actualidad las empresas están permitiendo a los subordinados evaluar de una manera anónima a sus supervisores, lo cual se ha denominado retroalimentación hacia arriba, esto contribuirá a adoptar correctivos respecto a los supervisores.

Fruto de la retroalimentación, se obtendrá el plan de acción, el cual contendrá información respecto a identificar el problema, análisis, causa y correctivos. En cuanto se refiere a los tipos de entrevistas, respecto a evaluación de desempeño tenemos el siguiente cuadro:

Tabla: 2.1

Evaluación del desempeño-entrevista.

Tipo de entrevista de acuerdo a evaluación	Condición de promovido	Objetivo
Satisfactorio	Apto	Establecer plan de desarrollo
Satisfactorio	No apto	Mantener nivel de desempeño.
No satisfactorio	Capacitable	Plan de capacitación o corrección
No satisfactorio	No capacitable	Despedir o mantenerlo

Elaborado por: Jurado, Darío (2007)

Desempeño e incentivos.

Es necesaria la creación de planes con incentivos financieros que permitan motivar a los trabajadores en función de su desempeño. El interés en los planes de mejoramiento de la calidad, se relaciona con los de incentivos financieros por desempeño y se los realiza en función de metas.

La competitividad y productividad, son razones para un mayor interés en la aplicación de este tema, ya que de esta manera se reduce el incremento de

costos por deficiencias que se consigue al fomentar el compromiso del trabajador con la empresa.

Se pueden plantear creativas maneras de llevar a cabo los incentivos, así: Una repartición porcentual de los avances obtenidos en cuanto a productividad entre el trabajador y la empresa, asociada a la producción. Por ejemplo: un bono anual y que se lo puede hacer a los puestos clave relacionados con la utilidad; otra forma es la que considera el punto crítico de salario, el cual toma un nivel de remuneración base para aplicar el bono o bien un grado salarial.

La cantidad a pagarse como incentivo financiero dependerá de la cantidad de dinero presupuestada, que se la fija de acuerdo a un porcentaje respecto a los ingresos netos de la empresa, o cumplido un cierto nivel de ingresos netos, empieza a acumularse el fondo.

Los incentivos para los vendedores, regularmente se basan en las comisiones por ventas que junto al salario integran la compensación, estos incentivos responden ya sea a la tradición, la falta de supervisión y la motivación.

En un plan por comisión se paga a los vendedores en relación con las ventas, lo cual hace que este relacionado al esfuerzo, tiene la ventaja que la inversión de la empresa no es grande, siendo a su vez más fácil de determinar.

La mayoría de empresas tiene una tendencia a la aplicación de un plan combinado de sueldos y comisiones, esto representa que el vendedor, tiene un sueldo fijo que asegura a sus familias y, a su vez la empresa puede dirigir las actividades de estos.

Pago por mérito.

Este incentivo responde a un incremento salarial basado en el desempeño individual, la diferencia respecto al bono radica en que el pago por mérito es un incremento continuo. En la actualidad se aplican aumentos en una cantidad total una vez al año, o se los relaciona con el desempeño, tanto individual, como organizacional.

Incentivos a colaboradores importantes

Estos incentivos pueden ir desde la entrega de acciones hasta automóviles, viajes, financiamiento de investigaciones, mejor vida laboral, reconocimiento público, etc. También se desarrollan planes de pagos por mérito basados en la colaboración con las normas de servicio al cliente y tienen dos componentes: el uno basado en el desempeño sostenido general y el otro respecto a contribuciones superiores al área.

Planes de reparto de utilidades.

Consiste en la entrega de una participación de las utilidades de la empresa, estos incentivan el compromiso de los trabajadores; así, como reducen la rotación del personal, alientan a los empleados a ser más económicos y eficientes en el uso de los recursos, puesto que el atractivo está en relación con las utilidades.

El plan Scalon relaciona las metas empresariales con las del personal, de esta manera al alcanzar los objetivos del uno, se alcanzan los objetivos del otro, tienen las siguientes características así:

La primera se basa en la cooperación; así como, despojarse de actitudes individualistas adoptando un sentimiento de identificación empresarial y comprendiendo que las recompensas dependerán del nivel de cooperación.

Una segunda se basa en que la contribución del empleado a la consecución de un objetivo debe estar determinado plenamente.

La tercera requerirá de niveles altos de capacidad en su puesto, introduciendo mejoras conforme se alcanzan las metas, con una supervisión capaz en lo referente a administración participativa.

Una cuarta característica, se refiere a la conformación de dos Comités: el primero relacionado con el nivel departamental, que presentará sugerencias para el mejoramiento de la productividad a los entes apropiados, estos serán llevados luego de ser seleccionados al segundo comité, el ejecutivo, para decidir sobre su aplicación.

La quinta se refiere a establecer la manera como se repartirá las utilidades extras, resultado de la aplicación de las sugerencias para reducir costos.

Este método aumenta entre los empleados el sentimiento de participación, puede reducir hasta un 10% los costos de mano de obra, así como disminuir el tratamiento de quejas e inconformidades. El plan es más eficiente en cuanto el número de trabajadores sea menor a mil, las líneas de productos y costos mantengan un margen de costos laboral/ ventas constante, una buena supervisión y relaciones laborales caracterizadas por un fuerte compromiso con la consecución de las metas.

Remuneración, compensación e incentivos.

La compensación comprende todos los mecanismos de pago, gratificaciones que se dan a los trabajadores fruto de su desempeño, estos pueden ser pagos en dinero ya sea como salarios, sueldos, comisiones, incentivos y bonos; los indirectos se basan en prestaciones ya sean vacaciones pagadas, seguros.

Determinación de la remuneración.

A los trabajadores se les remunera de acuerdo al tiempo de trabajo realizado, pudiendo ser por hora, diario, mensual, etc. Otra de las formas de remunerar es de acuerdo a la cantidad de producción que un trabajador produce y se la conoce como trabajo a destajo.

Se debe tener en cuenta los siguientes elementos para decidir cuánto pagar a los trabajadores, así: legales, de política empresarial, de equidad y de haberlo sindicales.

Legales.

Dentro de estos se debe considerar el salario mínimo, tiempo extra y prestaciones que rige el Código de Trabajo Ecuatoriano, así como los aspectos del personal bajo contrato.

Políticas de compensación.

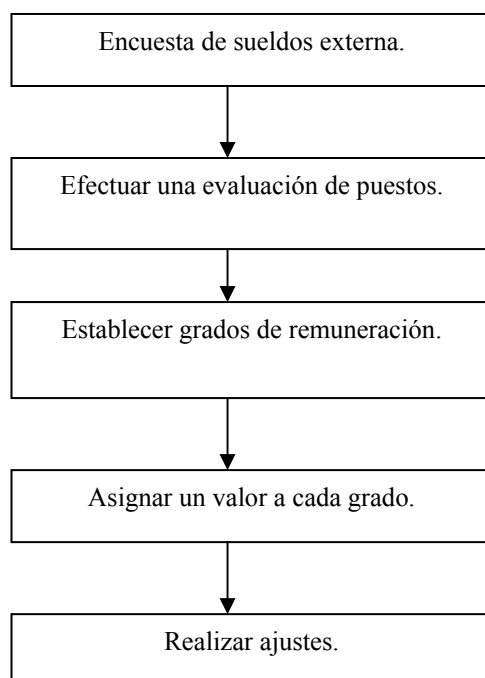
Estas también se relacionan con los salarios y prestaciones que una empresa desea dar, con la finalidad de liderar el sector salarial, se pueden mencionar dentro de estas, base para incrementos salariales, promoción, compensación por destitución, tiempo extra, días feriados, ausencias por motivos especiales y que justifican consideraciones. Son el Jefe o Director

de Recursos Humanos junto a la Gerencia General, quienes determinan las políticas en esta área; así tenemos:

Equidad.

Para esto es indispensable considerar el aspecto de comparación con los salarios de otras empresas, buscando ser atractivos dentro del mercado laboral y mantener al personal más calificado e importante para la empresa, se considera como una equidad de nivel externa. Internamente, los trabajadores deben conocer que su remuneración es equitativa respecto al resto de trabajadores de la empresa, para establecer una armonía salarial, buena actitud, fruto de un adecuado Sistema de Compensación.

Gráfico: 2.4 Proceso para determinar niveles de remuneración.



Elaborado por: JURADO, Darío (2007)

2.4.3.4 Relaciones Laborales.

Un administrador debe coordinar los diversos factores que componen la empresa, uno de estos es el factor humano, con el objetivo de que este funcione eficientemente alcanzándose la satisfacción de todos los miembros.

Las causas de insatisfacción suelen ser de diversa índole, es necesario por tanto identificar el área donde se producen, entre estas tenemos: estructura, relaciones, responsabilidad, cooperación, conflictos, recompensas, problemas de identidad, etc.

Dos de los aspectos que le interesa a la empresa conocer están relacionados con el nivel de compromiso que el empleado tenga con los objetivos, así: la voluntad de trabajo y de permanecer en la misma.

Una de las variables que mayor correlación tiene con el compromiso de un trabajador a la empresa, es la satisfacción que tenga en el trabajo. Es recomendable aumentar los niveles de satisfacción para conseguir grados altos de compromiso, que están relacionados directamente con la productividad, elevando los rendimientos financieros, bajando costos, asegurando la permanencia a largo plazo de la empresa en el mercado con niveles altos de participación.

2.4.3.5 Seguridad e Higiene.

Actividad preventiva para proteger y cuidar al recurso humano, lo cual reduce los costos que pueden generarse por la falta de aplicación de este aspecto. Así mismo, involucra a la infraestructura, ambiente de trabajo, materiales, maquinas y equipos.

La empresa debe establecer un ambiente seguro, donde el trabajador pueda desarrollar sus actividades fuera de todo tipo de riesgo, también dotar de la capacitación en aspectos relacionados con seguridad industrial y salud ocupacional. Es importante motivar al personal en la participación mediante el cumplimiento de normativas y reglamentos de seguridad en la empresa.

Los análisis y los planes de mejoras deberán estar a cargo ya sea de un comité o supervisor de seguridad, con la responsabilidad de establecer un ambiente seguro, este se encargará de retroalimentar y desarrollar programas; así como, gestionar su ejecución. Es importante contar con un registro que permita hacer un análisis estadístico de accidentes, causales, medidas correctivas; que permitan una toma de decisiones efectiva en cuanto a la implantación de programas.

Seguridad en el trabajo.

Es el proceso mediante el cual, se identifican y evalúan los riesgos que entrañan cada una de las actividades y se adoptan mecanismos para

evitarlos, estas acciones son responsabilidad, tanto de directivos, como de trabajadores.

Las causales para que ocurra un accidente se deben a factores directos que pueden ser:

- Condiciones inseguras: que involucran el ambiente de inseguridad que puede tener la infraestructura física, maquinaria, equipos, herramientas y el puesto mismo de trabajo.

- Actos inseguros: están relacionados con la persona y la manera como ejecuta la acción de trabajo, incumpliendo un proceso o una norma de seguridad.

Dentro de las más conocidas condiciones de inseguridad se tienen:

- Instalaciones en malas condiciones al igual que estructuras con diseños inadecuados.

- Falta de dispositivos preventivos y de protección contra incendios.

- Maquinaria sin la protección adecuada y lo mismo en equipos e instalaciones.

- Diseños de instalaciones que no responden a una normativa adecuada de seguridad.
- Mantenimiento no oportuno.
- Equipamiento en mal estado; así como, equipo de protección defectuoso o insuficiente.
- Orden y limpieza deficiente.

Los actos inseguros están relacionados con:

- No estar capacitado adecuadamente en la ejecución de las operaciones.
- Apresuramiento en la ejecución de una actividad.
- Cambiar el estado de dispositivos de seguridad sin autorización o comunicación respectiva.
- Realizar actividades de mantenimiento en líneas de conducción de energía, sin que estén desconectadas.
- Realizar actividades de mantenimiento cuando la maquinaria este operando.

- Circular por fuera de las áreas asignadas y que entrañan peligrosidad.
- Tomar sin autorización vehículos, equipos, herramientas.
- Exceder los límites de capacidad de vehículos, equipos y herramientas.
- No disponer de los equipos de protección.
- Uso inadecuado de herramientas.

Dentro de las causas indirectas que pueden ocasionar un accidente tenemos:

- Falta de capacitación y desconocimiento de las normativas de seguridad, no tener hábitos conductuales de seguridad, problemas psicosociales familiares o laborales.
- Actitudes de incumplimiento a normativas, exceso de confianza, irresponsabilidad, cansancio, exceso de rutina: entre otras son características intrínsecos a la persona.

Programas de seguridad.

Se pueden aplicar dos metodologías: la una basada en el trabajo y la otra en el trabajador, ambos tienen el objetivo de controlar aspectos negativos que inciden en los programas de seguridad. Las dos metodologías forman parte de un esquema amplio y global de seguridad aplicado en las empresas.

La metodología basada en el trabajo, busca eliminar riesgos físicos, mientras que las que se basan en el trabajador riesgos psicológicos.

Evaluación de riesgos.

“Proceso general de estimar la magnitud de un riesgo y decidir si es tolerable o no.”⁶

Toda evaluación de riesgos se fundamenta en un análisis de los procesos productivos y operativos de cada puesto, para ello es necesario:

- Identificar los macro procesos.
- Establecer los micros procesos.
- Las personas que ejecutan los micros procesos.
- Identificación de riesgos.
- Informe sobre normativas y acciones, así como su evaluación.
- Descripción de la metodología aplicada en la evaluación.

⁶ CASTRO M, Monroy. “ Curso Internacional Auditor líder OHSAS 1800: 2002”

Proceso para la evaluación.

- Identificar el problema, basado en señalar la existencia de una causa que pueda provocar un hecho negativo; quien o quienes pueden ser afectados y determinar la magnitud del daño que podría ocasionar.

- Realizar un estimado de las consecuencias que se producirían y la frecuencia con que se podría presentar.

Requerimientos de un programa de higiene industrial.

- Una base de información que contenga la descripción de los procesos, características del puesto, insumos utilizados.

- Contar con metodología de evaluación y controles que garanticen un ambiente seguro.

- Personal calificado que ejecute los programas.

- Respaldo en los niveles administrativos superiores.

- Que el trabajador tenga conciencia y afinidad con los objetivos de prevención y control.

La higiene en el trabajo es la actividad dirigida a identificar, evaluar y controlar los agentes a los que los trabajadores se encuentran expuestos en su puesto de trabajo y que le pueden originar una enfermedad. Se pueden identificar algunos agentes así:

- Químicos.
- Físicos.
- Biológicos.
- Psicosociales.
- Ergonómicos.

Agentes físicos.

Se refieren a los aspectos agresivos que tiene el lugar donde se desarrolla la actividad laboral, entre estos: el calor, frío, ruido, iluminación, ventilación, vibraciones, niveles de tensión, etc.

Agentes químicos.

Abarcan todas aquellas sustancias, sean de origen natural o sintético que durante la ejecución de una labor pueden originar efectos nocivos para la salud e integridad personal del trabajador.

Agentes biológicos.

Comprenden las sustancias que tienen su origen en organismos biológicos que pueden originar daños a la salud de los trabajadores, de tipo tóxico, alérgico e infeccioso.

Agentes psicosociales.

Estos agentes están relacionados con aspectos que alteran el estado psíquico de los trabajadores; así: fatiga, rutina, insatisfacción laboral, etc.

Agentes ergonómicos.

Involucran la falta de adaptabilidad de las máquinas, equipos, herramientas y más elementos de trabajo a las características físicas del trabajador, lo cual puede ocasionar enfermedades de trabajo o excesivo agotamiento.

Es importante que los trabajadores colaboren en la prevención y control de estos agentes, para ello deben conocer a cada uno de estos, la manera de prevenirlos, controlar los niveles de exposición a contaminantes, mantener ordenado y limpio el puesto de trabajo, usar los equipos de protección adecuadamente, tener un control médico periódico e informar al superior sobre aspectos que fomenten el apareamiento de condiciones inseguras en el trabajo.

2.4.3.6 Calidad y productividad.

El avance tecnológico actual, demanda de un personal mejor capacitado que pueda responder a las exigencias del entorno productivo, otro de los factores que exigen la utilización de nueva metodología en la Administración del Recurso Humano, es la lentitud con que crece la oferta de mano de obra y la edad promedio del mercado laboral.

Por lo antes mencionado, las empresas recurren cada vez de manera frecuente a los programas de mejoramiento de la calidad y programas versátiles de trabajo, que permitan obtener el mejor potencial del trabajador, otorgándole cada vez una mejor oportunidad para aplicar sus aptitudes en la solución y mejoras en los procesos productivos.

2.4.3.7 Estandarización de los procesos que conforman el sistema.

Cada uno de los procesos que conformarán los subsistemas del Sistema de Administración de Recursos Humanos, responden a una estructura técnica, que se debe tomar como un estándar en la ejecución de las actividades relacionadas con la Administración del Recurso Humano; y como obligatorio con la finalidad de obtener un aseguramiento en la calidad de Administración y la consecución del objetivo de mejoramiento de la productividad.

Tabla: 2.2

2.4.3.8 Etapas de Administración de Personal

Etapas	Según	Según
Análisis de Puestos	<p>DESSLER, Gary. “Administración de Personal”, pg.77, 1996</p> <p>“El análisis de puestos es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlos. Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que mas tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones del puesto (lo que implica el puesto) y las especificaciones del puesto (el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo)”.</p>	<p>WERTHER, William. “Administración de Personal y Recursos Humanos”, pg.89, 1995.</p> <p>“Una descripción de puestos es una explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico”.</p>
Planificación y Reclutamiento del Personal. Selección.	<p>STONER, James. “Administración”, pg.364,1999</p> <p>“Sin personas competentes, tanto en el nivel gerencial como en todos los demás, las organizaciones buscarán metas inapropiadas o les perecerá difícil lograr las metas convenientes una vez que las fijan”.</p>	<p>CHIAVENATO, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”, pgs. 238-239, 1999.</p> <p>“Un dicho popular afirma que la selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido mas amplio, escoger entre los candidatos reclutados los mas adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización”.</p>

Elaborado por: JURADO, Darío (2007)

Continuación:

Orientación	<p>DESSLER, Gary. “Administración de Personal”, pg. 235, 1996</p> <p>Orientación al empleado. “Procedimiento para ofrecer a los empleados nuevos la información de los antecedentes básicos sobre la empresa”.</p>	<p>BRACAMONTES, Mario. “Guía de acción para la motivación de personal”, pg. 25, 1997.</p> <p>Inducción: “proceso mediante el cual se logra que el individuo se encuentre en condiciones psicológicas y técnicas, óptimas para el inicio de una situación”.</p>
Capacitación	<p>DESSLER, Gary. “Administración de personal”, pg.238, 1996.</p> <p>“La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo”.</p>	<p>IVANCEVICH, John. “Administración de Recursos Humanos”, pg.402, 2005.</p> <p>“La inducción encamina, dirige y guía a los empleados para que entiendan el trabajo, la empresa, los compañeros y la misión. La capacitación ayuda a los empleados a hacer mejor su trabajo. El desarrollo prepara a los individuos para el futuro. Se centra en el aprendizaje y el crecimiento personal”.</p>
Clasificación- Valuación- Compensación de Puestos	<p>CHIAVENATO, Idalberto. “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO”, pg.239, 2005.</p> <p>“la evaluación de cargos es el proceso mediante el cual se aplican criterios de comparación de cargos para conseguir una valoración relativa interna de los salarios de los diversos cargos”.</p>	<p>VARELA, Ricardo. “Administración de Recursos Humanos-Enfoque Latinoamericano”, pg.166 ,2004.</p> <p>“Esta es una comparación formal y sistemática de puestos para determinar el beneficio que aporta cada uno respecto de otro, y su valor relativo dentro de la empresa”.</p>

Elaborado por: JURADO, Darío (2007)

Continuación:

<p>Relaciones Laborales</p>	<p>VARELA, Ricardo. “Administración de Recursos Humanos-Enfoque Latinoamericano”, pg. 200, 2004.</p> <p>“La responsabilidad que confiere la sociedad al hacer negocios conlleva un cariz muy fuerte de moral y de principios. A lo largo de los siglos la humanidad ha estado dividida. La supremacía social y el poder económico han sido objetivos de empresas y consorcios muy grandes (“el mercado es primero”). Ello nos obliga a idear y establecer estrategias de equidad que contribuyan a lograr un mundo mejor”.</p>	<p>BOHLANDER, John. “Administración de Recursos Humanos”, pg.473, 2003.</p> <p>“El énfasis actual en los derechos de los empleados es resultado natural de la evolución de los intereses de la sociedad, de la empresa y de los empleados. Los derechos de los trabajadores pueden definirse como la garantía de un trato justo que los empleados esperan en la protección de su estado laboral”.</p>
-----------------------------	---	--

Elaborado por: JURADO, Darío (2007)

Continuación:

<p>Evaluación del Desempeño</p>	<p>CHIAVENATO, Idalberto. "GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO", pg.198, 2005.</p> <p>"La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización".</p>	<p>BOHLANDER, G. "Administración de Recursos Humanos", pg.277, 2003.</p> <p>"Desde el punto de vista de la administración, los programas de evaluación brindan información útil para toda la variedad de actividades de administración de recursos humanos".</p>
<p>Seguridad e Higiene</p>	<p>DENTON, Keith. "SEGURIDAD INDUSTRIAL ADMINISTRACION Y METODOS", pg.2, 1993.</p> <p>"Los Ejecutivos que aplican el enfoque centrado en el trabajo son vistos como científicos en la seguridad, buscando mejoras técnicas en maquinaria en mal estado y las instalaciones. Los ejecutivos que manejan el enfoque centrado en el trabajador ven como causa básica de los problemas de la seguridad "los problemas de la gente"; actitudes negativas o insatisfacción de las necesidades del trabajador".</p>	<p>DESSLER, Gary. "Administración de personal", pg. 613, 1996.</p> <p>"Asegurar tanto como sea posible para todo hombre y mujer, trabajador del país, condiciones de trabajo seguras y saludables y preservar nuestra recursos humanos".</p>

Elaborado por: JURADO, Darío (2007)

2.5 Hipótesis.

Sistema de Administración de Recursos Humanos para mejorar la productividad de la empresa.

2.6 Variables.

2.6.1 Variable independiente.

Sistema de Administración de Recursos Humanos.

2.6.2 Variable dependiente.

Productividad de la empresa.

2.7 Glosario de términos.

Añejamiento: Proceso de añejar alguna cosa, con la finalidad de cambiar algunas características con el transcurso del tiempo.

Antropológica: Tratamiento desde el punto de vista cultural del ser humano y la relación entre los componentes de un grupo y su interacción con los componentes culturales.

Axiológica: Respecto a la teoría de los valores y juicios de valor.

Burocrático: Dar a una administración características gubernamentales que se caracteriza por la influencia excesiva de funcionarios y trámites en los procesos.

Capsuladora: Máquina para cerrar herméticamente las botellas luego de llenarlas y taponarlas con corcho.

Cariz: Forma en que se presenta un asunto.

Cláusula: Disposiciones de un contrato.

Decantación: Separación de un líquido y un sólido aprovechando la gravedad.

Destilación: Proceso de separar por medio de calor una sustancia volátil de otras más estables o correr sustancias líquidas gota a gota.

Dialéctica: Forma de analizar la realidad o razonar.

Dotación: Acción y efecto de asignar de elementos a algo.

Epistemológica: Estudio crítico del conocimiento científico o forma de designar a la teoría del conocimiento.

Estandarización: Fijación de normas y procesos que regulan y simplifican las acciones de los individuos.

Estrujar: Apretar una cosa para extraerle el zumo.

Fermentación: Degradación anaeróbica de componentes orgánicos realizada por medio de enzimas de algunos microorganismos denominados fermentos.

Gestión: Acciones destinadas a lograr un fin, negocio.

Gradación: Cosas ordenadas gradualmente.

Innovación: Cambiar las cosas a través de la introducción de novedades.

Logística: Técnicas de aprovisionamiento de los recursos y su transportación.

Maceraciones: Ablandamiento de una cosa, estrujándola o manteniéndola sumergida en un líquido.

Mosto: Zumo exprimido de la uva, antes de fermentar y convertirse en vino.

Ontológica: Aspecto de la filosofía que estudia al ser en toda su generalidad y abstracción.

Paradigma: Conjunto virtual de elementos que pueden aparecer en un mismo contexto y lugar.

Proactivo: Acciones que tienden a evitar la ocurrencia de problemas y la adopción de medidas correctivas.

Productividad: Capacidad o grado de producción de una unidad de trabajo.

Reclutamiento: Buscar o allegar gente para un propósito determinado.

Rectificación: Destilación fraccionada de un líquido para purificarlo o separar sus componentes.

Tamizado: Pasar una sustancia por un cedazo de malla tupida para separar las partes menudas de las gruesas.

Tenor: Contenido literal de una cosa.

Trasiegos: Mudar un líquido de un recipiente a otro.

Turbio: Mezclado o alterado por alguna cosa que quita la claridad o transparencia.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO.

3.1 Modalidad de la investigación.

La investigación tiene un predominio cualitativo, participa de la investigación bibliográfica ya que se basa en contribuciones científicas de otros investigadores en el área de la Administración de Recursos Humanos. Con la finalidad de recolectar y registrar sistemáticamente información primaria, por medio del contacto directo con la realidad del Recurso Humano en Industrias Licoreras Asociadas, se apoya en la entrevista, encuesta y observación.

3.2 Tipo de investigación.

Por su enfoque creativo y novedoso para ser utilizado en la solución de la problemática de la Administración del Recurso Humano, se constituye en el desarrollo de un proyecto de intervención (factible), por cuanto tiende a satisfacer los requerimientos o necesidades de la Administración de Industrias Licoreras Asociadas.

3.3 Población y muestra.

La población sobre la que se ejecutará el proyecto esta constituida por el área de Administración de Recursos Humanos de Industrias Licoreras Asociadas y su muestra responde a una población finita compuesta por los puestos de la misma, en si es una muestra no probabilística.

Tamaño de la muestra:

n= Tamaño de la muestra

PQ= Constante de la varianza

N= Población o universo

e= Error de muestreo

K= Coeficiente de corrección del error

PQ= 0.25

N= 22 puestos

K= 2

e= 0%

$$n = \frac{PQN}{\frac{(N-1)E^2 + PQ}{K^2}} =$$

$$n = \frac{0.25 (22)}{\frac{(22-1)(0.00)^2 + 0.25}{2^2}} = 22 \text{ Puestos}$$

3.4 Operacionalización de variables.

3.4.1 Matriz de operacionalización de variables.

Hipótesis: Sistema de Administración de Recursos Humanos para mejorar la productividad de la empresa.

Tabla: 3.1

Variable independiente: Sistema de Administración de Recursos Humanos.

Concepto	Categoría	Indicadores	Índices
Sistema cuya estructura esta orientado al Reclutamiento y Selección, Capacitación y Desarrollo, Clasificación – Valuación y Compensación de Puestos, Relaciones Laborales, Seguridad e Higiene del recurso humano de la empresa.	Reclutamiento y Selección	Lista de asignaciones – Pruebas Psicológicas, Técnico – Profesionales, Reemplazamiento de Personal	Rotación de personal, resultado de Pruebas, Banco de Aspirantes
	Capacitación y Desarrollo	Manuales de Funciones, Cambios técnicos Operativos, Reemplazamientos de Personal, Plan de Mejoramiento, Registro de Progreso	Hoja de Evaluación de Desempeño, Registro de Progreso
	Valoración – Clasificación y Compensación de Puestos	Consideraciones Legales, Valoración del Puesto, Clasificación, Evaluación del Desempeño, Plan de Incentivos, Aspectos Técnicos Operativos	Grados de Puestos y Remuneración
	Relaciones Laborales	Negociación, Participación, Ambiente Administrativo – Trabajadores	Causas de inconformidad

	Seguridad e Higiene	Manual de Seguridad e Higiene, Normativa sobre acciones disciplinarias, Reducción de Accidentes, Problemas de Tensión y Agotamiento, causas de accidentes	Índices de Accidentes
--	---------------------	---	-----------------------

Elaborado por: JURADO, Darío (2007)

Tabla: 3.2

Variable dependiente: Productividad de la empresa.

Concepto	Categoría	indicadores	Índices
Se define como la eficiencia en la aplicación de los conocimientos, habilidades y rapidez con la que el trabajador desarrolla una labor con el mayor beneficio posible dentro del proceso de producción.	Desempeño	Calidad	Precisión, Cumplimiento, Aceptabilidad del Trabajo
		Cantidad y Eficiencia del Trabajo	Periodo de tiempo Especifico
		Conocimiento del Puesto	Habilidades Prácticas y Técnicas
		Confiabilidad	Nivel de Término y seguimiento de la Tarea
		Disponibilidad	Puntualidad, Observancia a Periodos Preestablecidos de Descanso, comida, etc.
		Independencia	Nivel de Supervisión requerida

Elaborado por: JURADO, Darío (2007)

3.5 Técnicas e instrumentos.

El proyecto a desarrollarse requiere de información secundaria, recolectada de estudios realizados con anterioridad y que se encuentran registrada en material bibliográfico; por lo cual, se requiere de técnicas bibliográficas, como son : el análisis de documentos; de igual manera, se requiere de información primaria recopilada del Recurso Humano de la empresa, a través de la observación, la encuesta especialmente con la utilización de cuestionarios sobre estructura de Administración de Personal, lista de asignaciones, descripción del puesto , inventarios de personal y desarrollo, listas de verificación que cumplan con requerimientos de confiabilidad y validez.

Así en forma secuencial se aplicarán los siguientes instrumentos:

- Cuestionario para elaborar la Lista de Asignaciones (Anexo A).
- Cuestionario de Estructura de la Administración de Personal (Anexo B).
- Cuestionario para Inventario de Personal y Desarrollo (Anexo C).
- Cuestionario para Elaborar Descripción de Puestos (Anexo D).
- Cuestionario sobre contribución al mejoramiento de la productividad de Industrias Licoreras Asociadas por parte del Sistema de Administración de Recursos Humanos propuesto (Anexo E).

3.6 Procesamiento y análisis de la información.

El proceso se inicia con la aplicación del cuestionario de diagnóstico de la estructura de Administración de Personal, que recopila información de la Gerencia General y de Producción, se consideran los aspectos relacionados con la gestión de cada uno de los subsistemas, así: Reclutamiento y Selección, Capacitación y Desarrollo, Clasificación y Valuación de puestos, Relaciones Laborales, Seguridad e Higiene.

La información recopilada luego del análisis nos permitirá tener una visión general de cual es el nivel de implementación de los aspectos que abarcan los subsistemas antes mencionados en la empresa y cuales faltan de implementarse, también se establecerá el nivel de coordinación y gestión que el Sistema de Administración de Personal, así aplicado esta generando.

El establecimiento de los puestos existentes en Industrias Licoreras Asociadas se lo hará por medio de la información recopilada en la Lista de Asignaciones, que es mencionada como herramienta en el acápite anterior de este capítulo. Para recopilar esta información se contó con el aporte de la Gerencia General, de Producción, y se fundamenta en el Organigrama Estructural con que cuenta la empresa y los procesos productivos.

Es importante manifestar que a más de establecer los puestos, esta herramienta de recopilación de información (lista de asignaciones), en conjunto con el organigrama nos permitirá establecer el personal con que el

Sistema de Administración de Personal propuesto, desarrollará su gestión, ya sea en los niveles administrativo y operativo.

Establecidos los puestos y verificado que están acorde al Organigrama y los procesos productivos aplicados en Industrias Licoreras Asociadas, se aplica el cuestionario para descripción de puestos, el cual nos permitirá elaborar el manual de funciones que se constituye en la parte fundamental para el desarrollo y funcionamiento del Sistema propuesto. Cabe señalar que el cuestionario de diagnóstico de estructura de Administración de Personal, estableció que no se cuenta con dicho manual.

Para que esta etapa del proceso sea más ágil, se organizan talleres dirigidos con la participación de la Gerencia General, Jefaturas Departamentales, y un número no mayor de cinco personas de cada departamento, a quienes se les entrega el cuestionario para descripción de puesto. Para la recopilación de la información se cuenta con la asistencia técnica del facilitador que proporcionará la información sobre los requerimientos de los participantes del taller, minimizando de esta manera la posibilidad de errores que pudieran obligar a nuevas reuniones con los participantes para correcciones o aclaraciones.

Del análisis de la información recopilada a través del cuestionario de descripción de puestos se establecen los deberes y responsabilidades que cada puesto exige a la persona que lo desempeñe; así como, las

condiciones de trabajo, requisitos, habilidades, conductas con la finalidad de establecer lineamientos sobre perfiles, funciones y autoridad bien definidos.

El manejo adecuado de esta herramienta (manual de funciones), establecerá buenas relaciones de trabajo empresa-trabajador; asegurar niveles aceptables de redimiendo ya que nos servirá de base para la selección y reclutamiento de personal, de igual manera es un mecanismo facilitador de evaluación y control de cumplimiento.

Otra herramienta no menos importante en la recopilación de la información, es el cuestionario para inventario de personal, el cual es aplicado en un segundo taller dirigido de manera similar al anterior de la empresa; con la diferencia de que en este taller participan todos y cada uno de los empleados y trabajadores de la empresa en grupos no mayores de cinco personas por reunión. La información recopilada luego de un análisis permitirá actualizar aspectos relacionados con aptitudes, destrezas, intereses respecto a desarrollo, capacitación, traslados y experiencia.

Se tiene dos grupos de cuestionarios, el primero conformado por: Lista de Asignaciones, Estructura de la Administración de Personal, Inventario de Personal y Desarrollo; que nos permitirán establecer un diagnóstico y plantear la propuesta de solución.

Un segundo grupo de cuestionarios, integrado por: Cuestionario para Elaborar Descripción de Puestos y, parte del Inventario de Personal y

Desarrollo, que servirá para la elaboración de la propuesta; el Cuestionario sobre contribución al mejoramiento de la productividad de Industrias Licoreras Asociadas por parte del Sistema de Administración de Recursos Humanos propuesto, tiene su participación en la verificación de la hipótesis que ratificará la factibilidad de desarrollar el proyecto.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

Este análisis nos permite conocer el ambiente interno de la empresa en cuánto a la gestión del Recurso Humano. La información recopilada en las encuestas realizadas a los empleados respecto a los puestos, han sido debidamente procesadas y sus resultados se presentan a continuación.

4.1 Cuestionario sobre Lista de Asignaciones.

Pregunta 1.3. ¿Título actual del puesto y nivel en el que se encuentra?

Se tienen los siguientes resultados:

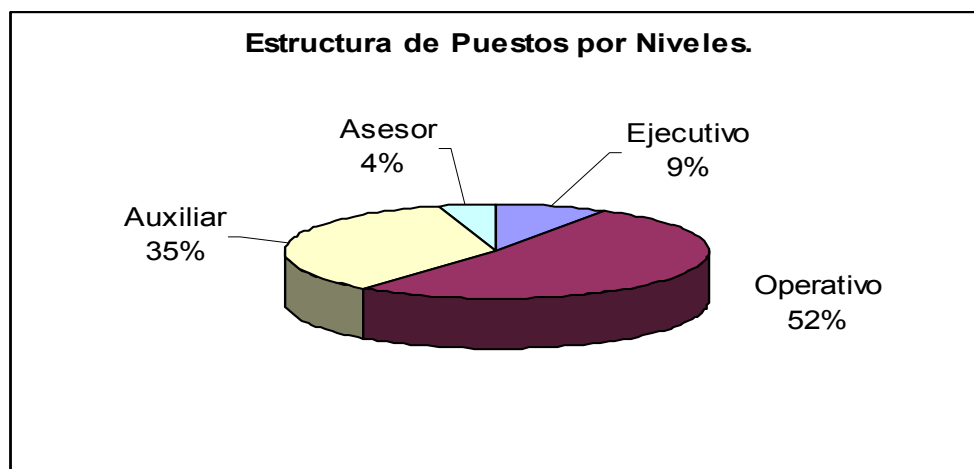
Tabla: 4.1

Estructura de Puestos por Niveles.

Empresa		
Niveles	Encuestados	Porcentaje
Ejecutivo	2	9
Operativo	12	52
Auxiliar	8	35
Asesor	1	4
Total	23	100

Fuente: Encuestas

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Gráfico: 4.1

Fuente: Encuestas

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Interpretación al Cuestionario respecto a la Lista de Asignaciones.

El Nivel que tiene una mayor concentración de puestos es el Operativo con un 52%, el Nivel Auxiliar con un 35% de concentración se ubica en segundo lugar, luego se tiene al Ejecutivo con un 9%, y finalmente el asesor con 4%.

Cada Nivel se halla conformado por los siguientes puestos:

- Nivel Ejecutivo

Gerente General

Subgerente

- Nivel Operativo.

Jefe de Producción.

Jefe de Comercialización.

Jefe de Control de Calidad.

Asistente de Producción.

Embassador.

Mecánico.

Vendedor.

Auxiliar de Ventas.

Chofer.

Bodeguero de Materiales.

Bodeguero de Producto Terminado.

Bodeguero de Repuestos.

- Nivel Auxiliar o Administrativo.

Jefe de Recursos Humanos.

Jefe de Contabilidad.

Contador.

Técnico de Sistemas.

Secretaría.

Mensajero.

Portero

Auxiliar de Limpieza.

5.- Nivel Asesor.

Auditor de Calidad

4.2 Cuestionario sobre Estructura de Administración de Personal Implementada.

Es importante realizar un análisis de la estructura implementada para la Administración de Personal por cada uno de los subsistemas, así:

4.2.1 Subsistema de Reclutamiento y Selección.

Preguntas:

- 1.- ¿Se cuenta con una lista de asignaciones?
- 2.- ¿Se tiene un cuestionario de clasificación?
- 3.- ¿Existe descripción de requisitos de puestos?
- 4.- ¿Se aplican pruebas psicológicas?
- 5.- ¿Se aplican pruebas técnicas-operativas?
- 6.- ¿Son analizadas las vacantes?
- 7.- ¿Se establece la rotación del personal?
- 8.- ¿Se tienen planes y promociones de personal?
- 9.- ¿Se han determinado las descripciones de puestos?
- 10.- ¿Se cuenta con un banco de elegibles?
- 11.- ¿Se realizan entrevistas preliminares a posibles elegibles?

El cuestionario respecto a este subsistema presenta los siguientes resultados:

Tabla: 4.2

ESTRUCTURA IMPLEMENTADA SOBRE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

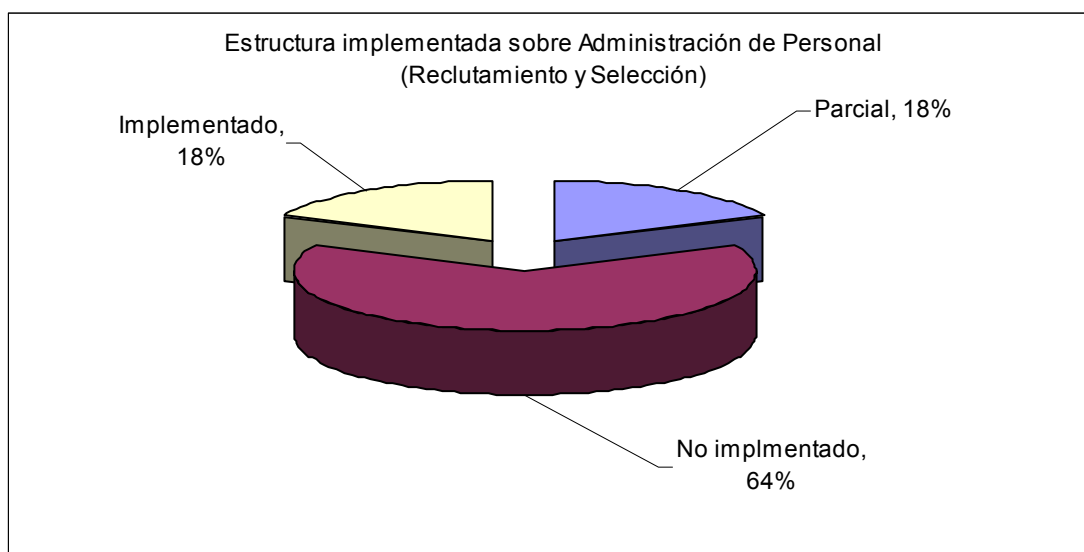
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Tipo	Encuestados	Porcentaje
Implementado	2	18
No implementado	7	64
Parcialmente implementado	2	18
TOTAL	11	100.00

Fuente: Encuestas

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Gráfico: 4.2



Fuente: Encuestas

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Interpretación al Cuestionario sobre Reclutamiento y Selección.

Se observa que más del 64% de la estructura sobre Reclutamiento y Selección no se halla implementada, así:

- No se cuenta con una lista de asignaciones.
- Se carece de un cuestionario para clasificación.
- No se realizan pruebas de tipo psicológicas.
- No se dispone de pruebas técnico-operativas.
- La rotación del personal no se halla determinada.
- Se carece de un banco de elegibles adecuado.
- No se cuenta con planes y promociones de personal.

El 18 % implementado, se encuentra integrado por:

- Análisis de vacantes.
- Entrevistas preliminares.

Respecto al 18% de lo parcialmente implementado, se tiene:

- Descripción de requisitos de puestos, especialmente para jefaturas.
- Descripciones de puestos para jefaturas.

4.2.2 Subsistema de Capacitación y Desarrollo.

Preguntas:

- 12.- ¿Se cuenta con reportes sobre cambios técnicos-operativos?
- 13.- ¿Se tiene esquemas de reemplazamiento de personal?
- 14.- ¿Existen manuales de funciones?
- 15.- ¿Se tienen manuales de procedimientos?
- 16.- ¿Se han formado líderes en los grupos de trabajo?
- 17.- ¿Se realiza una evaluación del desempeño?
- 18.- ¿Se aplican programas de mejoramiento de la calidad?
- 19.- ¿Se cuenta con un plan de desarrollo del nivel gerencial?
- 20.- ¿Se tiene un plan de promociones y mejoramiento de carrera?

Se tienen los siguientes resultados:

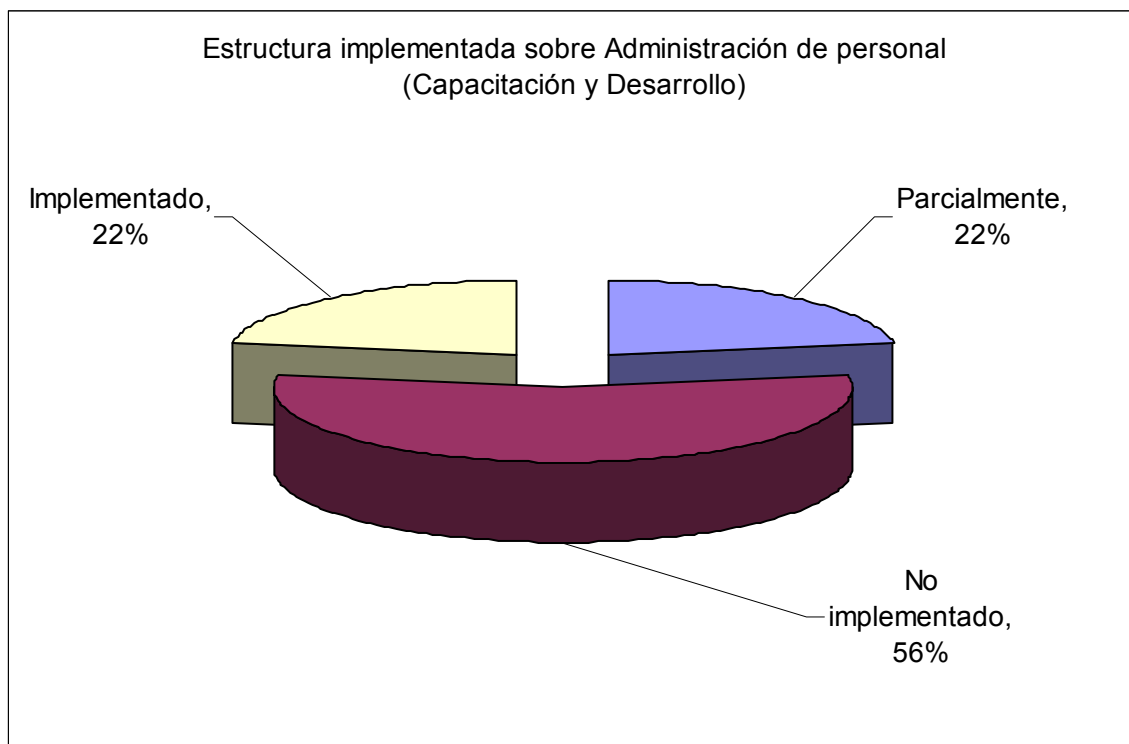
Tabla: 4.3

ESTRUCTURA IMPLEMENTADA SOBRE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Tipo	Encuestados	Porcentaje
Implementado	2	22
No implementado	5	56
Parcialmente implementado	2	22
TOTAL	9	100

Fuente: Encuestas

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Gráfico: 4.3

Fuente: Encuestas

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Interpretación al Cuestionario sobre Capacitación y Desarrollo.

En cuanto a la estructura implementada se tiene un 22%, integrado por:

- Reportes sobre cambios técnicos-operativos.
- Formación de líderes en los grupos de trabajo.

La estructura parcialmente implementada es de un 22%, así:

- Manuales de funciones para jefaturas.
- Manuales de procedimientos técnicos-operativos.

Respecto a la estructura no implementada se registra un 56%, integrado por:

- Esquemas de reemplazamiento de personal.
- Evaluación del desempeño.
- Planificación de los programas de mejoramiento de la calidad.
- Plan de desarrollo del nivel gerencial.
- Promociones y mejoramiento de carrera.

4.2.3 Subsistema de Relaciones Laborales.

Preguntas:

21.- ¿Se preparan las negociaciones laborales?

22.- ¿Se diagnostican causas de inconformidad laboral?

23.- ¿Se asesora al gerente en cuanto a manejo de quejas y búsqueda de acuerdos?

24.- ¿Se tiene programas de participación de personal?

25.- ¿Se mantiene un ambiente de respeto y confianza entre administradores y trabajador?

Los resultados son:

Tabla: 4.4

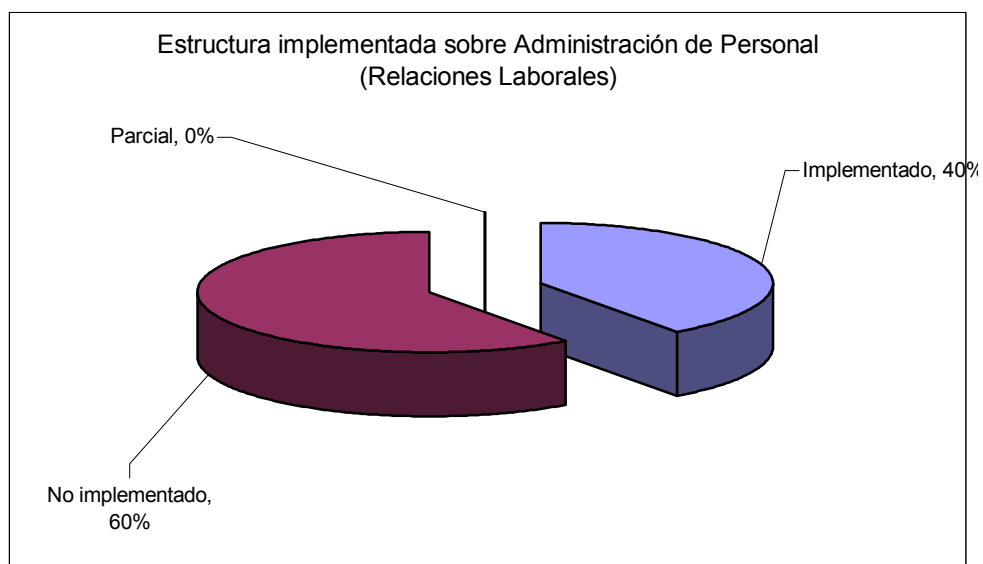
ESTRUCTURA IMPLEMENTADA SOBRE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

RELACIONES LABORALES		
Tipo	Encuestados	Porcentaje
Implementado	2	40
No implementado	3	60
Parcialmente implementado	0	0
TOTAL	5	100

Fuente: Encuestas

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Gráfico: 4.4



Fuente: Encuestas

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Interpretación al Cuestionario de Relaciones Laborales.

Este subsistema cuenta con un 40% implementado, así:

- Negociaciones laborales.
- Ambiente adecuado entre administradores y trabajador.

Los aspectos no implementados registran un 60%, entre estos tenemos:

- Diagnóstico de causas de inconformidad laboral.
- Programas de participación del personal.
- Asesoría a gerente en cuanto a manejo de quejas y búsqueda de acuerdos.

4.2.4 Subsistema de Compensación.

Preguntas:

26.- ¿Se cuenta con una valuación de puestos?

27.- ¿Se ejecutan estudios comparativos de salarios del sector?

28.- ¿Se tienen políticas de compensación?

29.- ¿Se cuentan con incentivos financieros?

30.- ¿Se tienen paquetes de prestaciones y servicios?

31.- ¿Se tiene establecido los costos por pérdida debido a la mala administración del tiempo?

32.- ¿Se cuenta con evaluación del desempeño?

33.- ¿Se tiene un plan global de incentivos?

Se cuenta con los siguientes resultados:

Tabla: 4.5

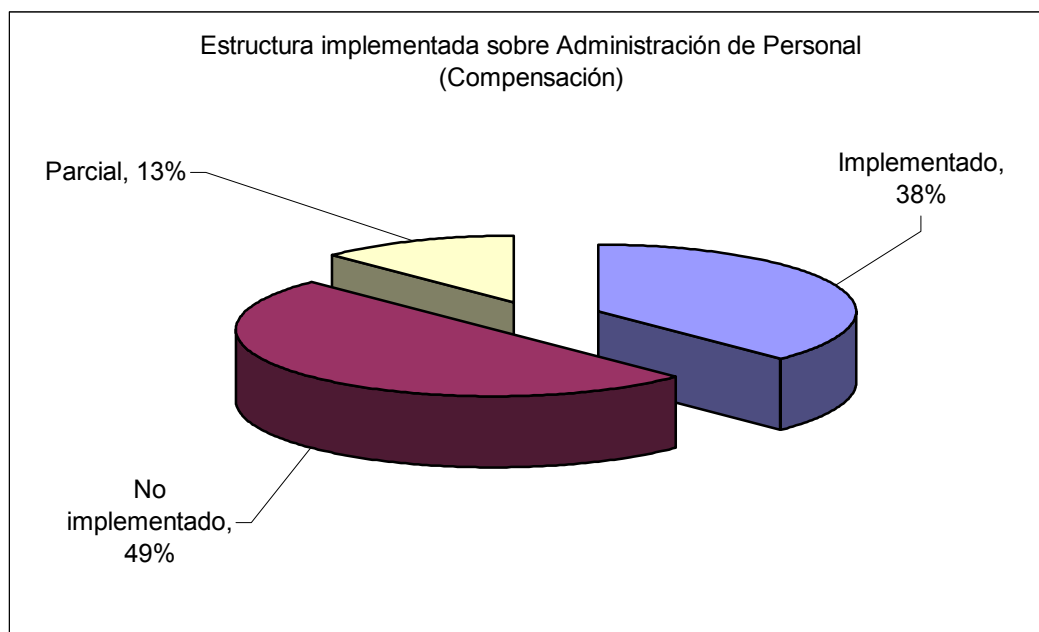
**ESTRUCTURA IMPLEMENTADA SOBRE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL
COMPENSACIÓN**

Tipo	Encuestados	Porcentaje
Implementado	3	38
No implementado	4	49
Parcialmente implementado	1	13
TOTAL	8	100

Fuente: Encuestas

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Gráfico: 4.5



Fuente: Encuestas.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Interpretación respecto al Cuestionario sobre Compensación.

En cuanto a lo implementado se registra un 38%, así:

- Estudios comparativos de salarios del sector.
- Paquetes de prestaciones y servicios.
- Costos de pérdida debido a la mala administración del tiempo.

Lo no implementado integran el 49%, compuesto por:

- Valuación de puestos.
- Políticas de compensación.
- Valuación del desempeño.
- Plan global de incentivos.

Parcialmente implementado se tiene un 13%, conformado por:

- Incentivos financieros solo para vendedores.

4.2.5 Subsistema de Seguridad e Higiene.

Preguntas:

34.- ¿Se dispone de un manual de seguridad industrial?

35.- ¿Se cuenta con una lista de verificación para auto inspección?

- 36.- ¿Se tiene una normativa sobre acciones disciplinarias?
- 37.- ¿Se cuenta con reportes sobre accidentes de trabajo?
- 38.- ¿Se dispone de un registro de enfermedades profesionales?
- 39.- ¿Se tiene reportes de cambios de equipos y personal?
- 40.- ¿Se supervisa que los empleados tengan garantías en lo referente a normas de seguridad en el trabajo?
- 41.- ¿Se cuenta con líneas de comunicación entre empleado-gerente?
- 42.- ¿Se tiene medios informativos empleado-cadena de mando?
- 43.- ¿Se dispone de normas de seguridad y dispositivos para cada puesto?
- 44.- ¿Se asesoran en el diseño de líneas de comunicación?

Se tiene la siguiente tabla de resultados:

Tabla: 4.6

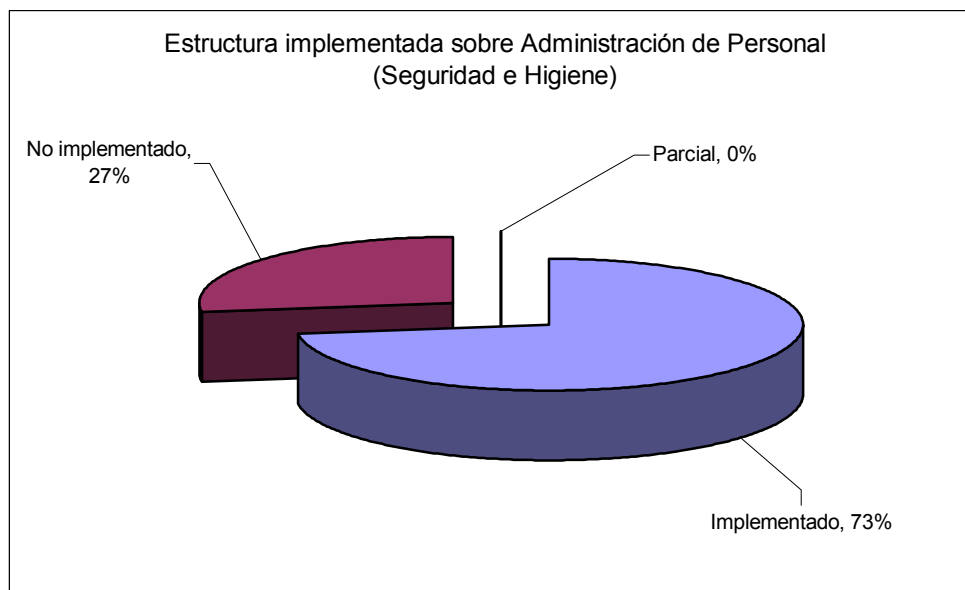
ESTRUCTURA IMPLEMENTADA SOBRE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

SEGURIDAD E HIGIENE

Tipo	Encuestados	Porcentaje
Implementado	8	73
No implementado	3	27
Parcialmente implementado	0	0
TOTAL	11	100

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Gráfico: 4.6

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Interpretación al Cuestionario sobre Seguridad e Higiene.

En cuanto a lo implementado en este subsistema se registra un 73%, integrado por:

- Manual de seguridad industrial.
- Lista de verificación para auto inspección.
- Normativa sobre acciones disciplinarias.
- Reportes de cambio de equipo y personal.
- Supervisión sobre garantías de los empleados respecto a normas de seguridad de trabajo.
- Líneas de comunicación entre empleado-gerente.
- Medios informativos empleado-cadena de mando.

- Normas de seguridad y dispositivos para cada tipo de puesto.

Los aspectos no implementados tienen un porcentual del 27%, así:

- Reportes sobre accidentes de trabajo.
- Registro de enfermedades profesionales.
- Asesoría en diseño de líneas de comunicación.

4.3 Cuestionario respecto a Inventario de Personal.

4.3.1 Estructura de personal por edades.

Pregunta 2.3. ¿Cuál es su fecha de nacimiento?

4.3.1.1 Personal por edades del Nivel Ejecutivo.

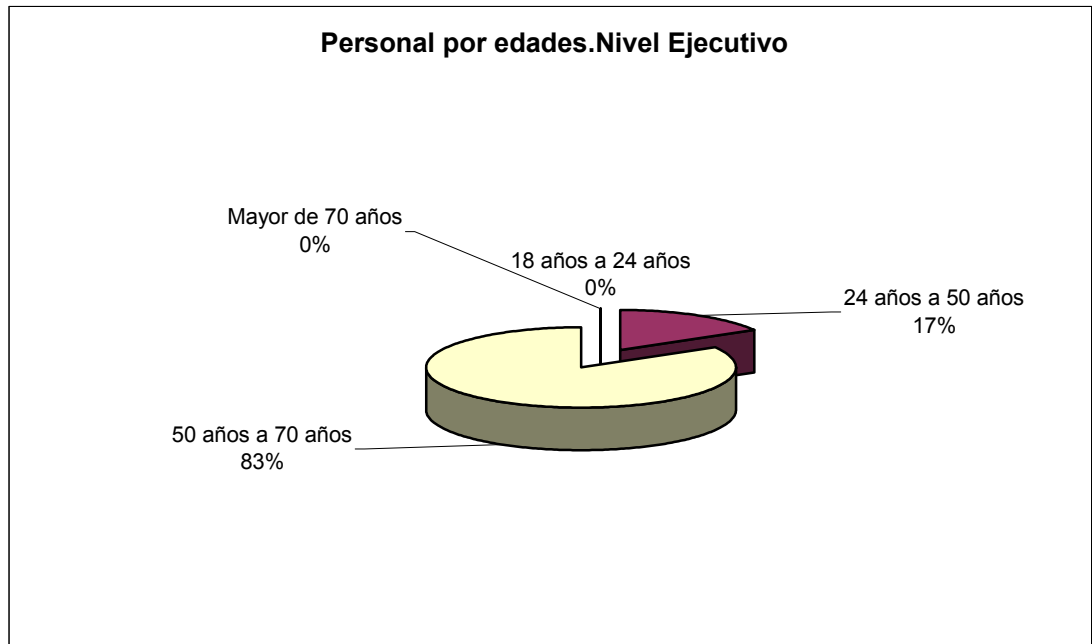
Se tienen los siguientes resultados:

Tabla: 4.7

Personal por edades. Nivel Ejecutivo		
Edad	Encuestados	Porcentaje
18 años a 24 años	0	0
24 años a 50 años	1	17
50 años a 70 años	5	83
Mayor de 70 años	0	0
Total	6	100

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Gráfico: 4.7

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Interpretación de los resultados sobre Estructura del Personal Ejecutivo por Edades.

Es un personal que en un período de tiempo de unos cinco años requerirá ser renovado en un 83%, más aun si consideramos que la sustitución de este nivel requiere de procesos más largos de adiestramiento, dada la importancia de las labores que desarrollan y que no se pueden ejecutar en su totalidad al mismo tiempo, puesto que esto haría mas vulnerable a la empresa por la falta de experiencia en cuanto al manejo de la empresa.

4.3.1.2 Personal por edades del Nivel Operativo.

Los resultados son:

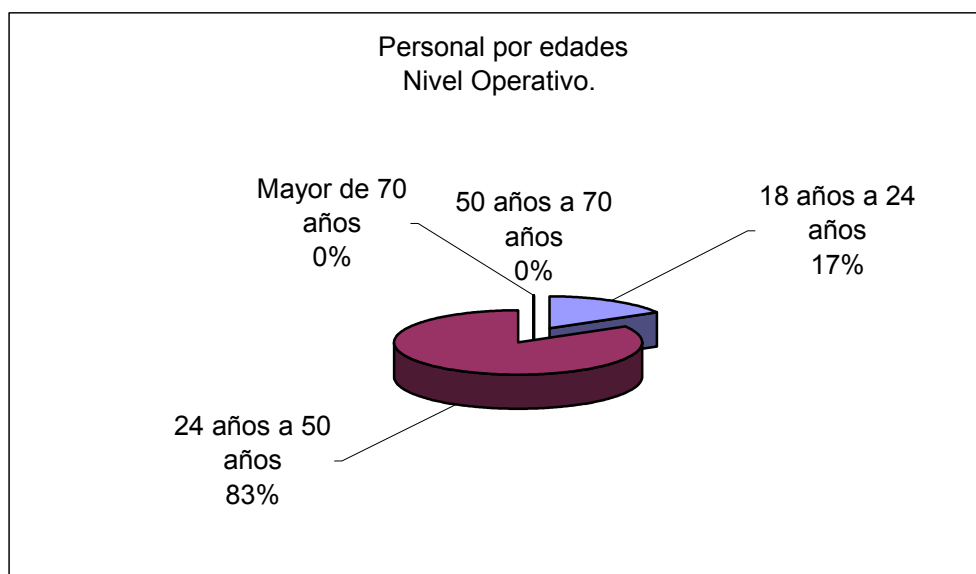
Tabla: 4.8

Personal por Edades. Nivel Operativo		
Edad	Encuestados	Porcentaje
18 años a 24 años	2	17
24 años a 50 años	10	83
50 años a 70 años	0	0
Mayor de 70 años	0	0
Total	12	100

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Grafico: 4.8



Fuente: Encuestas.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Interpretación de resultados sobre Estructura del Personal Operativo por Edades.

El personal del nivel operativo presenta los siguientes aspectos, en cuanto a la edad; es una planta de personal que se encuentra en una etapa muy adecuada para el aprovechamiento de todas sus potenciales, teniendo en cuenta las características de personalidad, biológicas y físicas por el que el ser humano atraviesa en este periodo.

4.3.1.3 Personal por edades del Nivel Auxiliar.

Presenta las siguientes características:

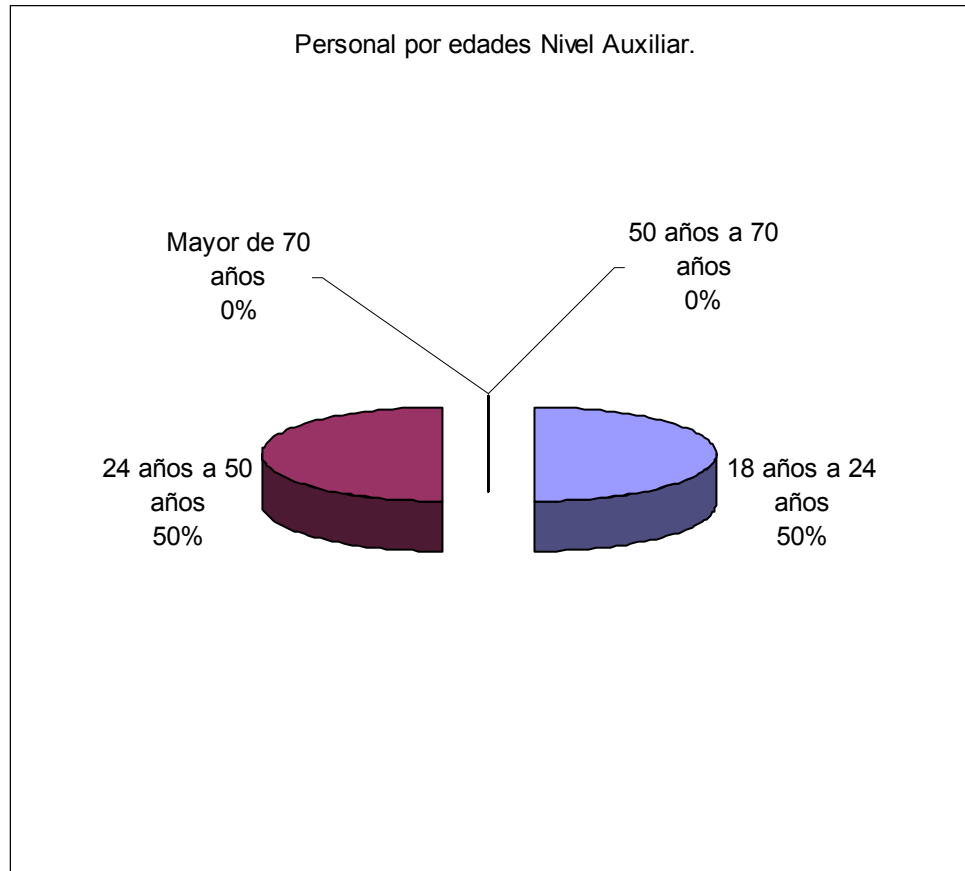
Tabla: 4.9

Personal por Edades.

Nivel Auxiliar		
Edad	Encuestados	Porcentaje
18 años a 24 años	2	50
24 años a 50 años	2	50
50 años a 70 años	0	0
Mayor de 70 años	0	0
Total	4	100

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Gráfico: 4.9

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Interpretación de resultados sobre la Estructura del Personal Auxiliar por Edades.

El Nivel Auxiliar denota un equilibrio adecuado entre el personal joven y el que se encuentra en un nivel entre 24 y 50 años, esto es muy bueno en cuanto al intercambio de experiencias y preparación de los nuevos cuadros auxiliares de la empresa.

4.3.2 Seguridad Social.

Pregunta 2.5. ¿Cuál es su registro de Seguridad Social?

Se observa la siguiente información:

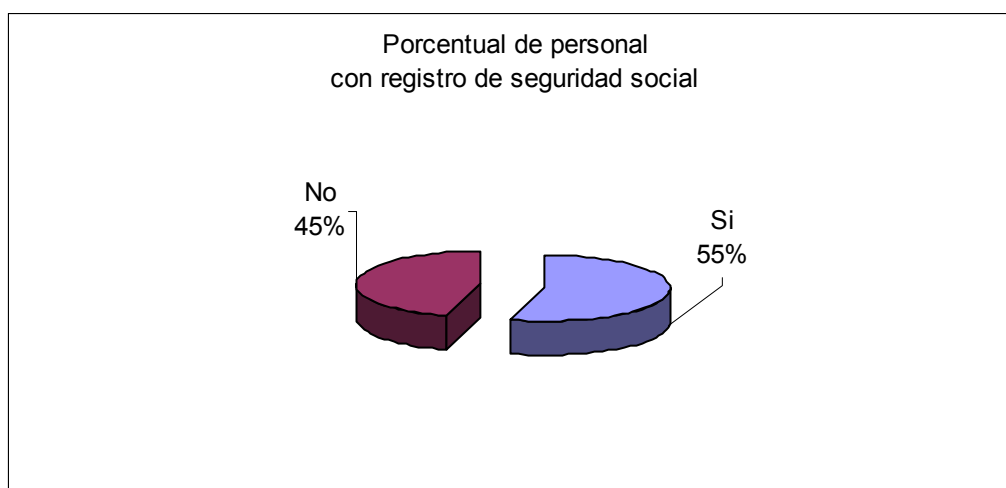
Tabla: 4.10

Personal con registro de Seguridad Social		
Registro	Encuestados	Porcentaje
Si	12	55
No	10	45
Total	22	100

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Gráfico: 4.10



Fuente: Encuestas.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Interpretación de resultados respecto a Personal con Registro de Seguridad Social.

Un 45% del personal no cuenta con un registro de Seguridad Social, lo cual denota una deficiencia respecto a la Administración de Personal sobre este aspecto importante, que en caso de ocurrencia de accidentes incidiría sobre los costos productivos, ya que la empresa tendría que afrontar en su totalidad los gastos sobre el tratamiento del personal.

4.3.3 Permanencia en la empresa.

Pregunta 2.6. ¿Su fecha de ingreso a la empresa es?

4.3.3.1 Nivel Ejecutivo.

Los resultados se presentan de la siguiente manera:

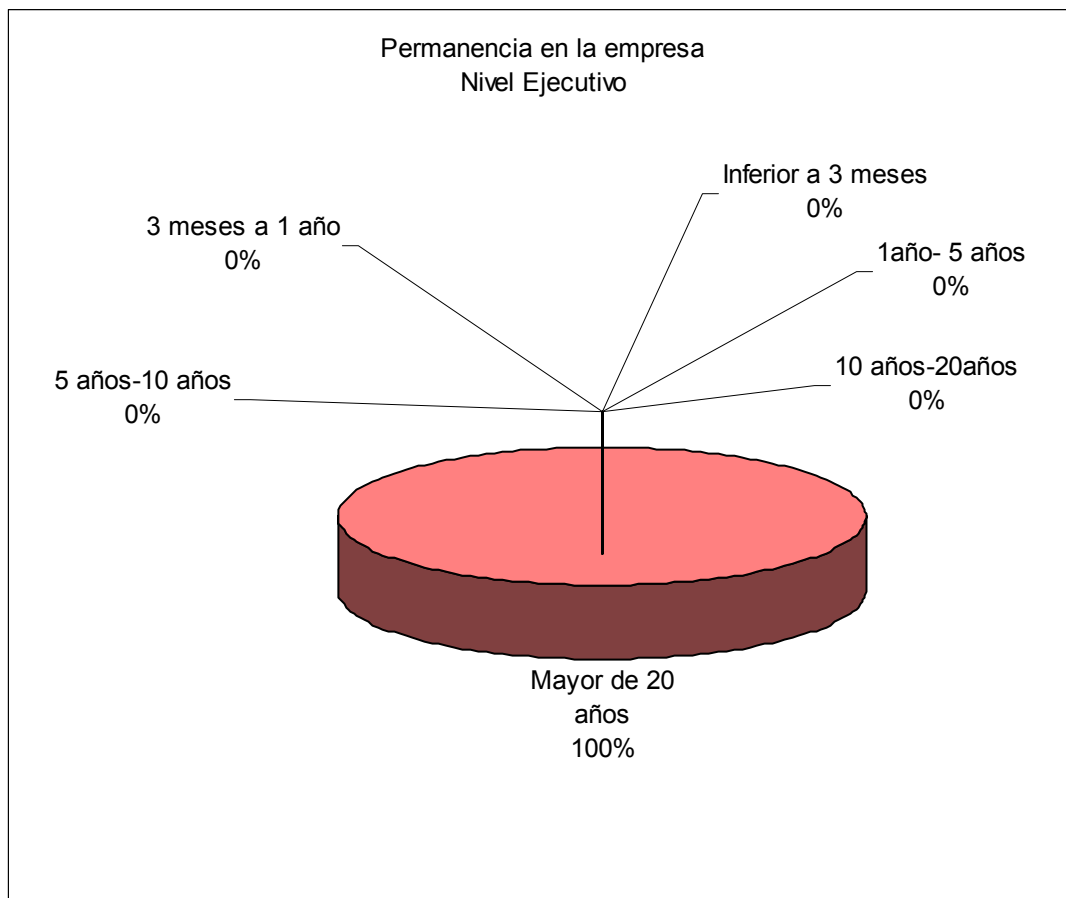
Tabla: 4.11

Permanencia en la empresa
Nivel Ejecutivo

Permanencia	Encuestados	Porcentaje
Inferior a 3 meses	0	0
3 meses a 1 año	0	0
1 año- 5 años	0	0
5 años-10 años	0	0
10 años-20años	0	0
Mayor de 20 años	6	100
Total	6	100

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Gráfico: 4.11

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Interpretación de resultados sobre permanencia en la empresa del Nivel Ejecutivo.

El nivel ejecutivo presenta un 100% de su personal con rangos mayores de 20 años, que al igual que el factor edad verifican la necesidad de planificar esquemas de reemplazamientos adecuados, dado que un cambio total en un mismo período de tiempo de este nivel afectaría la productividad de la empresa.

4.3.3.2 Nivel Operativo.

Se tiene los resultados siguientes:

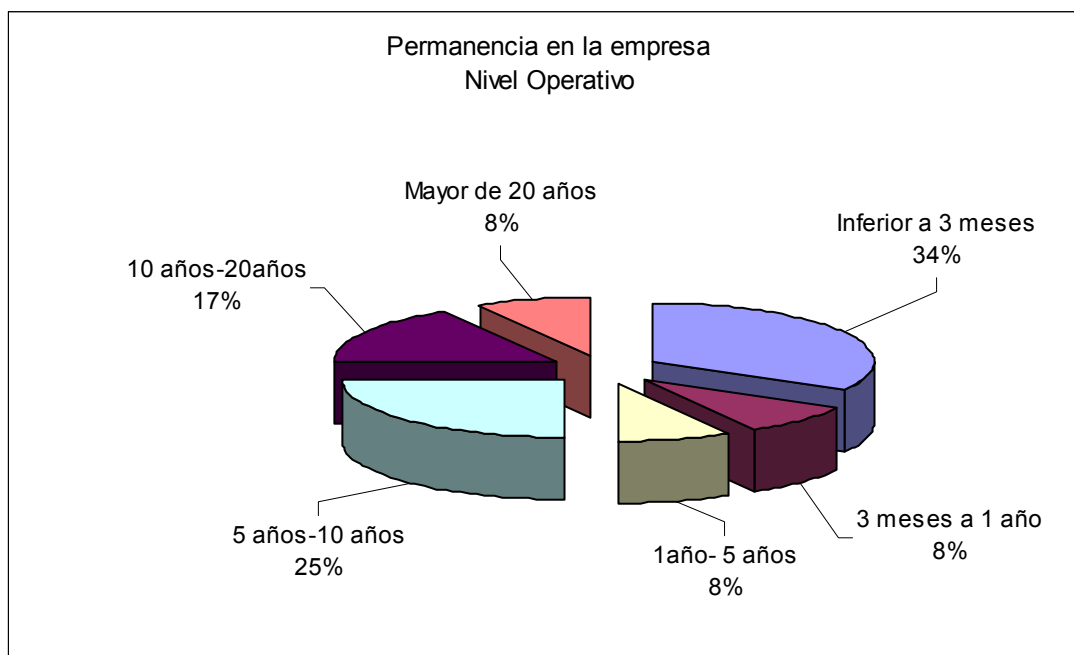
Tabla: 4.12

Permanencia en la empresa Nivel Operativo		
Permanencia	Encuestados	Porcentaje
Inferior a 3 meses	4	33
3 meses a 1 año	1	8
1 año- 5 años	1	8
5 años-10 años	3	25
10 años-20años	2	17
Mayor de 20 años	1	8
Total	12	100

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Gráfico: 4.12



Fuente: Encuestas.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Interpretación de resultados respecto a permanencia en la empresa del Nivel Operativo.

El operativo es un nivel que en cuanto a permanencia del personal, presenta índices de rotación altos, ya que entre menos de 3 meses e inferior a 1 año, se tiene un porcentaje del 42% que representa una dificultad, en cuanto a obtener niveles adecuados de productividad, por que es un personal que esta en periodo de capacitarse y adquirir experiencia en los procesos productivos de Industrias Licoreras Asociadas.

4.3.3.3 Nivel Auxiliar.

Los resultados son los siguientes:

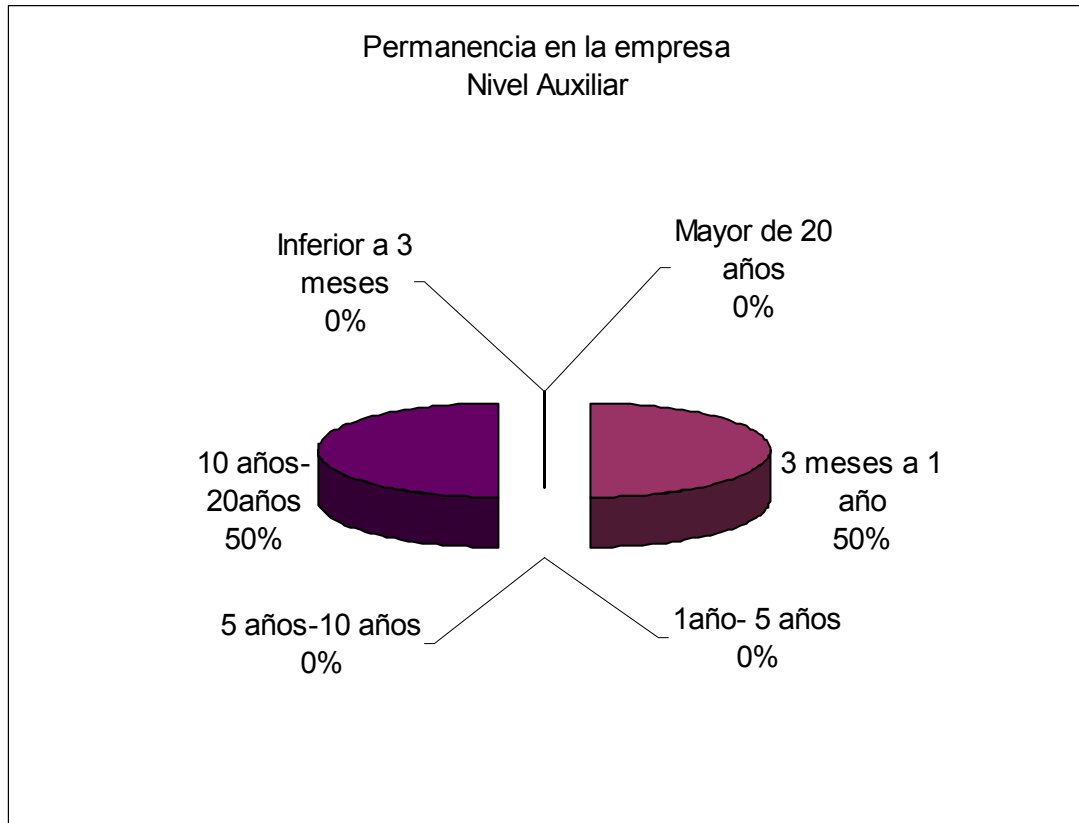
Tabla: 4.13

Permanencia en la empresa
Nivel Auxiliar

Permanencia	Encuestados	Porcentaje
Inferior a 3 meses	0	0
3 meses a 1 año	2	50
1año- 5 años	0	0
5 años-10 años	0	0
10 años-20años	2	50
Mayor de 20 años	0	0
Total	4	100

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Gráfico: 4.13

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Interpretación de resultados sobre permanencia en la empresa del Nivel Auxiliar.

De igual manera se observa un 50% del personal nuevo del nivel auxiliar que tienen un tiempo de permanencia entre tres meses a un año, presentando el mismo entorno que el operativo, dado que es un personal que está en período de capacitarse y adquirir experiencia en los procesos.

4.3.4 Personal por preparación académica.

Pregunta 3. ¿Qué nivel de educación tiene? (Registre último año).

El análisis de este aspecto del personal es realizado mediante la determinación de la brecha existente entre los registros del inventario de personal y las exigencias de las descripciones de puestos.

4.3.4.1 Nivel Ejecutivo.

La información recopilada se presenta en el siguiente cuadro:

Tabla: 4.14

Personal por preparación académica.

Nivel ejecutivo (Según Inventario)

Nivel	Porcentaje
Primario	0
Secundario	33
Tecnólogo	17
Superior	50
Total	100

Fuente: Encuestas.

Personal por preparación académica.
Nivel ejecutivo (Según Descripción de Puestos)

Nivel	Porcentaje
Primario	0
Secundario	0
Tecnólogo	0
Superior	100
Total	100

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Interpretación de resultados de la comparación entre el Inventario de Personal y las Descripciones de Puestos del Nivel Ejecutivo, referente a Preparación Académica.

Se establece una brecha de un 50%, considerándose que para alcanzar el nivel requerido por la descripción de puestos debe haber una transición del personal en nivel secundario y tecnólogo a superior. Este aspecto debe ser considerado muy en particular, ya que de acuerdo al análisis de edad y permanencia en la empresa tenemos a mediano plazo un reemplazamiento total de este nivel, debiendo la nueva selección de personal cubrir adecuadamente esta deficiencia.

4.3.4.2 Nivel Operativo

En cuanto a este nivel se tiene:

Tabla: 4.15

Personal por preparación académica Nivel Operativo (Según Inventario)		Personal por preparación académica Nivel Operativo (Según Descripción de Puestos)	
Nivel	Porcentaje	Nivel	Porcentaje
Primario	8	Primario	0
Secundario	50	Secundario	67
Tecnólogo	17	Tecnólogo	17
Superior	25	Superior	17
Total	100	Total	100

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Interpretación de resultados de la comparación entre el Inventario de Personal y las Descripciones de Puestos del Nivel Operativo, sobre Preparación Académica.

Se aprecia brechas en todos los niveles y especialmente en cuanto al nivel secundario en un 17% de deficiencia, el personal con nivel primario debe alcanzar un nivel secundario, para que este nivel se desempeñe adecuadamente.

4.3.4.3 Nivel auxiliar.

Se observa la siguiente información:

Tabla: 4.16

Personal por preparación académica.

Personal por preparación académica.

Nivel Auxiliar (Según Inventario)		Nivel Auxiliar (Según Descripción de Puestos)	
Nivel	Porcentaje	Nivel	Porcentaje
Primario	25	Primario	50
Secundario	75	Secundario	50
Tecnólogo	0	Tecnólogo	0
Superior	0	Superior	0
Total	100	Total	100

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Interpretación de resultados de la comparación entre el Inventario de Personal y las Descripciones de Puestos del Nivel Auxiliar, respecto a Preparación Académica.

La principal brecha se la tiene con respecto al nivel secundario en un 25%, este caso no es por déficit, mientras no se vean afectados los costos por pagos de una nómina con características académicas superiores a las requeridas por la Descripción de Puestos, no se presenta como un problema, pero si como una subutilización de la capacidad del personal de este nivel.

4.3.5 Transferencias departamentales.

Pregunta 4.1. ¿Está dispuesto a ser transferido a otro departamento o sección?

4.3.5.1 Nivel Ejecutivo.

Se presenta la siguiente predisposición del personal ejecutivo, así:

Tabla: 4.17

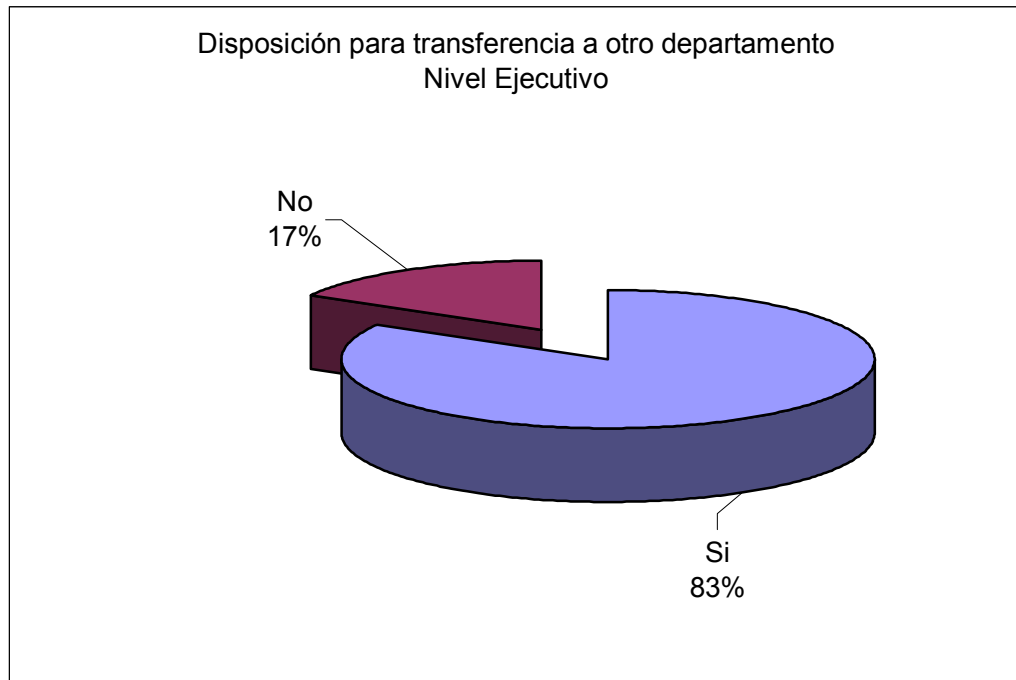
Disposición para transferencia a otro departamento

Nivel Ejecutivo

Criterio	Encuestados	Porcentaje
Si	5	83
No	1	17
Total	6	100

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Gráfico: 4.14

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Interpretación de resultados sobre disposición para transferencia a otro departamento en el Nivel Ejecutivo.

Es notorio que un 83%, dado su nivel de experiencia y edad es un personal muy seguro de su capacidad para dirigir otros departamentos de la empresa, pero esto no debe desviar la atención en cuanto a los esquemas de reemplazamiento que este nivel requiere, por otro lado un 17% no está dispuesto a ser transferido.

4.3.5.2 Nivel Operativo.

Se tienen los siguientes resultados:

Tabla: 4.18

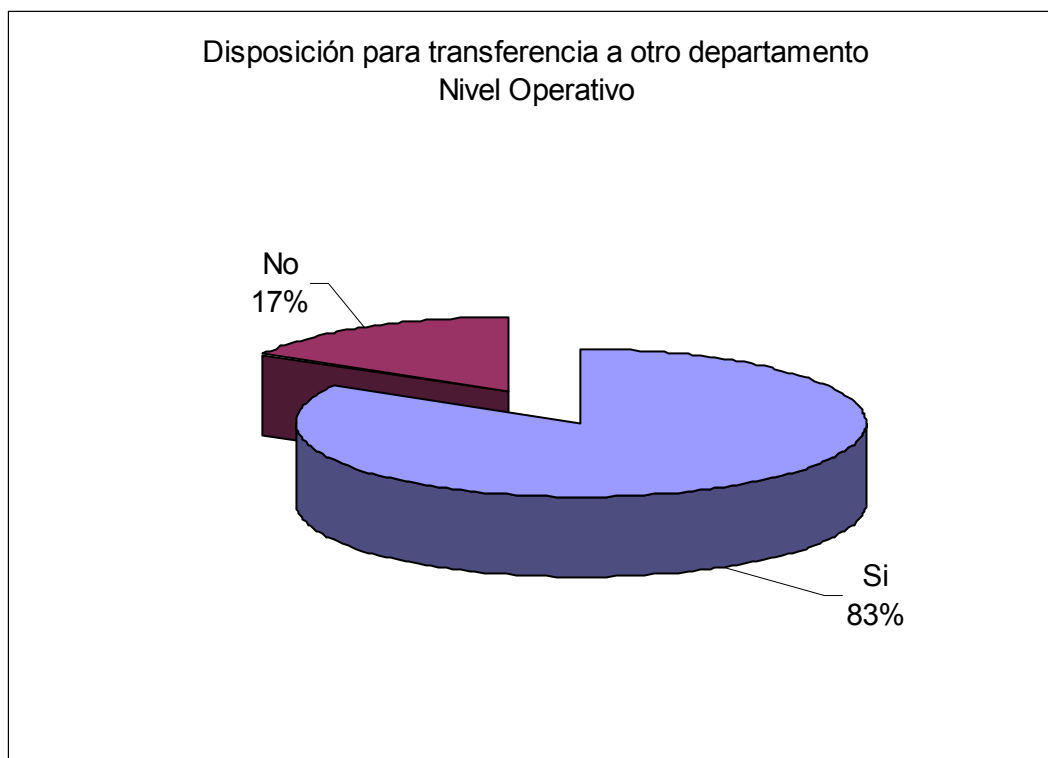
Disposición para transferencia a otro departamento
Nivel Operativo

Criterio	Encuestados	Porcentaje
Si	10	83
No	2	17
Total	12	100

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Gráfico: 4.15



Fuente: Encuestas.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Interpretación de resultados respecto a disposición para transferencia a otro departamento en el Nivel Operativo.

El personal operativo también presenta un porcentaje del 83% en cuanto a predisposición a ser transferido, pero es importante conjugar con su nivel de experiencia el cual no hace viable, siendo una expectativa que tiene este nivel y dependiendo de los programas de capacitación que deben ser implementados, en cambio un 17% manifiesta no estar dispuesto a ser transferido dada su falta de experiencia.

4.3.5.3 Nivel Auxiliar.

Se presentan los siguientes resultados:

Tabla: 4.19

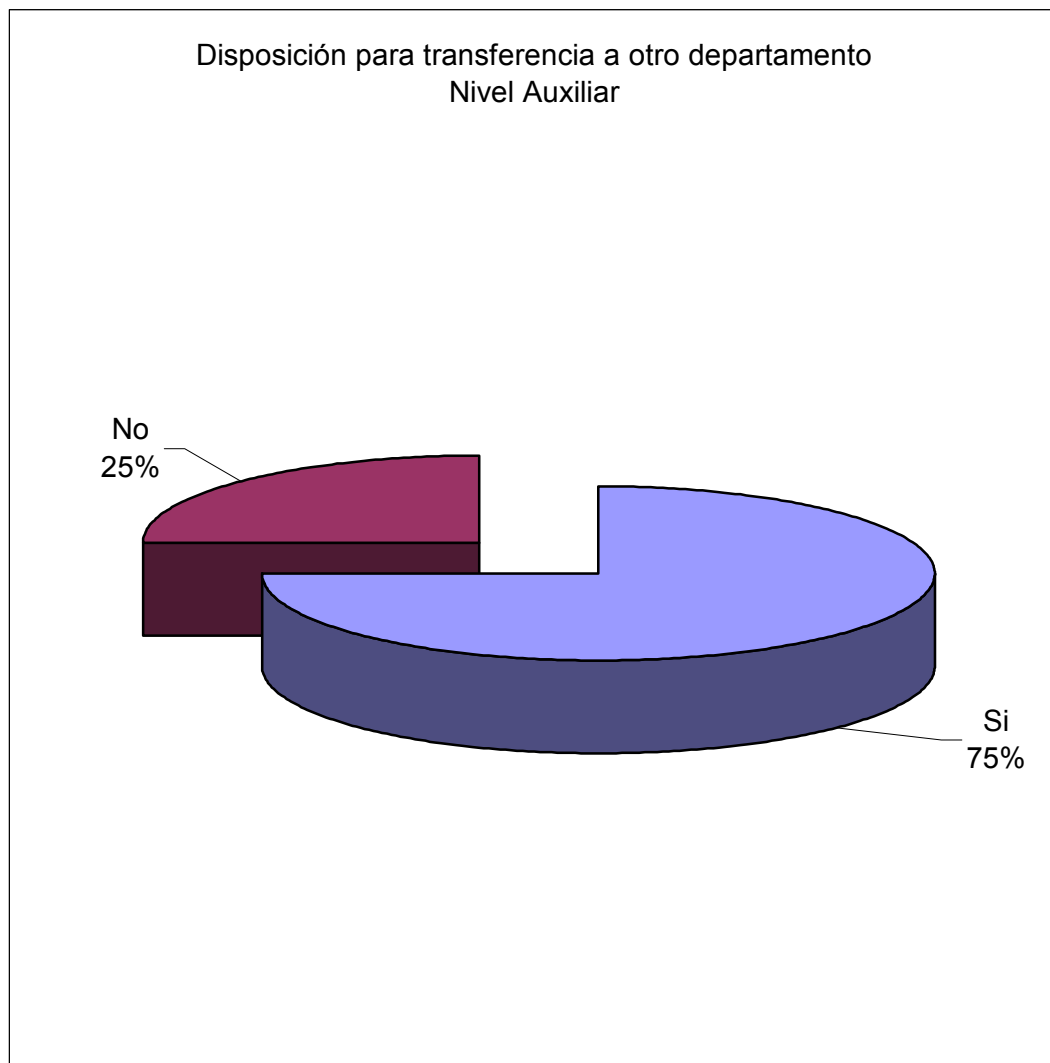
Disposición para transferencia a otro departamento

Nivel Auxiliar		
Criterio	Encuestados	Porcentaje
Si	3	75
No	1	25
Total	4	100

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Gráfico: 4.16



Fuente: Encuestas.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Interpretación de resultados sobre disposición para transferencia a otro departamento en el Nivel Auxiliar.

El nivel auxiliar por su parte presenta un porcentual del 25% de no disposición en cuanto a interés por ser transferido, lo cual se podría interpretar como coherente respecto a la preparación académica que no permite tener una mayor disposición a trasferencias.

4.3.6 Transferencias a otra función o cargo.

Pregunta 4.2. ¿Le interesa otro tipo de función alternativo?

En cuanto al interés del personal de la empresa por ocupar otra función o cargo es similar al panorama ofrecido por el análisis anterior respecto a transferencias departamentales, así:

4.3.6.1 Nivel Ejecutivo.

Se tiene la siguiente tabla de resultados.

Tabla: 4.20

Interés en ocupar otro tipo de función.

Nivel Ejecutivo		
Interés	Encuestados	Porcentaje
Si	5	83
No	1	17
Total	6	100

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Gráfico: 4.17

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Interpretación de resultados sobre disposición para transferencia a otra función o cargo en el Nivel Ejecutivo.

Un 83% manifiesta estar dispuesto a ser transferido a otra función o cargo, dado su nivel de experiencia y tiempo de permanencia en la empresa, mientras que un 17 % no está dispuesto a aceptar tales transferencias.

4.3.6.2 Nivel Operativo.

Los resultados son los siguientes:

Tabla: 4.21

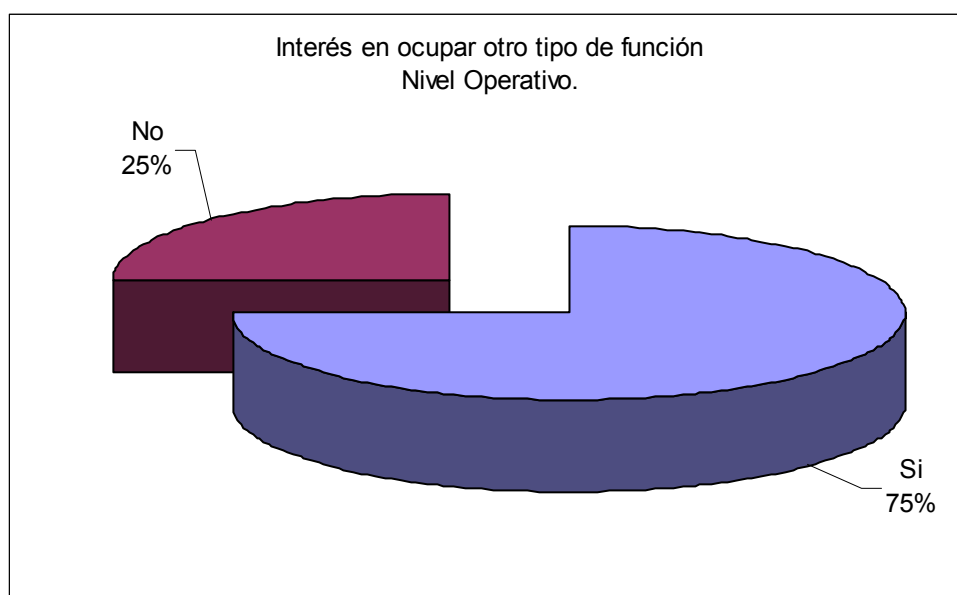
Interés en ocupar otro tipo de función.

Nivel Operativo		
Interés	Encuestados	Porcentaje
Si	9	75
No	3	25
Total	12	100

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Gráfico: 4.18



Fuente: Encuestas.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Interpretación de resultados respecto a disposición para transferencia a otra función o cargo en el Nivel Operativo.

Un 75% del personal del nivel operativo esta dispuesto a ser transferido a otra función o cargo, por otro lado un 25% es opuesto a este tipo de transferencia, la predisposición es buena, pero los niveles de experiencia y capacitación no hacen viable en este momento este aspecto.

4.3.6.3 Nivel Auxiliar.

Se presentan los siguientes resultados:

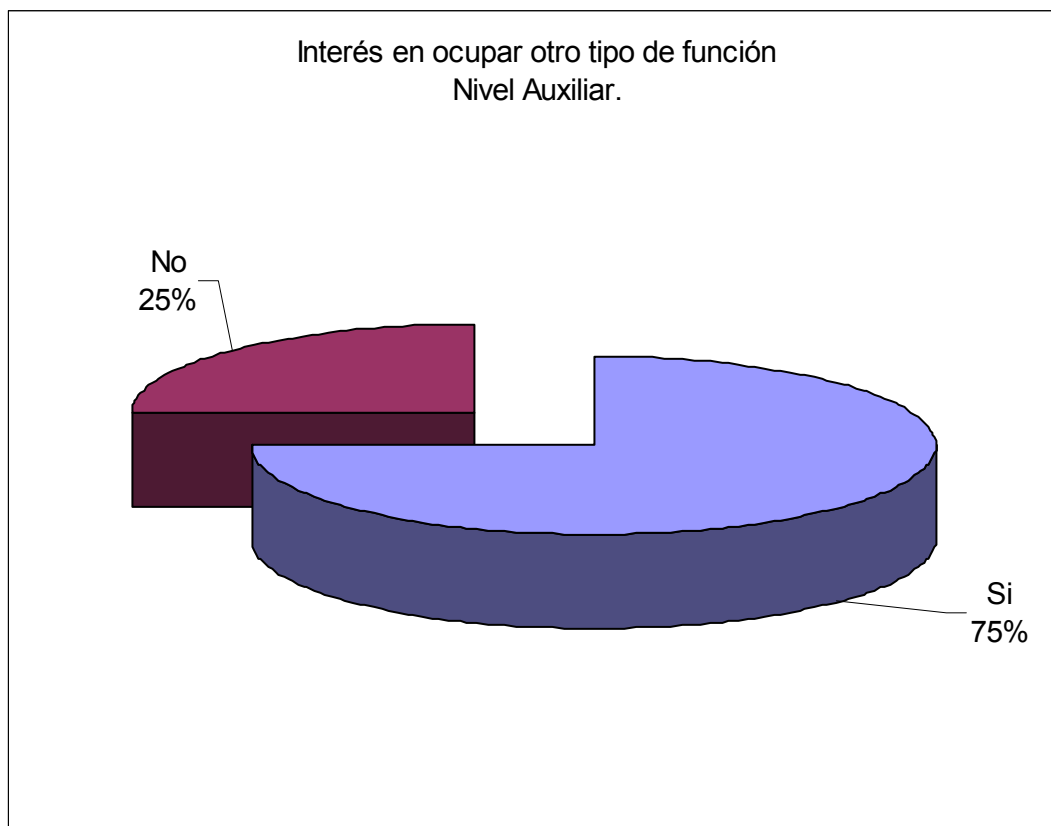
Tabla: 4.22

Interés en ocupar otro tipo de función.

Nivel Auxiliar		
Interés	Encuestados	Porcentaje
Si	3	75
No	1	25
Total	4	100

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Gráfico: 4.19

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Interpretación de resultados sobre disposición para transferencia a otra función o cargo en el Nivel Auxiliar.

Del personal del Nivel Auxiliar un 75% está predispuesto a ser transferido a otro cargo o función, por el contrario un 25% manifiesta no estar dispuesto a este tipo de cambios a otra función, la causa es la falta de preparación para desenvolverse en otros puestos y su nivel de experiencia bajo.

4.3.7 Capacitación requerida por el personal.

Pregunta 4.5. ¿Qué tipo de capacitación requiere?

4.3.7.1 Requerimientos de Capacitación por parte del Nivel Ejecutivo.

Los cuadros ejecutivos respecto a requerimientos de capacitación tienen los siguientes resultados:

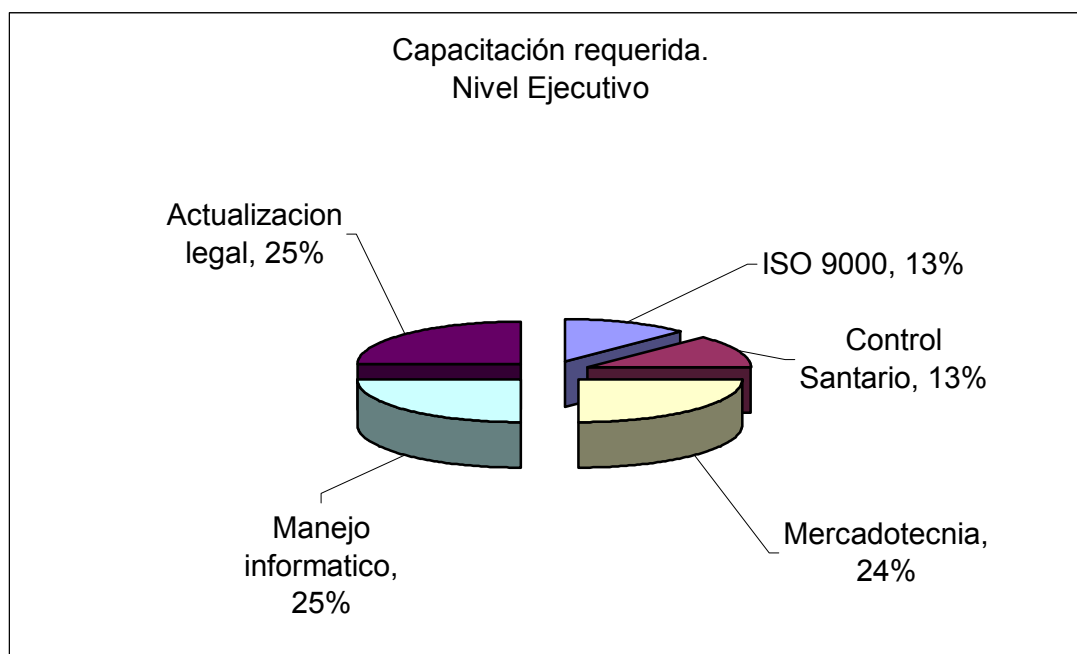
Tabla: 4.23

Tipo de Capacitación requerida

Nivel Ejecutivo		
Tipo	Encuestados	Porcentaje
ISO 9000	1	13
Control Sanitario	1	13
Mercadotecnia	2	25
Manejo informático	2	25
Actualización legal	2	25
Total	8	100

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Gráfico: 4.20

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Interpretación de resultados respecto a requerimientos de Capacitación por el Nivel Ejecutivo.

Es importante recalcar en este nivel la falta de capacitación en cuanto a manejo informático, con un 25% y la carencia de aplicación del mismo en la Administración de Personal. La Mercadotecnia es otro aspecto que con mucho énfasis manifiesta tener deficiencia el Departamento de Ventas, a nivel ejecutivo en un 24%; así como, el desconocimiento sobre actualizaciones de aspectos legales relacionados con el manejo empresarial en un 25% del personal; todo esto contribuye a un déficit respecto a una gestión actualizada y adecuada del Nivel Ejecutivo.

4.3.7.2 Requerimientos de Capacitación por parte del Nivel Operativo.

En cuanto al nivel operativo, los resultados son:

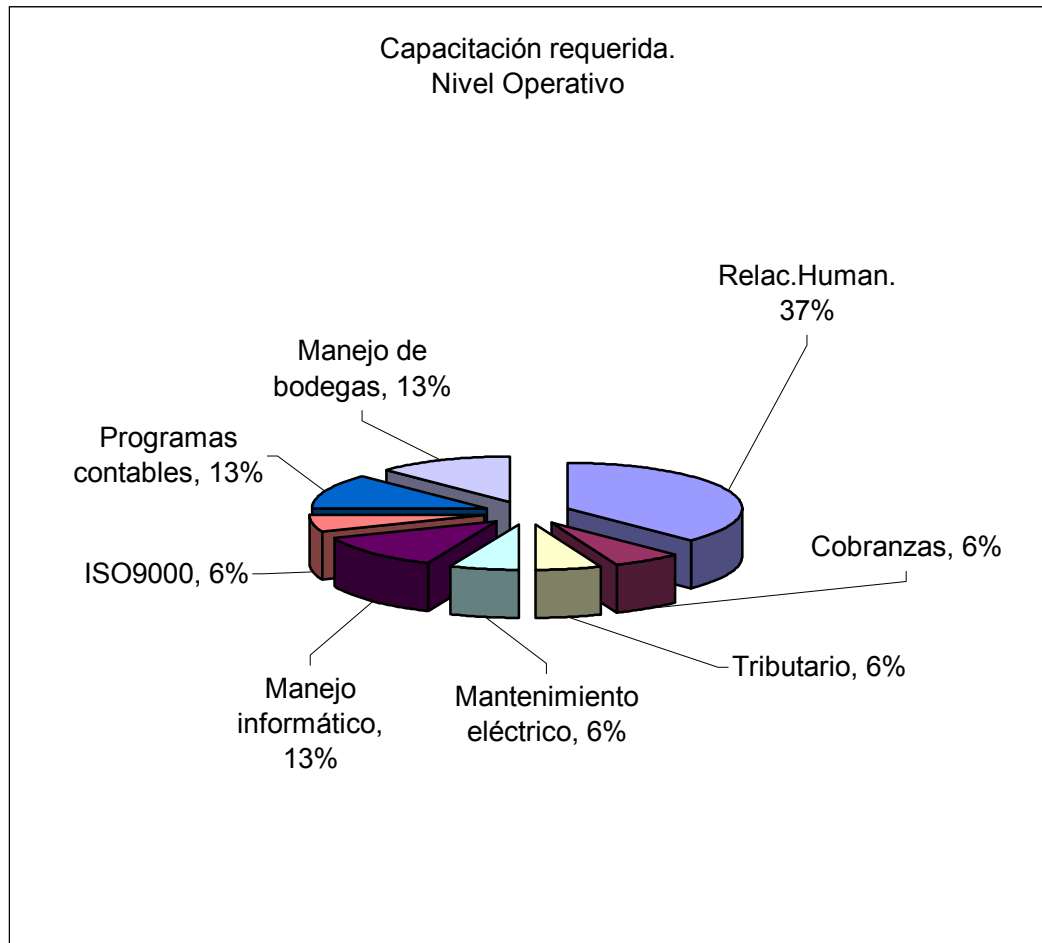
Tabla: 4.24

Tipo de Capacitación requerida

Nivel Operativo		
Tipo	Encuestados	Porcentaje
Relaciones humanas	6	38
ISO 9000	1	6
Mantenimiento eléctrico	1	6
Tributario	1	6
Programas Contables	2	13
Cobranzas	1	6
Manejo informático	2	13
Manejo de bodegas	2	13
Total	16	100

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Gráfico: 4.21

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Interpretación de resultados sobre requerimientos de Capacitación por el Nivel Operativo.

Tienen una mayor demanda aspectos relacionados con relaciones humanas en un 37%, manejo informático y de bodegas con un 13%, y un 6% respecto a aspectos tributarios, mantenimiento eléctrico y tributario.

4.3.7.3 Requerimientos de Capacitación del Nivel Auxiliar.

El nivel auxiliar presenta los siguientes resultados:

Tabla: 4.25

Tipo de Capacitación requerida

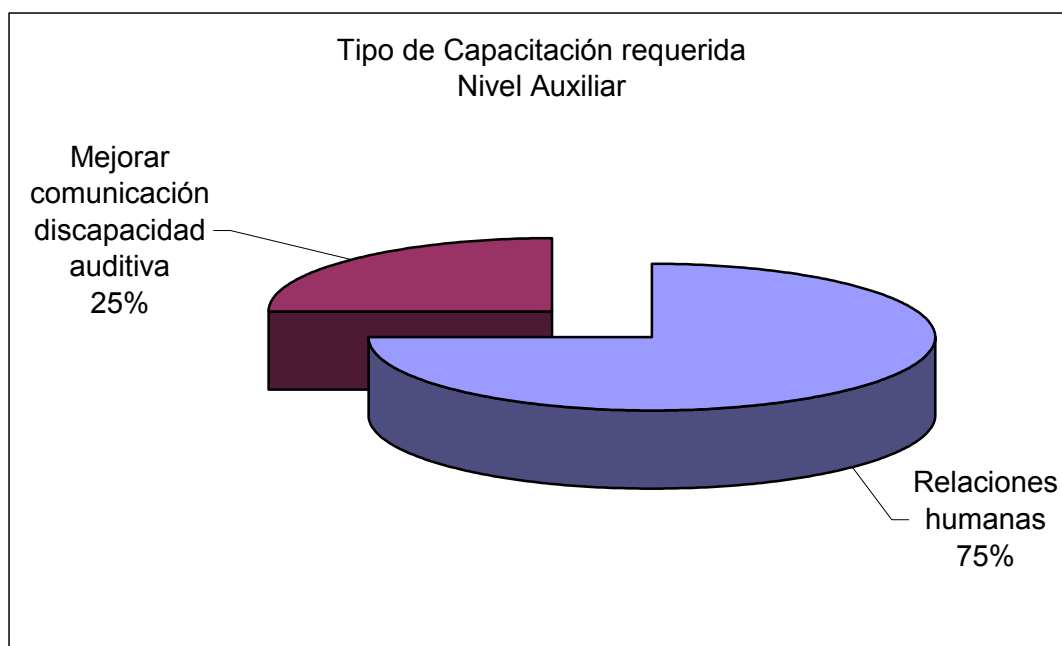
Nivel Auxiliar

Tipo	Encuestados	Porcentaje
Relaciones humanas	3	75
Mejorar comunicación discapacidad auditiva	1	25
Total	4	100

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Gráfico: 4.22



Fuente: Encuestas.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Interpretación sobre resultados de requerimientos de Capacitación por el Nivel Auxiliar.

Este nivel por su parte, requiere capacitarse en aspectos relacionados con relaciones humanas, en un 75%; así como, mejorar comunicación por discapacidad auditiva con un 25%.

A nivel global de la empresa dos aspectos que demandan mayor interés en cuanto a capacitación son: los de manejo informático, relaciones humanas y mercadotecnia.

4.3.8 Aptitudes para desempeñar otras funciones.

Pregunta 5.1. ¿Qué aptitudes posee para desempeñar otra función o puesto?

4.3.8.1 Nivel Ejecutivo.

Este nivel presenta el siguiente cuadro de resultados:

Tabla: 4.26

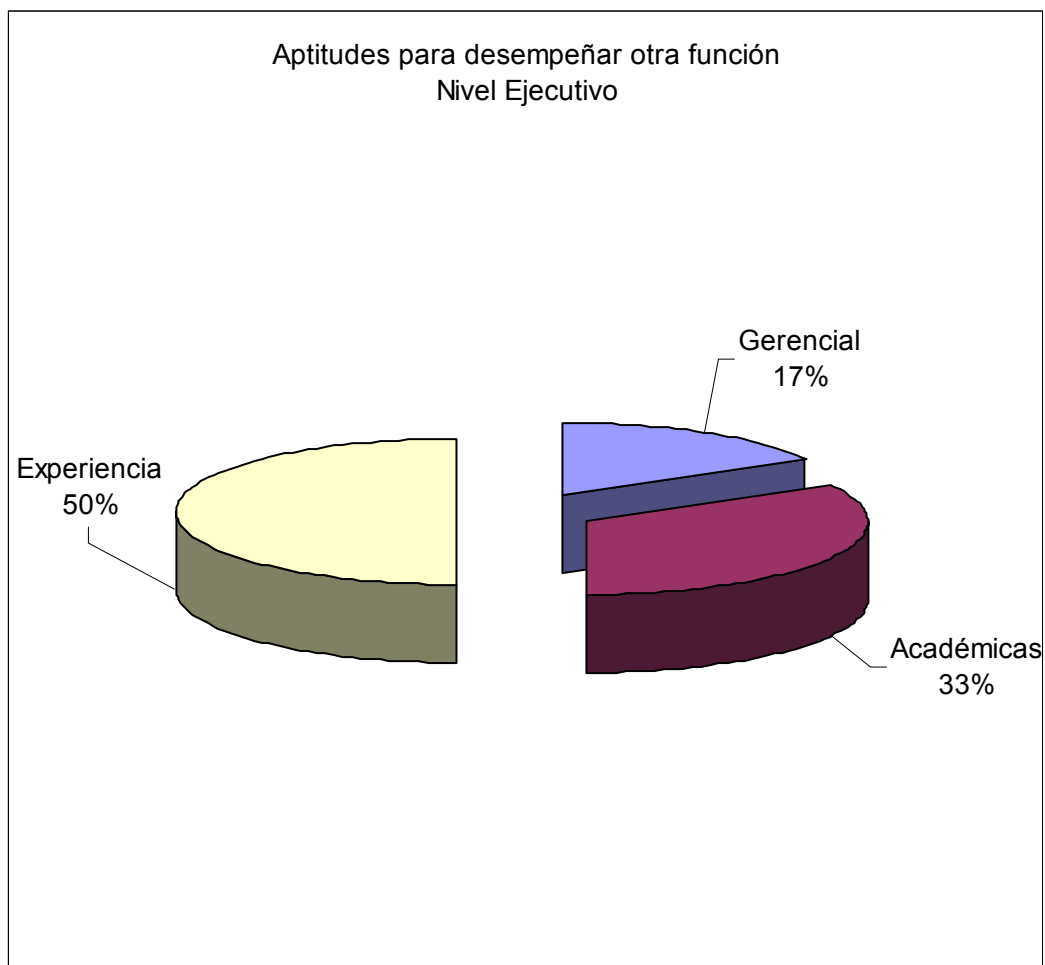
Aptitudes para desempeñar otra función
Nivel Ejecutivo

Aptitud	Encuestados	Porcentaje
Gerencial	1	17
Académicas	2	33
Experiencia	3	50
Total	6	100

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Gráfico: 4.23



Fuente: Encuestas.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Interpretación de resultados respecto a aptitudes para desempeñar otra función del Nivel Ejecutivo.

Un 50% del personal de este nivel manifiesta poseer la experiencia necesaria para desempeñar otra función, el 33% se refiere a aptitudes de tipo académicas y un 17% características de tipo gerencial.

4.3.8.2 Nivel Operativo.

Se tienen los siguientes resultados:

Tabla: 4.27

Aptitudes para desempeñar otra función

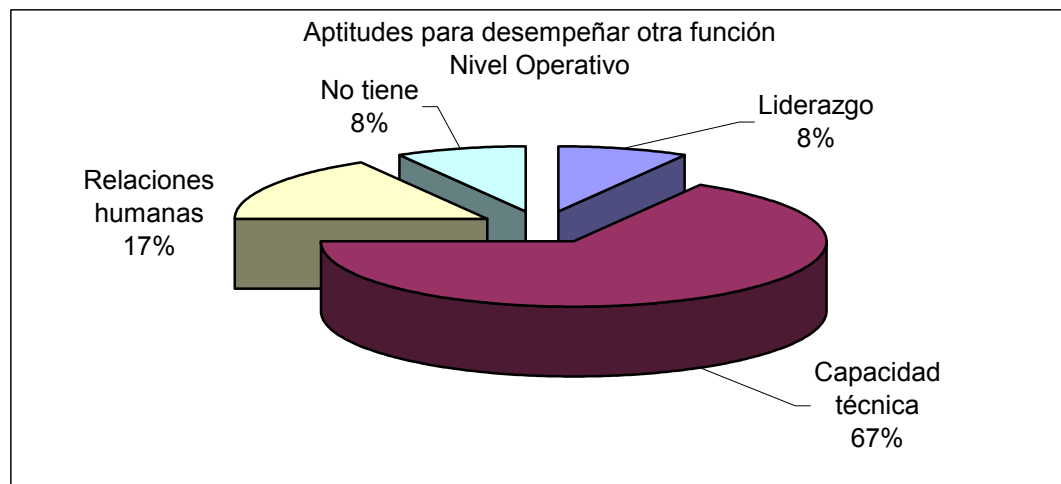
Nivel Operativo

Aptitud	Encuestados	Porcentaje
Liderazgo	1	8
Capacidad técnica	8	67
Relaciones humanas	2	17
No tiene	1	8
Total	12	100

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Gráfico: 4.24



Fuente: Encuestas.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Interpretación de resultados sobre aptitudes para desempeñar otra función del Nivel Operativo.

En este nivel el 67% manifiesta tener capacidad técnica para otra función, un 17 % se refiere a poseer relaciones humanas que le ayudaría a desempeñar otro cargo y el 8% aptitudes de liderazgo.

4.3.8.3 Nivel Auxiliar.

La tabla de resultados es la siguiente:

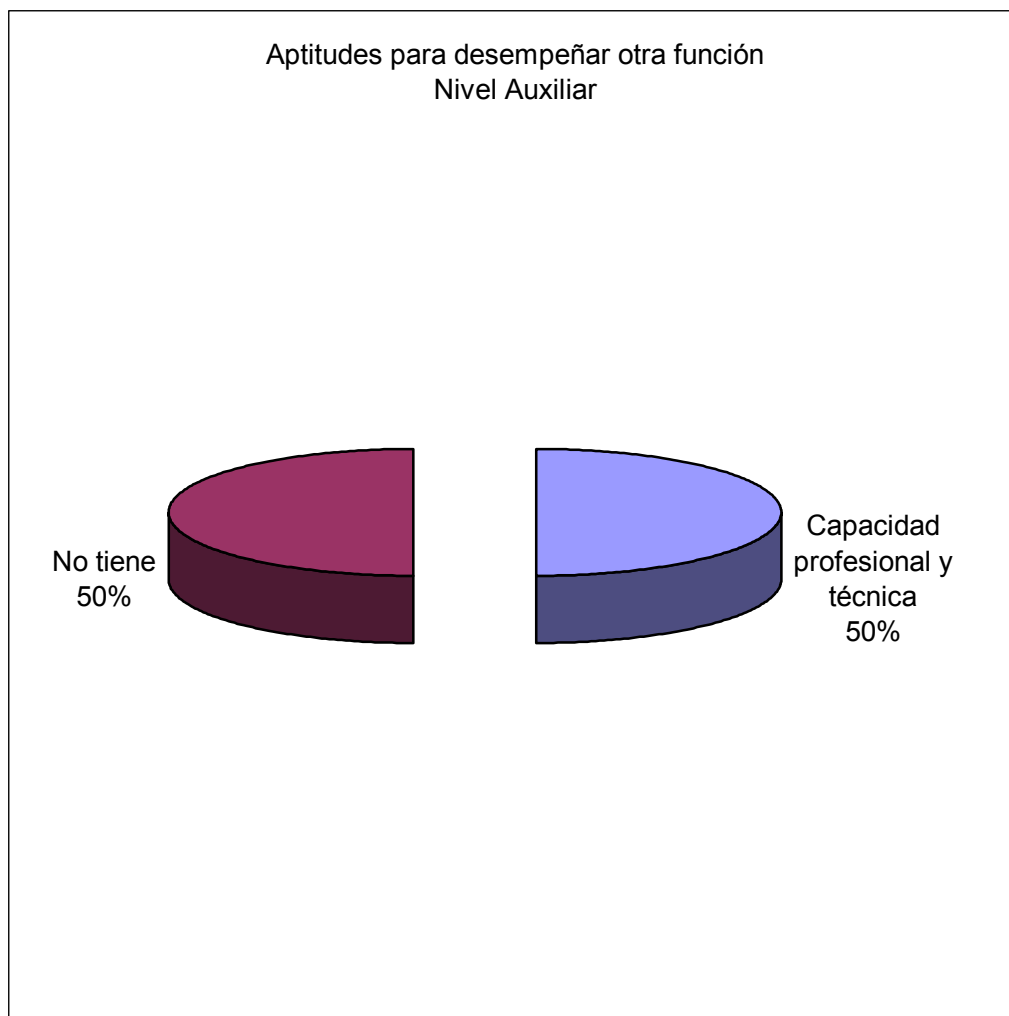
Tabla: 4.28

Aptitudes para desempeñar otra función

Nivel Auxiliar		
Aptitud	Encuestados	Porcentaje
Capacidad profesional y técnica	2	50
No tiene	2	50
Total	4	100

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Gráfico: 4.25

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Interpretación de resultados sobre aptitudes para desempeñar otra función del Nivel Auxiliar.

El 50% del nivel manifiesta poseer capacidad profesional y técnica, aspecto que hay que tener en cuenta para futuros reemplazamientos de personal; mientras que el otro 50% manifiesta no tener aptitudes para desempeñar otra función.

4.3.9 Personal que tiene certificaciones de aptitudes para desempeñar otras funciones.

Pregunta 5.2. ¿Qué certificación posee sobre sus aptitudes para desempeñar otra función? (si existe).

4.3.9.1 Nivel Ejecutivo.

Este nivel presenta el siguiente cuadro de resultados:

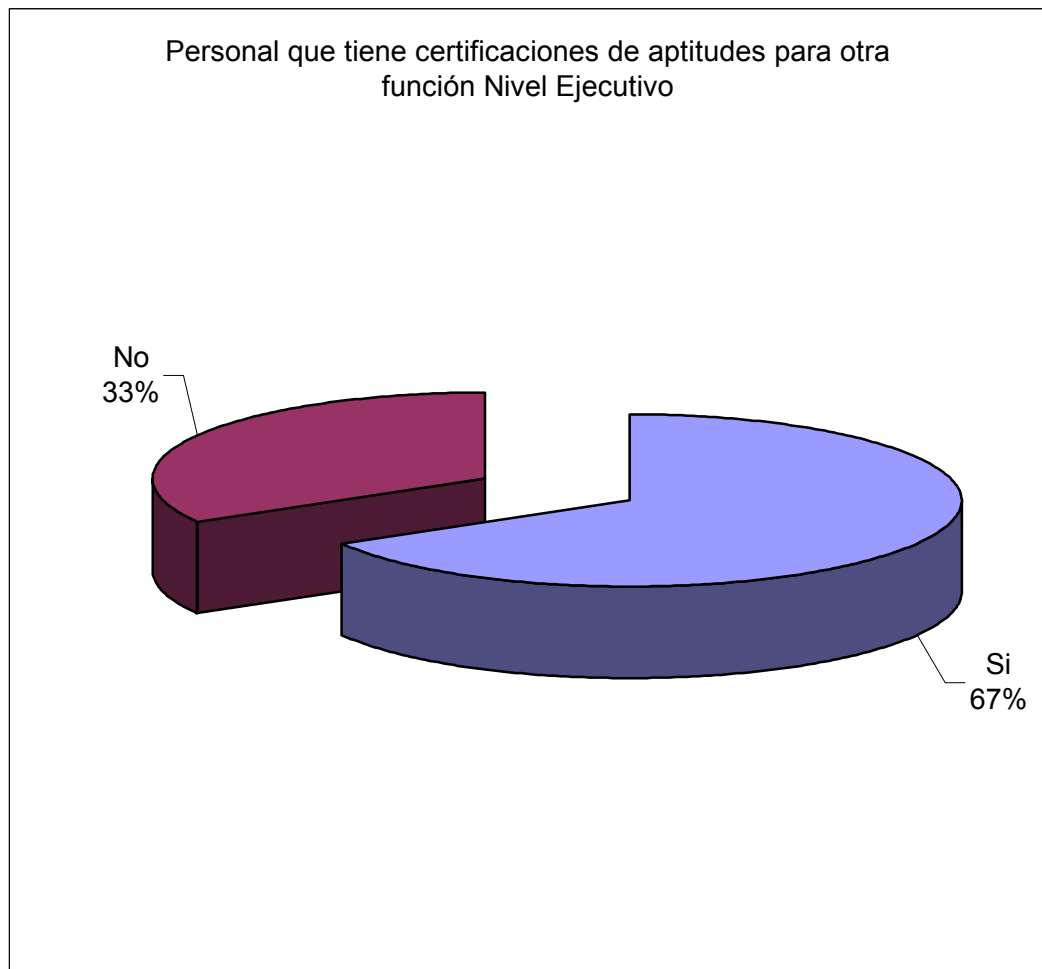
Tabla: 4.29

Personal que tiene certificaciones de aptitudes para otra función

Nivel Ejecutivo		
Certificación	Encuestados	Porcentaje
Si	4	67
No	2	33
Total	6	100

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Gráfico: 4.26

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Interpretación de resultados respecto a certificaciones sobre aptitudes para desempeñar otra función del Nivel Ejecutivo.

Un 67% del nivel si tiene certificaciones sobre sus aptitudes para desempeñar otro cargo, mientras que el 33% no lo posee.

4.3.9.2 Nivel Operativo.

Se tienen los siguientes resultados:

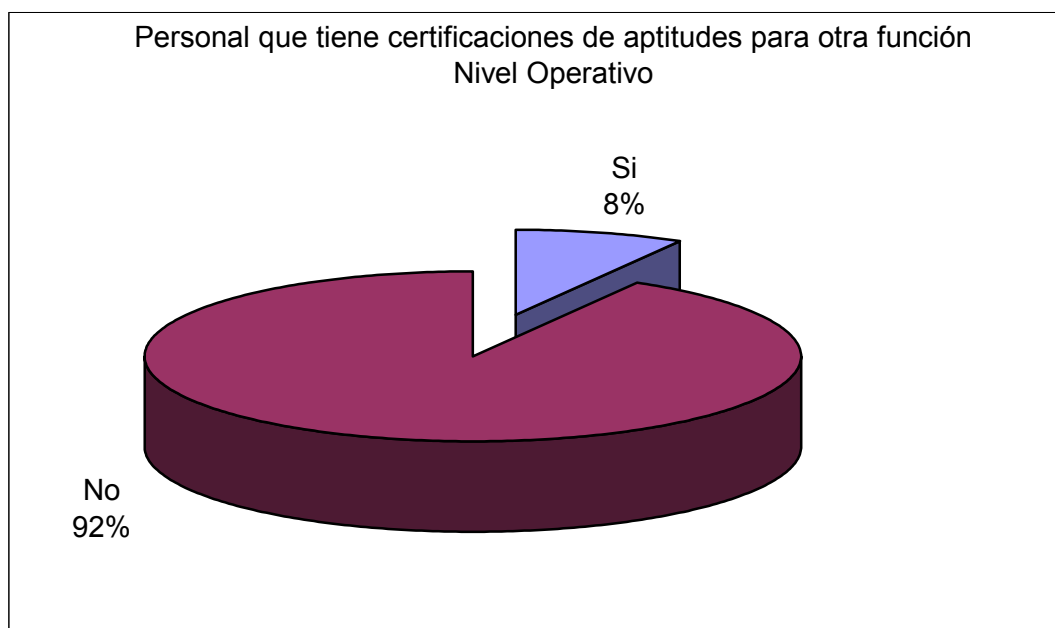
Tabla: 4.30

Personal que tiene certificaciones de aptitudes para otra función Nivel Operativo		
Certificación	Encuestados	Porcentaje
Si	1	8
No	11	92
Total	12	100

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Gráfico: 4.27



Fuente: Encuestas.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Interpretación de resultados sobre certificaciones de aptitudes para desempeñar otra función del Nivel Operativo.

Un 92% del personal de este nivel no cuenta con certificaciones de aptitudes y solamente un 8% si lo tiene, lo cual es importante considerar para los esquemas de reemplazamiento interno de personal.

4.3.9.3 Nivel Auxiliar.

La tabla de resultados es la siguiente:

Tabla: 4.31

Personal que tiene certificaciones de aptitudes para otra función

Nivel Auxiliar		
Certificación	Encuestados	Porcentaje
Si	1	25
No	3	75
Total	4	100

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Gráfico: 4.28

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Interpretación de resultados sobre aptitudes para desempeñar otra función del Nivel Auxiliar.

Un 75% no cuenta con certificaciones de aptitudes, mientras que un 25% si lo posee, es un resultado coherente con el nivel académico que presenta este nivel.

4.3.10 Niveles de experiencia.

Pregunta 5.3. ¿Qué experiencia tiene en otras empresas?

4.3.10.1 Nivel Ejecutivo.

Este nivel presenta el siguiente cuadro de resultados:

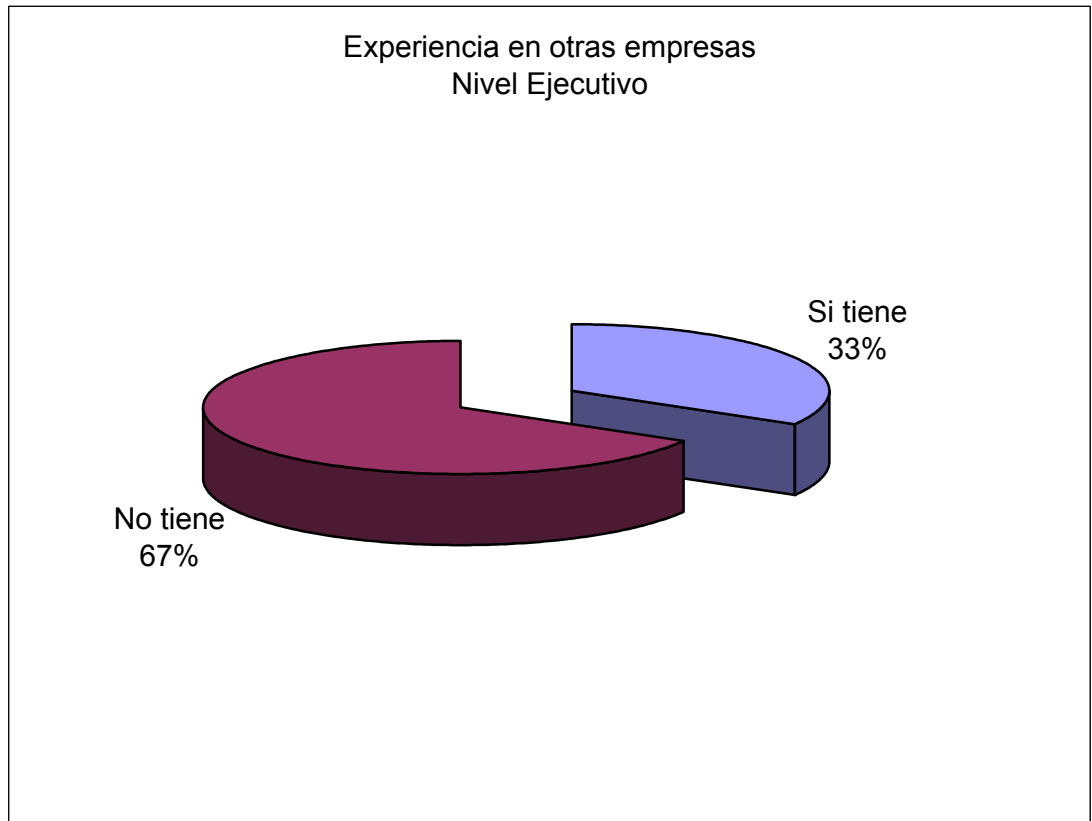
Tabla: 4.32

Experiencia en otras empresas
Nivel Ejecutivo

Experiencia	Encuestados	Porcentaje
Si tiene	2	33
No tiene	4	67
Total	6	100

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Gráfico: 4.29

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Interpretación de resultados sobre experiencia en otras empresas del Nivel Ejecutivo.

En cuanto a experiencia, la mayor parte del nivel ejecutivo ha permanecido toda su vida laboral en Industrias Licoreras Asociadas, por lo cual un 67% no tiene experiencia en otras empresas, mientras que un 33% si cuenta con experiencia a este nivel.

4.3.10.2 Nivel Operativo.

Se tienen los siguientes resultados:

Tabla: 4.33

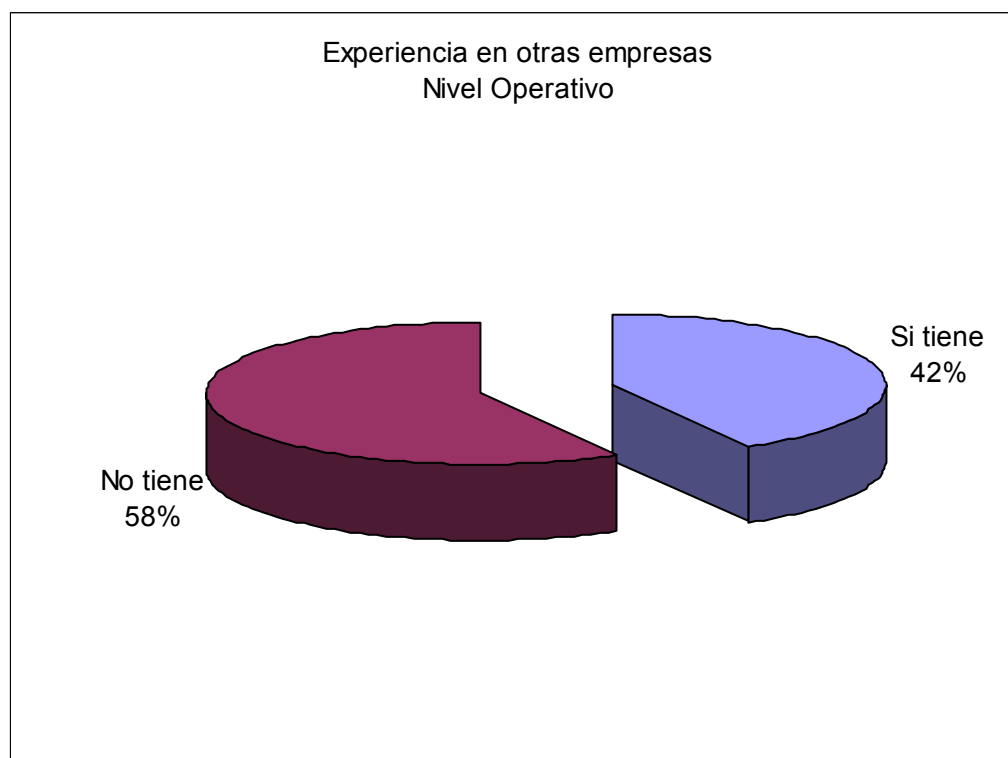
Experiencia en otras empresas
Nivel Operativo

Experiencia	Encuestados	Porcentaje
Si tiene	5	42
No tiene	7	58
Total	12	100

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Gráfico: 4.30



Fuente: Encuestas.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Interpretación de resultados sobre experiencia en otras empresas del Nivel Operativo.

El nivel operativo por su parte en un 58% no tiene experiencia en otra empresa, mientras que, el 42% si tiene este nivel de experiencia; se aprecia un equilibrio en este aspecto entre el personal de este nivel.

4.3.10.3 Nivel Auxiliar.

Los resultados son los siguientes:

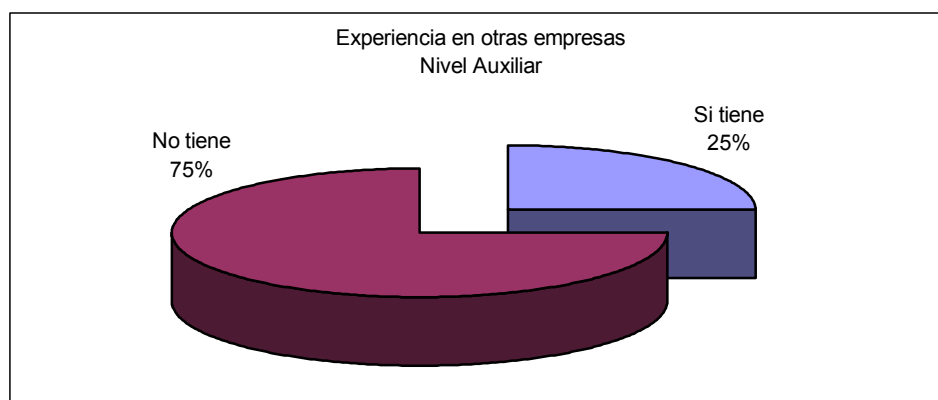
Tabla: 4.34

Experiencia en otras empresas Nivel Auxiliar		
Experiencia	Encuestados	Porcentaje
Si tiene	1	25
No tiene	3	75
Total	4	100

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Gráfico: 4.31



Fuente: Encuestas.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Interpretación de resultados sobre experiencia en otras empresas del Nivel Auxiliar.

Este nivel presenta un 75% de personal que no tiene experiencia en otras empresas, por el contrario el 25% si la tiene, cabe señalar que es un aspecto negativo el no contar con el factor enriquecedor de la experiencia obtenido en otra organización.

4.3.11 Personal que habla o escribe otro idioma.

Se cuenta con los siguientes resultados:

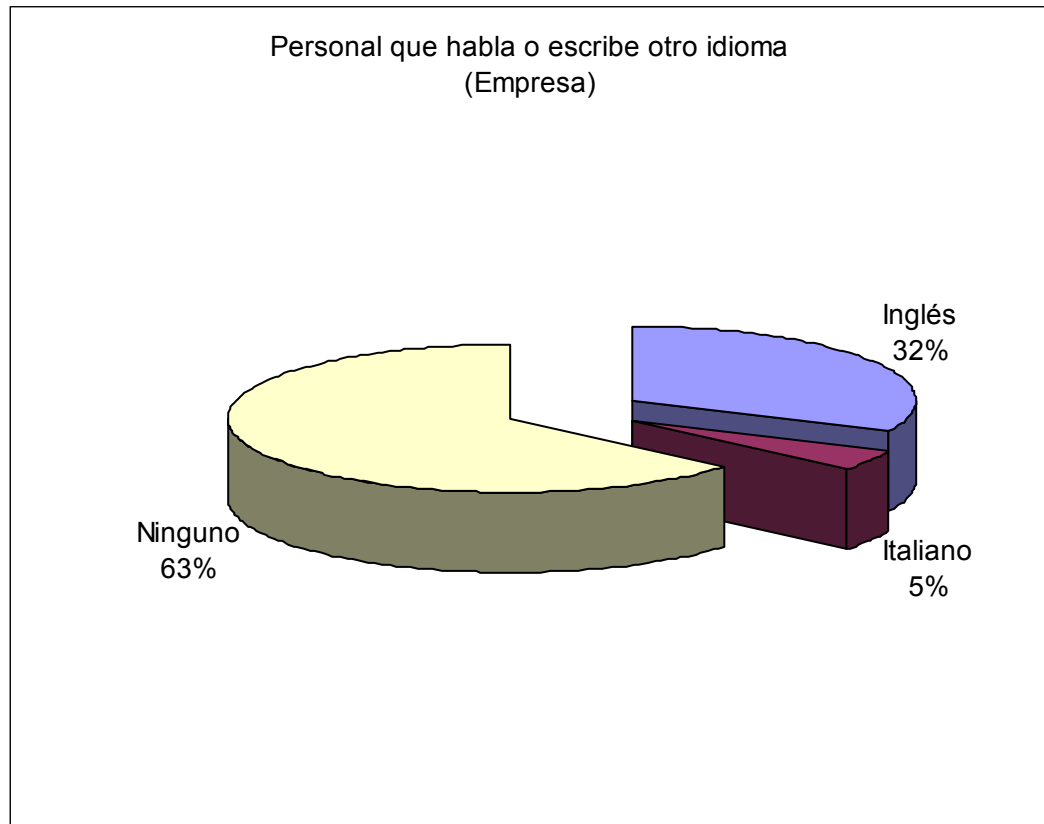
Tabla: 4.35

Personal que habla o escribe otro idioma.

(Empresa)		
Idioma	Encuestados	Porcentaje
Inglés	7	32
Italiano	1	5
Ninguno	14	64
Total	22	100

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Gráfico: 4.32

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Interpretación de resultados sobre personal que habla o escribe otro idioma a nivel de toda la empresa.

En un 63% el personal de Industrias Licoreras Asociadas no habla ni escribe ningún otro idioma, el 32% habla o escribe inglés, mientras que un 5% habla el italiano; se observa que en el Nivel Ejecutivo es donde se cuenta con más empleados que hablan o escriben otro idioma.

4.3.12 Membresías que tiene el personal en otras Sociedades y Organizaciones.

Los resultados obtenidos son los siguientes:

Tabla: 4.36

Membresías en Sociedades y Organizaciones

Cinco últimos años

Membresías	Encuestados	Porcentaje
Si	6	27
No	16	73
Total	22	100

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Gráfico: 4.33



Fuente: Encuestas.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Interpretación de resultados sobre personal que tiene membresías en Sociedades y Organizaciones.

El 27% del personal cuenta con membresías, porcentual que es bajo como se aprecia en la grafica anterior, el 73% no las tiene; este aspecto tiene su importancia desde el punto de vista del nexo que pueden generar los empleados con otras sociedades y organizaciones, que generarían mutuos beneficios entre el entorno del empleado y la empresa.

Tabla: 4.37

Cuadro Resumen sobre Interpretación de Resultados.**Cuestionario: Lista de Asignaciones.**

Pregunta.	Resultados	Interpretación y/o Comentario
Pregunta 1.3 ¿Título actual del puesto y nivel en que se encuentra?	Ejecutivos 27 % de puestos. Operativos 55 % de puestos. Auxiliares 18 % de puestos	Se tiene una proporción de un puesto ejecutivo por cada dos operativos, se observa una elevada planta de puestos ejecutivos respecto al tamaño de la operativa.

Cuestionario: Estructura de Administración de Personal Implementada. Reclutamiento y Selección

Preguntas.	Resultados	Interpretación y/o Comentario
1.- ¿Se cuenta con una lista de asignaciones? 2.- ¿Se tiene un cuestionario de clasificación? 3.- ¿Existe descripción de requisitos de puestos? 4.- ¿Se aplican pruebas psicológicas? 5.- ¿Se aplican pruebas técnicas-operativas? 6.- ¿Son analizadas las vacantes? 7.- ¿Se establece la rotación del personal? 8.- ¿Se tienen planes y promociones de personal? 9.- ¿Se han determinado las descripciones de puestos? 10.- ¿Se cuenta con un banco de elegibles? 11.- ¿Se realizan entrevistas preliminares a posibles elegibles?	Implementado 18% No implementado 64% Parcialmente implementado 18%	En cuanto a lo no implementado se tiene: - No se cuenta con una lista de asignaciones. - Se carece de un cuestionario para clasificación. - No se realizan pruebas de tipo psicológicas. - No se dispone de pruebas técnico-operativas. - La rotación del personal no se halla determinada. - Se carece de un banco de elegibles adecuado. Lo implementado, se encuentra integrado por: - Análisis de vacantes. - Entrevistas preliminares. En lo parcialmente implementado, se tiene: - Descripción de requisitos de puestos, especialmente para jefaturas. - Descripciones de puestos para jefaturas.

Tabla: 4.37. Continuación.

Relaciones Laborales.

Preguntas.	Resultados	Interpretación y/o Comentario
21.- ¿Se preparan las negociaciones laborales? 22.- ¿Se diagnostican causas de inconformidad laboral? 23.- ¿Se asesora al gerente en cuanto a manejo de quejas y búsqueda de acuerdos? 24.- ¿Se tiene programas de participación de personal? 25.- ¿Se mantiene un ambiente de respeto y confianza entre administradores y trabajador?	Implementado 40% No implementado 60% Parcialmente implementado 0 %	Este subsistema cuenta con: - Negociaciones laborales. - Ambiente adecuado entre administradores y trabajador. Los aspectos no implementados son: - Diagnóstico de causas de inconformidad laboral. - Programas de participación del personal. - Asesoría a gerente en cuanto a manejo de quejas y búsqueda de acuerdos.

Tabla: 4.37. Continuación.

Seguridad e Higiene.

Preguntas.	Resultados	Interpretación y/o Comentario
34.- ¿Se dispone de un manual de seguridad industrial? 35.- ¿Se cuenta con una lista de verificación para auto inspección? 36.- ¿Se tiene una normativa sobre acciones disciplinarias? 37.- ¿Se cuenta con reportes sobre accidentes de trabajo? 38.- ¿Se dispone de un registro de enfermedades profesionales? 39.- ¿Se tiene reportes de cambios de equipos y personal? 40.- ¿Se supervisa que los empleados tengan garantías en lo referente a normas de seguridad en el trabajo? 41.- ¿Se cuenta con líneas de comunicación entre empleado-gerente? 42.- ¿Se tiene medios informativos empleado-cadena de mando? 43.- ¿Se dispone de normas de seguridad y dispositivos para cada puesto? 44.- ¿Se asesoran en el diseño de líneas de comunicación?	Implementado 73% No implementado 27% Parcialmente implementado 0.00%	<p>Lo implementado esta conformado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manual de seguridad industrial. - Lista de verificación para auto inspección. - Normativa sobre acciones disciplinarias. - Reportes de cambio de equipo y personal. - Supervisión sobre garantías de los empleados respecto a normas de seguridad de trabajo. - Líneas de comunicación entre empleado-gerente. - Medios informativos empleado-cadena de mando. - Normas de seguridad y dispositivos para cada tipo de puesto. <p>Los aspectos no implementados son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reportes sobre accidentes de trabajo. - Registro de enfermedades profesionales. - Asesoría en diseño de líneas de comunicación.

Fuente: Cuestionario Estructura de Administración de Personal Implementada.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Tabla: 4.37. Continuación.

Cuestionario: Inventario de Personal.

Estructura de Personal por edades.

Pregunta.	Resultados	Interpretación y/o Comentario
Pregunta 2.3. ¿Cuál es su fecha de nacimiento?	<p>Nivel Ejecutivo.</p> <p>18 años a 24 años 0%</p> <p>24 años a 50 años 17%</p> <p>50 años a 70 años 83%</p> <p>Mayor de 70 años 0%</p> <p>Nivel Operativo.</p> <p>18 años a 24 años 17%</p> <p>24 años a 50 años 83%</p> <p>50 años a 70 años 0%</p> <p>Mayor de 70 años 0%</p> <p>Nivel Auxiliar.</p> <p>18 años a 24 años 50%</p> <p>24 años a 50 años 50%</p> <p>50 años a 70 años 0%</p> <p>Mayor de 70 años 0%</p>	<p>Nivel Ejecutivo.</p> <p>Es un personal que en un período de tiempo de unos cinco años requerirá ser renovado en un 83%, más aun si consideramos que la sustitución de este nivel requiere de procesos más largos de adiestramiento, dada la importancia de las labores que desarrollan.</p> <p>Nivel Operativo.</p> <p>Es una planta de personal que se encuentra en una etapa muy adecuada para el aprovechamiento de todas sus potenciales.</p> <p>Nivel Auxiliar.</p> <p>El Nivel Auxiliar tiene un equilibrio adecuado entre el personal joven y el que se encuentra en período entre 24 y 50 años.</p>

Tabla: 4.37. Continuación.

Seguridad Social.

Pregunta.	Resultados	Interpretación y/o Comentario
Pregunta 2.5. ¿Cuál es su registro de Seguridad Social?	Si tiene 55% No tiene 45%	Un 45% del personal no cuenta con un registro de Seguridad Social, lo cual denota una deficiencia respecto a la Administración de Personal sobre este aspecto importante, que en caso de ocurrencia de accidentes incidiría sobre los costos productivos, ya que la empresa tendría que afrontar en su totalidad los gastos sobre el tratamiento del personal.

Permanencia en la Empresa.

Pregunta.	Resultados	Interpretación y/o Comentario
Pregunta 2.6. ¿Su fecha de ingreso a la empresa es?	<p>Nivel Ejecutivo. Mayor de 20 años 100%</p> <p>Nivel Operativo. Inferior a 3 meses 33% 3 meses a 1 año 8% 1 año- 5 años 8% 5 años-10 años 25% 10 años-20años 17% Mayor de 20 años 8%</p> <p>Nivel Auxiliar. 3 meses a 1 año 50% 10 años-20años 50%</p>	<p>Nivel Ejecutivo El nivel ejecutivo presenta un 100% de su personal con rangos mayores de 20 años, que al igual que el factor edad verifican la necesidad de planificar esquemas de reemplazamientos adecuados.</p> <p>Nivel Operativo. El operativo es un nivel que en cuanto a permanencia del personal, presenta índices de rotación altos, ya que entre menos de 3 meses e inferior a 1 año, se tiene un porcentaje del 42% que representa una dificultad, en cuanto a obtener niveles adecuados de productividad.</p> <p>Nivel Auxiliar. De igual manera se observa un 50% del personal nuevo del nivel auxiliar que tienen un tiempo de permanencia entre tres meses a un año, presentando el mismo entorno que el operativo.</p>

Tabla: 4.37. Continuación.

Personal por Preparación Académica.

Pregunta.	Resultados	Interpretación y/o Comentario
Pregunta 3. ¿Qué nivel de educación tiene? (Registre último año).	<p>Nivel Ejecutivo. Según Inventario. Secundario 33% Tecnólogo 17% Superior 50%</p> <p>Según Descripción. Superior 100%</p> <p>Nivel Operativo. Según Inventario. Primario 8% Secundario 50% Tecnólogo 17% Superior 25%</p> <p>Según Descripción. Secundario 67% Tecnólogo 17% Superior 17%</p> <p>Nivel Auxiliar. Según Inventario. Primario 25% Secundario 75%</p> <p>Según Descripción. Primario 50% Secundario 50%</p>	<p>Nivel Ejecutivo. Se establece una brecha de un 50%, considerándose que para alcanzar el nivel requerido por la descripción de puestos debe haber una transición del personal en nivel secundario y tecnólogo a superior.</p> <p>Nivel Operativo. Se aprecia brechas en todos los niveles y especialmente en cuanto al nivel secundario en un 17% de deficiencia, el personal con nivel primario debe alcanzar un nivel secundario, para que este nivel se desempeñe adecuadamente.</p> <p>Nivel Auxiliar. La principal brecha se la tiene con respecto al nivel secundario en un 25%, este caso no es por déficit, mientras no se vean afectados los costos por pagos de una nómina con características académicas superiores a las requeridas por la Descripción de Puestos, no se presenta como un problema, pero si como una subutilización de la capacidad del personal de este nivel.</p>

Tabla: 4.37. Continuación.

Transferencias Departamentales.

Pregunta.	Resultados	Interpretación y/o Comentario
Pregunta 4.1. ¿Está dispuesto a ser transferido a otro departamento o sección?	<p>Nivel Ejecutivo. Si 83% No 17%</p> <p>Nivel Operativo. Si 83% No 17%</p> <p>Nivel Auxiliar. Si 75% No 25%</p>	<p>Nivel Ejecutivo. Es notorio que un 83%, dado su nivel de experiencia y edad es un personal muy seguro de su capacidad para dirigir otros departamentos de la empresa.</p> <p>Nivel Operativo. El personal operativo también presenta un porcentaje del 83% en cuanto a predisposición a ser transferido, pero es importante conjugar con su nivel de experiencia el cual no lo hace viable.</p> <p>Nivel Auxiliar. El nivel auxiliar por su parte presenta un porcentual del 25% de no disposición en cuanto a interés por ser transferido, lo cual se podría interpretar como coherente respecto a la preparación académica que no permite tener una mayor disposición a trasferencias.</p>

Tabla: 4.37. Continuación.

Transferencias a otra Función o Puesto.

Pregunta.	Resultados	Interpretación y/o Comentario
Pregunta 4.2. ¿Le interesa otro tipo de función alternativo?	<p>Nivel Ejecutivo.</p> <p>Si 83%</p> <p>No 17%</p> <p>Nivel Operativo</p> <p>Si 75%</p> <p>No 25%</p> <p>Nivel Auxiliar.</p> <p>Si 75%</p> <p>No 25%</p>	<p>Nivel Ejecutivo.</p> <p>Un 83% manifiesta estar dispuesto a ser transferido a otra función o cargo, dado su nivel de experiencia y tiempo de permanencia en la empresa, mientras que un 17 % no esta dispuesto a aceptar tales transferencias.</p> <p>Nivel Operativo.</p> <p>Un 75% del personal del nivel operativo esta dispuesto a ser transferido a otra función o cargo, por otro lado un 25% es opuesto a este tipo de transferencia, la predisposición es buena, pero los niveles de experiencia y capacitación no hacen viable en este momento este aspecto.</p> <p>Nivel Auxiliar.</p> <p>Del personal del Nivel Auxiliar un 75% esta predispuesto a ser transferido a otro cargo o función, por el contrario un 25% manifiesta no estar dispuesto a este tipo cambios a otra función, la causa es la falta de preparación para desenvolverse en otros puestos y su nivel de experiencia bajo.</p>

Tabla: 4.37. Continuación.

Capacitación requerida.

Pregunta.	Resultados	Interpretación y/o Comentario
Pregunta 4.5. ¿Qué tipo de capacitación requiere?	<p>Nivel ejecutivo. ISO 9000 13% Control Sanitario 13% Mercadotecnia 25% Manejo informático 25% Actualización legal 25%</p> <p>Nivel Operativo. Relaciones humanas 38% ISO 9000 6% Mantenimiento eléctrico 6% Tributario 6% Programas Contables 13% Cobranzas 6% Manejo informático 13% Manejo de bodegas 13%</p> <p>Nivel Auxiliar. Relaciones humanas 75% Mejorar comunicación discapacidad auditiva 25%</p>	<p>Nivel Ejecutivo. Es importante recalcar en este nivel la falta de capacitación en cuanto a manejo informático, con un 25% y la carencia de aplicación del mismo en la Administración de Personal.</p> <p>Nivel Operativo. Tienen una mayor demanda aspectos relacionados con relaciones humanas en un 37%, manejo informático y de bodegas con un 13%, y un 6% respecto a aspectos tributarios, mantenimiento eléctrico y tributario.</p> <p>Nivel Auxiliar. Este nivel por su parte, requiere capacitarse en aspectos relacionados con relaciones humanas, en un 75%; así como, mejorar comunicación por discapacidad auditiva con un 25%.</p>

Tabla: 4.37. Continuación.

Aptitudes para desempeñar otra función.

Pregunta.	Resultados	Interpretación y/o Comentario
Pregunta 5.1. ¿Qué aptitudes posee para desempeñar otra función o puesto?	<p>Nivel Ejecutivo. Gerencial 17% Académicas 33% Experiencia 50%</p> <p>Nivel Operativo. Liderazgo 8% Capacidad técnica 67% Relaciones humanas 17% No tiene 8%</p> <p>Nivel Auxiliar. Capacidad profesional y técnica 50% No tiene 50%</p>	<p>Nivel Ejecutivo. Un 50% del personal de este nivel manifiesta poseer la experiencia necesaria para desempeñar otra función, el 33% se refiere a aptitudes de tipo académicas y un 17% características de tipo gerencial.</p> <p>Nivel Operativo. En este nivel el 67% manifiesta tener capacidad técnica para otra función, un 17% se refiere a poseer relaciones humanas que le ayudaría a desempeñar otro cargo y el 8% aptitudes de liderazgo.</p> <p>Nivel Auxiliar. El 50% del nivel manifiesta poseer capacidad profesional y técnica, aspecto que hay que tener en cuenta para futuros reemplazamientos de personal; mientras que el otro 50% manifiesta no tener aptitudes para desempeñar otra función.</p>

Tabla: 4.37. Continuación.

Certificaciones sobre aptitudes para desempeñar otra función.

Pregunta.	Resultados	Interpretación y/o Comentario
Pregunta 5.2. ¿Qué certificación posee sobre sus aptitudes para desempeñar otra función? (si existe).	<p>Nivel Ejecutivo. Si 67% No 33%</p> <p>Nivel Operativo. Si 8% No 92%</p> <p>Nivel Auxiliar. Si 25% No 75%</p>	<p>Nivel Ejecutivo. Un 67% del nivel si tiene certificaciones sobre sus aptitudes para desempeñar otro cargo, mientras que el 33% no lo posee.</p> <p>Nivel Operativo. Un 92% del personal de este nivel no cuenta con certificaciones de aptitudes y solamente un 8% si lo tiene, lo cual es importante considerar para los esquemas de reemplazamiento interno de personal.</p> <p>Nivel Auxiliar. Un 75% no cuenta con certificaciones de aptitudes, mientras que un 25% si lo posee, es un resultado coherente con el nivel académico que presenta este nivel.</p>

Tabla: 4.37. Continuación.

Niveles de Experiencia.

Pregunta.	Resultados	Interpretación y/o Comentario
Pregunta 5.3. ¿Qué experiencia tiene en otras empresas?	<p>Nivel Ejecutivo. Si tiene 33% No tiene 67%</p> <p>Nivel Operativo. Si tiene 42% No tiene 58%</p> <p>Nivel Auxiliar. Si tiene 25% No tiene 75%</p>	<p>Nivel Ejecutivo. En cuanto a experiencia, la mayor parte del nivel ejecutivo ha permanecido toda su vida laboral en Industrias Licoreras Asociadas, por lo cual un 67% no tiene experiencia en otras empresas, mientras que un 33% si cuenta con experiencia a este nivel.</p> <p>Nivel Operativo. El nivel operativo por su parte en un 58% no tiene experiencia en otra empresa, mientras que, el 42% si tiene este nivel de experiencia; se aprecia un equilibrio en este aspecto entre el personal de este nivel.</p> <p>Nivel Auxiliar. Este nivel presenta un 75% de personal que no tiene experiencia en otras empresas, por el contrario el 25% si la tiene, cabe señalar que es un aspecto negativo el no contar con el factor enriquecedor de la experiencia obtenido en otra organización.</p>

Tabla: 4.37. Continuación.**Personal que habla o escribe otro idioma. (Empresa).**

Pregunta.	Resultados	Interpretación y/o Comentario						
Pregunta 5.4. ¿Qué idiomas habla o escribe usted?	<table> <tr> <td>Inglés</td> <td>32%</td> </tr> <tr> <td>Italiano</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>Ninguno</td> <td>64%</td> </tr> </table>	Inglés	32%	Italiano	5%	Ninguno	64%	En un 63% el personal de Industrias Licoreras Asociadas no habla ni escribe ningún otro idioma, el 32% habla o escribe inglés, mientras que un 5% habla el italiano; se observa que en el Nivel Ejecutivo es donde se cuenta con más empleados que hablan o escriben otro idioma.
Inglés	32%							
Italiano	5%							
Ninguno	64%							

Membresías que tiene el personal en otras Sociedades y Organizaciones.

Pregunta.	Resultados	Interpretación y/o Comentario				
Pregunta 5.5. ¿Qué membresías en sociedades y organizaciones tiene? (Cinco últimos años)	<table> <tr> <td>Si</td> <td>27%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>73%</td> </tr> </table>	Si	27%	No	73%	El 27% del personal cuenta con membresías, porcentual que es bajo como se aprecia en la grafica anterior, el 73% no las tiene; este aspecto tiene su importancia desde el punto de vista del nexo que pueden generar los empleados con otras sociedades y organizaciones, que generarían mutuos beneficios entre el entorno del empleado y la empresa.
Si	27%					
No	73%					

Fuente: Cuestionario sobre Inventario de Personal.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

4.4 Verificación de la Hipótesis.

La verificación se la desarrolla mediante la Prueba de Hipótesis para Proporción Muestral, para lo cual se considera la aplicación de un Cuestionario sobre contribución al mejoramiento de la productividad de Industria Licoreras Asociadas, por parte del Sistema de Administración de Recursos Humanos propuesto (Anexo E); el Cuestionario en mención recopila criterios sobre el aporte de cada una de las características de los Subsistemas como están detallados en la propuesta del presente Trabajo de Investigación.

Se considera que el 85% de las características que plantean los Subsistemas, del Sistema de Administración de Recursos Humanos, deben contar con un criterio favorable de los empleados del Nivel Ejecutivos de la empresa; así como de las Jefaturas existentes, en cuanto a estimar que si contribuyen al mejoramiento de la productividad, para que sea posible desarrollarlo e implantarlo.

De una muestra de 126 preguntas, sobre 21 características, se tiene que en 113 de ellas se manifiestan que si contribuyen las características de los Subsistemas al mejoramiento del aspecto antes señalado, mientras que existen 13 criterios que dicen, no aportan a tener una productividad más alta; produciendo una proporción muestral $p = 113/126$, los resultados de la aplicación de la encuesta se presenta en la tabla 4.38, a continuación:

Tabla: 4.38

Contribución al mejoramiento de la productividad de Industria Licoreras Asociadas, por parte del Sistema de Administración de Recursos Humanos propuesto

Criterio	Frecuencia	Porcentual
Si aporta.	113	89.7
No aporta.	13	10.3
Total	126	100

Fuente: Encuesta sobre contribución al mejoramiento de la productividad.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Se tiene la siguiente ecuación para calcular el valor de Z:

$$Z = \frac{p - \pi_H}{\sigma_p}$$

Donde:

p = Proporción muestral de las observaciones que se consideran éxito.

π_H = Valor planteado como hipótesis para la proporción poblacional.

σ_p = Error estándar de la proporción muestral.

Cálculos:

$$p = 113/126 = 0.897$$

$$H_0 = 0.85 = \pi_H \quad H_A \neq 0.85$$

$$\sigma_p = \sqrt{\frac{\pi_H (1 - \pi_H)}{n}} = \sqrt{\frac{0.85 (1 - 0.85)}{126}}$$

$$\sigma_p = 0.03181045$$

$$Z = \frac{0.897 - 0.85}{0.032} = 1.47$$

El valor α del 5% está dividido en dos zonas de rechazo, colocando 2.5% en cada cola. El 95% restante dividido en dos, da un área de 0.475, lo cual requiere de los valores críticos de $Z \pm 1.96$, utilizando la Tabla de Distribución Normal (Anexo F). La regla de decisión es:

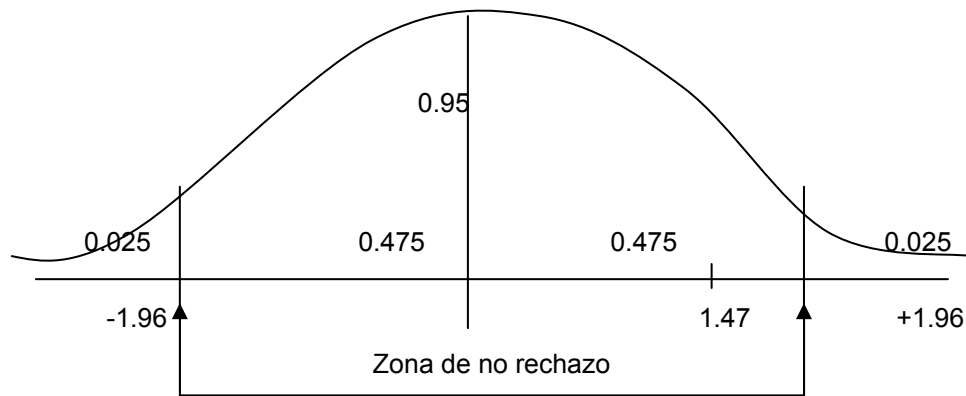
Regla de decisión.

No rechazar H_0 si Z se encuentra entre ± 1.96 , rechazarlo si es mayor que $+1.96$ o menor que -1.96 .

Gráfico: 4.34

ZONA DE NO RECHAZO

$$H_0 = 0.85 = \pi_H \quad H_A \neq 0.85$$



El Z de 1.47 está en la zona de no rechazo. La evidencia de la muestra confirma la hipótesis de que $\pi = 0.85$. En consecuencia es posible desarrollar el Sistema de Administración de Recursos Humanos en función de las características planteadas, con base a esta conclusión.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1 Conclusiones.

- La aplicación del cuestionario sobre la estructura de la Administración de Recursos Humanos por cada uno de los subsistemas: Reclutamiento y Selección; Capacitación y Desarrollo; Relaciones Laborales, Clasificación, Valoración y Compensación de Puestos; Seguridad e higiene; es importante para establecer cuales son las necesidades y requerimientos que debe satisfacer el Sistema ha ser propuesto y que características debe tener para permitir una Administración integral de todos los subsistemas antes mencionados.
- La falta de implementación de un 50% de una Estructura de Administración de Recursos Humanos requerida y de un 11% aplicado solo a ciertos niveles de la empresa (Ejecutivo, Auxiliar o Administrativo), generan la falta de un manejo integral y eficiente de este importante recurso que directamente afectan la productividad del mismo y de la empresa.

- El contar con un Sistema de Administración del Recurso Humano que permita tener información respecto a las características del personal y evaluación de los procesos de mejoramiento (capacitación); así como, del desempeño de este recurso, es importante para establecer con oportunidad decisiones que contribuyan al sostenimiento y mejoramiento de los niveles de productividad en términos aceptables dentro de los objetivos corporativos que la empresa tiene respecto a este recurso.

- La carencia de un Sistema que cuente con la incorporación de aspectos informáticos actualizados en la empresa, generan la falta de toma de decisiones oportunas y adecuadas respecto a la gestión de los subsistemas mencionados con anterioridad, los cuales inciden en la productividad de la misma.

- La estructura debe tener como pilar fundamental un diseño basado en un marco teórico sobre hechos ya investigados y comprobados por investigadores de reconocida capacidad intelectual en el área, que permitan asegurar la consecución del objetivo general (mejorar la productividad) a través de la aplicación de un sistema que cubra todos los aspectos inmersos en el manejo de este recurso.

- La falta de una clasificación de puestos en la empresa no permite tener una óptica general de cual es la estructura de los mismos

(composición), y de las características que cada grupo de puestos por afinidad de requerimientos deben tener.

- Un Manual de Funciones parcialmente estructurado sólo para jefaturas; al igual que, las descripciones de requisitos de puestos afectan a los procesos de Reclutamiento y Selección; Capacitación y Desarrollo, por falta de una visualización clara de los requerimientos que tienen sobre estos aspectos el resto de niveles de la empresa y cuyo efecto es importante en los procesos productivos de la empresa.
- La carencia de la aplicación de procesos establecidos formalmente para la ejecución de las actividades desarrolladas en los subsistemas que conforman el Sistema de Administración de recursos Humanos permiten que estos sean ejecutados de una manera arbitraria de acuerdo al criterio de la persona a cargo de la administración del mismo y bajo la influencia de aspectos personales que no permiten el logro de un nivel aceptable y eficiente de la gestión que contribuyan a asegurar resultados óptimos de productividad del recurso.
- La falta de formatos adecuados para la recopilación de la información inciden en el conocimiento de la estructura implementada, de las características del personal, de los requerimientos, de una clasificación y evaluación, que permitan recompensar adecuadamente al trabajador y se constituya en un factor que no permite motivar al

personal en la consecución de mejores niveles de rendimiento y preparación.

5.2 Recomendaciones.

- Se requiere la implementación del 50% de estructura del Sistema de Administración de Recursos humanos; así como, de una gestión integral del recurso en mención, a través de la incorporación de los Subsistemas de reclutamiento y Selección; Capacitación y Desarrollo; Relaciones Laborales; Clasificación, Valoración y Compensación de Puestos; Seguridad e Higiene.
- Es indispensable la aplicación de un Sistema informático que contenga la información generada por los subsistemas y que permita la toma de decisiones de manera oportuna, antes de que se ocasionen problemas relacionados con la ejecución de las funciones que realiza el personal y que originen costos extras que afecten la productividad.
- El marco teórico sobre el cual se desarrollará el Sistema de Administración, es necesario que se factible de llevarlo a la práctica y que cubra las necesidades y requerimientos de la empresa en cuanto al objetivo planteado.

- Se recomienda estructurar una clasificación sencilla de puestos y que consideren al puesto de manera integral, tal el caso del método de gradación, que es el recomendado para empresas con un número no grande de personal; en cuanto a la valoración de los mismos es mejor utilizar el método de puntos y que abarque los siguientes factores: educación, experiencia, supervisión, responsabilidad, relaciones personales, condiciones de trabajo, consecuencia del error.
- Se requiere la elaboración de un Manual de Funciones que contenga las descripciones de los puestos en cuanto a la relación de las actividades, responsabilidad, condiciones de trabajo y riesgos; al igual que, los requerimientos personales, capacidades y aptitudes indispensables; los cuales deben ser por escrito y contar con la respectiva identificación dentro del Manual.
- Es necesario el diseño de formatos para la recopilación de la información tales como: Lista de Asignaciones, Estructura de la Administración de Personal, inventario de Personal y Desarrollo, Descripciones de Puestos; así como, formatos para recopilar la información generada por cada uno de los subsistemas respecto a la Administración del Recurso Humano y que guarden relación directa con aspectos del personal que involucren a la productividad.
- La estructuración de procesos relacionados con las actividades desarrolladas por cada uno de los Subsistemas es otro requerimiento

con la finalidad de estandarizar los mismos, fruto de lo cual se obtendrán resultados administrativos que contribuyan al mejoramiento del rendimiento del Recurso Humano.

CAPITULO VI

PROPUESTA DE SOLUCION.

6.1 Título.

Sistema de Administración de Recursos Humanos para mejorar la productividad en Industrias Licoreras Asociadas Sociedad Anónima.

6.2 Justificación.

De acuerdo al análisis realizado en el Capítulo IV, la empresa requiere la implementación de un 50% de la estructura requerida, para el manejo eficiente y productivo del Recurso Humano de Industrias Licoreras Asociadas; así como, la implementación de mecanismos de registro y tratamiento adecuado de la información sobre el personal, que nos permitan prever de manera adecuada la aplicación de esquemas de reemplazamiento, de tal manera que la afectación a los procesos productivos y administrativos de la empresa sean mínimos.

Otro de los factores que requieren ser considerados, es la identificación de las necesidades de capacitación y el adecuado tratamiento de las brechas

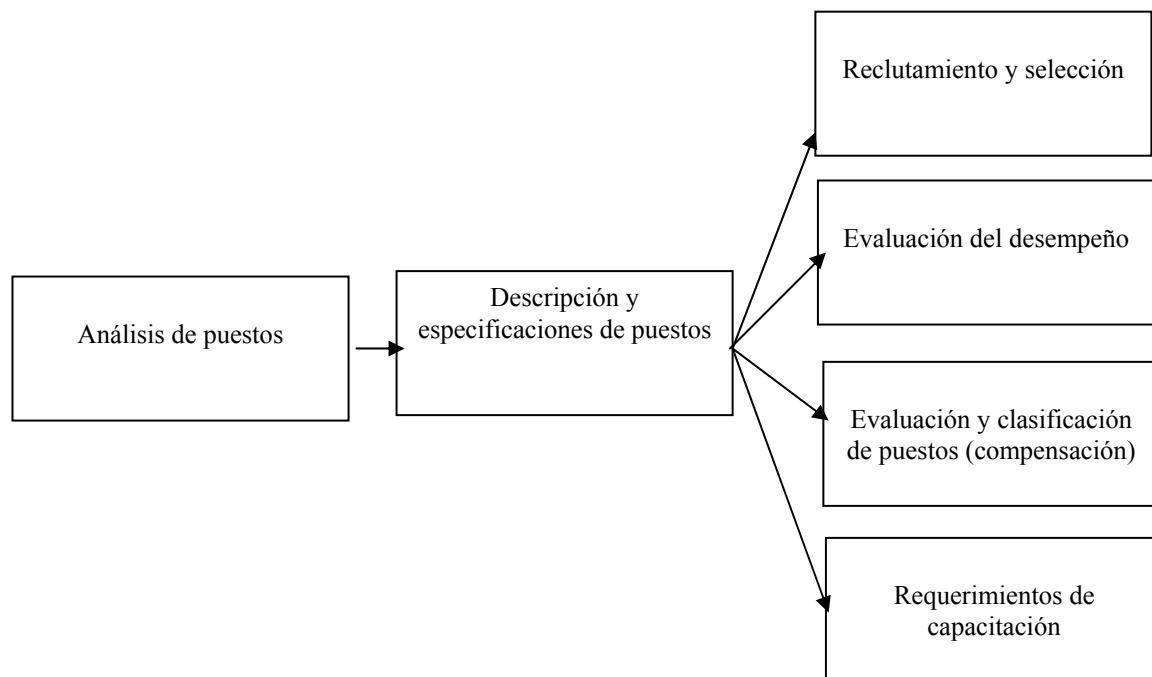
existentes, entre los requerimientos de las especificaciones de puestos y las existentes en el inventario de personal de la empresa.

Todos estos aspectos justifican la aplicación de un Sistema de Administración de Recursos Humanos, como el que se propone a continuación, con la aplicación de los Subsistemas: Análisis de Puestos, Planificación, Reclutamiento y Selección de Personal; Capacitación y Desarrollo; Evaluación del Desempeño; Clasificación, Valuación y Compensación de Puestos; Seguridad e Higiene.

Otro de los factores que requieren ser incorporados dentro del Sistema, es la de un adecuado registro de la información que permita agilizar el acceso y análisis de la misma, permitiendo que la toma de decisiones sobre este importante recurso de la empresa sea oportuno y eficiente, para lo cual se propone una programación en Visual Basic que esta dentro de la factibilidad técnica.

6.3 Fundamentación.

El Sistema de Administración que se propone, se fundamenta en el análisis de puestos para la ejecución de las diversas actividades que desarrollarán los subsistemas, lo cual se representa en el siguiente diagrama de proceso, así:

Gráfico: 6.1**Diagrama de proceso de Administración del Recurso Humano.****Elaborado por:** JURADO, Darío (2007).

El análisis de puestos proporciona mediante las descripciones y especificaciones de puestos, los requerimientos indispensables que debe reunir el personal para un desempeño eficiente en el desarrollo de sus actividades y, son la base sobre la cual se toman las decisiones del tipo de personal que conviene contratar.

La justipreciación en cuanto al valor y compensación que el puesto requiere, se la obtiene de una visualización objetiva de lo que cada puesto representa y está vinculada con los requerimientos de nivel académico, capacidad, riesgos entre otros factores que involucran el desempeño de las actividades, todo esto es factible determinar por medio del análisis de puestos.

Los programas de capacitación estarán estructurados en función de los requerimientos del puesto; así como, de la determinación de las brechas entre el inventario de personal y las especificaciones requeridas.

Para el análisis de puestos la empresa aplicará periódicamente al personal los cuestionarios para elaborar descripciones de puestos; así como, respecto a inventario de personal y desarrollo; especialmente cuando exista reemplazamientos de personal.

6.4 Objetivos.

- Motivar a los directivos de la empresa a dotar de los recursos necesarios, para implementar mecanismos metodológicos y tecnológicos que faciliten la gestión del Recurso Humano, mediante la apreciación de los beneficios que estos generan en los procesos que se desarrollan y que guardan estrecha relación con la productividad.
- Implementar mecanismos de recopilación, tratamiento y actualización de la información, mediante formatos y procesos estandarizados que

permitan la aplicación eficiente de los subsistemas de Administración de Recursos Humanos.

- Fundamentar los procesos de Reclutamiento y Selección en los requerimientos del puesto determinados por el análisis y especificaciones de los mismos, para reducir las brechas entre lo requerido y lo existente en el inventario de personal.
- Aplicar mecanismos de compensación salarial acorde a las especificaciones de puesto; así como, en consideración a los factores inmersos en el desarrollo de las actividades que involucran para justipreciar el esfuerzo realizado por el trabajador y su eficiencia.
- Evaluar el desempeño real respecto a los factores que involucra el puesto, las metas de las actividades determinadas a realizarse por las jefaturas administrativas y operativas.
- Implementar un Sistema de Información que reduzca la carga de esfuerzo laboral del Departamento de Recursos Humanos, mediante la aplicación de mecanismos informáticos para un análisis más rápido que haga eficiente y oportuno el proceso de toma de decisiones, respecto a la gestión del Recurso Humano, de tal manera que estos procesos no afecten la productividad de la empresa.

6.5 Ubicación sectorial.

La propuesta tiene su aplicación en la Administración del Recurso Humano y los aspectos relacionados con el análisis de puestos, reclutamiento y selección, inducción y capacitación, evaluación del desempeño, clasificación de puestos y compensación, seguridad e higiene industrial de Industrias Licoreras Asociadas.

6.6 Factibilidad.

La empresa cuenta con el recurso tecnológico (informático), que permitirá la implementación del Sistema de Información; así como, de un Departamento de Recursos Humanos a través del cual, se implementará y direccionará las actividades que implican la administración de este recurso.

Las actividades que desarrollarán cada uno de los subsistemas antes señalados, están encaminadas a obtener eficiencia en la ejecución de las tareas encomendadas al personal, tanto administrativo, como operativo de Industrias Licoreras Asociadas.

Estos antecedentes hacen factible la implementación del Sistema propuesto y el logro del objetivo de mejoramiento de la productividad mediante su aplicación.

6.7 Descripción de la propuesta.

El Sistema de Administración de Recursos Humanos se halla integrado por los siguientes subsistemas:

- Análisis de puestos, planificación, reclutamiento y selección de personal.

- Capacitación y desarrollo.

- Evaluación del desempeño.

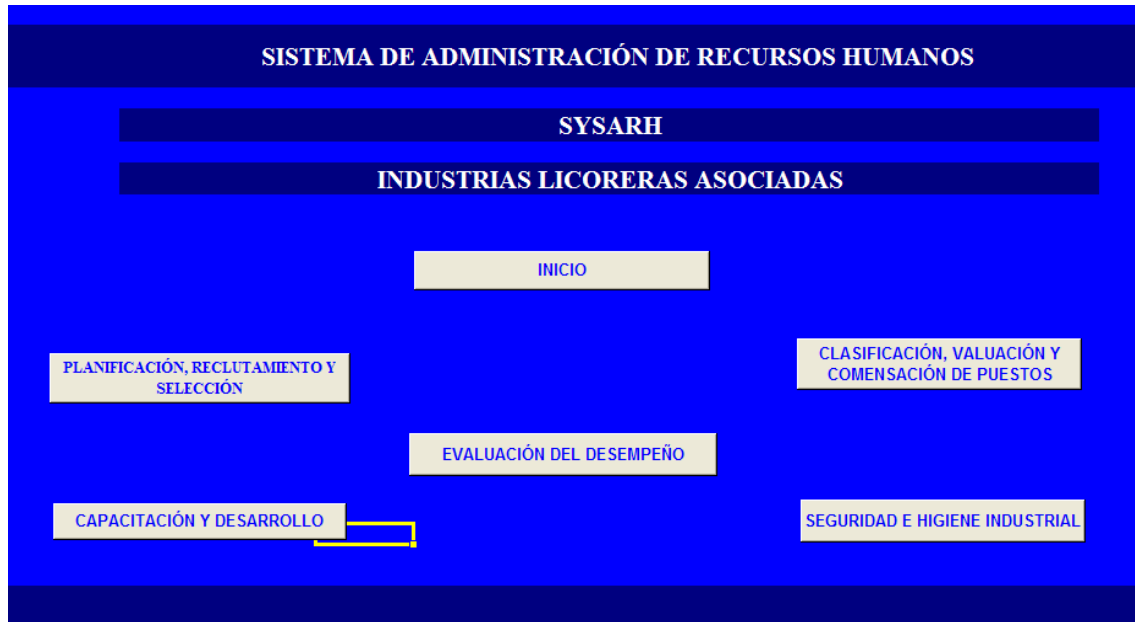
- Clasificación, valuación y compensación de puestos.

- Seguridad e higiene industrial.

El acceso a la información que tendrán cada uno de los subsistemas se lo hará a través de la siguiente pantalla:

Forma 6.1

Información del Sistema de Administración de Recursos Humanos.



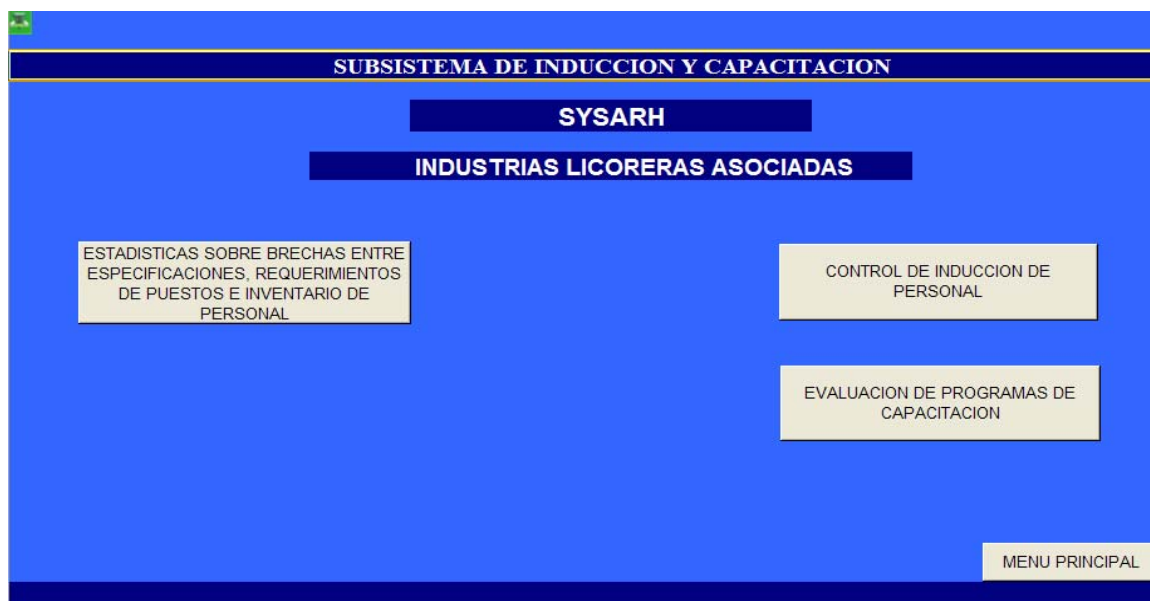
Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Forma: 6.2

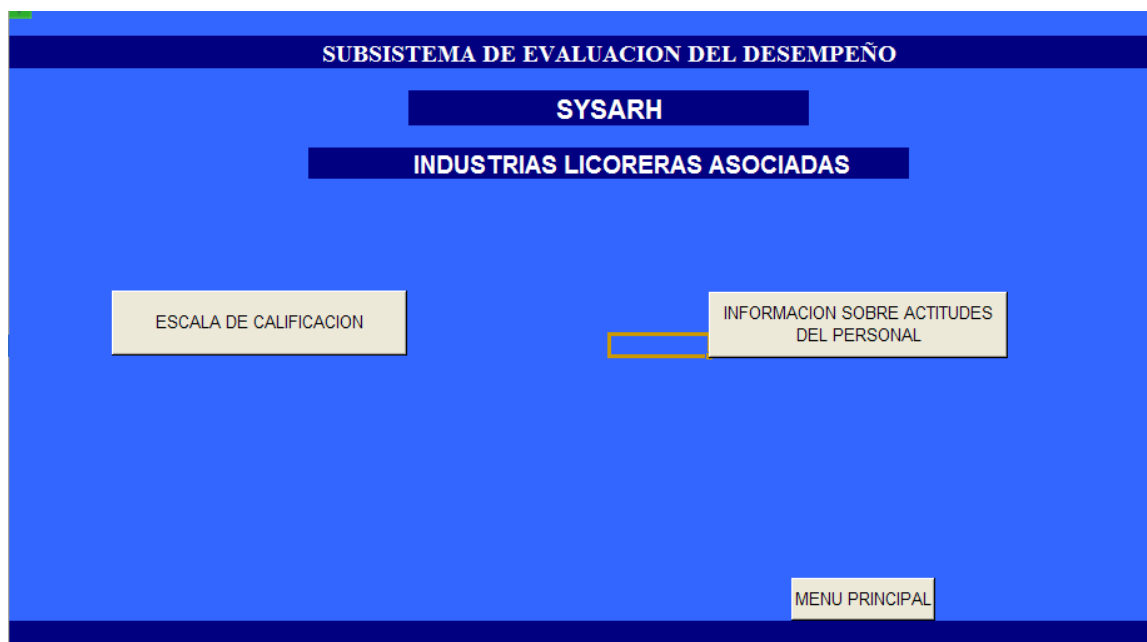
Información sobre el subsistema de análisis, planificación, reclutamiento y selección de personal.



Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Forma: 6.3**Información del subsistema de inducción y capacitación.**

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Forma: 6.4**Información del subsistema de evaluación del desempeño.**

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

6.7.1 Subsistema de análisis, planificación, reclutamiento y selección de personal.

Este subsistema comprende el procedimiento para establecer las tareas y responsabilidades de cada puesto; así como, los requerimientos tanto de aptitud como actitud que las personas a ocupar los mismos deben tener.

Cada puesto contará con una descripción de puesto en la cual se listan las tareas, responsabilidades, condiciones, supervisión, relaciones; al igual que una especificación en la que se detallan los requerimientos de nivel académico, técnico, experiencia, personalidad.

Las descripciones y especificaciones son fruto de un análisis realizado mediante la aplicación de los cuestionarios para especificaciones y descripciones de puestos, de igual manera se utiliza la información recopilada en el inventario de personal.

Como resultado se contará con un manual de funciones y puestos; así como de un inventario de personal que servirán de base para los siguientes subsistemas, la información se la presentará de la siguiente manera:

Forma: 6.5**Manual de Funciones, Descripción y Especificación de Puestos.**

ESPECIFICACIONES DE PUESTOS SYSARH	
ESPECIFICACIONES DE PUESTOS	
PUESTO	<input type="text" value="GERENTE GENERAL"/> <input type="text" value="720031"/>
CODIGO	
NATURALEZA DEL PUESTO	
<p>.Ejecución de labores de planeación, organización, dirección y control de las operaciones generales de la empresa.</p>	
DEPENDENCIAS	
<p>1.Es supervisado por la Asamblea general de Accionistas. 2.Supervisa a Gerencias y Jefaturas Departamentales.</p>	
CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO	
<p>La función exige ejecución de labores administrativas encaminadas a la gestión de operaciones que involucren a toda la empresa.</p>	
DEBERES Y RESPONSABILIDADES	
<p>1.Aprobación de compras de materia prima, maquinaria y equipos que requieren una mayor inversión. 2. Control general de gastos y costos fabriles. 3. Planeación y estrategias generales de producción, ventas, adquisiciones y requerimientos de inversión. 4. Organización general de las operaciones empresariales. 5. Establecer metodologías de investigación periódicas sobre operaciones empresariales. 6. Aprobación de contratos de personal operativo y administrativo. 7. Representación legal de la empresa.</p>	
REQUISITOS MÍNIMOS	
<p>1. Sexo: Femenino/Masculino. 2. Edad: 30 a 65 años. 3. Instrucción: Superior. 4. Título: Ingenierías en Administración, Alimentos, Auditoría, Químico. 5. Conocimientos específicos: Administración de Empresas productora de licores/alimentos. 6. Experiencia: Tres años en actividades relacionadas. 7. Entrenamiento: Manejo de medios informáticos y de evaluación para noveles gerenciales</p>	
SALIDA	

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Forma: 6.6

Inventario de personal.

PERSONAL Y DESARROLLO SYSARH			
INVENTARIO DE PERSONAL Y DESARROLLO			
DATOS PERSONALES		NOMBRE DEL EMPLEADO	ESTADO CIVIL
		SANTANA ALVAREZ LUCIANO EDGAR	CASADO
FECHA DE NACIMIENTO	FECHA DE INGRESO	REGISTRO SEG.SOCIAL	
02/06/1960	01/06/1986	86600510	
EMPRESA		UBICACIÓN	
ILASA			
DEPTO./SECCIÓN	PRODUCCION	TITULO PUESTO	GERENTE PRODUCCION
NIVEL ACADÉMICO	GRADOS TÍTULOS/ESPECIALIDAD		
INSTRUCCION ACADÉMICA	UNIVERSIDAD	ING. ALIMENTOS	
CARRERA Y DESARROLLO			
TRANSFERENCIAS OTROS DEPARTAMENTOS	SI	CUAL?	RECURSOS HUMANOS
ANTECEDENTES PARA TRANSFERENCIA			
LE INTERESA OTRA FUNCIÓN	SI	CUAL?	CONTROL CALIDAD EXPERIENCIA
CAPACITACIÓN REQUERIDA	ISO 9001/2000-CONTROL SANITARIO		
APTITUDES PARA OTRA FUNCIÓN	CONOCIMIENTO-EXPERIENCIA		
EXPERIENCIA			
EMPRESA	ILASA	TIEMPO	21 AÑOS
PUESTO	GERENCIA PRODUCCION		
HABLA OTRO IDIOMA?	SI	CUAL?	INGLES
MIEMBRO DE SOCIEDADES?	SI	AÑO	2006
ESCRIBE OTRO IDIOMA	NO	CUAL?	
CUAL?	COLEGIO ING. ALIMENTOS		
FUNCIÓN	PRESIDENTE TRIB.HONOR		
			SALIDA

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Este subsistema tiene como objetivos:

- Planificar la forma en que serán llenadas las vacantes según las necesidades y los requerimientos futuros de personal acorde a la disponibilidad del mismo.

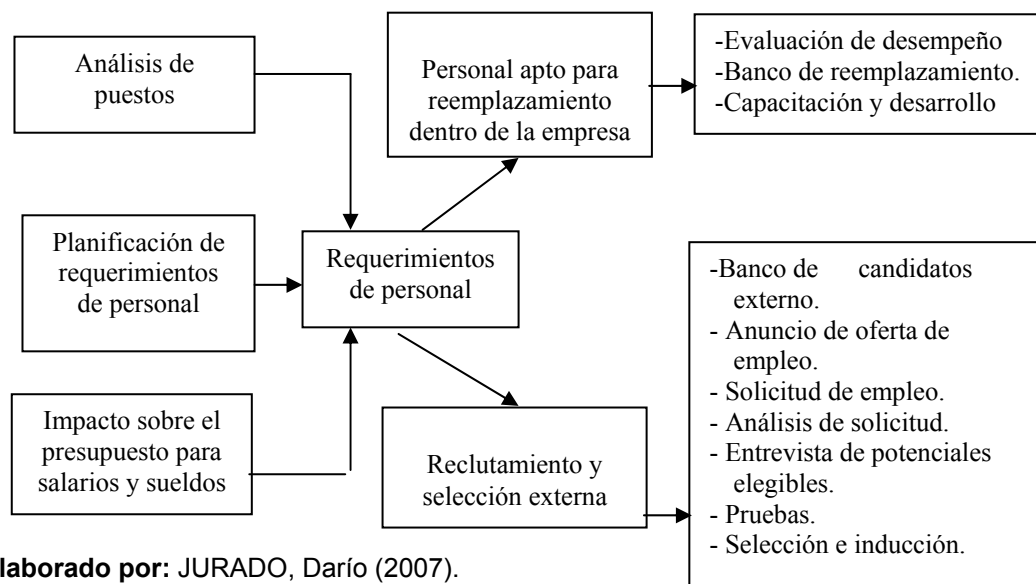
- Estructurar un banco de candidatos elegibles, tanto internamente (esquema de reemplazamiento interno), como externamente (convocatoria a concurso para llenar vacantes).

- Desarrollar y analizar los formularios de solicitudes.

- Ejecutar las entrevistas y pruebas a los posibles candidatos elegibles.

- Dirigir la selección e inducción del nuevo empleado.

El proceso que seguirán sus actividades se hallan descritas en el siguiente gráfico:

Gráfico: 6.2**Proceso del subsistema de planificación, reclutamiento y selección de personal.****6.7.1.1 Planificación y establecimiento de requerimientos de personal.**

La planificación de los requerimientos de personal parten de los pronósticos de crecimientos de las ventas y de la auditoría de los Recursos Humanos, dentro de la auditoría se considera la rotación y el análisis de inventarios; dado que las causas para los requerimientos, se basan en la necesidad de aumentar la producción, salidas de personal.

La determinación de los requerimientos basados en los pronósticos, necesitan la coordinación de la Jefatura de Recursos Humanos y las Jefaturas de línea para reunir la información referente al promedio de tiempo necesario de mano de obra en la producción de una unidad de producto,

que se lo considera como un indicador de la productividad; así como, las proyecciones de ventas de dichos productos establecidos para el análisis futuro, la proyección de ventas, debe ser considerada en un valor promedio entre la mínima y la máxima obtenida, para esto se aplicará la siguiente ecuación:

$$\text{Requerimiento} = \frac{(\text{Incremento de unidades demandadas} \times \text{tiempo requerido por unidad})}{\text{Tiempo de trabajo total del período de análisis}}$$

Para este cálculo las variables: incremento de unidades y tiempo de trabajo total, deben corresponder al mismo período de análisis. Esta determinación puede ser anual o por períodos de tiempo para contrataciones temporales de mano de obra, así por ejemplo:

Incremento de unidades: 2500

Tiempo requerido por unidad: 0.5 hora

Período de análisis: trimestral

Tiempo de trabajo total = Horas diarias laborables x días laborables = 8 x 22=176

$$\text{Requerimiento} = \frac{(\text{Incremento de unidades demandadas} \times \text{tiempo requerido por unidad})}{\text{Tiempo de trabajo total del período de análisis}}$$

$$\text{Requerimiento} = \frac{(2500 \times 0.5)}{176} = 7.1 = 7 \text{ trabajadores}$$

176

En cuánto a la auditoría de Recurso Humano nos determina los requerimientos basado en la rotación, para lo cual se requieren hacer

proyecciones basado en la tendencia promedio, es importante determinar la causal de cada caso de salida de personal, dado que la mucha rotación de personal, afecta los niveles de productividad y de ser alta es necesario reducirla.

La medición de la rotación se fundamenta en los desplazamientos, así: frecuencia de separaciones, frecuencia de ingresos, frecuencias de reemplazo y frecuencias de creaciones. Otro factor a considerarse es la determinación de la fuerza laboral inicial, fuerza laboral final y fuerza laboral promedio; todas las mediciones se las debe efectuar en un período anual de análisis, mediante la aplicación de las siguientes fórmulas:

Frecuencias de separaciones = $(\text{Número de separaciones} / \text{Fuerza laboral final}) \times 100$.

Frecuencia de ingresos = $(\text{Número de ingresos} / \text{Fuerza laboral final}) \times 100$.

Frecuencia de reemplazos = $(\text{Número de reemplazos} / \text{Fuerza laboral final}) \times 100$.

Frecuencias de Creaciones = $(\text{Número de creaciones} / \text{Fuerza laboral final}) \times 100$.

La fuerza laboral inicial, corresponde al número de trabajadores que se tiene en la nómina al principio del período anual.

La fuerza laboral final, considera al número de trabajadores al final del período antes señalado.

La fuerza laboral promedio, corresponde al promedio con que se finaliza el período, así:

Fuerza laboral promedio = (Fuerza laboral inicial + Fuerza laboral final)/2.

Con esta información se efectuará un análisis entre las creaciones y los requerimientos por incrementos de producción, al igual que un análisis de vacantes que debe ser coherente a disminuciones de producción y a los resultados de creación o disminución de puestos que la producción demande, conforme a la ecuación de requerimientos de personal por incremento o decremento de producción, su objeto es no permitir elevar los costos de producción por una nómina demasiado grande o el caso contrario de no poder cumplir con las demandas de productos por una nómina insuficiente.

La ecuación de requerimientos de personal, también nos permitirá determinar el número de trabajadores con que debe contarse, para cumplir con la producción proyectada que se requerirá en un período de tiempo determinado.

Para ejecutar el análisis anterior se requiere de la siguiente información proporcionada por el sistema, así:

Forma: 6.7

Rotación de Personal.

ROTACIÓN DE PERSONAL SYSARH

ROTACIÓN DE PERSONAL

NOMBRE	FECHA
López Viviana	2007
PUESTO	Contador
INGRESO/SALIDA	Ingreso
RAZÓN	Promociones internas
OBSERVACIÓN	Puesto anterior Aux. contables

SALIDA

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Forma: 6.8

Frecuencia de ingresos.

INDICES DE ROTACIÓN SYSARH

INDICES DE ROTACIÓN

TIPO DE FRECUENCIA DE DESPLAZAMIENTO PERÍODO 2006

INGRESOS

VALOR DE FRECUENCIA DE DESPLAZAMIENTO FUERZA LABORAL INICIAL (FLI)

0.05 42

FUERZA LABORAL FINAL (FLF)

40

FUERZA LABORAL PROMEDIO (FLP)

41

SALIDA

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Forma: 6.9

Frecuencia de Separaciones.

INDICES DE ROTACIÓN SYSARH

INDICES DE ROTACIÓN

TIPO DE FRECUENCIA DE DESPLAZAMIENTO PERÍODO 2006

SEPARACIONES

VALOR DE FRECUENCIA DE DESPLAZAMIENTO FUERZA LABORAL INICIAL (FLI)

0.05 42

FUERZA LABORAL FINAL (FLF)

40

FUERZA LABORAL PROMEDIO (FLP)

41

SALIDA

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Forma: 6.10

Frecuencia de Reemplazos.

INDICES DE ROTACIÓN SYSARH

INDICES DE ROTACIÓN

TIPO DE FRECUENCIA DE DESPLAZAMIENTO PERÍODO 2006

REEMPLAZOS

VALOR DE FRECUENCIA DE DESPLAZAMIENTO FUERZA LABORAL INICIAL (FLI)

0.05 42

FUERZA LABORAL FINAL (FLF)

40

FUERZA LABORAL PROMEDIO (FLP)

41

SALIDA

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Forma: 6.11

Frecuencia de Creaciones.

INDICES DE ROTACIÓN SYSARH

INDICES DE ROTACIÓN

TIPO DE FRECUENCIA DE DESPLAZAMIENTO PERÍODO 2006

CREACIONES

VALOR DE FRECUENCIA DE DESPLAZAMIENTO FUERZA LABORAL INICIAL (FLI)

0 42

FUERZA LABORAL FINAL (FLF)

40

FUERZA LABORAL PROMEDIO (FLP)

41

SALIDA

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Forma: 6.12**Frecuencia de Vacantes.**

INDICES DE ROTACIÓN SYSARH

INDICES DE ROTACIÓN

TIPO DE FRECUENCIA DE DESPLAZAMIENTO PERÍODO 2006

VACANTES

VALOR DE FRECUENCIA DE DESPLAZAMIENTO FUERZA LABORAL INICIAL (FLI)

0 42

FUERZA LABORAL FINAL (FLF)

40

FUERZA LABORAL PROMEDIO (FLP)

41

SALIDA

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Para la determinación de la frecuencia de vacantes, se requiere de la aplicación del siguiente registro:

Forma: 6.13

Rotación de Personal.

Industrias Licoreras Asociadas.

Nombre del empleado: _____

Sueldo

Salida de Personal.

Sueldo Final:

Fecha:	Puesto:	Separación	Jubilación	Transferencia	Promoción	Despido:	Liquidación:	Vacaciones
<input type="text"/>		Voluntaria:		De: A:	De: A:			

Ingreso de Personal:

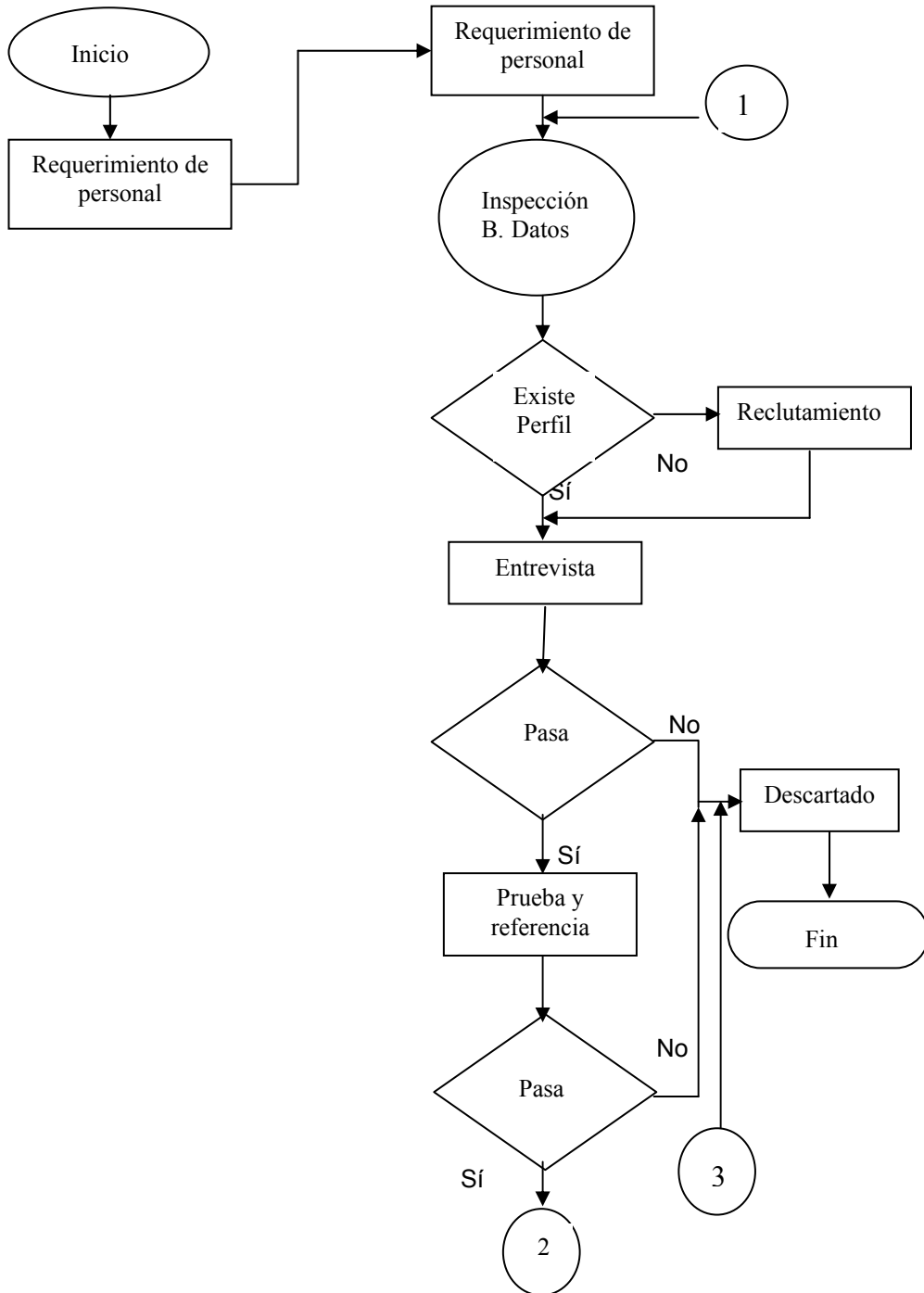
Fecha:	Puesto:	Nuevo Contrato	Promociones internas	Transferencias internas	Reingresos
<input type="text"/>					

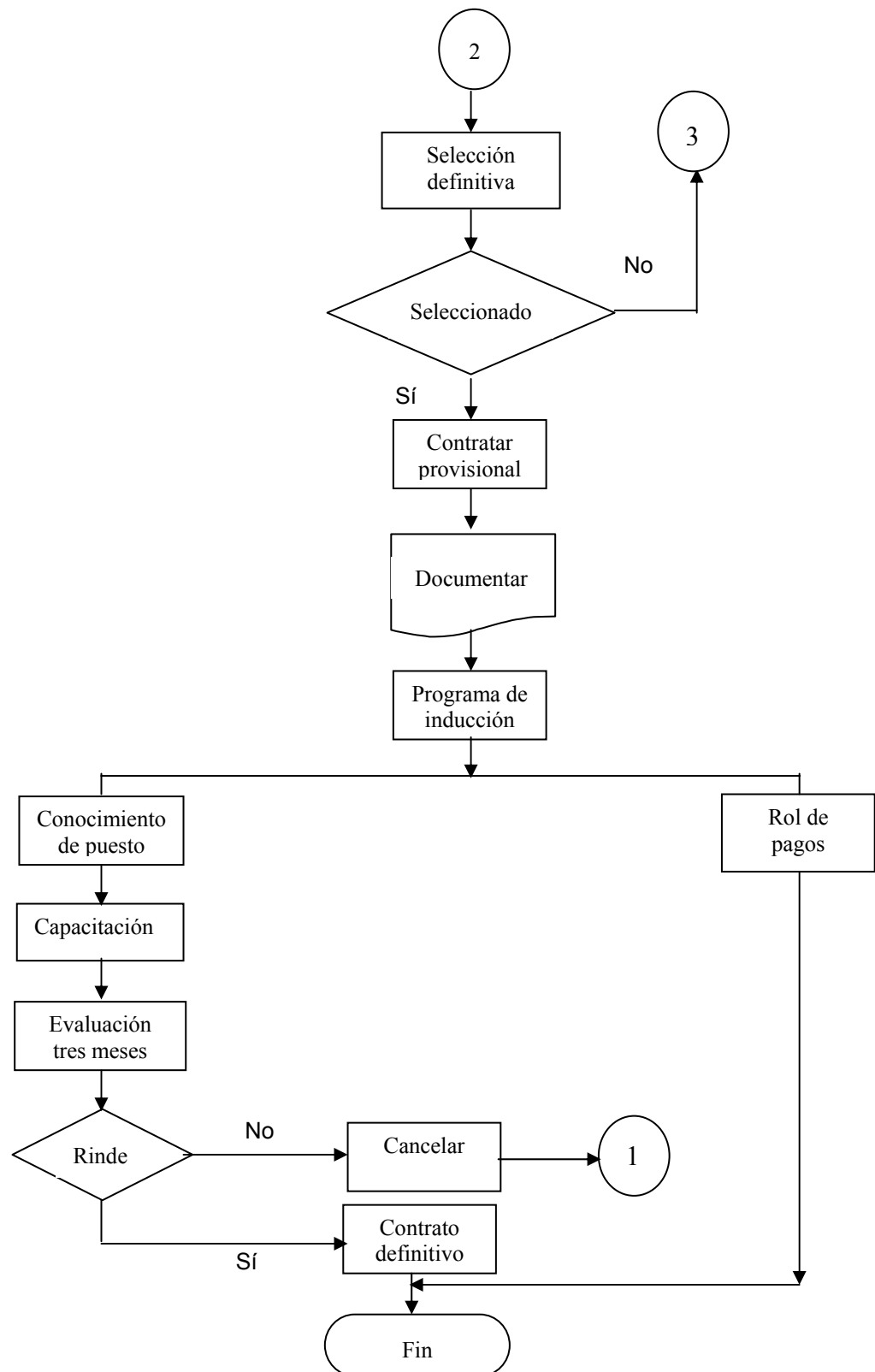
Observaciones:

Gráfico: 6.3

Flujo proceso de Reclutamiento y Selección.

Otros departamentos Recursos Humanos
 Contabilidad





Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

La ejecución de las actividades sobre este subsistema será responsabilidad de la Jefatura de Recursos Humanos. Las diferentes Jefaturas Departamentales solicitarán y coordinarán con la de Recursos Humanos la contratación del personal en función de las necesidades requeridas; de acuerdo al análisis de puesto de la respectiva especificación, se detallará el perfil y los requisitos que deben cumplir los aspirantes.

El departamento de Recursos Humanos, recurrirá al banco de datos sobre candidatos elegibles interno o externo en busca de elegibles, caso de no existir se procede a realizar una convocatoria por los medios de comunicación a concurso para llenar vacantes, los aspirantes deben llenar la respectiva solicitud entregada por la empresa.

Forma: 6.14

The screenshot shows a software window titled "SISTEMA DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS SYSARH" with a close button in the top right corner. The main content area is titled "BANCO DE REEMPLAZAMIENTO INTERNO" and contains the following fields:

- NOMBRE DEL EMPLEADO:** A dropdown menu with "SANTANA ALVAREZ WILSON" selected.
- PUESTO ACTUAL:** A text box containing "GERENTE DE RELACIONES INDUSTRIALES".
- PUESTO PROPUESTO:** A text box containing "GERENTE GENERAL".
- DESEMPEÑO ACTUAL:** A text box containing "SOBRESALIENTE".
- POTENCIAL DE PROMOCIÓN:** A text box containing "LISTO".
- OBSERVACIONES:** A large text box containing "CON ANTERIORIDAD FUE GERENTE GENERAL DE ILASA".

A "SALIR" button is located at the bottom right of the form.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Forma: 6.15

RECLUTAMIENTO EXTERNO SYSARH

BANCO DE CANDIDATOS ELEGIBLES
RECLUTAMIENTO EXTERNO

NOMBRE DEL CANDIDATO
Rosero Joselito

EDAD: 33 años DIRECCIÓN: Maraón y 12 de Febrero (Tena)

TELF. /CELULAR: 846504 LUGAR DE NACIMIENTO: Quito

PERFIL ACADÉMICO: Secundaria EVALUACIÓN ALCANZADA ULTIMA SELECCIÓN:

PUESTO PROPUESTO: FECHA REGISTRO INFORMACIÓN: 14/02/2005

SALIR

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Ha tenido problemas legales: Sí No

¿Cuales?

Señale las aptitudes que posee para el puesto que solicita:

CURSOS DE CAPACITACIÓN.

(Tres últimos años)

Fecha: Desde: / / / Hasta: / / /	Curso	Institución	Lugar
Fecha: Desde: / / / Hasta: / / /	Curso	Institución	Lugar
Fecha: Desde: / / / Hasta: / / /	Curso	Institución	Lugar

NIVEL ACADÉMICO

NIVEL INFORMA.	Primaria	Secundaria	Tecnólogo	Superior	Postgrado	Otros ¿Cuál?
Nombre de la Institución						
Ciudad						
País						
Grado, nivel, curso						
Especialidad						
Número de años						
Título						
Certificaciones						

TRABAJOS REALIZADOS.

Fecha: Desde: /.... /.... / Hasta: /.... /.... /	Empresa: Nombre: Dirección:	Puesto desempeñado	Tareas ejecutadas	Sueldo Inicial: Final:	Motivo de salida
Fecha: Desde: /.... /.... / Hasta: /.... /.... /	Empresa: Nombre: Dirección:	Puesto desempeñado	Tareas ejecutadas	Sueldo Inicial: Final:	Motivo de salida

 Firma del Solicitante:

 Número de cédula de identidad:

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Del análisis de las solicitudes, se realizará la convocatoria a los aspirantes que reúnan los requerimientos con la respectiva documentación. Se ejecutarán las respectivas pruebas en coordinación con la jefatura departamental, que requiera cubrir la vacante; así como, las entrevistas, que tendrán el siguiente formato:

Forma: 6.17

Formato de entrevista.

Información general:

Nombre:

Puesto solicitado: Fecha: /___ /___ /___

¿Cuáles son sus razones para solicitar el puesto? _____

¿Qué actividades piensa ud. que realizará en el puesto? _____

¿Qué cualidades cree que tiene para ocupar el puesto? _____

¿Qué conoce acerca de la empresa? _____

¿Cuáles son sus motivos para trabajar con esta empresa? _____

¿Qué aspiraciones salariales tiene? _____

¿Puede trabajar horas extras entre semana? Sí No

¿Trabajaría los fines de semana? Sí No

Situación actual.

¿Tiene trabajo actualmente? Sí No

¿Cuánto tiempo ha estado desempleado?

¿Por qué está desempleado? _____

¿Por qué quiere dejar su trabajo actual? _____

¿Desde cuando puede empezar a trabajar? _____

Nivel académico.

¿Cuál es su nivel académico? _____

Describa la preparación académica que le ayudaría en el desarrollo de sus funciones:

Experiencia.

¿En que empresa trabajó últimamente? _____

Dirección: _____ Ciudad: _____

Desde: / / Hasta: / /

Mencione los puestos ocupados: _____

¿Qué comentarios tiene de su trabajo anterior? _____

¿Qué le gustaba más? _____

¿Qué no le gustaba? _____

¿Por qué dejó la empresa? _____

¿Cuál era su salario inicial?

¿Cuál era su salario final?

¿Podríamos comunicarnos con esa empresa? Sí No

¿Nombre de la persona a contactarse? _____

Teléfono: _____

Actividades extralaborales.

¿Qué actividades realiza en las horas fuera de trabajo?

Comentario del entrevistador.

Califique de uno a cinco, con el 1 como la calificación más alta y 5 como la calificación más baja.

Características personales	Calificación	Observaciones
Actitud		
Diálogo		
Apariencia personal		

Características asociadas al puesto	Calificación	Observaciones
Conocimiento		
Experiencia		
Eficiencia		
Relaciones		

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Se seleccionará al aspirante que haya respondido mejor en las pruebas y la entrevista, se lo contratará provisionalmente y después de superado satisfactoriamente el período de prueba se lo hará definitivamente.

La Jefatura de Recursos Humanos, realizará el programa de inducción y capacitación en coordinación con la jefatura respectiva que solicitó el nuevo personal.

De esta manera el empleado ingresa al departamento y se pasa la información a contabilidad para ser considerado en la nómina o rol de pagos.

Luego del período de inducción y prueba se llevará a cabo la evaluación correspondiente y si los resultados son satisfactorios para la empresa, se realizará el contrato definitivo, caso contrario se liquidará.

6.7.2 Subsistema de capacitación y desarrollo.

El subsistema tiene como objetivos:

- Planificar las actividades de inducción del nuevo personal; así como, las actividades requeridas de capacitación.

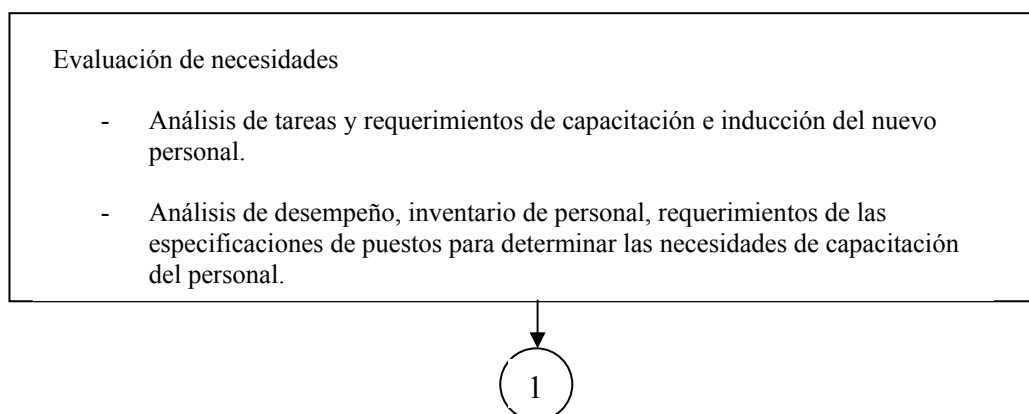
- Estructurar el control interno de los procesos de capacitación.

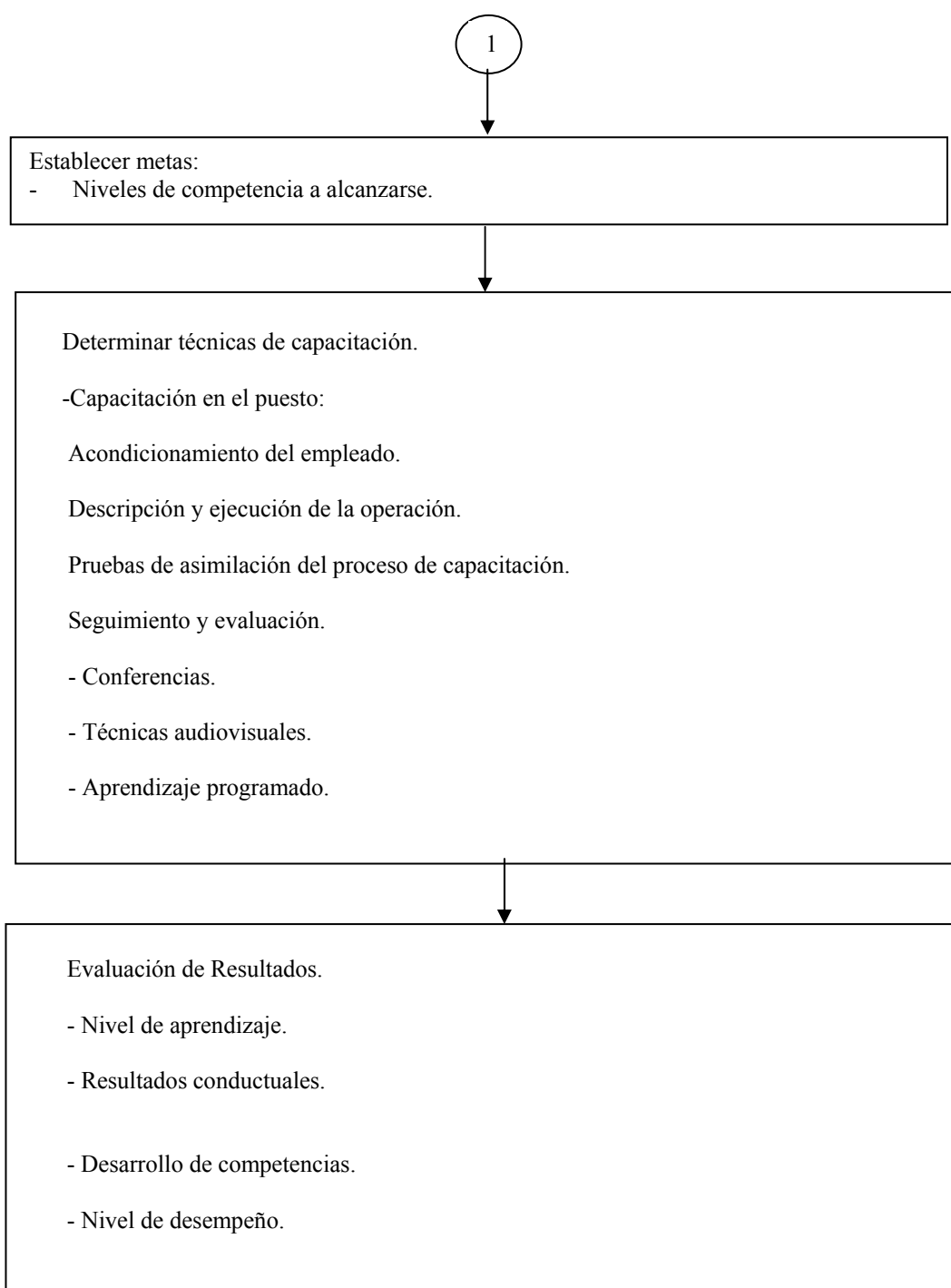
- Determinar los costos de la aplicación de los programas a aplicarse y estructurar un presupuesto.
- Del análisis realizado a los requerimientos de las especificaciones de puestos, inventario de personal, determinar cuales son los programas de capacitación de mayor costo-beneficio para la empresa y empleados.
- Evaluar cuales son los efectos producidos en el personal por efecto de los programas de capacitación interna como externa.
- Recopilar la información para los esquemas de reemplazamiento interno de la empresa.

El proceso de actividades que desarrollará se describe a continuación:

Gráfico: 6.4

Proceso de Capacitación y Desarrollo.





Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

6.7.2.1 Inducción y orientación.

Se encarga de proporcionar al nuevo empleado toda la información necesaria para su adaptación y ejecución de las tareas asignadas a su puesto, en este proceso se dará información sobre el trabajo y el puesto, conocimiento de la empresa y sus antecedentes y una descripción detallada de las políticas, normas de trabajo, prestaciones. Para ejercer un control sobre el cumplimiento de cada etapa de la inducción del personal se aplicará el siguiente registro:

Forma: 6.18

Control sobre Inducción de Personal.

Departamento de Recursos Humanos.

Nombre del nuevo empleado:

Puesto: Departamento:

Ponga un visto sobre los aspectos que ya se ha informado al nuevo empleado.

Instrucciones sobre normas, acuerdo de trabajo y especificaciones de puesto:

Programas de gratificaciones y apoyo:

Tarjeta de identificación:

Períodos de prueba:

Pagos, salarios y promociones:

Registros de ingreso y salida:

Boletines:

Retrasos y ausencias:

- Aspectos disciplinarios y sanciones:
- Vacaciones:
- Cumplimiento y evaluaciones laborales:
- Prestaciones:
- Licencias por enfermedad, maternidad, etc.:
- Días feriados:
- Primeros auxilios, reportes de accidentes y lesiones:
- Tratamiento de quejas, dificultades y problemas:
- Causas, notificaciones, liquidación por término de relación laboral:

Fecha de finalización de inducción por el departamento de Recursos humanos:

--	--	--

Jefatura departamental/ supervisor.

- Presentación al personal de la empresa:
- Recorrido por instalaciones de la empresa:
- Instrucciones sobre el trabajo, responsabilidades:
- Llamadas telefónicas/ compañía:

Fecha de finalización de inducción por la jefatura departamental correspondiente:

--	--	--

Nota: Entréguese este formulario al Departamento de Recursos Humanos dentro de los dos primeros días de ingreso del trabajador al puesto.

Confirmando el haber recibido toda la información antes detallada, por parte de la empresa.

Jefe de Recursos Humanos

Jefe Departamental

Trabajador

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

El proceso de inducción y su completa ejecución serán controlados mediante el registro en el sistema, así:

Forma: 6.19

CONTROL DE INDUCCIÓN SYSARH.

CONTROL DE INDUCCIÓN DE PERSONAL

DEPARTAMENTO DE PERSONAL

NOMBRE DEL NUEVO EMPLEADO
López Acosta Viviana

PUESTO: Contador DEPARTAMENTO: Contable

INSTRUCCIONES SOBRE REGLAS, ACUERDO DE TRABAJO Y ESPECIFICACIONES DE PUESTO

PROGRAMAS DE GRATIFICACIONES Y APOYO	<input type="checkbox"/>	PERÍODOS DE PRUEBA	<input type="checkbox"/>
TARJETA DE IDENTIFICACIÓN	<input type="checkbox"/>	PAGOS, SALARIOS, PROMOCIONES	<input checked="" type="checkbox"/>
REGISTROS INGRESO, SALIDAS	<input type="checkbox"/>	BOLETINES INFORMATIVOS	<input type="checkbox"/>
RETRASOS Y AUSENCIAS	<input type="checkbox"/>	ASPECTOS DISCIPLINARIOS Y SANCIONES	<input type="checkbox"/>
PRESTACIONES	<input type="checkbox"/>	LICENCIAS POR ENFERMEDAD, MATERNIDAD, ETC.	<input type="checkbox"/>
PRIMEROS AUXILIOS, REPORTES DE ACCIDENTES/LESIONES	<input checked="" type="checkbox"/>	TRATAMIENTO DE QUEJAS, DIFICULTADES/PROBLEMAS	<input type="checkbox"/>

FECHA DE FINALIZACIÓN DE INDUCCIÓN POR EL DPTO. DE RECURSOS HUMANOS: 21/05/2007

JEFATURA DE DEPARTAMENTO/SUPERVISOR

PRESENTACIÓN A LOS EMPLEADOS	<input checked="" type="checkbox"/>	RECORRIDO POR INSTALACIONES/EMPRESA	<input checked="" type="checkbox"/>
CUMPLIMIENTO Y EVALUACIONES LABORALES	<input checked="" type="checkbox"/>	EXPLICACIÓN DEL TRABAJO Y CAPACITACIÓN INICIAL	<input checked="" type="checkbox"/>

FECHA DE FINALIZACIÓN DE INDUCCIÓN POR: 22/05/2007

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

La capacitación proporciona, tanto a los empleados nuevos, como a los que no lo son, las condiciones necesarias respecto a las habilidades, actitudes indispensables, para el desempeño eficiente de las tareas que requiere el puesto.

Todo proceso de capacitación tiene implícito un costo, que debe ser registrado y comparado con los beneficios generados, para lo cual se utilizará la siguiente forma:

Forma: 6.20

EVALUACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.

Fecha:

--	--	--

Nombre del empleado:

Puesto:

Programa/ tema:

Nombre de la empresa o persona a cargo de la capacitación: Costo:

Precisión con que el anuncio guardaba relación con lo expuesto en la capacitación:

Nivel de satisfacción de las necesidades de capacitación:

¿Qué tan eficientes fueron los instructores?

Nivel de las instalaciones, infraestructura y comodidades:

BENEFICIOS GENERADOS POR EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

Marque con una (X)

Nuevas metodologías y técnicas útiles al puesto:

Aspectos teóricos aplicables al puesto:

Procesos aplicados en otras empresas:

Otras: ¿Cuál?

REGISTRO DE EVALUACION POSTERIOR A LA CAPACITACIÓN.

Proceso involucrado en la evaluación:

Tiempo de ejecución anterior al proceso de capacitación (horas):

Tiempo de ejecución posterior al proceso de capacitación (horas):

Diferencia de tiempo (horas):

Beneficio económico = Diferencia de tiempo (horas) * costo mano de obra (hora)

Eficiencia de producción = $\frac{\text{Número de unidades pasan control de calidad del proceso}}{\text{Número de unidades totales producidas}}$

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

La información recopilada por el formato anterior será presentada por el sistema de la siguiente manera:

Forma: 6.21

EVALUACIÓN PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN SYSARH			
EVALUACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN			
NOMBRE DEL EMPLEADO	LUCIANO SANTANA		
PUESTO	GERENTE DE PRODUCCION	FECHA	01/06/2007
PROGRAMA/TEMA	HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	COSTO	
NOMBRE DE LA EMPRESA/PERSONA A CARGO DE CAPACITACIÓN			
PRECISIÓN CON QUE EL ANUNCIO GUARDABA RELACIÓN CON LO EXPUESTO	CON PRECISION		
NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	MUY BUENO		
QUE TAN EFICIENTES FUERON LOS INSTRUCTORES?	MUY BUENO		
NIVEL DE INSTALACIONES, INFRAESTRUCTURA Y COMODIDADES	BUENAS		
BENEFICIOS GENERADOS POR EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN			
NUEVAS METODOLOGÍAS Y TÉCNICAS ÚTILES PARA EL PUESTO	<input checked="" type="checkbox"/>		
ASPECTOS TEÓRICOS APLICABLES AL PUESTO	<input checked="" type="checkbox"/>		
PROCESOS APLICADOS EN OTRAS EMPRESAS	<input type="checkbox"/>		
OTRAS: CUÁL?	NO		
REGISTRO DE EVALUACIÓN POSTERIOR A CAPACITACIÓN			
PROCESO INVOLUCRADO EN LA EVALUACIÓN	PRODUCCION		
TIEMPO DE EJECUCIÓN ANTERIOR A LA CAPACITACIÓN			
TIEMPO DE EJECUCIÓN POSTERIOR A LA CAPACITACIÓN			
DIFERENCIA DE TIEMPO = TIEMPO ANTERIOR-TIEMPO POSTERIOR			
BENEFICIO ECONÓMICO = DIFERENCIA DE TIEMPO*COSTO MANO DE OBRA (HORA)			
EFICIENCIA DE PRODUCCIÓN = NÚMERO DE UNIDADES/PSAN CONTROL CALIDAD DEL PROCESO/NÚMERO DE UNIDADES TOTALES PRODUCIDAS			
SALIDA			

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

6.7.3 Subsistema de evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño es una fase de la Administración del Recurso Humano, que sustenta en gran parte la toma de decisiones, respecto a la adopción de programas de capacitación y en conjunto coadyuvan a un mejoramiento y sostenibilidad de la productividad.

El Departamento de Recursos Humanos, dará la asesoría y apoyo a las diferentes jefaturas en lo referente a la evaluación del desempeño y coordinará la adopción de programas de capacitación.

En concreto, el subsistema de evaluación del desempeño tendrá como objetivos los siguientes:

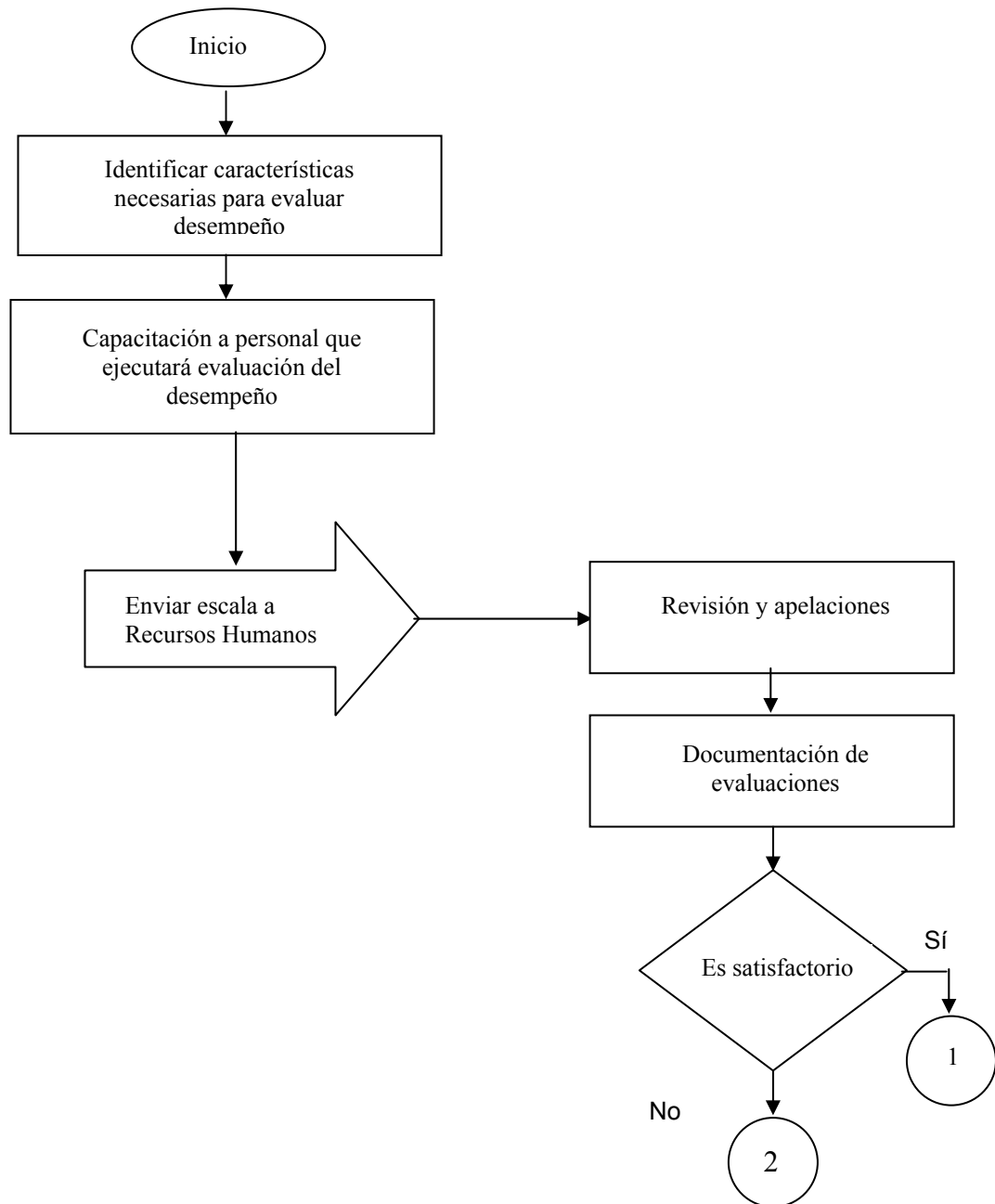
- Servir de base para la identificación de procesos que requieren la adopción de mecanismos de mejoramiento del desempeño.
- Establecer una retroalimentación respecto al desempeño y las metas de productividad.
- Proporcionar información para la toma de decisiones, en cuanto a remuneración y promoción del personal.

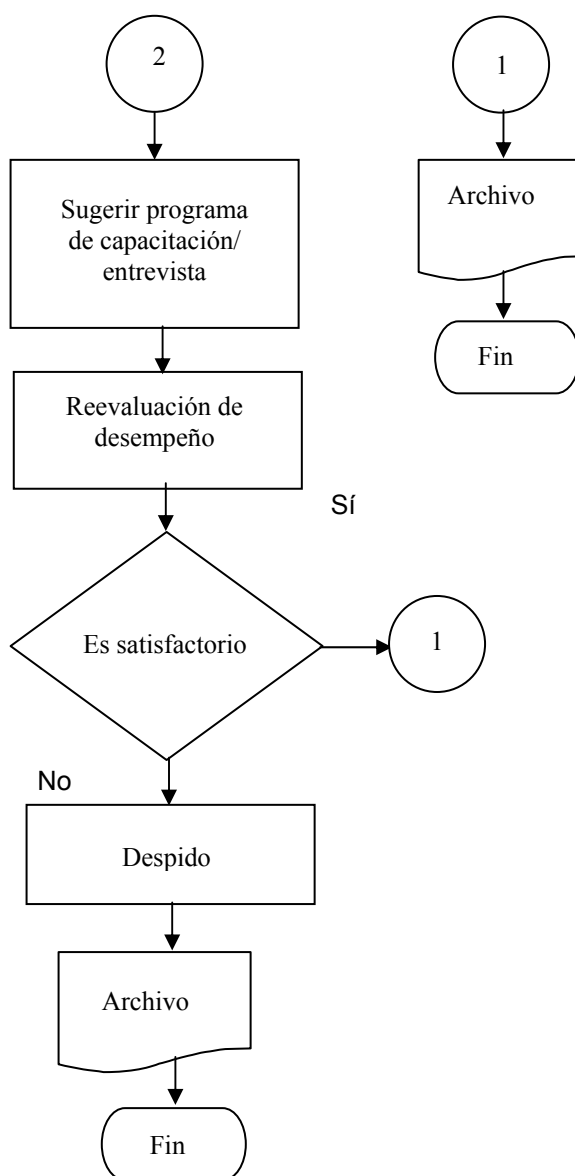
Gráfico: 6.5

Flujo proceso para la evaluación del desempeño.

Jefaturas departamentales

Recurso Humano.





Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

La evaluación del desempeño se la realizará utilizando el siguiente formato, así:

Forma: 6.22**Evaluación del Desempeño.**

Fecha evaluación anterior: Fecha evaluación actual:

Nombre del empleado:

Departamento/Sección: Puesto:

Fecha de inicio en el puesto: Código del puesto:

Razón para la evaluación:

(Anual, promoción, finalizar período de prueba, resultados no satisfactorios, otros ¿Cuál?)

Proceso evaluado:

Escala de puntos:

100- 90
90-75
75-60
60-50
Menor a 50

Calificación:

Sobresaliente.
Muy bueno.
Bueno.
Requiere capacitación.
No apto.

Aspectos evaluados	Puntos	Calificación	Observaciones
Conocimiento del puesto.			
Conducta.			
Puntualidad.			
Calidad de trabajo.			
Cantidad de trabajo.			
Eficiencia de trabajo.			
Desempeño sin supervisión.			
Cumplimiento de metas.			

Eficiencia de producción = Número de unidades pasan control de calidad / Número de unidades totales

Eficiencia de producción trabajador

Tiempo estándar de ejecución del proceso:

Tiempo de ejecución del proceso empleado:

Desviación = tiempo estándar proceso – tiempo empleado en ejecución del proceso.

Positivo: aporta mayor beneficio.

Cero: dentro del estándar.

Negativo: Requiere mejoramiento.

Desviación respecto al estándar:

NOTA: El tiempo estándar de ejecución deberá ser establecido por el Departamento de Producción, para cada uno de los procesos y actividades.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

La información sobre la evaluación del desempeño será presentada mediante la siguiente escala de evaluación:

Forma: 6.23

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SYSARH

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

NOMBRE DEL TRABAJADOR

FECHA EVALUACIÓN ANTERIOR FECHA ACTUAL EVALUACIÓN

DEPARTAMENTO/SECCIÓN PUESTO

FECHA INICIO EN EL PUESTO CÓDIGO DEL PUESTO

RAZÓN DE EVALUACIÓN

ANUAL, PROMOCIÓN, FINALIZAR PERÍODO DE PRUEBA, RESULTADOS NO SATISFATORIOS, OTROS CUAL?

ASPECTOS EVALUADOS	PUNTOS	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
CONOCIMIENTO DEL PUESTO	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
CONDUCTA	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
PUNTUALIDAD	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
CALIDAD DE TRABAJO	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
CANTIDAD DE TRABAJO	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
EFICIENCIA DE TRABAJO	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
DESEMPEÑO SIN SUPERVISIÓN	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
CUMPLIMIENTO DE METAS	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
PRODUCTIVIDAD	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
EFICIENCIA DE PRODUCCIÓN EMPLEADO = $\frac{\text{NÚMERO UNIDADES PASAN CONTROL CALIDAD}}{\text{NÚMERO UNIDADES TOTALES PRODUCIDAS}}$			<input type="text"/>
TIEMPO ESTÁNDAR DEL PROCESO	<input type="text"/>	TIEMPO EJECUCIÓN DE TRABAJADOR	<input type="text"/>
DESVIACIÓN RESPECTO AL ESTÁNDAR	<input type="text"/>		
DESVIACIÓN = TIEMPO ESTÁNDAR - TIEMPO EMPLEADO			
POSITIVO: APORTA MAYOR BENEFICIO NEGATIVO: REQUIERE MEJORAMIENTO CERO: DENTRO DEL ESTÁNDAR			<input type="button" value="SALIDA"/>

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Otro aspecto relacionado con el desempeño es la actitud del personal, para el análisis se contará con un reporte disciplinario sobre personal, de la siguiente manera:

Forma: 6.24

REPORTE DISCIPLINARIO SOBRE PERSONAL SYSARH			
REPORTE DISCIPLINARIO SOBRE PERSONAL			
NOMBRE DEL TRABAJADOR	<input type="text"/>		
PUESTO	<input type="text"/>	CODIGO	<input type="text"/>
DEPARTAMENTO/SECCIÓN	<input type="text"/>	FECHA DEL HECHO	<input type="text"/>
		HORA	<input type="text"/>
INFORME SOBRE LO SUCEDIDO	<input type="text"/>		
NOMBRE DE TESTIGOS	<input type="text"/>		
PRUEBAS ADJUNTAS	<input type="text"/>		
ELABORADO POR	<input type="text"/>	CARGO	<input type="text"/>
DEPARTAMENTO	<input type="text"/>	FECHA DE REPORTE	<input type="text"/>
FIRMA	<input type="text"/>		
REFRENDACION	<input type="text"/>		
JEFE DEPARTAMENTAL	<input type="text"/>	FIRMA	<input type="text"/>
RECOMENDACIONES	<input type="text"/>		
GERENCIA	<input type="text"/>	FIRMA	<input type="text"/>
RECOMENDACIONES	<input type="text"/>		
SANCION	<input type="text"/>	FECHA	<input type="text"/>
			<input type="button" value="SALIR"/>

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

6.7.4 Subsistema de clasificación, valoración y compensación.

6.7.4.1 Clasificación de puestos.

La clasificación propone aplicar una escala compuesta por siete grados, así:

Tabla: 6.1

Grados de clasificación y puestos tipo.

Grados	Puestos tipos.
Primer Grado: Trabajadores no Calificados.	Conserje.
Segundo Grado: Trabajadores Calificados.	Asistente de Producción.
Tercer Grado: Puestos de Criterio.	Supervisores de Planta.
Cuarto Grado: Puestos Técnicos.	Contador.
Quinto Grado: Puestos Ejecutivos.	Auxiliares de Gerentes.
Sexto Grado: Puestos Administrativos.	Gerencias Departamentales.
Séptimo Grado: Puestos Directivos	Gerencia General.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Tabla: 6.2**Descripción de grados.**

Grados	Descripción.
Primer Grado: Trabajadores no Calificados.	Requiere de cuidado, diligencia y seguridad, no exige amplia preparación.
Segundo Grado: Trabajadores Calificados.	Requiere de preparación manual o intelectual.
Tercer Grado: Puestos de Criterio.	Requiere de capacidad para distribuir el trabajo y vigilar que se realice conforme a los procedimientos.
Cuarto Grado: Puestos Técnicos.	Requiere carácter creativo e iniciativa personal.
Quinto Grado: Puestos Ejecutivos.	Requiere capacidad para el manejo de departamentos, considerando esta actividad en su más amplia acepción.
Sexto Grado: Puestos Administrativos.	Entraña gran responsabilidad sea por lo elevado y genérico del control que ejercen, o por la importancia de funciones que dirigen.
Séptimo Grado: Puestos Directivos	En estos reside la dirección general de la empresa, y por quienes se establece la política que esta ha de seguir.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Tabla: 6.3

Grados	Puestos.
Primer Grado: Trabajadores no Calificados.	<ul style="list-style-type: none"> - Auxiliar de Limpieza. - Portero. - Mensajero.
Segundo Grado: Trabajadores Calificados.	<ul style="list-style-type: none"> - Embasador. - Asistente de Producción. - Secretaria. - Bodeguero de materiales. - Bodeguero de Producto Terminado. - Bodeguero de Repuestos. - Chofer.
Tercer Grado: Puestos de Criterio.	<ul style="list-style-type: none"> - Auxiliar de Ventas.
Cuarto Grado: Puestos Técnicos.	<ul style="list-style-type: none"> - Mecánico. - Contador. - Técnico en Sistemas. - Vendedor.
Quinto Grado: Puestos Ejecutivos.	<ul style="list-style-type: none"> - Jefe de Control de Calidad.
Sexto Grado: Puestos Administrativos.	<ul style="list-style-type: none"> - Subgerente. - Gerente de Relaciones Industriales. - Gerente de Comercialización. - Gerente de Producción. - Gerente de Recursos Humanos.
Séptimo Grado: Puestos Directivos	Gerente General.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

6.7.4.2 Valoración de puestos.

La valoración de puestos, propuesto se basa en el método de puntos para ello se utilizarán las siguientes tablas:

Tabla: 6.4

Valoración de puestos-factores.

Factores	Puntuación
Educación	260 puntos
Experiencia	220 puntos
Supervisión	145 puntos
Responsabilidad	140 puntos
Relaciones personales	90 puntos
Condición de trabajo	90 puntos
Consecuencia de error	55 puntos
Total	1000 puntos

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Factor educación.

Este factor tiene que ver con los diversos niveles de educación que se requieren para la realización del trabajo incluyéndose los cursos de adiestramiento, así:

Tabla: 6.5**Puntuaciones del factor educación.**

Nivel	Definición del nivel	Puntuación
1	Instrucción primaria	24
2	Ciclo básico	45
3	Ciclo básico y cursos de adiestramiento	54
4	Instrucción media con título correspondiente.	82
5	Título de bachiller con curso de adiestramiento.	90
6	Estudios Universitarios entre tercer y cuarto año.	118- 140
7	Título académico.	168
8	Título académico más curso de adiestramiento.	178
9	Profesional a nivel universitario, carreras cortas	178
10	Egresado de facultad con conocimientos específicos.	188
11	Profesional con título universitario	216
12	Profesional con título universitario más post-grado	260

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Factor experiencia.

Se refiere a la cantidad de conocimientos que un trabajador posee fruto de la realización de trabajos anteriores y que son requeridos para la ejecución eficiente de las actividades que el trabajo requiere, para ello tenemos la siguiente tabla:

Tabla: 6.6**Puntuaciones del factor experiencia.**

Nivel	Experiencia	Puntuación
1	1 año	25
2	2 años	55
3	3 años	85
4	4 años	110
5	5 años	135
6	6 años	160
7	7 años	175
8	8 años	185
9	9 años	190
10	10 años	195
11	11 años	200
12	12 años	205
13	13 años	210
14	14 años	215
15	15 años	220

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Factor supervisión.

Este factor guarda relación con el nivel de control que se tiene que ejercer en cuanto a organizar, evaluar, dirigir el desempeño de otros empleados, respecto a la valoración de este factor se requiere la aplicación de la siguiente tabla:

Tabla: 6.7

Puntuaciones del factor supervisión.

Nivel	Definición del nivel	Puntuación
1	Grupo pequeño y tareas sencillas de supervisión	5
2	Grupo grande y tareas sencillas de supervisar.	10
3	Oficina pequeña que desarrolla labores técnicas sencillas o administrativas variadas de supervisión.	15
4	Oficina mediana que desarrolla labores técnicas o administrativas sencillas y variadas de supervisar.	25
5	Oficina grande que desarrolla labores técnicas o administrativas sencillas y variadas de supervisar.	35
6	Supervisión de una unidad administrativa pequeña sobre actividades profesionales y administrativas.	50
7	Supervisión de una unidad administrativa mediana sobre actividades profesionales y administrativas.	65
8	Supervisión de una unidad administrativa grande sobre actividades profesionales y administrativas.	80
9	Supervisión de actividades de dirección y coordinación en una empresa pequeña.	100
10	Supervisión de actividades de dirección y coordinación en una empresa mediana.	120
11	Supervisión de actividades de dirección y coordinación en una empresa grande.	145

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Factor responsabilidad.

Se refiere al manejo de bienes económicos, materiales; así como, programas, planes, a cargo del empleado.

Tabla: 6.8

Puntuaciones del factor responsabilidad.

Nivel	Definición del nivel	Puntuación
1	Manejo de bienes económicos por un monto anual de USD 500.	5
2	Manejo de bienes económicos por un monto anual de USD 1000.	10
3	Manejo de bienes económicos por un monto anual de USD 2000.	15
4	Manejo de bienes económicos por un monto anual de USD 3000 y manejo de materiales que involucran responsabilidad con la vida humana.	25
5	Manejo de bienes económicos por un monto anual de USD 10000 y gestión eficiente de recursos materiales y financieros relacionados con actividades técnico-administrativo en una pequeña oficina.	35
6	Manejo de bienes económicos por un monto anual de USD 20000 y realización de estudios o investigación y desarrollo.	50
7	Manejo de bienes económicos por un monto anual de USD 100000 y responsabilidad sobre el manejo eficiente de recursos financieros y materiales a nivel de una sección.	65
8	Manejo de bienes económicos por un monto anual de USD 200000 y desarrollo de diagnósticos técnicos y administrativos.	80
9	Manejo de bienes económicos por un monto anual de USD 300000 y control de calidad que guardan estrecha relación con la vida de seres humanos.	95
10	Manejo de bienes económicos por un monto anual de USD 400000 y gestión eficiente de recursos financieros y materiales de un departamento.	110
11	Responsable de la ejecución de programas y planes a nivel de un departamento.	125
12	Responsable de la ejecución de programas y planes a nivel de toda la empresa.	140

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Factor relaciones personales.

Este factor se refiere a las relaciones que tiene el empleado en el desarrollo de sus actividades ya sea con empleados de la misma empresa o con empleados de otras instituciones, público en general.

Tabla: 6.9

Puntuaciones del factor relaciones personales.

Nivel	Definición del nivel	Puntuación
1	Relación con personas de otras secciones y departamentos con la finalidad de proporcionar y obtener información respecto a coordinación de actividades de la empresa.	5
2	Relacionarse con el público.	10
3	Relacionarse con público para dar información y servicio al cliente.	15
4	Relacionarse con el público con frecuencia en un ámbito expuesto a la fatiga y que requiere de un alto nivel de tolerancia.	25
5	Relacionarse con personas dentro o fuera de su sección para resolver problemas importantes.	35
6	Relaciones de trabajo con personas y ejecutivos de la empresa para resolver problemas de importancia y adoptar decisiones	45
7	Relación frecuentes para adoptar decisiones sobre: programas, planes y políticas de tipo departamental.	65
8	Reuniones frecuentes con los ejecutivos de alto nivel de la empresa para adoptar decisiones relacionadas con: programas, planes y políticas empresariales.	90

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Factor condiciones de trabajo.

Está relacionado con el medio ambiente en que se desarrollan las actividades y los riesgos que entrañan.

Tabla: 6.10 Puntuaciones del factor condiciones de trabajo.

Nivel	Definición del nivel	Puntuación
1	Condiciones de trabajo en lugares no saludables o que obligan a un gran esfuerzo físico que puede generar lesiones o enfermedades.	30
2	El trabajo entraña riesgo a pesar de las medidas de seguridad por el manejo de materiales peligrosos	45
3	El trabajo es ejecutado en un ambiente que entraña peligro de agresión física. (Guardianía).	65
4	El trabajo entraña alto riesgo a la vida del empleado por la posibilidad de sufrir accidentes fatales. (Viajes frecuentes).	90

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Factor consecuencia del error.

Guarda relación con los efectos de tipo físico, moral, social y económico que originan los errores cometidos en el desarrollo de las actividades.

Tabla: 6.11 Puntuaciones del factor consecuencia del error.

Nivel	Definición del nivel	Puntuación
1	Los errores no producen consecuencias graves y pueden ser corregidos.	15
2	Los errores causan molestias a los clientes y pueden afectar la imagen de la empresa.	25
3	Los errores podrían afectar la integridad de las personas, clientes o de los bienes empresariales.	40
4	Los errores pueden causar graves daños a la consecución de los objetivos empresariales e incluso poner en riesgo la estabilidad de esta.	55

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

De acuerdo a las tablas anteriores para valuación y aplicándolas a los puestos existentes en Industrias Licoreras Asociadas tenemos:

Tabla: 6.12 Valuación de puestos de Industrias Licoreras Asociadas.

PUESTO	CLASIFICACIÓN	VALUACIÓN PUNTOS
Gerente General	Séptimo grado	775
Gerente de Producción	Sexto grado	670
Gerente de Comercialización	Sexto grado	670
Gerente de Relaciones Industriales	Sexto grado	670
Gerente de Recursos Humanos	Sexto grado	670
Subgerente	Sexto grado	566
Jefe de Control de Calidad	Quinto grado	551
Vendedor	Cuarto grado	400
Técnico Sistemas	Cuarto grado	308
Contador	Cuarto grado	293

Mecánico	Cuarto grado	275
Auxiliar de Ventas	Tercer grado	265
Chofer	Segundo grado	263
Bodeguero de Materiales	Segundo grado	250
Bodeguero Producto Terminado	Segundo grado	250
Bodeguero de Repuestos	Segundo grado	250
Secretaria	Segundo grado	245
Asistente de Producción	Segundo grado	232
Embassador	Segundo grado	227
Mensajero	Primer grado	209
Portero	Primer grado	199
Auxiliar Limpieza	Primer grado	169

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Para la determinación del valor del punto, se aplicará la siguiente ecuación:

Valor del punto = Presupuesto factible de destinar para pagos de salarios a los 22 puestos existentes / Total de puntos que comprenden los 22 puestos.

En la actualidad la empresa cuenta con un presupuesto mensual de USD 6656 para un total de 8407 puntos que tiene la escala aplicada a los puestos existentes, aplicando la ecuación anterior tenemos un valor del punto de:

Valor del punto = $6656 / 8407 = \text{USD } 0.79$.

Aplicado este valor del punto se tiene la siguiente tabla de salarios propuesto:

Tabla: 6.13

Salarios propuestos para Industrias Licoreras Asociadas.

PUESTO	SALARIO PROPUESTO
Gerente General	616.51
Gerente de Producción	532.98
Gerente de Comercialización	532.98
Gerente de Relaciones Industriales	532.98
Gerente de Recursos Humanos	532.98
Subgerente	450.25
Jefe de Control de Calidad	438.32
Vendedor	318.2
Técnico Sistemas	245.01
Contador	234.67
Mecánico	218.76
Auxiliar de Ventas	210.8
Chofer	209.22
Bodeguero de Materiales	198.87
Bodeguero Producto Terminado	198.87
Bodeguero de Repuestos	198.87
Secretaria	194.89
Asistente de Producción	184.55
Embassador	180.58
Mensajero	166.26
Portero	158.3
Auxiliar Limpieza	134.43

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

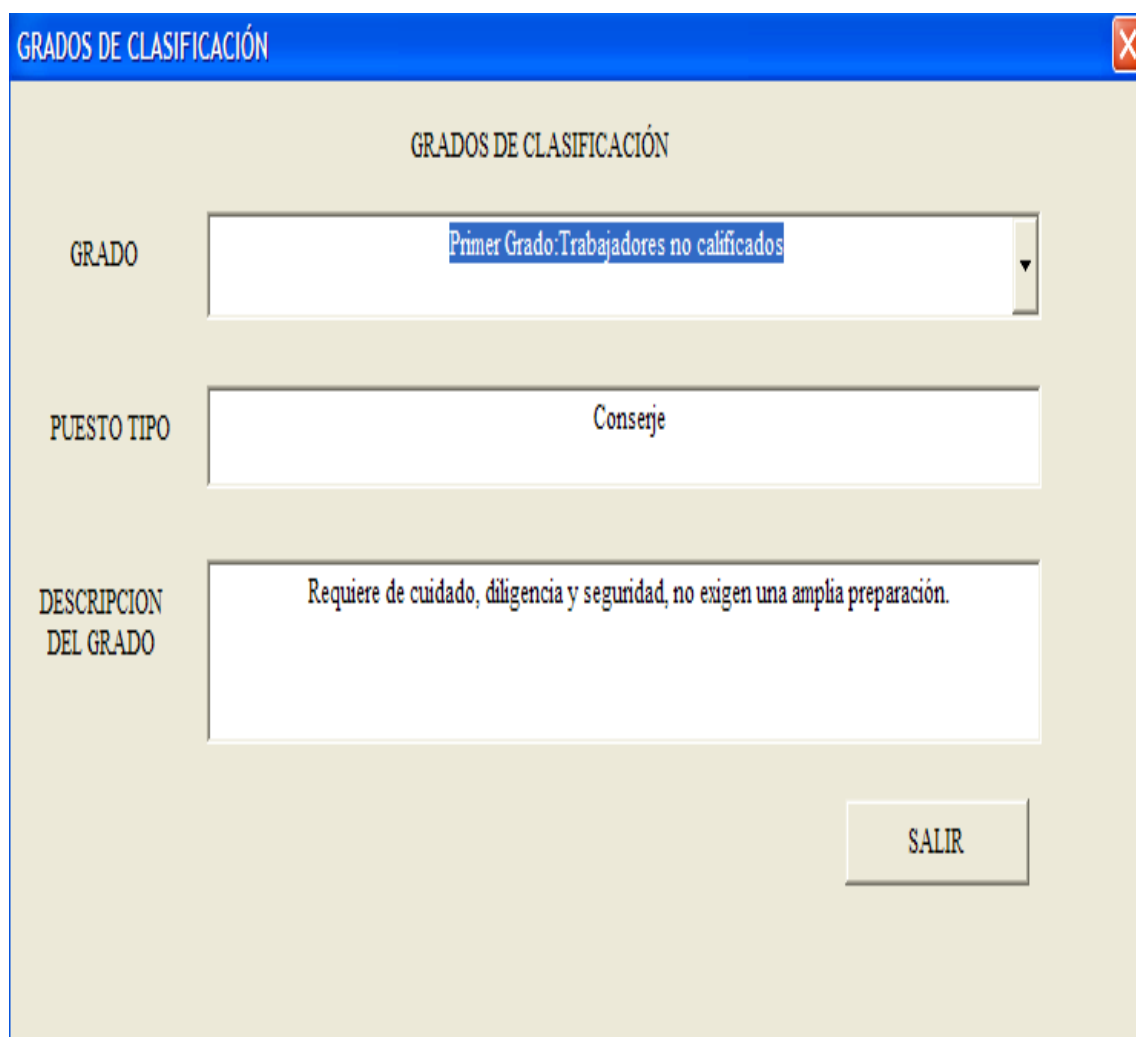
Esta metodología de valuación de puestos permite justipreciar el esfuerzo del empleado en cuánto a mejorar varios aspectos de su carrera laboral, que contribuyen al mejoramiento de la calidad del empleado y, por ende de la eficiencia que guarda relación con la productividad de la empresa, es flexible dentro de los límites que la especificaciones y descripciones de puestos requieren, puesto que el uso de un empleado superiormente dotado de

características respecto a las que requiere el puesto será una ineficiencia que elevará los costos de producción innecesariamente.

La información que origina este subsistema será presentada mediante los siguientes formatos:

Forma: 6.25

Primer grado de clasificación: Trabajadores no calificados.



The screenshot shows a software window with a blue title bar containing the text "GRADOS DE CLASIFICACIÓN" and a close button. The main content area has a light beige background and is titled "GRADOS DE CLASIFICACIÓN". It contains three data entry fields:

- GRADO:** A dropdown menu with the selected option "Primer Grado: Trabajadores no calificados".
- PUESTO TIPO:** A text field containing the value "Conserje".
- DESCRIPCION DEL GRADO:** A text field containing the description "Requiere de cuidado, diligencia y seguridad, no exigen una amplia preparación."

At the bottom right of the window is a button labeled "SALIR".

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Forma: 6.26 Segundo grado de clasificación: Trabajadores calificados

The screenshot shows a software window titled "GRADOS DE CLASIFICACIÓN" with a blue header and a close button in the top right corner. The window content is as follows:

GRADOS DE CLASIFICACIÓN	
GRADO	Segundo Grado: Trabajadores calificados
PUESTO TIPO	Asistente de Producción
DESCRIPCION DEL GRADO	Requiere de preparación manual o intelectual.
<input type="button" value="SALIR"/>	

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Forma: 6.27 Tercer Grado: Puestos de criterio.

The screenshot shows a software window titled "GRADOS DE CLASIFICACIÓN" with a blue header and a close button in the top right corner. The window content is as follows:

GRADOS DE CLASIFICACIÓN	
GRADO	Tercer Grado: Puestos de Criterio
PUESTO TIPO	Supervisores de Planta
DESCRIPCION DEL GRADO	Requieren de capacidad para distribuir el trabajo y vigilar que se realice conforme a los procedimientos.
<input type="button" value="SALIR"/>	

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Forma: 6.28

Cuarto Grado: Puestos de técnicos.

The screenshot shows a window titled "GRADOS DE CLASIFICACIÓN" with a close button in the top right corner. The window content is as follows:

GRADOS DE CLASIFICACIÓN	
GRADO	Cuarto Grado: Puestos técnicos
PUESTO TIPO	Contador
DESCRIPCION DEL GRADO	Requieren carácter creativo e iniciativa personal.
<input type="button" value="SALIR"/>	

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Forma: 6.29

Quinto Grado: Puestos de ejecutivos.

The screenshot shows a window titled "GRADOS DE CLASIFICACIÓN" with a close button in the top right corner. The window content is as follows:

GRADOS DE CLASIFICACIÓN	
GRADO	Quinto Grado: Puestos ejecutivos
PUESTO TIPO	Auxiliares de Gerentes
DESCRIPCION DEL GRADO	Requieren capacidad para el manejo de departamentos considerando esta actividad en su más amplia acepción.
<input type="button" value="SALIR"/>	

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Forma: 6.30

Sexto Grado: Puestos administrativos.

GRADOS DE CLASIFICACIÓN	
GRADO	Sexto Grado: Puestos administrativos
PUESTO TIPO	Gerencias Departamentales
DESCRIPCION DEL GRADO	Entrañan gran responsabilidad sea por lo elevado y genérico del control que ejercen, o por la importancia de funciones que dirigen.
SALIR	

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Forma: 6.31

Séptimo Grado: Puestos directivos.

GRADOS DE CLASIFICACIÓN	
GRADO	Séptimo Grado: Puestos directivos
PUESTO TIPO	Gerente General
DESCRIPCION DEL GRADO	En estos reside la dirección general de la empresa, y por quienes se establece la política que esta ha de seguir.
SALIR	

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Forma: 6.32

Valuación de factores- Gerente General.

The screenshot shows a software window titled "UserForm13" with a blue title bar. The main content area is titled "VALUACIÓN DE FACTORES". At the top, there is a dropdown menu labeled "PUESTO" with "Gerente General" selected. Below this, there are seven categories of factors, each with a corresponding numerical value in a text box:

Factor	Valor
EDUCACIÓN	260
EXPERIENCIA	85
SUPERVISIÓN	145
RESPONSABILIDAD	140
RELACIONES PERSONALES	90
CONDICIONES DE TRABAJO	0
CONSECUENCIA DEL ERROR	55
TOTAL PUNTOS	775

At the bottom right of the form, there is a button labeled "SALIR".

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Forma: 6.33**Valuación de factores- Jefe de control de calidad.**

UserForm13

VALUACIÓN DE FACTORES

PUESTO

EDUCACIÓN	EXPERIENCIA	SUPERVISIÓN	RESPONSABILIDAD
<input type="text" value="216"/>	<input type="text" value="25"/>	<input type="text" value="65"/>	<input type="text" value="95"/>
RELACIONES PERSONALES	CONDICIONES DE TRABAJO	CONSECUENCIA DEL ERROR	
<input type="text" value="65"/>	<input type="text" value="45"/>	<input type="text" value="40"/>	
TOTAL PUNTOS			
<input type="text" value="551"/>			

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Forma: 6.34**Valuación de factores- Bodeguero de repuestos.**

UserForm13

VALUACIÓN DE FACTORES

PUESTO

EDUCACIÓN	EXPERIENCIA	SUPERVISIÓN	RESPONSABILIDAD
<input type="text" value="90"/>	<input type="text" value="25"/>	<input type="text" value="35"/>	<input type="text" value="25"/>
RELACIONES PERSONALES	CONDICIONES DE TRABAJO	CONSECUENCIA DEL ERROR	
<input type="text" value="5"/>	<input type="text" value="30"/>	<input type="text" value="40"/>	
TOTAL PUNTOS			
<input type="text" value="250"/>			

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Forma: 6.35**Valuación de factores- Auxiliar de limpieza.**

UserForm13

VALUACIÓN DE FACTORES

PUESTO: Auxiliar de Limpieza

EDUCACIÓN	EXPERIENCIA	SUPERVISIÓN	RESPONSABILIDAD
24	25	0	25
RELACIONES PERSONALES	CONDICIONES DE TRABAJO	CONSECUENCIA DEL ERROR	
25	45	25	

TOTAL PUNTOS

169

SALIR

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Forma: 6.36

Clasificación- valuación- compensación.

Gerente General

CLASIFICACIÓN-VALUACIÓN-COMPENSACIÓN

CLASIFICACIÓN-VALUACIÓN-COMPENSACIÓN

PUESTO

CLASIFICACIÓN

VALUACIÓN SALARIO ACTUAL SALARIO PROPUESTO

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Forma: 6.37

Clasificación- valuación- compensación.

Contador.

CLASIFICACIÓN-VALUACIÓN-COMPENSACIÓN

CLASIFICACIÓN-VALUACIÓN-COMPENSACIÓN

PUESTO Contador

CLASIFICACIÓN Cuarto grado

VALUACIÓN 293 SALARIO ACTUAL 150 SALARIO PROPUESTO 234.67

SALIR

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Forma: 6.38

Clasificación- valuación- compensación.

Portero.

CLASIFICACIÓN-VALUACIÓN-COMPENSACIÓN

CLASIFICACIÓN-VALUACIÓN-COMPENSACIÓN

PUESTO

CLASIFICACIÓN

VALUACIÓN SALARIO ACTUAL SALARIO PROPUESTO

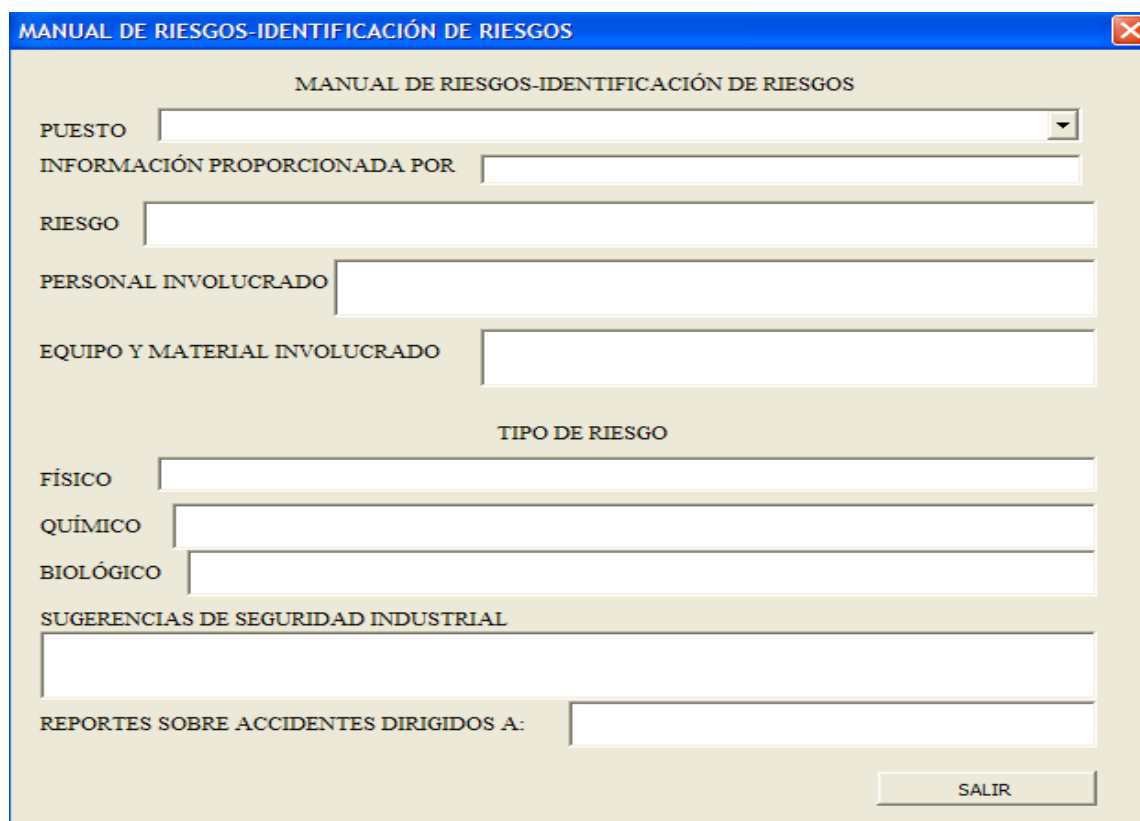
Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

6.7.5 Subsistema de Seguridad e Higiene Industrial.

Este subsistema, basado en los aspectos tratados en el marco teórico del presente trabajo de investigación propone la aplicación de normativas, reglas y registros que ayuden en primer lugar a evitar que ocurran accidentes de trabajo y luego si estos ocurrieran tener la base informativa para identificar los focos de ocurrencia, los factores y los costos que estos generan con la finalidad de adoptar correctivos que los eliminen; por lo cual se requieren de la implementación de los siguientes formatos que generará este subsistema, así:

Forma: 6.39

Identificación de riesgos.



The image shows a screenshot of a software application window titled "MANUAL DE RIESGOS-IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS". The window has a blue title bar with a close button in the top right corner. The main content area is light beige and contains several input fields and labels:

- PUESTO**: A dropdown menu.
- INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR**: A text input field.
- RIESGO**: A text input field.
- PERSONAL INVOLUCRADO**: A text input field.
- EQUIPO Y MATERIAL INVOLUCRADO**: A text input field.
- TIPO DE RIESGO**: A section header for three radio button options:
 - FÍSICO**: A radio button with an associated text input field.
 - QUÍMICO**: A radio button with an associated text input field.
 - BIOLÓGICO**: A radio button with an associated text input field.
- SUGERENCIAS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL**: A large text input area.
- REPORTES SOBRE ACCIDENTES DIRIGIDOS A:**: A text input field.
- SALIR**: A button in the bottom right corner.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Forma: 6.40**Registro de accidentes**

REGISTRO DE ACCIDENTES

REGISTRO DE ACCIDENTES

NOMBRE DEL EMPLEADO

DESCRIPCIÓN

FECHA HORA LUGAR

MOTIVO

PUESTO TIPO DE LESIÓN

DIAGNÓSTICO MÉDICO Y TRATAMIENTO TIEMPO DE RECUPERACIÓN

DAÑOS A MATERIALES

DAÑOS A EQUIPOS Y MAQUINARIA

COSTOS ORIGINADOS

SALIR

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Los dos primeros formatos anteriores requieren ser implementado con la finalidad de poder desarrollar los respectivos análisis de frecuencias de accidentes por tipo, áreas más propensas ha tener accidentes y los costos generados por la ocurrencia de estos, con la finalidad de adoptar correctivos y prever que pasen, disminuyendo así los costos que estos implican.

Esta información en primera instancia será suministrada por las Jefaturas o Gerencias Departamentales, las cuales remitirán informes en los formatos 6.39 y 6.40 a Gerencia de Recursos Humanos para sus análisis, reportados a Gerencia General para la toma de decisiones respectiva y la ejecución de las resoluciones tomadas respecto al personal.

Los formatos presentados a continuación servirán como normas que deberán ser aplicados en la empresa, con la finalidad de prever la ocurrencia de accidentes y que se constituyen en un instructivo sobre seguridad e higiene de la empresa, es importante que todo el personal, tenga conocimiento de las áreas con las que está más vinculado y que guardan relación con su entorno de trabajo; así:

Forma: 6.41**Instructivo de Seguridad e Higiene Industrial-****Generales.**

INSTRUCTIVO DE SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL

INSTRUCTIVO DE SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL SOBRE
ASPECTOS GENERALES-SALIDAS Y ACCESOS-
INSTALACIONES ELÉCTRICAS-CONTROLES-APARATOS-
MÁQUINAS Y EQUIPOS.

ÁREA

INSTRUCCIONES

Se deben mantener archivos de lesiones y enfermedades de trabajo, los empleados de igual manera conocerán sobre reportes periódicos respecto a accidentes; se conformará un comité de seguridad con la participación de los empleados, el mismo que mantendrá reuniones de manera regular. Las actividades sobre Seguridad e Higiene Industrial deben estar adecuadamente documentadas; el personal deberá estar debidamente capacitado sobre como actuar en casos de emergencia. Se debe contar con avisos en los que se resalte los números telefónicos de emergencia.

SALIR

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Forma: 6.42**Instructivo de Seguridad e Higiene Industrial- salidas y accesos.**

INSTRUCTIVO DE SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL

INSTRUCTIVO DE SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL SOBRE
ASPECTOS GENERALES-SALIDAS Y ACCESOS-
INSTALACIONES ELÉCTRICAS-CONTROLES-APARATOS-
MÁQUINAS Y EQUIPOS.

ÁREA

INSTRUCCIONES

Las salidas deben estar señaladas con claridad, las superficies de los pisos deben ser los adecuados, estar limpios y libres de materiales o sustancias que lo vuelvan resvaloso, estar despejadas y visibles; su número debe ser el adecuado de manera que se permita una rápida evacuación en casos de emergencia. Las áreas de accesos restringido deben estar señalizadas y con un control adecuado.

SALIR

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Forma: 6.43**Instructivo de Seguridad e Higiene Industrial- instalaciones eléctricas- controles y aparatos.**

INSTRUCTIVO DE SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL

INSTRUCTIVO DE SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL SOBRE
ASPECTOS GENERALES-SALIDAS Y ACCESOS-
INSTALACIONES ELÉCTRICAS-CONTROLES-APARATOS-
MÁQUINAS Y EQUIPOS.

ÁREA

INSTRUCCIONES

Las instalaciones eléctricas que están sometidas a polvo y vapor deben estar debidamente protegidas, los cables eléctricos deben estar sujetos a soportes y conectados adecuadamente a las uniones y cajas de contacto; se deberán inspeccionar que no tengan ningún tipo de roturas y que no estén en contacto con químicos, aceite o grasa que dañen su recubrimiento. Los aparatos y equipos eléctricos portátiles contarán con la debida protección y aislamiento; los interruptores no deben tener indicios de haber tenido sobrecargas, estar cerrados en cajas metálicas limpias y con fusibles que correspondan a las especificaciones de carga y tipo, estos deben tener su aviso de la función que desempeñan; los motores deben tener el mantenimiento adecuado y protección respecto a asobrecargas eléctricas, estar libres de grasas y aceites, rodamientos en buen estado; en cuanto a las lámparas deben estar aisladas de materiales combustibles y con la protección adecuada.

SALIR

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Forma: 6.44**Instructivo de Seguridad e Higiene Industrial- máquinas y equipos.**

INSTRUCTIVO DE SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL

INSTRUCTIVO DE SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL SOBRE
ASPECTOS GENERALES-SALIDAS Y ACCESOS-
INSTALACIONES ELÉCTRICAS-CONTROLES-APARATOS-
MÁQUINAS Y EQUIPOS.

ÁREA

INSTRUCCIONES

En caso de exposición de los empleados a partes que giran, partículas o chispas, las máquinas deberán tener la protección necesaria, al igual que las bandas de transmisión mecánica y poleas que estén a bajas alturas; todos los equipos y herramientas deben ser inspeccionadas regularmente y dadas el mantenimiento en cuanto se reciba el informe, incluyendo las herramientas pequeñas manuales. Los recipientes que contienen gas deben ser revisados para evitar escapes, defectos o corrosión, ser almacenados adecuadamente; así como, ser inspeccionados las válvulas de seguridad, las calderas deben tener una adecuada distancia respecto a materiales combustibles; los equipos de calefacción deben tener una distancia mayor a 1.20 m. de estufas, calderas y calentadores de gas, la limpieza u otra actividad que use aire comprimido debe ser menor a 30 libras.

SALIR

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Forma: 6.45**Instructivo de Seguridad e Higiene Industrial- materiales.**

INSTRUCTIVO SOBRE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

INSTRUCTIVO DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL SOBRE
MATERIALES-PROTECCIÓN PERSONAL-CUIDADOS DEL ENTORNO DE
TRABAJO-PROTECCIÓN CONTRA INCENDIOS.

ÁREA

INSTRUCCIONES

El almacenamiento de sustancias químicas o líquidos inflamables se lo debe realizar en recipientes y gabinetes adecuados y condicionados para encaso, se dispone de una norma de no fumar en áreas donde se almacenen productos inflamables, las materias primas deben ser almacenadas a distancias prudentes de sustancias contaminantes, libre de todo tipo de plagas y roedores que las puedan dañar, las bodegas deben tener el adecuado control sanitario. La traslación de materiales por medio de montacargas deben ser realizados sólo por personal capacitado; se debe contar con sistemas de ventilación, procesos de operación en lugares cerrados, manejo de materiales seguro y equipo personal de protección

SALIR

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Forma: 6.46**Instructivo de Seguridad e Higiene Industrial- Protección de los empleados.**

INSTRUCTIVO SOBRE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

INSTRUCTIVO DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL SOBRE
MATERIALES-PROTECCIÓN PERSONAL-CUIDADOS DEL ENTORNO DE
TRABAJO-PROTECCIÓN CONTRA INCENDIOS.

ÁREA

INSTRUCCIONES

Se deberá tener varios empleados capacitados en primeros auxilios, dada la distancia de la fábrica a hospitales y clínicas, el material de primeros auxilios debe ser seleccionado de acuerdo a las potenciales daños que el personal pudiera sufrir, los baños de aseo personal estarán fuera de la influencia de sustancias y materiales que puedan ser contaminantes peligrosos, los empleados utilizarán cascos de protección cuando jecuten actividades que tengan riesgo de caída de objetos; así como anteojos, chalecos, protección contra ruidos y más medios de protección según la actividad lo requiera al igual que de respiradores, todo este equipo debe estar en óptimas condiciones. La ingestión de alimentos debe hacerselo en áreas adecuadas y no en las de procesos productivos.

SALIR

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Forma: 6.47**Instructivo de Seguridad e Higiene Industrial- cuidados al entrono de trabajo.**

INSTRUCTIVO SOBRE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

INSTRUCTIVO DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL SOBRE
MATERIALES-PROTECCIÓN PERSONAL-CUIDADOS DEL ENTORNO DE
TRABAJO-PROTECCIÓN CONTRA INCENDIOS.

ÁREA

INSTRUCCIONES

Se debe contar con recipientes metálicos para todo tipo de desperdicios los cuales deben ser limpiados cada día, los recipientes para procesos productivos deben ser limpiados con regularidad de acuerdo a las normas INEN y de control de calidad; los pisos deben tener el recubrimiento adecuado acorde a los procesos que se ejecutan impidiendo así accidentes por posibles caídas de trabajadores o transeúntes, el entorno de trabajo debe estar adecuadamente iluminados y los respectivos letreros sobre avisos de su función y carga sobre los interruptores. Las escaleras estarán en buenas condiciones y contarán con pasamanos adecuados al igual que las plataformas para trabajo operativo o de mantenimiento, las cuales deberán ser seguras para evitar accidentes por deslizamientos.

SALIR

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Forma: 6.48**Instructivo de Seguridad e Higiene Industrial- protección contra incendios.**

INSTRUCTIVO SOBRE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

INSTRUCTIVO DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL SOBRE
MATERIALES-PROTECCIÓN PERSONAL-CUIDADOS DEL ENTORNO DE
TRABAJO-PROTECCIÓN CONTRA INCENDIOS.

ÁREA

PROTECCIÓN CONTRA INCENDIOS

INSTRUCCIONES

Se tendrá letreros de no fumar ubicados en áreas visibles y donde se almacene combustibles y sustancias inflamables, por otra parte se contará con extinguidores portátiles en número suficiente y buenas condiciones mediante inspecciones mensuales que se les realizará para garantizar su operatividad, la fecha de recarga de estos debe estar registradas en etiquetas adheridas a estos, su ubicación debe estar identificada con letreros vistosos y en lugares adecuados. Se debe contar con un sistema de alarmas y todas las válvulas y tuberías deben ser inspeccionadas regularmente, las salidas deben estar en buenas condiciones y libre de todo tipo de obstrucción. El sistema contra incendios debe ser inspeccionados por el cuerpo de bomberos del lugar incluso para que este este familiarizado con el mismo.

SALIR

Elaborado por: JURADO, Darío (2007).

Por último manifestar que: es función del departamento o sección de Recursos Humanos el controlar que la información, sea suministrada adecuadamente por cada uno de los departamentos, en coordinación con esta sección, por otro lado, esta dependencia de la empresa se encargará de hacer los respectivos análisis para la presentación de informes a la Gerencia General, ya sea en períodos anuales o cuando la situación requiera ser informada de inmediato, las Gerencias Departamentales por su lado contarán con acceso a esta información para asuntos de coordinación operativa.

BIBLIOGRAFÍA.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS.

BEER, M. Y otros (1989). Dirección de los Recursos Humanos. 1a. Edición. Editorial Continental, S.A. de C.V. México

BOHLANDER, G. (2003). Administración de Recursos Humanos. 12ª. Edición. Editorial International Thomson.

BRACAMONTES, Mario. (1997). Guía de acción para motivación de personal.

CASTRO, MONROY. (2002). Curso internacional Auditor Líder OHSAS 18000.

CHIAVENATO, I. (1994). Administración de Recursos Humanos. 2ª. Edición .Editorial McGraw – Hill. México.

CHIAVENATO, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Editorial McGraw – Hill. Colombia.

DESSLER, G. (1996). Administración de Personal. 6ª.Edición. Editorial Prentice Hall. Editorial Prentice Hall. México.

DENTON, Keith. (1993). Seguridad Industrial Administración y Métodos.

IVANCEVICH, John. (2005). Administración de Recursos Humanos. 9ª. Edición. Editorial MacGraw-Hill.

ORTUETA, R. (1974). Organización Científica de las Empresas.4ª. Edición. Editorial Limusa. México.

STONER, J. Administración. 3ª Edición. Editorial Prentice Hall. México.

VARELA, Ricardo. (2004). Administración de Recursos humanos-Enfoque Latinoamericano. 2ª. Edición. Editorial Prentice Hall. México.

WERTHER, William. (1995). Administración de Personal y Recursos Humanos.

FUENTES DE INTERNET

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/enfcompgesrrhh.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos13/mocom/mocom.shtml>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/diccomgen.htm>

ANEXOS.

ANEXO: B**CUESTIONARIO SOBRE ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL****I RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

	Si	No	PARCIAL
1.- ¿Se cuenta con una lista de asignaciones?			
2.- ¿Se tiene un cuestionario de clasificación?			
3.- ¿Existe descripción de requisitos de puestos?			
4.- ¿Se aplican pruebas psicológicas?			
5.- ¿Se aplican pruebas técnicas-operativas?			
6.- ¿Son analizadas las vacantes?			
7.- ¿Se establece la rotación de personal?			
8.- ¿Se tienen planes y promociones de personal?			
9.- ¿Se han determinado las descripciones de puestos?			
10.- ¿Se cuenta con un banco de elegibles?			
11.- ¿Se realizan entrevistas preliminares a posibles elegibles?			

PORCENTUAL

CUESTIONARIO SOBRE ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

	SI	NO	PARCIAL
12.- ¿Se cuenta con reportes sobre cambios técnico-operativos?			
13.- ¿Se tienen esquemas de reemplazamiento de personal?			
14.- ¿Existen manuales de funciones?			
15.- ¿Se tienen manuales de procedimientos?			
16.- ¿Se han formado líderes en los grupos de trabajo?			
17.- ¿Se realiza una evaluación del desempeño? Índices:..... ¿Otra forma?			
18.- ¿Se planifican programas de mejoramiento de calidad? Cuales:.....			
19.- ¿Se cuenta con un plan de desarrollo del nivel gerencial?			
20.- ¿Se tiene un plan de promociones y mejoramiento de carrera?			

PORCENTUAL

**CUESTIONARIO SOBRE ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL
RELACIONES LABORALES**

	SI	NO
21.- ¿Se preparan las negociaciones laborales?		
22.- ¿Se diagnostican causas de inconformidad laboral?		
23.- ¿Se asesora al gerente en cuanto a manejo de quejas y búsqueda de acuerdos?		
24.- ¿Se tienen programas de participación del personal? Cuales:.....		
25.- ¿Se mantiene un ambiente de respeto y confianza entre administradores y trabajador?		

PORCENTUAL

CUESTIONARIO SOBRE ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

COMPENSACIÓN

	SI	NO	PARCIAL
26.- ¿Se cuenta con una valuación de puestos? Cual:.....			
27.- ¿Se ejecutan estudios comparativos de salarios del sector?			
28.- ¿Se tienen políticas de compensación? Cuales:.....			
29.- ¿Se cuenta con incentivos financieros? Cuales:			
30.- ¿Se tienen paquetes de prestaciones y servicios? Cuales:			
31.- ¿Se tienen establecido los costos por pérdida debido a la mala administración del tiempo?			
32.- ¿Se cuenta con evaluación del desempeño? Índices:..... ¿Otra forma?			
33.- ¿Se tiene un plan global de incentivos?			

PORCENTUAL

CUESTIONARIO SOBRE ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

SEGURIDAD E HIGIENE

	SI	NO
34.- ¿Se dispone de un manual de seguridad industrial?		
35.- ¿Se cuenta con una lista de verificación para auto inspección?		
35.- ¿Se tiene una normativa sobre acciones disciplinarias?		
36.- ¿Se cuenta con reportes sobre accidentes de trabajo?		
37.- ¿Se dispone de un registro de enfermedades profesionales?		
38.- ¿Se tiene reportes de cambios de equipos y personal?		
39.- ¿Se supervisa que los empleados tengan garantías en lo referente a normas de seguridad en el trabajo ?		
40.- ¿Se cuenta con líneas de comunicación entre empleado-gerente?		
41.- ¿Se tienen medios informativos empleado-cadena de mando?		
42.- ¿Se dispone de normas de seguridad y dispositivos para cada tipo de puesto?		
43.- ¿Se asesoran en el diseño de líneas de comunicación?		

PORCENTUAL

OBSERVACIONES GENERALES:

.....

Elaborado por: JURADO, Darío (2007)

ANEXO: C**INVENTARIO DE PERSONAL Y DESARROLLO**

No.: 1 De: 3

1.- UBICACIÓN

1.1 EMPRESA	1.2 DEPARTAMENTO	1.3 SECCIÓN	1.4 TÍTULO DEL PUESTO

2.- DATOS PERSONALES

2.1 APELLIDOS	2.2 NOMBRES	2.3 FECHA DE NACIMIENTO
2.4 ESTADO CIVIL	2.5 REG. SEGURIDAD SOCIAL	2.6 FECHA INGRESO A LA EMPRESA

3.- NIVEL DE EDUCACIÓN (Registre último año)

3.1 PRIMARIA	3.2 SECUNDARIA	3.3 UNIVERSIDAD
3.4 GRADOS(S) OBTENIDO(S), TÍTULO(S), ESPECIALIDAD(ES)		

4.- CARRERA Y DESARROLLO

No.: 2 De: 3

4.1 ESTA DISPUESTO HA SER TRANSFERIDO A OTRO DEPARTAMENTO O SECCIÓN	SI <input type="checkbox"/>	4.2 LE INTERESA OTRO TIPO DE FUNCIÓN ALTERNATIVO	SI <input type="checkbox"/>	4.3 ACEPTARIA TRANSFERENCIAS LATERALES PARA OBTENER MAYOR DESARROLLO	SI <input type="checkbox"/>
SI ES AFIRMATIVO CUAL?			4.4 ANTECEDENTES QUE LO CALIFICAN PARA SER TRANSFERIDO		

4.5 TIPO DE CAPACITACIÓN QUE REQUIERE

PARA MEJORAR APTITUDES Y DESEMPEÑO ACTUAL	PARA MEJORAR EXPERIENCIA Y CAPACIDADES

5.- PARA DESEMPEÑAR OTRA FUNCIÓN O PUESTO UD. POSEE

5.1 APTITUDES

TIPO DE APTITUD	5.2 CERTIFICACION (SI EXISTE)

5.3 EXPERIENCIA**No.:3 De:3**

EMPRESA/INSTITUCIÓN	PUESTO	DESDE AÑO	HASTA AÑO

5.4 IDIOMAS(Ponga nombre de idioma y marque con(x) según sea el caso

IDIOMA	HABLA	ESCRIBE	HABLA- ESCRIBE

5.5 MEMBRESIA EN SOCIEDADES Y ORGANIZACIONES**(Cinco últimos años)**

SOCIEDAD/ORGANIZACIÓN	FUNCIÓN	AÑO

6.- INFORMACIÓN ADICIONAL QUE CONSIDERE DE IMPORTANCIA QUE NO HAYA SIDO INCLÚIDA.

--

Elaborado por: JURADO, Darío (2007)

6.- ¿Su trabajo se relaciona con otros departamentos? Si No

No. 3 De: 6

Departamentos:	Actividades (describa)	Frecuencia diaria	Frecuencia semanal	Frecuencia mensual	Frecuencia trimestral	Frecuencia ocasional
Agencias:						
Empresas:						

7.- ¿Ejecuta labores de supervisión?

No.: 4 De: 6

SI NO

Liste personal que supervisa:

8.- ¿Toma decisiones?

SI NO

Describa el tipo de decisiones que toma:

9.- Enumere los reportes y/o archivos que prepara o mantiene:

REPORTE/ARCHIVO	PREPARA	MANTIENE	DIRIGIDO A.

¿Qué otras actividades realiza?

10.- Frecuencia con la que requiere de supervisión para tomar decisiones en el desarrollo de su trabajo:

CON FRECUENCIA	EN OCASIONES	NUNCA

No.:6 De: 6

13.- Liste el tipo de aptitud y actitud especial que se requiere:

14.- Anote cualquier tipo de información que se considera importante que no haya sido incluida en el cuestionario:

Código del Puesto:

Firma del Empleado

Elaborado por: JURADO, Darío (2007)

ANEXO: E**No. : 1 De: 7****Cuestionario sobre contribución al mejoramiento de la productividad de Industrias Licoreras Asociadas, por parte del Sistema de Administración de Recursos Humanos propuesto.**

Sírvase marcar con una X en el cuadro correspondiente según su respuesta sea afirmativa o negativa.

El presente cuestionario tiene como finalidad consultar su criterio respecto a si existe o no un aporte a la productividad de la empresa, una estructuración de los Subsistemas de Administración de Recursos Humanos bajo las siguientes características:

DATOS PERSONALES DEL ENCUESTADO.

Fecha: / /

Puesto que desempeña:

Departamento o sección:

I ESTRUCTURA GENERAL:

1.1 ¿La implementación de un sistema integral que regule, analice, evalúe, controle las fases de: Análisis de puestos, Planificación, Reclutamiento y Selección de Personal; Capacitación y Desarrollo; Evaluación del Desempeño; Clasificación, Valuación y Compensación de Puestos; Seguridad e Higiene, bajo condiciones técnicas de la Administración de Recursos Humanos, contribuyen al mejoramiento de la productividad? Sí No

1.2 ¿La estandarización de los procesos que guardan relación con la administración de este importante recurso de la empresa, constituye un elemento positivo en mejora de los aspectos productivos?

Sí No

II SUBSISTEMA DE ANALISIS DE PUESTOS, PLANIFICACIÓN, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

2.1 ¿Fundamentar los procesos de Reclutamiento y Selección en la respectivas especificaciones y descripciones de puestos permite tener un personal más apto, eficiente y ayuda a obtener mejores índices de productividad?

Sí No

2.2 ¿El contar con un banco de reemplazamiento interno que considere aspectos sobre desempeño, potencial para promoción y traslados del personal, permite colocar al personal más eficiente en los puestos vacantes de mayor jerarquía de la empresa y se convierte en un mecanismo para motivarlos a mejorar las características de perfil académico, aptitud y actitud relacionados directamente con el aspecto productivo del personal?

Sí No

2.3 ¿Estructurar un banco de candidatos elegibles externo para reclutar personal basado en quienes obtuvieron resultados aceptables en procesos anteriores de reclutamiento, es adecuado para tener mejores opciones de contar con elemento humano más idóneo para un exitoso proceso de adaptación al puesto?

Sí No

2.4 ¿El contar con un formato guía para solicitudes de empleo y entrevistas que evalúen aspectos relacionados con la actitud, diálogo, apariencia personal, conocimiento, experiencia, relaciones, ayuda a mejorar el proceso de selección y esto condiciona tener un proceso más positivo en cuánto a resultados?

Sí No

III SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

3.1 ¿El contar con un proceso estándar y por escrito respecto a capacitación y desarrollo ayudan a mantener el nivel de calidad de las actividades desarrolladas por este subsistema y generan personal más productivo?

Sí No

3.2 ¿El establecer los programas de capacitación de acuerdo al inventario de personal como resultado de la aplicación de un cuestionario anual al personal, ayudan a tener una clara visión de las necesidades respecto a aspectos relacionados con la eficiencia que el trabajador debe tener en el puesto que ocupa?

Sí No

3.3 ¿La orientación adecuada del presupuesto de capacitación y desarrollo en función del inventario de personal permite optimizar los recursos financieros de la empresa?

Sí No

3.4 ¿El contar con un registro con firma de aceptación de haber cumplido con el proceso de inducción por parte de la Jefatura de Recursos Humanos y la Jefatura Departamental respectiva; así como, del trabajador en cuanto a aceptar haber recibido tal instrucción, es una herramienta que ayuda a la generación de cumplimiento y eficiencia?

Sí No

3.5 ¿El disponer de un control de inducción de personal que identifique al empleado nuevo, puesto, departamento; así como, el cumplimiento oportuno de los siguientes aspectos: programas de gratificación y apoyo, tarjeta de identificación, registros de ingresos y salidas, retrasos y ausencias, prestaciones, primeros auxilios, reportes de accidentes, períodos de prueba, pagos, salarios, promociones, boletines, aspectos disciplinarios, sanciones, licencias por enfermedad y maternidad, tratamiento de quejas y problemas, presentación a empleados, cumplimiento y evaluaciones laborales, recorrido por instalaciones, instrucción del trabajo y capacitación inicial adecuadamente distribuidos al Departamento de Recursos Humanos y al respectivo Departamento que ingresa el trabajador, es una herramienta que posibilita contar con el mismo lo más pronto y adecuadamente capacitado, sin tener mayores repercusiones sobre el proceso productivo?

Sí No

3.6 ¿Tener una evaluación de programas de capacitación que registre el nombre del empleado, el puesto, el programa o tema de capacitación, nombre de la empresa que da la capacitación, la precisión de contenidos, eficiencia de instructores, nivel de infraestructura y comodidades, beneficios generados y resultados posteriores al proceso por parte del personal, ayudan a optimizar la inversión en esta área orientando de mejor manera la contratación de servicios de capacitación y reduce luego los costos de producción?

Sí No

IV SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

4.1 ¿Contar con un proceso estandarizado para evaluar el desempeño del personal bajo parámetros técnicos ayudan a asegurar niveles de eficiencia adecuados?

Sí No

4.2 ¿Evaluar al empleado en su desempeño identificándolo, estableciendo la razón por la cual es evaluado y con la aplicación de una escala de puntos en función del conocimiento del puesto, conducta, puntualidad, calidad del trabajo, cantidad de trabajo, eficiencia, desempeño sin supervisión, cumplimiento de metas, tiempo de ejecución de la tarea dentro del estándar, ayudan a tener un eficiente esquema de productividad?

Sí No

4.3 ¿Piensa usted que un registro de seguimiento disciplinario permite mantener un ambiente adecuado de desempeño del personal y evita tener pérdidas económicas en los procesos productivos?

Sí No

V SUBSISTEMA DE CLASIFICACIÓN, VALORACIÓN Y COMPENSACIÓN.

4.1 ¿Es indispensable una clasificación de puestos sencilla pero clara para agrupar los diversos puestos de la empresa y tener una visualización de primera instancia de cuales son los grupos encargados de ejecutar determinadas actividades de manera general y cuales son los requerimientos generales; así como, tener una percepción de cuales son los puestos que podrían faltar en cada grupo para tener un eficiente esquema de producción?

Sí No

4.2 ¿Cree usted que un método de puntos aplicado a la valoración de puestos ayuda a justipreciar de mejor manera el esfuerzo realizado por el personal en aspectos de su carrera laboral y requerimientos del puesto, a través de factores como: educación, experiencia, supervisión, responsabilidad, relaciones personales, condiciones de trabajo, consecuencia del error; motivándolo a mantener niveles de eficiencia buenos en cada uno de los cargos?

Sí No

4.3 ¿Tener un sistema informático que registre las actuales condiciones de valoración del personal, considera usted que posibilitan un análisis más ágil y flexible de los niveles de justipreciar el trabajo del personal y que ello repercute en los resultados productivos de la empresa?

Sí No

VI SUBSISTEMA DE SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL.

6.1 ¿El contar con un mecanismo de identificación de riesgos permite prever los accidentes de trabajo, mediante un conocimientos de cuales son los riesgos a los que se encuentran sometidos el personal, equipo, material; dando sugerencias de control y evita la generación de costos que incidan negativamente en la productividad?

Sí No

6.2 ¿Tener un registro de accidentes ayuda a una eficiente identificación de riesgos; así como, determinar los costos originados por estos y cual es su influencia sobre la productividad?

Sí No

6.3 ¿El disponer de un instructivo de seguridad es importante para tener niveles de eficiencia buenos en cuánto a seguridad e higiene industrial y evita que la empresa tenga pérdidas por la ocurrencia de accidentes laborales?

Sí No

Elaborado por: JURADO, Darío (2007)

ANEXO: F

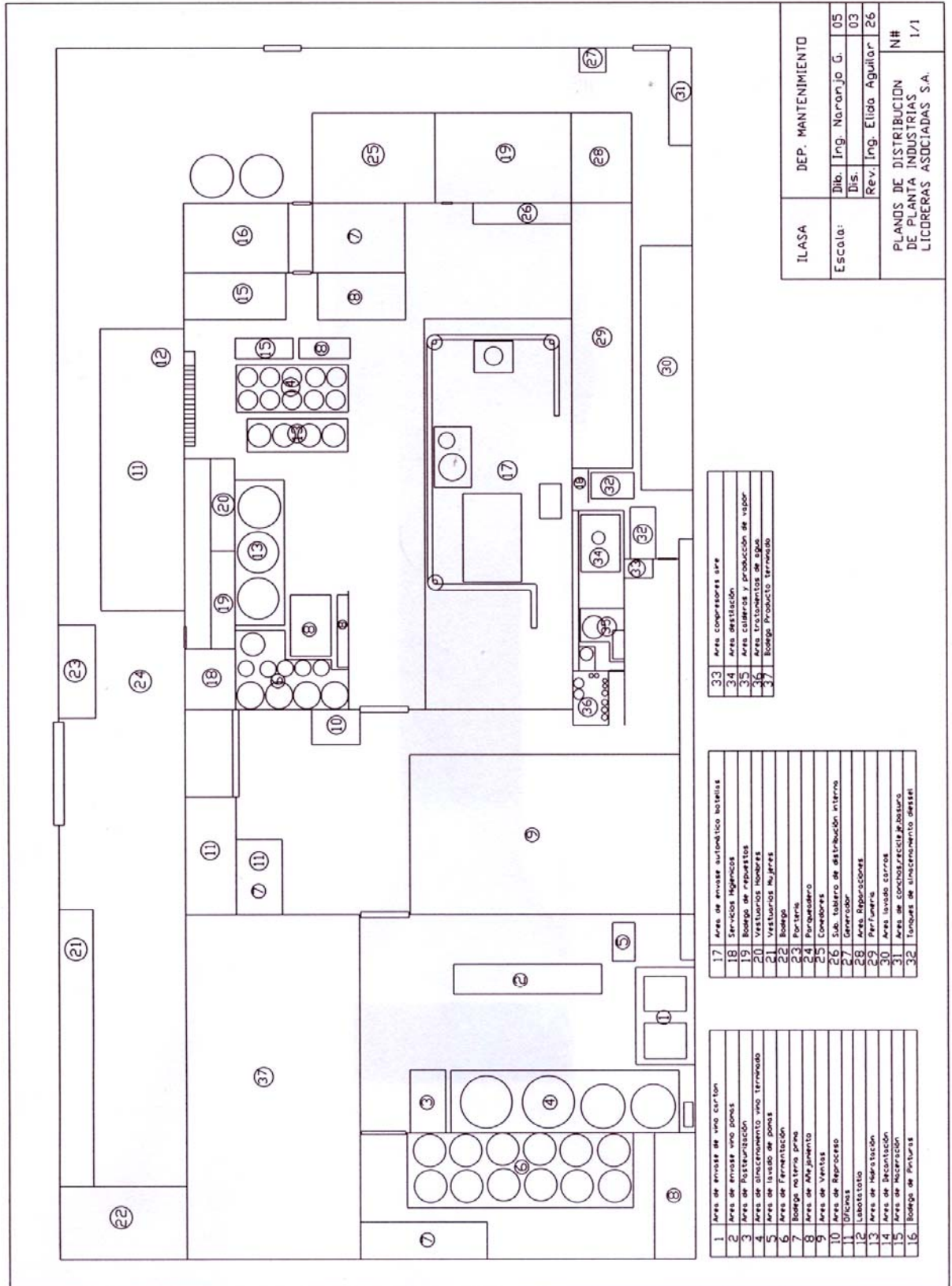
Tabla de Distribución normal.

Z	0.00	0.01	0.02	0.03	0.04	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09
0.0	0.0000	0.0040	0.0080	0.0120	0.0160	0.0199	0.0239	0.0279	0.0319	0.0359
0.1	0.0398	0.0438	0.0478	0.0517	0.0557	0.0596	0.0636	0.0675	0.0714	0.0753
0.2	0.0793	0.0832	0.0871	0.0910	0.0948	0.0987	0.1026	0.1064	0.1103	0.1141
0.3	0.1179	0.1217	0.1255	0.1293	0.1331	0.1368	0.1406	0.1443	0.1480	0.1517
0.4	0.1554	0.1591	0.1628	0.1664	0.1700	0.1736	0.1772	0.1808	0.1844	0.1879
0.5	0.1915	0.1950	0.185	0.2019	0.2054	0.2088	0.2123	0.2157	0.2190	0.2224
0.6	0.2257	0.2291	0.2324	0.2357	0.2389	0.2422	0.2454	0.2486	0.2517	0.2549
0.7	0.258	0.2611	0.2642	0.2673	0.2704	0.2734	0.2764	0.2794	0.2823	0.2852
0.8	0.2881	0.2910	0.2939	0.2967	0.2995	0.3023	0.3051	0.3078	0.3106	0.3133
0.9	0.3159	0.3186	0.3212	0.3238	0.3264	0.3289	0.3315	0.3340	0.3365	0.3389
1.0	0.3414	0.3438	0.3461	0.3485	0.3508	0.3531	0.3554	0.3577	0.3599	0.3621
1.1	0.3643	0.3665	0.3686	0.3708	0.3729	0.3749	0.3770	0.3790	0.3810	0.3830
1.2	0.3849	0.3869	0.3888	0.907	0.3925	0.3944	0.3962	0.3980	0.3997	0.4015
1.3	0.4032	0.4049	0.4066	0.4082	0.4099	0.4115	0.4131	0.4147	0.4162	0.4177
1.4	0.4192	0.4207	0.4222	0.4236	0.4251	0.4265	0.4279	0.4292	0.4306	0.4319
1.5	0.4332	0.4345	0.4357	0.4370	0.4382	0.4394	0.4406	0.4418	0.4429	0.4441
1.6	0.4452	0.4463	0.4474	0.4484	0.4495	0.4505	0.4515	0.4525	0.4535	0.4545
1.7	0.4554	0.4564	0.4573	0.4582	0.4591	0.4599	0.4608	0.4616	0.4625	0.4633
1.8	0.4641	0.4649	0.4656	0.4664	0.4671	0.4678	0.4686	0.4693	0.4699	0.4706
1.9	0.4713	0.4719	0.4726	0.4732	0.4738	0.4744	0.4750	0.4756	0.4761	0.4767
2.0	0.4772	0.4778	0.4783	0.4788	0.4793	0.4798	0.4803	0.4808	0.4812	0.4817

Fuente: WEBSTER, Allen. Estadística Aplicada a los Negocios y la Economía.

Elaborado por: JURADO, Darío (2007)

ANEXO: G



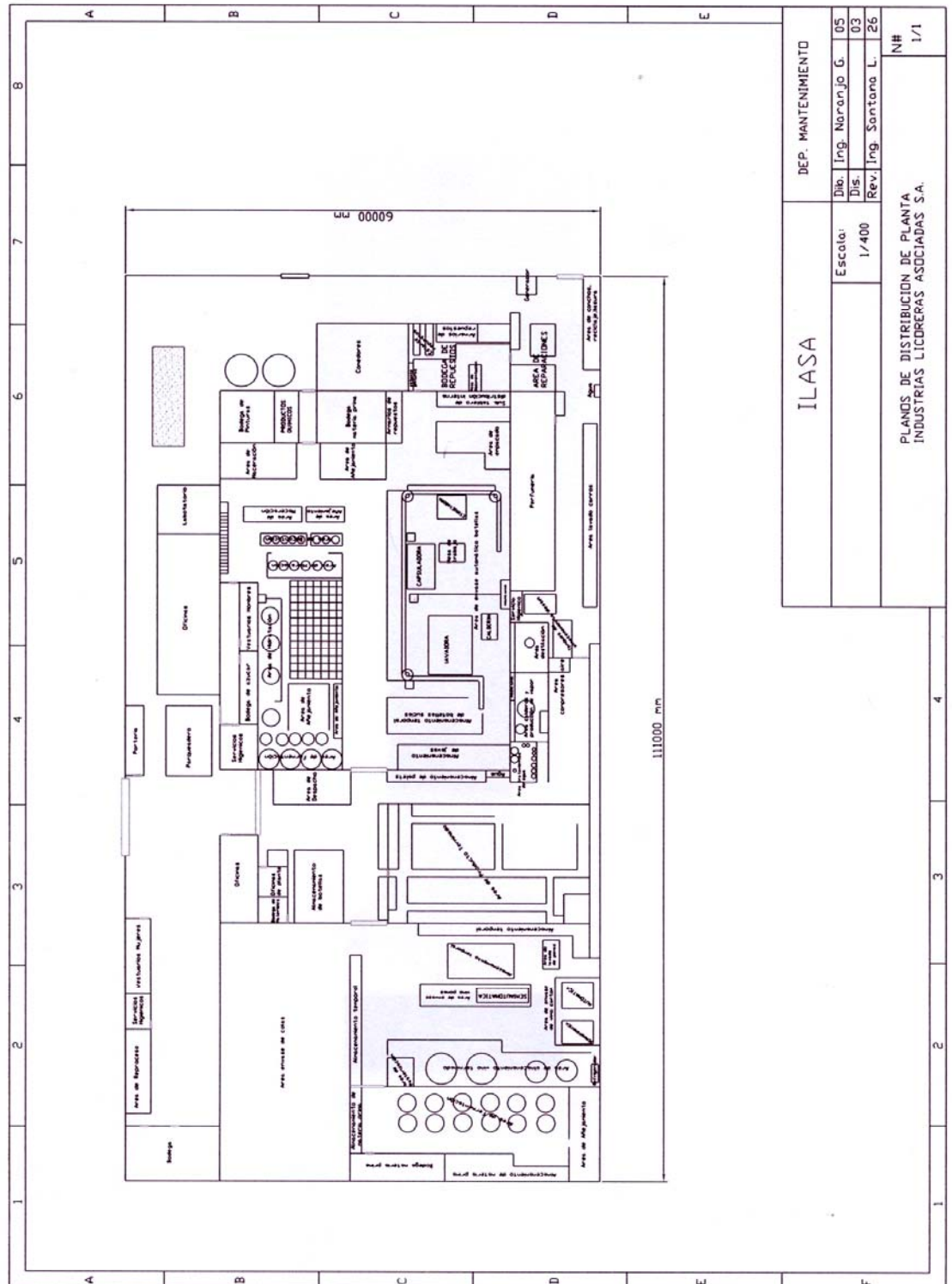
- 1 Área de envase de vino cartón
- 2 Área de envase vino botas
- 3 Área de pasteurización
- 4 Área de almacenamiento vino terminado
- 5 Área de lavado de botas
- 6 Área de fermentación
- 7 Botega materia prima
- 8 Área de Almacenamiento
- 9 Área de Ventas
- 10 Área de Reproceso
- 11 Oficinas
- 12 Laboratorio
- 13 Área de destilación
- 14 Área de destilación
- 15 Área de maceración
- 16 Botega de pasturas

- 17 Área de envase automático botellas
- 18 Servicios Higiénicos
- 19 Botega de repuestos
- 20 Vestuarios Hombres
- 21 Vestuarios Mujeres
- 22 Botega
- 23 Portales
- 24 Proveedor
- 25 Cocedores
- 26 Sub. taller de distribución interna
- 27 Generador
- 28 Área Reparaciones
- 29 Perfumes
- 30 Área lavado carnos
- 31 Área de acondicionamiento botellas
- 32 Tinas de almacenamiento agua

- 33 Área compresores aire
- 34 Área destilación
- 35 Área calderas y producción de vapor
- 36 Área tratamientos de agua
- 37 Botega Producto terminado

ILASA		DEP. MANTENIMIENTO	
Escola:	Dib.	Ing. Naranjo G.	05
	Dis.		03
	Rev.	Ing. Eliado Aguilier	26
PLANDS DE DISTRIBUCION DE PLANTA INDUSTRIAS LICORERAS ASOCIADAS S.A.			N# 1/1

ANEXO: H



ILASA		DEP. MANTENIMIENTO	
		Escuela:	Dis. Ing. Naranjo G. 05
		1/400	Dis. 03
			Rev. Ing. Santona L. 26
			N# 1/1
		PLANDOS DE DISTRIBUCION DE PLANTA INDUSTRIAS LICIDREPERAS ASOCIADAS S.A.	