



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

MODALIDAD SEMIPRESENCIAL

CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL



TESIS DE GRADO

**SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA
EMPRESA TABACALERA LA FRANCEY S. A. DEL CANTÓN
QUEVEDO PROVINCIA DE LOS RÍOS**

AUTORA

Carmen Marianela Serrano Quevedo

DIRECTORA

Ing. Karina Plua Panta, M.Sc.

Quevedo – Los Ríos – Ecuador

2011

UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA
TABACALERA LA FRANCEY S. A. DEL CANTÓN QUEVEDO PROVINCIA
DE LOS RÍOS

Presentada al Honorable Comité Técnico Académico Administrativo de la
Unidad de Estudios a Distancia como requisito previo a la obtención del título
de:

INGENIERA COMERCIAL
ESPECIALIDAD RECURSOS HUMANOS

MIEMBROS DEL TRIBUNAL

Lcdo. Marco Villarroel Puma, M.Sc.

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Ing. Rosa Pallaroso Granizo, M.Sc.

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing. Dominga Rodríguez Angulo M. Sc.

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing. Karina Plua Panta, M.Sc.

DIRECTORA DE TESIS

Quevedo – Los Ríos – Ecuador

2011

CERTIFICACIÓN

Ing. Karina Plua Panta, M.Sc. Directora de la presente tesis Certifico: Que la egresada Carmen Marianela Serrano Quevedo, realizó la investigación titulada: **“SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA TABACALERA LA FRANCEY S.A. DEL CANTÓN QUEVEDO PROVINCIA DE LOS RÍOS”**, bajo mi dirección, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

Ing. Karina Plua Panta, M.Sc.

DIRECTORA DE TESIS

DECLARACIÓN

Yo, Egda. Carmen Marianela Serrano Quevedo, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en el presente trabajo.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo a la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, a la Unidad de Estudios a Distancia, según lo establecido por la ley de propiedad intelectual por su reglamento, y por la normativa institucional vigente.

Carmen Marianela Serrano Quevedo

RESPONSABILIDAD

Yo, Egda. Carmen Marianela Serrano Quevedo, autora de la presente tesis de grado, previa la obtención del título de Ingeniera Comercial “**SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA TABACALERA LA FRANCEY S. A. DEL CANTÓN QUEVEDO PROVINCIA DE LOS RÍOS**”, es de mi exclusiva responsabilidad.

Carmen Marianela Serrano Quevedo

DEDICATORIA

La presente tesis se la dedico a Dios y a mi familia. A Dios porque ha estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar. A mis padres, pilares fundamentales en mi vida, a mis hermanos, ya que gracias a su apoyo pude concluir con mi carrera. A mi esposo y adorada hija Katherine, quienes me prestaron el tiempo que les pertenecía para realizarme profesionalmente.

Carmen

AGRADECIMIENTO

Esta investigación es el resultado del esfuerzo conjunto de todas las personas especiales a las que me gustaría agradecer, algunos están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en el corazón, quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones, para que este trabajo llegue a un feliz término.

- Al más especial de todos, a ti Dios porque hiciste realidad este sueño.
- A la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, por haber sido la visionaria y fundadora de la Unidad de Estudios a Distancia, brindándonos la oportunidad de seguir formando profesionales.
- Al Ec. Roger Yela Burgos, M.Sc. Director de la Unidad de Estudios a Distancia, Lcdo. Francisco Liberio Roca M.Sc. Coordinador de la Carrera, quienes en todo momento me impulsaron en el proceso de estudios y culminación de mi investigación.
- A todos los señores docentes, tutores que con sus conocimientos y experiencias contribuyeron a la culminación de mi carrera profesional.
- A la Empresa Tabacalera La Francey S. A. y compañeros de trabajo que de una u otra forma me brindaron su apoyo, en especial al Ing. Cristhian Arias Moreira, Gerente General, por haberme brindado todo el soporte y la apertura para llevar a cabo todas las actividades propuestas durante el desarrollo de la tesis.
- De manera especial a mi directora de tesis Ing. Karina Plua Panta M.Sc., por su apoyo y sus conocimientos que me permitió culminar con la tesis.
- A mis padres, por el apoyo incondicional que me dieron a lo largo de la carrera, ya que sin su ayuda y amor no habría sido posible alcanzar mi meta profesional.
- A mis compañeros de aula por avanzar juntos un camino largo y a todas aquellas personas que han contribuido para la elaboración de la presente investigación.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Planteamiento del Problema	2
1.2. Formulación del Problema	3
1.3. Delimitación del Problema	3
1.4. Justificación y Factibilidad	4
1.5. Objetivos	5
1.5.1. General	5
1.5.2. Específicos	5
1.6. Hipótesis	5
II. REVISIÓN DE LITERATURA	6
2.1. Gestión de Recursos Humanos	6
2.1.1. Aspectos significativos de los recursos humanos:	6
2.1.2. Funciones de la gestión de los recursos humanos:	7
2.1.3. Proceso de gestión de recursos humanos	9
2.1.4. Evolución de los recursos humanos	11
2.1.5. Características del período estratégico de los recursos humanos.	12
2.1.6. Objetivos en la gestión de recursos humanos.	13
2.1.7. Funciones asignadas a los responsables de recursos humanos.	14
2.1.8. Perfil profesional del encargado de los recursos humanos.	14
2.1.9. Sistema administración de recursos humanos	15
2.1.10. Los subsistemas de la empresa.	16
2.1.11. Subsistema de recursos humanos	17
2.1.12. Consideraciones dentro del sistema de administración de recursos humanos	18
2.1.13. Agrupación de tareas en los puestos de trabajo	19
2.2. Puestos de Trabajo	19
2.2.1. Definición del puesto de trabajo	19
2.2.2. Tareas del gestor de personal	20

2.2.3. Tareas que el gestor de personal deberá realizar	20
2.2.4. Análisis de las necesidades	21
2.2.5. Selección de personal	21
2.2.6. Definición del perfil del candidato	21
2.2.7. Contratación	22
2.2.8. Reclutamiento	22
2.2.9. Preselección	22
2.2.10. Política salarial	23
2.2.11. Formación profesional	23
2.2.12. La formación fuera del puesto de trabajo	24
2.2.13. Evaluación	25
2.2.14. La Capacidad de los empleados	25
2.2.15. Políticas de desarrollo de recursos humanos	26
2.2.16. Motivación	26
2.2.17. La medición de la satisfacción del empleado	27
2.2.18. La medición de la retención de los empleados	28
2.2.19. La medición de la productividad de los empleados	28
2.2.20. Las capacidades de los sistemas de información	29
2.3. Estructura Organizacional	29
2.3.1. Definición	29
2.3.2. La empresa	30
2.3.3 Funciones específicas de la empresa como agente económico	30
2.3.4. Tipos de factores	31
2.3.5. Factores pasivos	31
2.3.6. Factores activos	31
2.3.7. Dimensiones de la empresa	32
2.3.8. Dimensión funcional	32
2.3.9. Dimensión técnico-económica	32
2.3.10. Dimensión económico-financiera	32
2.3.11. Dimensión jurídico-mercantil	32
2.3.12. Dimensión social	32
2.3.13. La Misión o los objetivos generales de la empresa	33

3.2.14. Diseño organizacional	33
3.2.15. Organigrama	33
3.2.16. Tipos de organigramas	34
2.3.17. Fundamentación legal de la empresa Tabacalera La Francey S. A.	34
III. MATERIALES Y MÉTODOS	36
3.1. Localización y Duración de la Investigación	36
3.2. Materiales y Equipos	36
3.3. Tipos de Investigación	37
3.3.1. De campo	37
3.3.2. Documental	37
3.4. Métodos de Investigación	37
3.4.1. Analítico	37
3.4.2. Deductivo	37
3.4.3. Inductivo	38
3.4.4. Estadístico	38
3.5. Fuentes	38
3.5.1. Primarias	38
3.5.2. Secundarias	38
3.6. Técnicas e Instrumentos de Investigación	39
3.6.1. Observación	39
3.6.2. Encuestas	39
3.6.3. Entrevistas	39
3.7. Población y Muestra	40
3.7.1. Población	40
3.7.2. La muestra	40
3.8. Procedimiento Metodológico	43
IV. RESULTADOS	45
4.1. Análisis e Interpretación de las Encuestas Aplicadas a los Trabajadores de Temporada de la Empresa “Tabacalera La Francey S.A.”	45

4.1.1. Proceso de selección de personal	45
4.1.2. Tipos de reclutamiento aplicado en la empresa “Tabacalera La Francey S.A.”	45
4.1.3. Beneficios sociales	46
4.1.4. Capacitaciones recibidas por parte de la empresa.	47
4.1.5. Tiempo de trabajo en la empresa	47
4.1.6. Cuenta con los implementos necesarios para cumplir sus funciones	48
4.1.7. Solución de problemas laborales	48
4.1.8. Cuenta la empresa con un organigrama	49
4.1.9. Información relevante para el desempeño de sus funciones	49
4.1.10. Cooperación laboral	50
4.1.11. Proceso de evaluación	50
4.1.12. Satisfacción salarial	51
4.2. Análisis de las Encuestas Aplicadas a los Trabajadores Fijos (administrativos y de campo) de la Empresa “Tabacalera La Francey S.A.”	51
4.2.1. Función que realizan en la empresa	51
4.2.2. Funciones que tiene bajo su responsabilidad	52
4.2.3. Dualidad de mandos	52
4.2.4. Proceso de selección de personal	53
4.2.5. Tipos de reclutamiento aplicado en la empresa Tabacalera La Francey S.A.	54
4.2.6. Beneficios sociales	54
4.2.7. Tipos de capacitaciones recibidas por parte de la empresa	55
4.2.8. Tiempo de trabajo en la empresa	55
4.2.9. Cuenta con los implementos necesarios para cumplir sus funciones	56
4.2.10. Solución de problemas laborales	56
4.2.11. Cuenta la empresa con un organigrama	57
4.2.12. Información relevante para el desempeño de sus	

funciones	57
4.2.13. Cooperación laboral	58
4.2.14. Proceso de evaluación	59
4.2.15. Salarios	59
4.3. Análisis de la Entrevista Realizada al Gerente y al Jefe Administrativo de la Empresa “Tabacalera La Francey S.A.”	60
4.4. Estructura Organizacional de la Empresa Tabacalera “La Francey S.A.”	61
4.5. Análisis de la Situación Actual y Descripción de la Gestión del Recurso Humano en la Empresa “Tabacalera La Francey S.A.”	63
4.5.1. Estructura organizacional	63
4.5.2. Análisis de puestos	63
4.5.3. Gestión del recurso humano	63
V. DISCUSIÓN	65
VI. PROPUESTA	67
6.1. Justificación	67
6.2. Fundamentación	67
6.3. Objetivo de la Propuesta	69
6.3.1. General	69
6.3.2. Específicos	69
6.4. Importancia	69
6.5. Ubicación Sectorial y Física	70
6.6. Factibilidad	70
6.7. Desarrollo de la Propuesta	70
6.7.1. Subsistemas de reclutamiento y selección de personal	71
6.7.1.1. Pasos necesarios para la selección de personal.	71
6.7.1.2. Solicitud de empleo	72
6.7.1.3. Entrevista de empleo	75
6.7.1.4. Los test y las pruebas técnicas	78
6.7.1.5. Examen médico	81
6.7.1.6. Verificación de datos	83
6.7.1.7. La decisión final	84

6.7.1.8. Proceso de inducción del personal	85
6.7.1.9. Entrenamiento del personal	86
6.7.2. Compensación Salarial	86
6.7.3. Capacitación	87
6.7.4. Higiene y seguridad	87
6.7.5. Evaluación de desempeño	87
6.7.6. Estructura organizacional propuesta para la Empresa Tabacalera “La Francey S.A.”	89
6.8. Descripción y Análisis de Puestos y Funciones	91
6.8.1. Gerente General	91
6.8.2. Jefe Administrativo	93
6.8.3. Contador General	95
6.8.4. Auditora Interna	97
6.8.5. Asistente Contable	98
6.8.6. Asistente de Nóminas	100
6.8.7. Asistente de Recursos Humanos/Recepcionista	102
6.8.8. Jefe Comercio Exterior	104
6.8.9. Bodeguero	106
6.8.10. Listero	107
6.8.11. Jefe de Labores Campo	109
6.8.12. Jefe Fitosanitario	110
6.8.13. Jefe de Viveros	112
6.8.14. Jefe de Siembra	113
6.8.15. Jefe de Riego	115
6.8.16. Jefe de Labores Culturales	117
6.8.17. Jefe de Cosecha	118
6.8.18. Jefe de Ensarte	120
6.8.19. Jefe de Curación	121
6.8.20. Jefe de Zafada	123
6.8.21. Jefe de Fermentación	124
6.8.22. Jefe de Seguridad	126
6.8.23. Jefe de Mecánica	127
6.8.24. Jefe de Mantenimiento y Soldador	131

6.8.25. Jefe de Transporte	133
6.9. Recursos: Humanos, Tecnológicos y Financieros	135
6.9.1 Recursos Humanos	135
6.9.2. Tecnológicos	135
6.9.3. Financiamiento	136
6.10. Impacto	136
6.11. Evaluación	136
VII. CONCLUSIONES	137
VIII. RECOMENDACIONES	138
IX. RESUMEN	139
X. SUMMARY	140
XI. BIBLIOGRAFÍA	143

ÍNDICE DE FIGURAS

Figuras		Pág.
1	Proceso de selección de personal	45
2	Tipo de reclutamiento efectuado	46
3	Beneficios sociales	46
4	Capacitación por parte de la empresa	47
5	Años de servicios en la empresa	47
6	Implementos necesarios para el trabajo	48
7	Solución de problemas laborales en la empresa	48
8	Organigrama funcional de la empresa	49
9	Información requerida para el trabajo diario	49
10	Cooperación con los compañeros de trabajo	50
11	Proceso de evaluación de desempeño	50
12	Salario que actualmente perciben los trabajadores	51
13	Funciones que realiza en la empresa	51
14	Funciones tiene bajo su responsabilidad	52
15	Dualidad de mando en la empresa	53
16	Proceso de selección de personal	53
17	Tipo de reclutamiento que emplea la empresa	54
18	Beneficios sociales	54
19	Recibe capacitación de la empresa para mejorar su desempeño	55
20	Tiempo de trabajo en la empresa	56
21	Implementos necesarios para cumplir con las actividades	56
22	Solución de problemas laborales dentro de la empresa	57
23	Organigrama funcional de la empresa	57
24	Información que requiere para el trabajo	58
25	Cooperación laboral en la empresa	58
26	Evaluación de desempeño de la empresa	59
27	Satisfacción con el salario que actualmente perciben	59
28	Organigrama estructural de la Empresa Tabacalera “La	

	Francey S.A.”	62
29	Estructura organizacional de la Empresa Tabacalera La Francey S. A.	90

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro		Pág.
1	Total de la muestra del personal administrativo	41
2	Total de la muestra del personal fijo	42
3	Total de la muestra del personal de temporada de campo	42

I. INTRODUCCIÓN

El capital intelectual constituye actualmente el valor fundamental que diferencia a una empresa de otras similares o de sus competidores, ocupando un lugar preponderante dentro de esta. El capital humano expresado de otra forma, en relación a la utilización que la empresa conciba de sus recursos intangibles en general y de su fuerza de trabajo en particular está directamente vinculado al éxito de la misma.

Además debe reconocer como legítimas las necesidades de sus empleados y procurar conciliarlas con sus planteamientos gerenciales, de modo que el esfuerzo de todos tienda hacia la consecución de las metas en común. El empleado aspira sobre todo, a ser tratado como un ser humano, que se reconozcan sus deseos de promoción, se le recompense moral y materialmente y se respete en suma su dignidad humana.

Cuando la empresa está en funcionamiento, hay que efectuar análisis periódicos del personal necesario, bien para aumentarlo si la compañía está en expansión, porque el número de empleados no puede improvisarse. En efecto, la estimación realizada debe responder a las necesidades reales de la empresa, porque un exceso de mano de obra significa mayores costos; pero una falta de mano de obra puede generar incumplimiento de la producción planificada y la existencia de personal sometido a una tensión excesiva.

La Gestión de Recursos Humanos cubre otros aspectos de los RRHH, incluye menos particularidades legales y está más enfocado a una política de gestión. El sistema registra datos de dirección, selección, formación y desarrollo, capacidades, dirección de habilidades y otras actividades relacionadas. Se administran aquí los datos personales las competencias y títulos, las formaciones seguidas, los niveles de salario, entre otros.

Es por ello que la investigación se centra en el mejoramiento del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en la empresa Tabacalera La Francey S. A. Fue

constituida en la ciudad de Guayaquil – Ecuador el 17 de junio del 2004 e inscrita en el Registro Mercantil el 23 de julio del 2004, constituida jurídicamente como una Sociedad Anónima conformada por tres accionistas, cada uno con igual número de acciones. El representante legal de la empresa Tabacalera La Francey S.A. es el Ing. Cristhian Arias Moreira quien es el Gerente General.

Es necesario indicar que el proceso operativo que lleva la Empresa Tabacalera La Francey es poco confiable debido al deficiente control de ingreso y salida del personal agrícola y administrativo, que facilite la toma de decisiones y corregir los errores en el tiempo oportuno, además no cuenta con un manual de procedimientos administrativos definidos para cada uno de los departamentos, todo estos factores inciden en el desempeño laboral y desarrollo empresarial.

Esta investigación concretamente está relacionada con el Sistema de Gestión de Recursos Humanos de la empresa Tabacalera la Francey S. A., sus objetivos específicos, sus fases y las variables de contexto. La metodología de desarrollo fue empírica, haciendo uso de la inferencia estadística una vez identificada la población y obtenida la muestra pertinente. El análisis descriptivo de las variables identificadas y el contraste de la hipótesis elaborada durante el desarrollo teórico del tema suponen el elemento central de la aportación de esta investigación.

1.1 Planteamiento del Problema

En la Empresa Tabacalera La Francey S. A. al momento de determinar el número de empleados y realizar la respectiva contratación para las operaciones diarias no existe el perfil de puesto donde se definan las actividades y responsabilidades; además no está establecido el número de horas por tarea, duplicándole el trabajo al personal existente, lo cual genera tensión excesiva al empleado porque tienen que realizar otras actividades por lo cual no fueron

contratado, es decir que la empresa no contrata el número de personal suficiente, esto se debe porque tratan de reducir costos de mano de obra.

Además en la empresa no existe un plan de capacitación anual para el desarrollo de los empleados, por ello en el presupuesto no se considera un rubro para la capacitación; sin embargo en la última temporada se ha empezado a enviar a los empleados a capacitar aprovechando el convenio de la Secretaria Técnica de Capacitación y Formación Profesional SETEC y otras empresa que ofrecen el servicio de formación profesional, cabe señalar que los jefes administrativos no aplican un sistema de motivación, con esto se comprueba que la Gestión de Recursos Humanos en la empresa es limitada.

De acuerdo a los problemas antes señalados se puede expresar que la Gestión de Recursos Humanos en la Empresa Tabacalera La Francey S. A. es deficiente, lo cual se ve reflejado en los procesos de los subsistemas, para ello es necesario realizar una investigación que permita efectuar una propuesta de solución acorde a los requerimientos de la empresa.

1.2 Formulación del Problema

¿Cómo el diseño del sistema de Gestión de Recursos Humanos mejora el desempeño laboral de la empresa Tabacalera La Francey S. A?

1.3 Delimitación del Problema

Objeto de estudio. Procesos Administrativos de Gestión de Recursos Humanos

Campo de acción. Mejoramiento del Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

Lugar. Empresa Tabacalera La Francey S. A. Ubicada en el Km 20 vía Quevedo – El Empalme

Tiempo. La presente se realizó en el año 2011.

1.4 Justificación y Factibilidad

La presente investigación nace como respuesta al interés suscitado en los últimos años respecto a la mejora en la administración de las empresas.

Los cimientos de la gestión total de calidad se construyen con una administración de personal avanzada, que promueva la creación de condiciones laborales que apunten hacia el mejoramiento continuo de motivación y entrenamiento de los trabajadores, es decir, de la calidad humana de la empresa Tabacalera La Francey S. A.

La calidad humana como ventaja competitiva, no se importa, sino que se hace en la misma empresa, mediante la modernización de la gestión humana. La reconversión de las organizaciones no puede darse exclusivamente comprando maquinaria, equipo sofisticado en administración y producción, sino adquiriendo también nuevas formas de considerar al ser humano. Es por ello de la importancia y factibilidad de esta investigación ya que conlleva a mejorar y dar solución a un problema en concreto que es la Gestión del Recursos Humanos de la empresa Tabacalera La Francey S. A.

Con el mejoramiento del sistema facilitará la gestión de todos los datos relacionados a la disponibilidad de los recursos para la contratación del personal, definición de categorías, puestos, áreas de trabajo, horarios de trabajo, asistencias del personal, contratación y movimientos del personal, tipos de liquidaciones de sueldos, datos necesarios para realizar los controles y verificaciones de todos los datos relacionados al personal que servirán para la liquidación de salarios del personal y posterior emisión de las planillas, recibos, cheques de sueldos entre otros aspectos que se manejan en la dirección del Departamento de Recursos Humanos.

Además se beneficiaran tanto los accionistas como los empleados de la empresa ya que se estará aplicando un concepto moderno sobre la Gestión de Recursos Humanos como una actividad estratégica e integradora, pues todas

las decisiones y acciones estarán íntimamente relacionadas entre sí y deben responder a los objetivos estratégicos que se plantea la organización.

1.5 Objetivos

1.5.1 General

Diseñar el Sistema de Gestión de Recursos Humanos para la empresa Tabacalera la Francey S.A. del cantón Quevedo provincia de Los Ríos.

1.5.2 Específicos

- Analizar la estructura organizacional de la Empresa Tabacalera La Francey S.A.
- Realizar un análisis de puestos de trabajo de la Empresa Tabacalera La Francey S.A.
- Establecer los subsistemas de gestión de recursos humanos para la Empresa Tabacalera La Francey S.A.

1.6 Hipótesis

Con la investigación sobre la gestión de recursos humanos actual se determina que no se aplican los subsistemas que efectivicen la eficiencia de este recurso en la Empresa Tabacalera La Francey S.A.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Gestión de Recursos Humanos

Zarragoitia y Artidiello. (2006). La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos genera, en el desarrollo de cada una de sus funciones, relaciones de coordinación y flujos de información que mantienen una integración de toda la actividad y permiten obtener un valor agregado reconocido por toda la organización y para esto es necesaria la preparación profesional que tengan no sólo los directivos vinculados a la actividad, sino todos en general.

2.1.1. Aspectos significativos de los recursos humanos:

- **Zarragoitia y Artidiello. (2006).** Considerar los recursos humanos como la ventaja competitiva en función de las competencias que poseen y que están en disposición de utilizarlas en el cumplimiento de su trabajo como participantes activos de la organización. Para ello se proponen diversas políticas de personal que propician una gestión avanzada de los recursos humanos más allá de la tradicional administración de personal que lo considera un costo, de ahí su reducción por cualquier motivo.
- Tener un enfoque proactivo en la ocurrencia de problemas al tomar decisiones y accionar anticipadamente para eliminar o disminuir su efecto. En cambio con el enfoque de personal se reacciona después de ocurrido el problema.
- Desarrollar una gestión integradora, es decir las funciones a realizar tienen una interrelación que permite generar valor agregado en el proceso y ventajas competitivas; se enfoca a una gestión por competencias, a una gestión del conocimiento, son organizaciones que aprenden. El enfoque tradicional las considera actividades independientes cada una guiada por su propia tradición práctica.

- Tener un nivel estratégico al estar ubicada en el ápice de la organización, allí donde se toman las decisiones importantes, pero es responsabilidad de toda la organización, sin dejar de considerar su carácter funcional que asesora y orienta la actividad, y un nivel operativo que corresponde a todo aquél que tenga subordinados, siendo aquí donde se ejecutan propiamente las funciones.

2.1.2. Funciones de la gestión de los recursos humanos:

- **Zarragoitia y Artidiello. (2006).**La planeación tienen por objetivo prever la fuerza laboral necesaria, entendiéndose como las competencias que la organización necesitará en cada momento y lugar. La planeación de los recursos humanos debe tener como premisa el análisis y descripción de los puestos de trabajo, partiendo de las competencias exigidas por el puesto.
- El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada de atención, y debe lograr una cantidad y calidad de candidatos que garantice una buena selección; en esto influye la experiencia del reclutador, lo acertado de la información que se brinde por la organización, se solicite por el candidato, y de la fuente de reclutamiento escogida, ya sea interna o externa.
- La selección de personal tiene como objetivo dotar a la organización de una fuerza de trabajo con las competencias necesarias que garanticen un buen desempeño; este es un proceso de comparación y decisión, que se apoya en diversas técnicas para lograr un resultado de calidad.
- La inducción son acciones encaminadas a lograr la instalación y adaptación de los nuevos trabajadores a su grupo de trabajo y, por tanto, a la cultura de la organización.
- La capacitación y el desarrollo de carrera constituyen procesos permanentes, sistemáticos y planificados, basados en las necesidades actuales y perspectivas de las organizaciones, de los grupos e individuos,

orientados a cambios en los conocimientos, habilidades, actitudes y capacidades del hombre para elevar la efectividad de su trabajo y la eficacia de su organización.

- La gestión del desempeño está estrechamente vinculada a la evaluación de las competencias, del potencial y a los resultados obtenidos, lo que permite tener un estimado de cómo se está desarrollando el trabajo a la vez que constituye un ente motivador del mismo y de su desempeño respecto a las nuevas exigencias, que logre elevar la motivación con nuevas formas de estimulación y contribuya a hacer coincidir las necesidades de los individuos que trabajan en la organización con la misión y los objetivos de esta, dando respuesta en cuanto a eficiencia, eficacia y efectividad.
- La remuneración parte de la valoración de los puestos de trabajo y se basa en los resultados obtenidos de forma individual y colectiva, por lo que tenderá a ser un componente variable favoreciendo la eficacia que debe primar en las organizaciones.
- Las promociones se apoyan cada vez más en la competencia de los individuos, por lo que el concepto de evaluación del desempeño, de evaluación del potencial y el desarrollo de carrera prevén la evolución futura de los recursos humanos dentro de la organización.
- Las estructuras organizativas cada vez más planas y flexibles, conllevan la disminución de los niveles intermedios, propiciando una mayor descentralización, una mayor autonomía en la toma de decisiones, lo que exige mayores competencias y más responsabilidad de todos los trabajadores.
- Los sistemas de trabajo están compuestos por el contenido del puesto, la tecnología del mismo, las personas, el estilo de dirección, las políticas y prácticas de la organización. Debemos tener en cuenta que el vínculo directo del trabajador con la organización es su puesto de trabajo, de ahí

que sea el punto de partida para todo el proceso de la gestión de recursos humanos.

El desarrollo de estos procesos caracteriza la Gestión de los Recursos Humanos como una actividad estratégica e integradora, pues todas las decisiones y acciones están íntimamente relacionadas entre sí y deben responder a los objetivos estratégicos que se trace la organización.

2.1.3. Proceso de gestión de recursos humanos

Pierre (2010). En el proceso de gestión de recursos humanos intervienen todos los miembros activos de la empresa, entendiéndose por tales: la dirección general con tareas de mando, los asalariados con la negociación de un contrato y los representantes del personal.

Partiendo del concepto de gestión como la acción y efecto de gestionar, y entendiendo por gestionar la realización de diligencias encaminadas a la obtención de un negocio o beneficio empresarial, y tomando a las personas como los recursos activos de las organizaciones podría decirse que la gestión de recursos humanos sería "el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos". De esta definición se desprende lo siguiente:

- En el proceso de gestión de recursos humanos intervienen todos los miembros activos de la empresa, entendiéndose por tales: la dirección general con tareas de mando, los asalariados con la negociación de un contrato y los representantes del personal.
- Para poner en funcionamiento a las personas de una organización necesitamos definir las políticas de personal, y articular las funciones sociales considerando los objetivos de la organización (premisa estratégica).

- Pero además se necesitan métodos para conseguir, conservar y desarrollar esos recursos humanos (premisa operativa).
- Todo ello no podrá ser llevado a cabo sin la ayuda de instrumentos administrativos, reglamentarios e instrumentales (premisa logística).

Este debería ser el procedimiento habitual, normalmente los procesos operativos deberían basarse en la estrategia y generar los cometidos logísticos.

Pierre (2010). Pero en muchas empresas el trabajo administrativo aparece como consecuencia de normas jurídicas o proceso estructurado por técnicas, por eso el proceso habitual ha pasado a ser:

Además la logística corriente hoy en día es la respuesta a la incertidumbre de la actividad cotidiana con unos reflejos más tácticos que estratégicos. Y la adopción de un procedimiento u otro incide en la gestión de recursos por que si en el primer caso consideramos que la organización se ocupa de definir una estrategia, es decir en definir las políticas de personal y articulación de funciones sociales; y para ello utiliza métodos que derivan en tareas administrativas, reglamentarias e instrumentales necesariamente en este caso la organización se preocupará por integrar objetivos personales y se preocupará por sus proyectos individuales y trayectorias profesionales.

Pero si opta por el segundo procedimiento en el cual las tareas reglamentarias, instrumentales son el resultado la mayoría de las veces de métodos establecidos de antemano, los cuales pueden o no, dependiendo de la urgencia con la que se presenten, derivar en políticas de personal y articulación de políticas de personal, la organización dará prioridad a sus propios objetivos tratando de garantizar el clima social y equilibrio que se requiere, al mismo tiempo que desarrolla sus resultados, potencial y flexibilidad.

Pierre (2010). La problemática en recursos humanos consistiría en dar prioridad a los objetivos de la organización o a los del asalariado, por ejemplo ¿ayudaremos a un asalariado a que abandone la empresa, aunque sea útil en

ella, si su carrera profesional requiere el despido para que le contraten en otra empresa, en condiciones más favorables a su progreso?. De manera más general, ¿según qué criterios vamos a gestionar los conflictos de intereses entre los individuos y la organización?. Está claro que, en caso de oposición frontal, se dará generalmente prioridad a la organización. Pero ¿sabremos explicar las razones al asalariado que ha salido perjudicado? Y cuando el trance es de poca importancia para la organización y muy importante para las personas ¿podremos adoptar el punto de vista del asalariado?

2.1.4. Evolución de los recursos humanos

Carrasco (2010).A grandes rasgos, se distinguen tres períodos en la evolución del manejo o proceso del recurso humano:

➤ Período Administrativo:

- El recurso humano es un costo que hay que minimizar, un factor de producción y un gasto.
- Adopción de políticas de tipo reactivas.
- Obtención de cantidad y calidad de mano de obra al menor precio.
- Manejo orientado hacia el control y al rendimiento.
- Obra de mano numerosa.
- La fabricación o producción es lo prioritario.
- La función es administrativa y basada en el cumplimiento de normas y reglas.
- El manejo del recurso humano centra su atención especialmente en las funciones de contratación, desafectación, estudio de salarios ligados al rendimiento y a la descripción de puestos.

➤ Período de Gestión:

- Consideración de necesidades de tipos sociales y psicológicos de las personas, buscando la adaptación del hombre a la organización.

- Se adquiere la conciencia de que los comportamientos no responden a formas racionales y que están condicionados por sentimientos colectivos y por los grupos a los que se pertenece.
- La relación contractual se extiende no sólo a los aspectos de retribución sino también a factores de tipo psicológico.
- Se mantiene la consideración del recurso humano como un costo que hay que minimizar.
- Las acciones que se emprenden tienen un carácter proactivo.

➤ Período de Desarrollo:

- Conciliación entre necesidades económicas de la organización y necesidades de los que trabajan en ella.
- Consideración de las personas como un elemento determinante del desarrollo de la organización.
- La motivación y eficacia del personal depende de la forma como es utilizada la persona.

En este período se establece que el recurso humano se debe optimizar y que las acciones en su manejo tengan un carácter proactivo. De tal modo, que se supone que a partir de este momento, se inicia la concepción estratégica de los recursos humanos con sus características especiales.

2.1.5. Características del período estratégico de los recursos humanos.

Carrasco (2010). En este marco general, podemos visualizar algunos rasgos importantes que caracterizan este período y que a continuación se indica:

- Orientación proactiva en la gestión y concepción del recurso humano como un recurso por optimizar.
- Concepción del recurso humano como un factor determinante en el mejoramiento del nicho competitivo de la organización.
- Implantación de estrategias mediante el desarrollo de políticas de personal.

- Diagnóstico de amenazas y potenciales del clima externo, así como las fortalezas y debilidades del clima interno.
- Formulación de objetivos y estrategias congruentes con los resultados que surjan de los diagnósticos emanados del punto anterior.

2.1.6. Objetivos en la gestión de recursos humanos.

Carrasco (2010). Los objetivos que se persiguen a través de la gestión de recursos humanos, se concretan en:

- **Integración:** En este objetivo se distinguen cuatro aspectos:
 - **Estratégico:** Una eficaz utilización de las personas, que es el recurso más variable, difícil de comprender y controlar de todos los recursos utilizados en la gestión, dará a la organización una importante ventaja, razón por la que debe considerarse dentro de la estrategia general.
 - **Políticas de recursos humanos:** Deben ser coherentes no sólo entre ellas sino con las de las otras áreas.
 - **Responsabilidad compartida:** Los jefes de los diferentes niveles de la estructura deben reconocer la importancia de los recursos humanos, y por lo tanto, aceptar su responsabilidad en la gestión de éstos.
 - **Identidad:** En grandes trazos significa que todo lo que es bueno para la organización es bueno para la persona.
- **Compromiso:** Este objetivo intenta que las personas, voluntariamente, sin presión y sólo con un liderazgo efectivo, realicen sus actividades con entusiasmo, haciendo suyos los objetivos de su organización.
- **Adaptabilidad:** Este objetivo se refiere a la capacidad de respuesta anticipada a los cambios que se ejerzan sobre todos los niveles de la estructura. La capacitación y desarrollo del personal deben ser los garantes en este aspecto.

- **Calidad:** Se refiere a la calidad de la jefatura de recursos humanos y de sus políticas. A través de éstas, obtener los rendimientos esperados para entregar una imagen de calidad en materia de gestión, de acuerdo a las funciones entregadas a los responsables del recurso humano.

2.1.7. Funciones asignadas a los responsables de recursos humanos.

Carrasco (2010). Las principales funciones asignadas a los encargados de los recursos humanos se refieren a las siguientes materias:

- Colaborador estratégico: Analizador del clima organizacional, ejecutor de gran capacidad, estratega. Puede pertenecer al equipo de la alta dirección.
- Vendedor de la gestión: Debe conocer y estar actualizado con las actividades que desarrolla el personal. Asimismo debe convencer a los jefes de los diferentes niveles que su función es importante.
- Líder de la función de recursos humanos: Marca la orientación en este aspecto, además debe ser el representante del personal.
- Consultor estratégico: Consejero, asesor y experto.
- Agente de cambio: Innovador, vigilante de la necesidad de cambio y excelente preparación de perfil profesional.

2.1.8. Perfil profesional del encargado de los recursos humanos.

Carrasco (2010). Con el establecimiento de nuevas técnicas y del amplio campo de actuación, los responsables de los recursos humanos tienden a una formación humanista, deben reconocer un lenguaje específico que se emplea en el clima externo y necesitan ser apoyados en el desempeño de sus actividades por especialistas en materias, tales como selección, valoración de puestos, elaboración de planes de carrera y procesos de formación, análisis de clima y cultura organizacional, etc.

La persona responsable de recursos humanos debe tener una formación suficiente para comprender los cambios económicos, tecnológicos y del

ambiente en general, con el propósito de poder deducir las implicaciones que los mismos tienen sobre los recursos humanos del que es responsable. De igual forma, debe conocer las consecuencias internas que presentan los nuevos procesos de trabajo o las nuevas estructuras de la organización.

2.1.9. Sistema administración de recursos humanos

Infomipyme.com (2010). Los cimientos de la gestión total de calidad se construyen con una administración de personal avanzada, que promueva la creación de condiciones laborales que apunten hacia el mejoramiento continuo de motivación y entrenamiento de los trabajadores, es decir, de la calidad humana de la empresa.

La calidad humana como ventaja competitiva, no se importa, sino que se hace en la misma empresa, mediante la modernización de la gestión humana. La reconversión de las organizaciones no puede darse exclusivamente comprando maquinaria, equipo sofisticado en administración y producción, sino adquiriendo también nuevas formas de considerar al ser humano.

La administración debe coordinar los recursos humanos y los recursos materiales para conseguir los objetivos. Partiendo de esto se toman en cuenta cuatro elementos básicos:

- Logro de objetivos.
- Por medio de personas.
- Utilizando tecnología.
- En una organización.

La tarea de la administración consiste básicamente en integrar y coordinar los recursos organizacionales - unas veces cooperativos, otras veces conflictivos -, tales como personas, materiales, dinero, tiempo, espacio, etc.

2.1.10. Los subsistemas de la empresa.

Alonso et al. (2003). Un subsistema puede estar compuesto por diversos subsistemas, es decir, por partes que forman una unidad pero cuyo funcionamiento sólo tiene sentido como parte de un sistema más amplio, es decir, una empresa está formada por subsistemas o áreas:

1- Subsistema de aprovisionamiento: Debe encargarse de las siguientes cuestiones:

a) Previsión de las necesidades de materiales en el proceso productivo de la empresa.

b) Contacto con los proveedores: Estudio de ofertas, elección de las más adecuadas y establecimiento de acuerdos sobre precio y calidad.

c) Recepción de los materiales, inspección de la calidad y la cantidad y en su caso hacer reclamaciones.

d) Almacenaje y gestión de almacén.

e) Suministrar los materiales a las diferentes secciones: el subsistema de aprovisionamiento se encarga de obtener los materiales y los servicios en el exterior de la empresa. Funciona de manera efectiva siempre y cuando los materiales que se emplean en el proceso productivo estén disponibles en el momento y lugar adecuados:

1. Una insuficiencia en el suministro de materias primas supone interrupciones en el proceso productivo, incapacidad para responder a la demanda, pérdida de ventas y pérdidas económicas.

Exceso de suministros supone un volumen de recursos financiero importante para pagar a los proveedores y soportar los costes derivados de la gestión.

2. Subsistema de producción. El proceso de producción transforma las materias primas en productos acabados, mediante la aplicación de una tecnología. Algunos de los asuntos por los que se debe decidir son:

- Tipo de proceso productivo a emplear, es decir, que tecnología debe utilizar la empresa.
- La mejor forma de utilizar el trabajo.
- Cuál es el nivel de calidad que se pretende conseguir.

2.1.11. Subsistema de recursos humanos

Alonso et al. (2003).La actividad de la empresa depende fundamentalmente de las personas que trabajan en ella, desde los que dirigen hasta los trabajadores de producción, así la responsabilidad de la toma de decisiones corresponde a las personas.

Pueden establecerse 3 grupos según su participación en la realidad de la empresa:

- Trabajadores: Obtienen a cambio de la aportación de su trabajo un salario.
- Directivos: Asumen la responsabilidad de la gestión y de la administración.
- Propietarios: En las empresas pequeñas coincide con los directivos.

El éxito con el funcionamiento de la empresa depende por tanto del elemento humano que lo integra.

El subsistema de recursos humanos lleva a cabo diversas funciones:

- Organización del personal
- Selección
- Administración de recursos humanos.
- Formación
- Control.

- Relación con los representantes de los trabajadores.

Alonso et al. (2003). Decide el número y la formación de sus integrantes lo que tendrá una importancia fundamental en la cantidad y en la calidad del producto que se lleva al mercado. Las necesidades del personal de las empresas son variables por varios motivos: -preferencias de los consumidores. -La competencia. -El cambio técnico.

Resulta extremadamente importante que la empresa organice los recursos humanos de que dispone de manera idónea a sus necesidades ya que una estructura organizativa inadecuada será una fuente constante de ineficacias e incluso de conflictos entre los miembros de la empresa lo que influirá sobre su producción.

2.1.12. Consideraciones dentro del sistema de administración de recursos humanos

Infomipyme.com (2010). Por la naturaleza compleja y amplia de la administración de Recursos Humanos, que tiene como propósito garantizar la eficiencia y la eficacia de la participación del personal en el éxito empresarial.

(La presente web site, desarrolla algunos temas, siendo importante que el empresario y/o investigador continúe con el afán de ampliar sus conocimientos, a través de la búsqueda y la aplicación de información precisa a sus propios intereses.).

Las personas y las organizaciones están implicadas en una interacción compleja y continua; las personas pasan la mayor parte de su tiempo en las organizaciones, de las cuales dependen para vivir, y éstas a su vez, están conformadas por personas sin las que no podrían existir. Sin las personas y sin las organizaciones no habría Administración de Recursos Humanos.

Una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante la iniciativa individual.

2.1.13. Agrupación de tareas en los puestos de trabajo

Galcerán (2002). El primer paso para calcular el número de personas necesarias en una empresa consiste en saber qué tareas deben realizarse y aplicar a cada una el tiempo que una persona invierte en su ejecución. Así, dependiendo del número de veces que la tarea ha de llevarse a cabo y de la extensión de la jornada de trabajo de una persona, se obtiene el número de personas que se necesitan.

Existen dos procedimientos para acumular las tareas en los diversos puestos de trabajo. En los procesos de producción en que una labor o una secuencia simple de ella se repiten muchas veces, el número de puestos de trabajo necesarios para su realización resulta muy simple de calcular. Lo normal, sin embargo, es que una misma persona deba ejecutar una diversidad de tareas. En tal caso, habrá de tenerse en cuenta la frecuencia o número de veces que tal actividad se realiza, en relación con una cierta frecuencia tomada como referencia o respecto de un periodo fijo de tiempo, como el día, la semana o el mes.

2.2. Puestos de Trabajo

2.2.1. Definición del puesto de trabajo

Galcerán (2002). A partir de la definición de la tarea o función podremos elaborar el perfil del candidato idóneo. El puesto de trabajo se define a través de los siguientes elementos:

- **Problemas que ha de resolver.** Aquí entra el nivel de complejidad de las tareas, así como las capacidades, conocimientos y habilidades necesarias para resolverlas.
- **Tareas que ha de realizar.** Son las acciones que habitualmente se realizan para sacar adelante el trabajo diario.
- **Rol que ha de cubrir.** En él confluyen el conjunto de expectativas personales, institucionales y sociales correspondientes al ejercicio de su función. Permite al individuo ubicarse desde determinada posición para desempeñar un papel y vincularse con los demás.
- **Ubicación dentro del organigrama.** Es la posición que el puesto ocupa dentro de la estructura formal de jerarquías y funciones organizacionales.
- **Características culturales de la organización.** Es el sistema de valores, los grados de libertad, la ideología, etc. Etc. Que definen el carácter particular de cada empresa.

2.2.2. Tareas del gestor de personal

Galcerán (2002). La gestión del personal desde el momento mismo en que son identificadas las necesidades de cubrir un puesto de trabajo, es decir, la trayectoria personal y profesional efectuada por los empleados de una empresa, es un elemento fundamental de su buen funcionamiento.

Tal como venimos diciendo, se trata de un área de trabajo cuyo grado de complejidad hace que la planificación y la organización estén presentes a lo largo de todo el proceso.

2.2.3. Tareas que el gestor de personal deberá realizar

- **Galcerán (2002).** Hacer un análisis a fin de identificar las necesidades (tanto de selección de personal nuevo como de rotaciones, de formación, etc.)
- Planificar y realizar los procesos de selección de personal
- Supervisar y asesorar en la contratación y retribución de los empleados.

- Coordinar los planes de formación pertinentes.
- Colaborar en la implementación de sistemas de evaluación del desempeño.

2.2.4. Análisis de las necesidades

Galcerán (2002). Una vez detectadas las necesidades, hemos de poner en marcha el proceso de selección, que comienza con el análisis de las mismas y el diseño de los instrumentos claves, el puesto de trabajo y el perfil del candidato.

2.2.5. Selección de personal

Galcerán (2002). La selección de personal es un proceso que puede tener su punto de partida en situaciones muy variadas, que podemos agrupar según:

- Las que responden a la creación de nuevos puestos de trabajo (introducción de nuevas tecnologías, el planteo de nuevos objetivos productivos con la apertura de nuevas áreas, procesos de fusión/adquisición entre otros).

Las que responden a reorganizaciones internas (bajas rotaciones, despidos, traslados, ascensos, reducción de costos, ajuste personal, puesto, etc.).

2.2.6. Definición del perfil del candidato

Galcerán (2002). Efectuada la descripción de los puestos de trabajo y calculado el número de personas que se necesitan de cada categoría, a continuación debe trazarse el perfil de los candidatos para cada uno de los puestos. Es evidente que la personalidad humana presenta una gran variabilidad y que no pueden recogerse todos sus aspectos en algo tan simple como una descripción de trabajo. Sin embargo, se trata de una primera orientación que conduce a la fijación de las cualidades que debe reunir el candidato al puesto.

2.2.7. Contratación

Galcerán (2002). La contratación de personal es otro de los asuntos que no se pueden dejar al azar cuando la necesidad presiona. Ante todo, debe responder a un plan elaborado con tiempo suficiente y en el que se especifiquen los requisitos necesarios. Además, hay que utilizar procedimientos científicos para la selección entre los candidatos. Después hay que familiarizar al empleado con su puesto y vigilar su proceso de adaptación antes de exigirle el rendimiento idóneo.

2.2.8. Reclutamiento

Galcerán (2002). Conocidos los puestos de trabajo que es necesario cubrir, el paso siguiente consiste en aplicar el procedimiento adecuado para divulgar el deseo de la empresa de llenar esas vacantes. Uno de los procedimientos más corrientes que muchas compañías aplican, es el de encargar a sus propios empleados que anuncien la existencia de vacantes entre sus familiares y conocidos. La dirección considera en estos casos que la propuesta de candidatos por parte de los empleados es una garantía. Hay otras empresas que, por el contrario rechazan tal procedimiento. Sin salir de la misma compañía, pueden anunciarse los puestos de trabajo ofrecidos para que opten a ellos los empleados propios, que dejen así otros puestos libres para anunciar. El procedimiento permite que las personas de la empresa se acoplen a puestos más idóneos que los ocupados hasta el momento y mantiene la motivación de la plantilla, que confiará en nuevas oportunidades para su futuro profesional.

2.2.9. Preselección

Galcerán (2002). Se trata de una fase muy importante, ya que deberemos de evaluar las candidaturas que se hayan presentado. Si los requisitos formales están claramente expuestos, será más fácil la tarea de revisar currículos y entrevistas e ir descartando aquellos que no los cumplan.

Habremos de comenzar haciendo una selección previa, a partir de las solicitudes de empleo. Todos los candidatos tendrán que cumplimentar, por tanto, una solicitud. El modelo que se utiliza varía mucho de unos casos a otros. Por lo general, consiste en un formulario donde se hacen constar los datos de identidad, los estudios realizados, la experiencia anterior en puestos similares y cualquier otro aspecto específico que interese conocer. A veces en la misma solicitud se piden referencias, aunque estas solo pueden utilizarse poco antes de la contratación.

2.2.10. Política salarial

Galcerán (2002). La retribución del personal es uno de los grandes retos de la gestión interna de toda empresa. La preocupación de cómo rentabilizar al máximo esta inversión encuentra tantas respuestas como tipos de empresa, estilos de dirección y culturas corporativas existan.

El punto que queda fuera de toda variabilidad es el reconocimiento de la retribución salarial como factor de motivación o desmotivación de los empleados. Si bien la motivación no es uno de los objetivos directos de las empresas, conocemos sus efectos en la eficacia organizacional y en la calidad de vida de sus empleados. Un buen programa de política salarial puede aportar el equilibrio necesario entre la calidad de vida de los empleados y la rentabilización exigida por economía de la empresa.

2.2.11. Formación profesional

Cinterfor (2008). La formación no es un fin en sí misma, sino un medio de desarrollar las aptitudes profesionales de una persona teniendo en cuenta las posibilidades de empleo y de permitirle hacer uso de sus capacidades como mejor convenga a sus intereses y a los de la comunidad; la formación debería tender a desarrollar la personalidad.

Pero si deseamos ir un poco más allá, y entender qué significa la formación profesional actualmente para quienes la imparten y para quienes la reciben, para quienes la gestionan y para quienes la ejecutan y, de modo general, para todos aquellos que se interesan por ella, es preciso responder a otras preguntas.

Galcerán (2000). La implementación de los planes de formación constituyen no sólo a la transmisión de los conocimientos estándares si no que son un medio privilegiado de cristalización y aprovechamiento de la experiencia, optimizando un saber hacer que los propios profesionales han ido construyendo en sus puestos de trabajo, al estar en contacto con procesos tan diversos como pueden ser los de organización, planificación, apoyo logístico, técnico o didáctico, en la elaboración de programas, etc.

García (2003). La formación tiende a desarrollar potenciales y facultades de los individuos. Es el incremento del conocimiento y aptitudes por medio de la cual no sólo se entrenan, desarrolla y perfecciona el individuo sino que se incrementa y hace crecer el potencial humano de la empresa que se traducirá en mejores oportunidades de negocios para la empresa.

La formación es entonces un medio eficaz para dar respuesta a este nuevo escenario, de tal modo que el trabajo en equipo, la familiarización con técnicas y dinámicas diferentes de las propias áreas, el establecimiento de vías recíprocas de información y comunicación, la dirección de grupos y, por supuesto, la cualificación tecnológica son los objetivos centrales de su propuesta.

2.2.12. La formación fuera del puesto de trabajo

Galcerán (2002). En muchas ocasiones, las sesiones de formación son más provechosas cuando se celebran fuera del recinto de la empresa, pues así se logra que los empleados se concentren mejor en los temas, no se distraigan con interrupciones a veces inevitables y se sientan transportados por completo

al asunto que se va a tratar. Otras veces, en cambio, es imposible disponer en la empresa de las condiciones e instalaciones que requiere moderna formación. Por último, en determinados casos es obligado asistir a otros centros para adquirir conocimientos específicos, o bien el tipo de formación es de índole personal y debe adquirirla el empleado dentro de su tiempo libre. Todos estos tipos de información se agrupan en unos cuantos capítulos principales.

2.2.13. Evaluación

Galcerán (2002). La evaluación del desempeño es una herramienta fundamental de los recursos humanos de una empresa. Entre compañías en igualdad tecnológica, los recursos humanos marcan la diferencia.

Los empleados siempre han sido sometidos a una valoración de su desempeño: Mediante el juicio explícito de sus supervisores, mediante notas de calificación, por medio de informes realizados a la hora de cubrir un puesto, a la hora de promover o detener una promoción, o bien a través de la actitud directa de los mandos hacia sus subordinados.

En la actualidad, la evidencia de la valoración del desempeño como herramienta administrativa de calificación y como elemento clave de la gestión y desarrollo de los recursos humanos, hace que cada vez más se implementen programas de evaluación a través de sistemas formalizados

2.2.14. La Capacidad de los empleados

Perissé (2010). Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes, deben provenir de: Los empleados que están más cerca de los procesos internos y de los clientes de la organización.

La estructura de los indicadores claves de aprendizaje y conocimiento, está conformada por tres dimensiones fundamentales que son:

- La satisfacción del empleado
- La retención del empleado
- La productividad del empleado.

Vale la aclaración hecha por Kaplan y Norton, en que la satisfacción del empleado es inductor de las otras dos dimensiones.

2.2.15. Políticas de desarrollo de recursos humanos

Gonzales y Olivares (2005). El termino estrategia tiene su origen en el ámbito militar. En este contexto diseñar una estrategia significa “desplegar fuerzas para la batalla”. Fue a partir de los años cincuenta cuando empezó a utilizarse en el ámbito de la Administración de empresas pues, en definitiva, las empresas también deben desplegar fuerzas para su batalla particular con otros similares.

Efectivamente, las instituciones no funcionan de manera aislada, sino que tienen que interactuar con otros agentes del entorno (clientes, proveedores, competidores, administraciones públicas.

Por esta razón, podemos definir la estrategia como el conjunto de actuaciones que lleva a cabo la institución u organismos, para adaptarse a su entorno. De forma más específica, la estrategia incluye el programa de actuación que sigue una organización para alcanzar los objetivos establecidos.

2.2.16. Motivación

Leyton (2006).La motivación como fuerza impulsadora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana. Pero es en el trabajo el cual logra distinción. Labor que ocupa la mayor parte de nuestras vidas y es necesario que estemos motivados, de modo que no se convierta en una actividad desequilibrada y abusadora; el estar motivado hacia el trabajo trae

varios efectos psicológicos positivos, tales como son la autorrealización, el sentirnos competentes, útiles y el saber mantener nuestra autoestima.

La satisfacción de los trabajadores es un resultado en sí mismo, tiene un valor exclusivo que compete tanto al trabajador como a la empresa. No es conveniente adoptar apariencias utilitaristas que consideran la satisfacción laboral solo como uno más de los factores necesarios para lograr una producción superior, la cual sería un beneficio cuyos frutos se dirigirían principalmente a la empresa.

2.2.17. La medición de la satisfacción del empleado

Perissé (2010). Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad y la calidad de sus procesos. En mayor o menor medida podemos decir que ésta dimensión siempre fue una preocupación de todas las Escuelas del pensamiento Administrativo.

Como la insatisfacción expresada por el personal, con seguridad derivará en un conflicto que tendrá que ser administrado por la organización; algunos de los indicadores pueden estar dados en fusión de esta problemática como son:

1. Cantidad de tiempo invertido en la solución de conflictos laborales
2. Evolución de los conflictos
3. Número de conflictos con los gremios
4. Horas perdidas por conflicto

También deben incluir los índices que permitan medir:

- Reconocimiento por el trabajo bien realizado (índice de conflictos internos por problemas de escala salarial)
- Acceso a la información y herramientas para realizar bien el trabajo
- Cantidad de iniciativas presentadas por trabajador

La clara determinación de las necesidades que se le presentan a los trabajadores y la búsqueda de satisfacer las mismas le permitirá a la empresa, mejorar sus niveles de productividad y además, podrá administrar mejor los conflictos entre los empleados.

2.2.18. La medición de la retención de los empleados

Perissé (2010). Toda empresa bien sucedida, invierte a largo plazo en sus empleados, por lo tanto si se producen desvinculaciones no deseadas, para la empresa representará una pérdida de capacidad en el manejo de los procesos de negocios.

La retención del personal puede ser medida por medio de los siguientes índices:

- Rotación del personal.
- Rotación por decisión del empleado.
- Egreso iniciativa de empleado.
- Desempeño Egresados.
- Egresos en el período de prueba.

2.2.19. La medición de la productividad de los empleados

Perissé (2010). El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado. Algunos indicadores que podríamos nombrar son:

- Monto de la nómina del personal como porcentaje de los ingresos de la empresa
- Productividad del personal
- Disminución de costos y tiempos de procesos por la capacitación de los empleados
- Disminución del número de accidentes de trabajo

- Cantidad de tareas que son realizadas en un período mayor de tiempo por al programado por problemas de la administración del personal.

2.2.20. Las capacidades de los sistemas de información

Perissé (2010). Un sistema de información es cualquier sistema que maneje datos, observando el aprovisionamiento de informaciones (con el fin de proveer información).

Según Mason y Mitroff observan que la definición más genérica de información viene de la filosofía: Información es el conocimiento con el propósito de tomar una acción efectiva. A partir de esto propone la siguiente definición para sistemas de información: Un sistema de información consiste de por lo menos una persona, con un cierto TIPO PSICOLÓGICO en fase de un PROBLEMA dentro de un CONTEXTO ORGANIZACIONAL que necesita de un sistema generador de EVIDENCIA para llegar a una solución (esto es, para seleccionar algún tipo de acción), y que esa evidencia es disponible para él a través de algún MODO de presentación. Las palabras en énfasis (negrita), dada por los autores, muestran las palabras - llaves que comprenden un sistema de información.

2.3. Estructura Organizacional

2.3.1. Definición

Alonso et al. (2003). La estructura organizativa no es la organización, no coincide ni se identifica con ella, es solo un instrumento a través del cual la organización puede alcanzar sus objetivos. Existen algunos casos en que la estructura organizativa no hace otra cosa que perjudicar la eficiencia de la organización, en vez de favorecerla, como consecuencia no se alcanzan los objetivos planteados.

2.3.2. La empresa

Ortiz (2000). La empresa ha ejercido un papel muy importante en la economía de mercado, ha sido un agente económico imprescindible en el sistema de economía libre o capitalista.

2.3.3 Funciones específicas de la empresa como agente económico

García (2003). Las funciones específicas de la empresa como agente económico son las siguientes:

- Organiza, coordina y dirige el proceso de producción, asignando recursos, efectuando transacciones y estableciendo relaciones en su entorno.
- Anticipa la renta nacional, generando las rentas monetarias.
- Asume y reduce los costes de mercado (costes de transacción) y los de información (costes de identificación).
- Asume el riesgo inherente de la actividad económica.
- Desarrolla el sistema económico, creando riqueza y empleo.

La empresa es un conjunto de elementos relacionados entre sí que buscan un objetivo común, es preciso analizar en primer lugar los elementos integrantes de la misma para poder entender mejor la realidad empresarial.

Podríamos ahora definir la empresa de la siguiente forma:

Empresa es la unidad económica que combina los diferentes factores productivos, ordenados según determinada estructura organizativa, localizados en una o más unidades técnicas y dirigidas sobre la base de la propiedad y el control, con el fin de alcanzar unos objetivos, entre los que se destacan el beneficio empresarial y la competitividad

Recordando lo anteriormente expuesto, podemos afirmar que la empresa constituye una entidad compleja, apoyándonos en tres bases fundamentales:

- La empresa es un sistema técnico compuesto por un conjunto de procesos, tecnologías y métodos, que se desarrollan en una o más plantas y a través de una o varias sociedades.
- La empresa es un conjunto de personas con unos objetivos y papeles diferentes orientados a un objetivo común mediante una estructura organizativa adecuada.
- La empresa es un sistema abierto al entorno, mantiene una constante relación con clientes, proveedores, competidores y agentes sociales y políticos.

2.3.4. Tipos de factores

García (2003). Los tipos de factores pueden ser: Pasivos y Activos.

2.3.5. Factores pasivos

García (2003). Formados por los recursos económicos clásicos: tierra y capital.

- Capital financiero
- Capital técnico (Tangible e Intangible)

2.3.6. Factores activos

García (2003). Formados por las personas integrantes del sistema empresarial.

- Propietarios
- Administradores y directivos
- Empleados y trabajadores

Se podría ampliar con un tercer factor, que sería la estructura organizativa y, asimismo, en el apartado de personal, se podría ampliar con los clientes, los proveedores y el entorno social local.

2.3.7. Dimensiones de la empresa

Ortiz (2000).La empresa presenta cinco dimensiones: Funcional, Técnico - Económica, Económica - Financiera, Jurídico - Mercantil y Social.

2.3.8. Dimensión funcional

Ortiz (2000).Es una actividad organizada y alternativa al mercado con ánimo de lucro. Representa la justificación del papel que la empresa juega en la economía de mercado, destacando la figura del empresario. Considera la empresa como una organización.

2.3.9. Dimensión técnico-económica

Ortiz (2000).Actividad productiva de bienes y servicios. Se concentra en la transformación productiva, explicada por unas funciones de producción y coste. Considera la empresa como una unidad de producción.

2.3.10. Dimensión económico-financiera

Ortiz (2000).Actividad económica que crea valor añadido y dinero. Es la visión del capitalismo financiero e internacional. Considera la empresa como una unidad financiera.

2.3.11. Dimensión jurídico-mercantil

Ortiz (2000).Actividad generadora de actividades contractuales entre los factores. Considera la empresa como una unidad de decisión.

2.3.12. Dimensión social

Ortiz (2000).Actividad compuesta por relaciones humanas y de poder. Es la actividad más importante y a la que últimamente se le ha prestado más

atención. Constituye un complejo diseño de comunicaciones y relaciones existentes dentro de un grupo de seres humanos. Considera la empresa como un sistema social.

2.3.13. La Misión o los objetivos generales de la empresa

Ortiz (2000).La visión se convierte en algo tangible con los objetivos generales o la misión de la empresa. Estos objetivos deben expresar las metas que se propone alcanzar la empresa a nivel global y a largo plazo en función de su visión, pero también en función de su entorno actual y de su evolución futura según las oportunidades y amenazas que se puedan producir y de las propias fuerzas y debilidades de la empresa, de su capacidad en relación al entorno.

2.3.14. Diseño organizacional

Alonso et al. (2003).El diseño organizacional, es un proceso en el cual los gerentes de las empresas, toman decisiones para poder elegir la estructura organizacional más adecuada para la estrategia de la organización. Por lo tanto, el diseño organizacional hace que los gerentes miren en dos sentidos al mismo tiempo hacia el interior y hacia el exterior de su organización.

2.3.15. Organigrama

Alonso et al. (2003).Los organigramas son representaciones gráficas de la estructura organizativa. Dan una visión rápida y resumida de la estructura de una organización o parte de ella. Un organigrama debe suministrar un cuadro donde se pueden ver: La articulación de las distintas funciones dentro de la estructura; los puestos de trabajos y las unidades existentes y su posición dentro de la estructura; las relaciones formales, las líneas de comunicación y las condiciones existente entre los distintos puestos y unidades.

2.3.16. Tipos de organigramas

a) Verticales

Alonso et al. (2003).Esta es la forma más común y difundida, también se llama del árbol, por su semejanza con un árbol genealógico. En este tipo de organigrama, el puesto de dirección más elevado se encuentra en la parte superior de la hoja y las otras unidades y puestos siguen hacia abajo, en orden decreciente de autoridad.

b) Horizontales

Alonso et al. (2003).Estos organigramas tienen un desarrollo de izquierda (donde está colocado el puesto de directivo más alto) a derecha. Con respecto al organigrama vertical, estos organigramas horizontales les tienen una ventaja psicológica, de diluir el matiz del nivel y de sujeción jerárquica. Además son mucho más fáciles de interpretar, consultar y de dibujar, además requieren menos espacio.

2.3.17. Fundamentación legal de la empresa Tabacalera La Francey S. A

Tabacalera La Francey S. A. es una empresa que se dedica a la producción de hojas de tabaco de capa para la elaboración de cigarros o habanos. Se elaboran dos tipos de capa de tabaco: natural (color café) y candela (color verde). Toda la producción es comercializada en los Estados Unidos a compradores de hojas de tabaco de capa, la empresa no se dedica a la elaboración de cigarros o habanos.

La empresa es propiedad de capitales norteamericanos, las oficinas principales están ubicadas en Tampa, Florida (Estados Unidos). Además de las haciendas ubicadas en el Ecuador, estos capitales poseen otras propiedades en Nicaragua, Honduras y República Dominicana, teniendo más de 70 años en el

negocio de tabaco de capa y trabajan en el Ecuador desde hace más de 30 años.

La empresa en el Ecuador tiene haciendas en El Triunfo y en El Empalme, en El Empalme están ubicadas en el Km. 20 de la vía Quevedo – El Empalme. Hay dos haciendas: La Francey y Don Ángel. La Francey S. A. Cuenta con 95.05 Hectárea y don Ángel con 54.82 Hectárea que da un total de 149.87 hectáreas. En la hacienda La Francey S. A. se encuentran ubicadas las oficinas de la administración. La bodega y los galpones de las maquinarias se encuentran en la hacienda Don Ángel.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 Localización y Duración de la Investigación

La presente investigación se realizó en la empresa tabacalera la Francey S.A. ubicada en el Km. 20 de la vía Quevedo – El Empalme, cuyas coordenadas geográficas son: al Sur con 01°04`22.3”, al Oeste 79°36`09.4”.La misma que tuvo unaduración de 15 meses.

3.2 Materiales y Equipos

Equipos y materiales que se utilizaron en la investigación:

EquipoHumanoCantidad

Asesor	1
Investigador	1

Equipos de computación

Alquiler de Computadora (horas)	80
Impresiones (Hojas)	900
CD	7
Alquiler / Internet (horas)	50

Suministros de oficina

Empastado	2
Lápices	2
Bolígrafos	3
Marcadores	2
Copias	1200
Carpetas	10

3.3 Tipos de Investigación

El tipo de investigación que se aplicó es Exploratoria, Documental y De campo que permitió determinar la situación de las variables en estudio.

3.3.1 De campo

Este tipo de investigación permitió obtener los datos de la realidad mediante, técnicas, (guía de entrevista y encuestas) de recolección a fin de alcanzar los objetivos planteados en la investigación.

3.3.2 Documental

Este tipo de investigación permitió apoyarme a través de fuentes de carácter documental cómo son: Artículos científicos, tesis, libros, etc. y afianzar con profundidad sobre la investigación.

3.6. Métodos de Investigación

Para el desarrollo del tema de la investigación se aplicaron los siguientes métodos:

3.4.1 Analítico

Este método permitió realizar el análisis de la situación actual de la Gestión de Recursos Humanos de la empresa Tabacalera La Francey S. A., aplicando para ellos encuestas y entrevistas, los datos obtenidos serán procesados, tabulados y analizados.

3.4.2 Deductivo

Con este método se utilizaron el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para realizar las recomendaciones, cuya aplicación sea de carácter general.

3.4.3. Inductivo

Permitió analizar otros factores partiendo del análisis a realizarse a los directivos, trabajadores de la empresa Tabacalera La Francey S.A., y darme cuenta de la realidad del proceso de admisión y su incidencia en el desempeño laboral.

Inductivo, deductivo permitió lograr los objetivos propuestos y verificar las variables dependiente e independiente planteadas en la investigación.

3.4.4. Estadístico

Este método permitió calcular la muestra y realizar la tabulación de los datos obtenidos en las encuestas, mismos que fueron presentados en figuras para su posterior análisis y llegar a conclusiones generales.

3.7. Fuentes

Para la realización de la investigación y en la dirección a alcanzar los objetivos establecidos se utilizaron las siguientes fuentes de investigación:

3.5.1 Primarias

La recolección de datos primarios se realizó a través de los instrumentos de observación, encuestas y entrevistas a los involucrados, para lo cual se tomó en cuenta el tamaño de la población de los empleados; Jefes administrativos, personal fijo administrativo y de campo.

3.5.2 Secundarias

Esta fuente permitió obtener información mediante los documentos fuentes de la empresa como; escritura de constitución, nomina de personal, entre otros,

además se recurrió a los artículos científicos, tesis e internet que sustentaron la revisión de literatura y por ende el problema planteado en esta investigación.

3.7. Técnicas e Instrumentos de Investigación

En la presente investigación se utilizaron la técnica de la observación directa y la encuesta y entrevista, las cuales permitieron compilar datos relevantes sobre la Gestión de Recursos Humanos que se viene realizando en la empresa Tabacalera la Francey S.A.

3.6.1 Observación

Estuvo basada en la información a través de la observación directa durante la visita que se realizó a los diferentes departamentos para conocer el proceso del sistema de gestión que actualmente se aplica en la empresa.

3.6.2 Encuestas

Las encuestas fueron diseñadas con preguntas preestructuradas, lo que permitió recoger información de una “muestra” o fracción de la población bajo estudio.

La misma que respaldará la formulación de los objetivos, arrojando resultados que sustentaran el plan para el mejoramiento de la Gestión de Recursos Humanos de la empresa. (Ver anexos 1-2)

3.6.3. Entrevistas

Se aplicó una guía de entrevista con preguntas abiertas al Gerente General y Jefe administrativo de la empresa Tabacalera La Francey S.A. por ser las personas que están directamente relacionadas con las actividades del Sistema de Gestión de Recursos Humanos. (Ver anexo 3)

3.7. Población y Muestra

3.7.1. Población

Para la investigación se consideró un universo de 570 entre personal Administrativo, fijo y de temporada distribuido de la siguiente manera:

Personal administrativo	Cantidad
Gerente	1
Jefe Administrativo	1
Asistente de Nóminas	1
Asistente Contable	1
Asistentede RR-HH/Recepcionista	1
Total personal administrativo	5
Personal fijo	
Jefes de área	12
Bodegueros	3
Choferes	1
Guardias	14
Trabajadores agrícolas	19
Total personal fijo	49
Personal de temporada de campo	<u>516</u>
Total	570

3.7.2 La muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se consideró el muestreo probabilístico aleatorio simple. Esta técnica permitió generalizar los resultados que se obtuvieron a partir de una muestra hacia toda la población.

Para el efecto se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

Donde:

n= muestra

N = Universo objetivo 570 (Total de personal administrativo, fijo y temporada)

Z = Nivel de confianza 1.96%

e = Margen de error 5%

p= Probabilidad de ocurrencia del evento 50%

q = Probabilidad de no ocurrencia 50%

Aplicación de la ecuación:

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.50 \times 0.50 \times 570}{0.05^2 (570 - 1) + 1.96^2 \times 0.50 \times 0.50}$$

$$n = \frac{3.8416 \times 0.50 \times 0.50 \times 570}{0.0025(569) + 3.8416 \times 0.50 \times 0.50}$$

$$n = \frac{3.8416 \times 142.50}{1.7975 + 0.9604}$$

$$n = \frac{547.43}{2.7579} = 198 \text{ Trabajadores}$$

Cuadro 1. Total de la muestra del personal administrativo

Personal Administrativo	Cantidad
Gerente	1
Jefe Administrativo	1
Asistente de Nóminas	1
Asistente Contable	1
Asistente de RR-HH/Recepcionista	1
Total personal administrativo	5

El total de personal administrativo encuestado fue de 2 aplicando el muestreo estratificado.

El gerente y el jefe administrativo fueron entrevistados.

Cuadro 2. Total de la muestra del personal fijo

Personal fijo	Cantidad
Jefes de áreas	12
Bodegueros	3
Choferes	1
Guardias	14
Jardinero	1
Bombero	2
Tractoristas	2
Ayudante de taller de soldadura	1
Ayudante de fermentación	2
Cuarto de curación	2
Ayudante de riego aspersor	1
Mantenimiento de vivero	2
Mantenimiento varios	4
Listero	1
Cocinera	1
Total personal fijo	49

El total de personal fijo encuestado fue de 17 aplicando el muestreo estratificado.

Cuadro 3. Total de la muestra del personal de temporada de campo

Personal de Temporada de campo	Cantidad
Personal de Temporada de campo	516

Del total del personal administrativo se entrevistó al gerente general y jefe administrativo, 17 del personal fijo (administrativo y de campo), 179 del personal de temporada sumando un total de 198 personas, muestreo que fue estratificado.

3.8. Procedimiento Metodológico

Para realizar el diagnóstico de la presente investigación se utilizó encuesta y entrevistas diseñadas con preguntas preestructuradas como instrumento para la recolección de datos, misma que permitió conocer el criterio del personal administrativo, fijo y de temporada, datos que fueron procesados y tabulados para su posterior análisis e interpretación, de tal manera que permitió llegar a conclusiones generales y recomendaciones.

Se realizó el análisis a la estructura organizacional de la empresa para conocer las características con lo que se pudo diseñar el sistema de gestión de Recursos humanos.

Por último se establecieron los subsistemas de las áreas que conforman el Sistema de Gestión de Recursos Humanos los mismos que tienen como características generales las siguientes:

Reclutamiento y selección del personal: se procedió a diseñar un proceso para el reclutamiento y selección del personal.

1. Descripción y análisis de puestos: Se realizó un análisis de cada uno de los puestos estableciéndose aspectos como:

- Misión o razón de ser/descripción de puestos.
- Ubicación.
- Especificación del cargo u ocupación.
- Funciones generales y específicas.
- Responsabilidades.
- Condiciones de trabajo y medioambientales.
- Relaciones funcionales con otras labores.

2. Evaluación del desempeño personal: Se determinaron los indicadores y se estructuraron los formularios para la evaluación de desempeño dentro de la empresa, así como el respectivo programa de evaluación.
3. Compensación salarial: Análisis de la satisfacción salarial de los trabajadores.
4. Capacitación y desarrollo personal. Establecimiento de un programa de capacitación de acuerdo a las necesidades del personal de la empresa.
5. Higiene y seguridad en el trabajo: Se crearon las normas de higiene y seguridad laboral que regirán a los trabajadores.

Con la conclusión de esta investigación y con la propuesta elaborada será presentada a los accionistas de la empresa Tabacalera la Francey S.A. para luego socializarla con los jefes de cada área con el propósito de que conozcan del estudio que se ha realizado.

IV. RESULTADOS

4.1. Análisis e Interpretación de las Encuestas Aplicadas a los Trabajadores de Temporada de la Empresa “Tabacalera La Francey S.A.”

4.1.1. Proceso de selección de personal

En la figura 1, el 100% de los empleados encuestados manifestaron que el proceso de selección aplicado en la empresa es por medio de solicitud de empleo, en caso de personal que ingresa por segunda ocasión a trabajar en la empresa solamente tiene que llevar documentos actualizados, la misma que sirve para ser calificado.

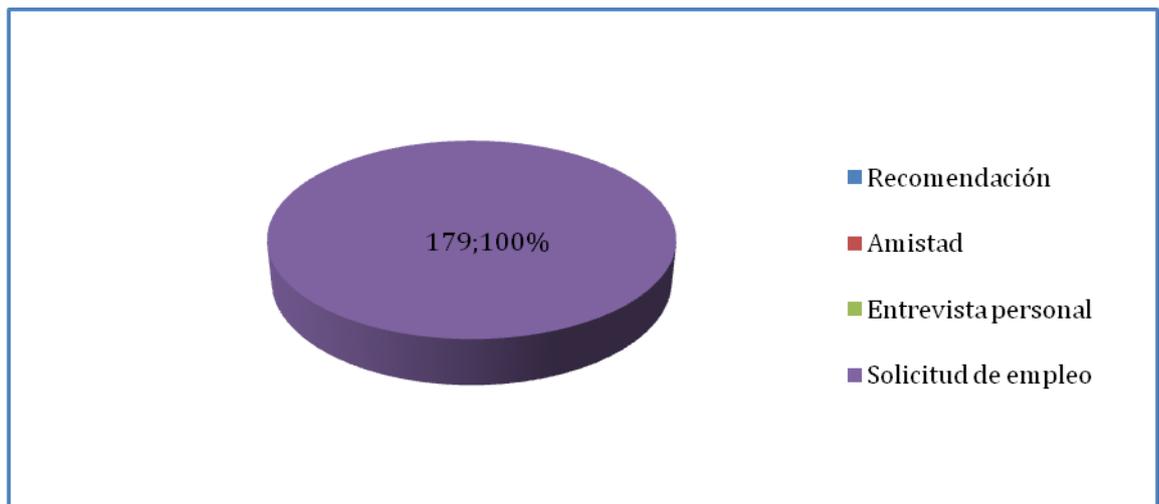


Figura 1. Proceso de selección de personal

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

4.1.2. Tipos de reclutamiento aplicado en la empresa “Tabacalera La Francey S.A.”

Según la figura 2, referente al tipo de reclutamiento que se realiza el 100% que corresponden a los 179 encuestados, manifestaron que lo realizan de forma Interna, es decir ellos conocen la fecha de temporada y se presentan para ser reclutados cada año.

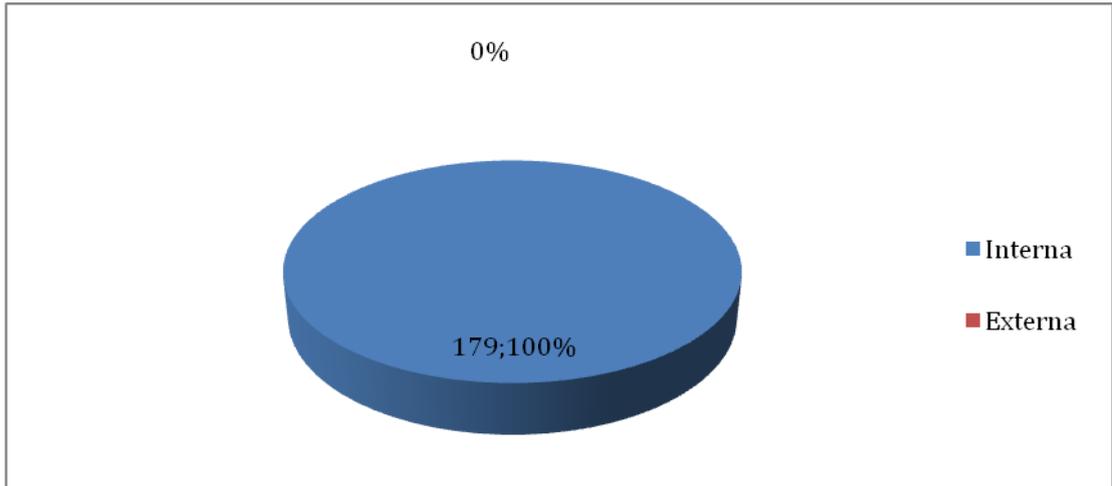


Figura 2. Tipo de reclutamiento efectuado

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

4.1.3. Beneficios sociales

Según respuestas obtenidas, el 100% del personal de temporada indicó que reciben todos los beneficios de ley tal como lo establecen las leyes ecuatorianas vigentes.

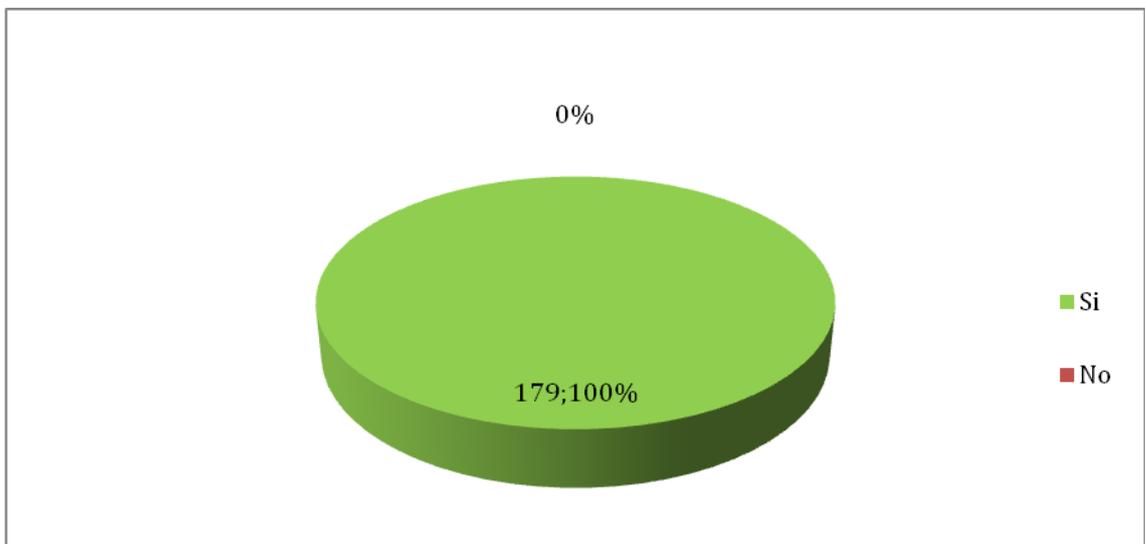


Figura 3. Beneficios sociales

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

4.1.4. Capacitaciones recibidas por parte de la empresa.

El 100% de los encuestados manifestaron que la empresa no realiza ningún tipo de capacitación, solo cuando ingresan les dan una charla de inducción para darles a conocer en si lo que es la empresa y cuáles son sus actividades, cabe señalar que partir del año 2010 se ha comenzado a capacitar de manera parcial al personal por medio de la Secretaria Técnica de Capacitación y Formación Profesional (SETEC).

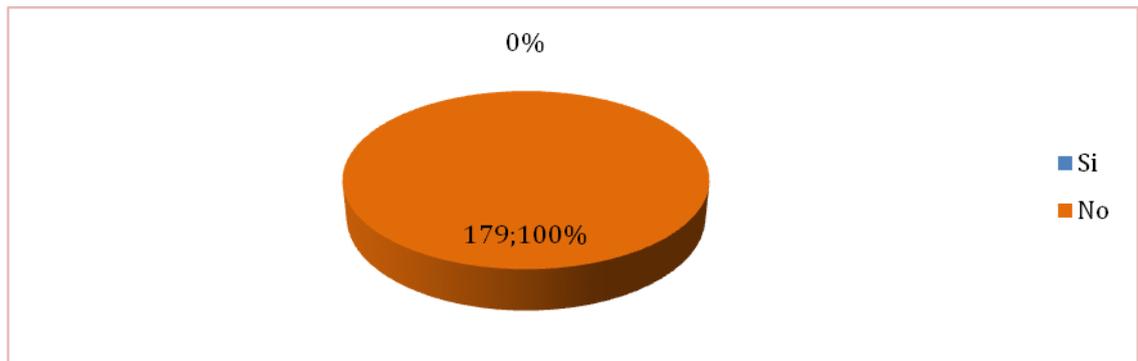


Figura 4. Capacitación por parte de la empresa

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

4.1.5. Tiempo de trabajo en la empresa

En la figura 5, en lo que respecta a la antigüedad del personal en la empresa el de mayor a 5 años se ubica en primer lugar con un 31%, continuando los que están en el rango de 4 a 5 con un 23%, seguido por el rango de 3 a 4 años con un 19%, 16% de 2 a 3 años y en menor porcentaje con el 11% menos de 1 año.

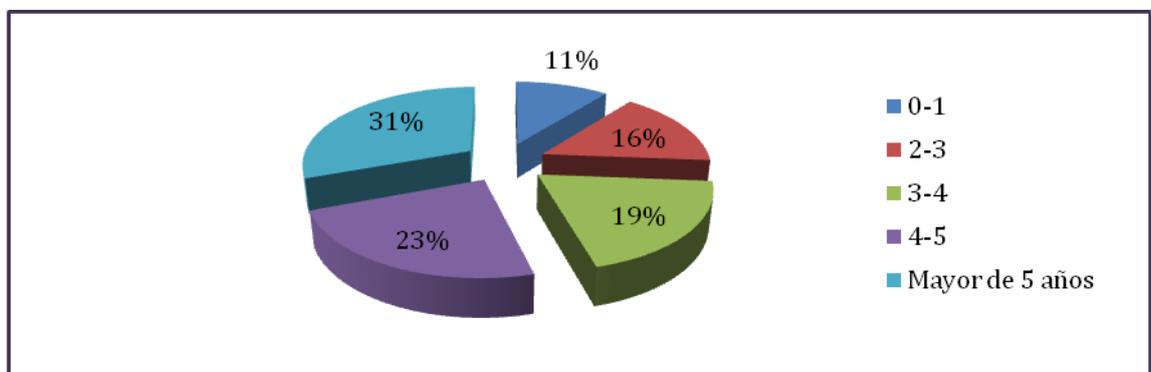


Figura 5. Años de servicios en la empresa

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

4.1.6. Cuenta con los implementos necesarios para cumplir sus funciones

El 100% del personal de campo manifestó que si cuentan con las herramientas para desempeñar eficazmente sus tareas y actividades diarias, es decir que la empresa le provee de los insumos e implementos necesarios para cumplir con el proceso productivo, tal como lo observamos en la figura 6.

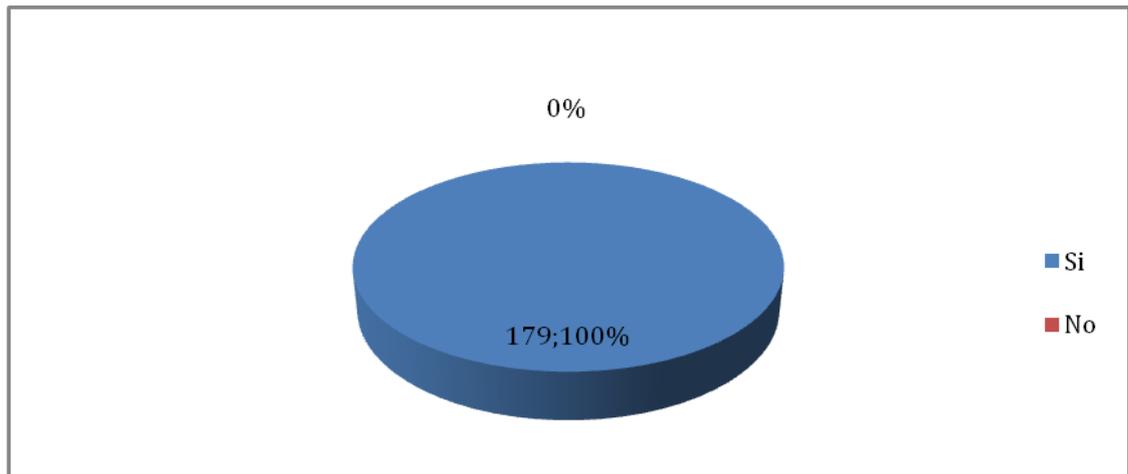


Figura 6. Implementos necesarios para el trabajo

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

4.1.7. Solución de problemas laborales

Al investigar sobre el ambiente laboral indicaron que normalmente no se presentan demasiadas controversias, pero al ocurrir ello indicaron en su totalidad, que se reportan al gerente de la empresa.

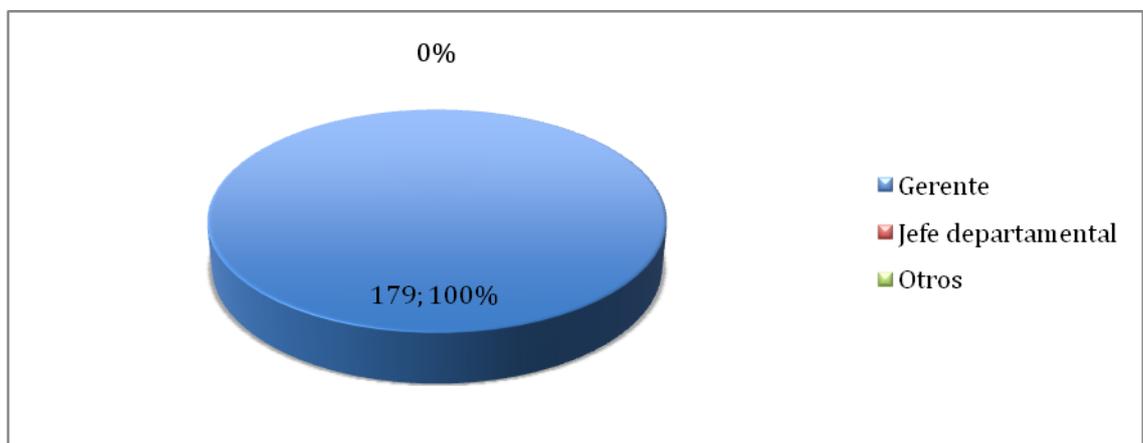


Figura 7. Solución de problemas laborales en la empresa

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

4.1.8. Cuenta la empresa con un organigrama

El 100% de los encuestados indicaron que no lo conocen, es decir que la empresa no cuenta con una estructura de la empresa ubicada en un lugar visible.

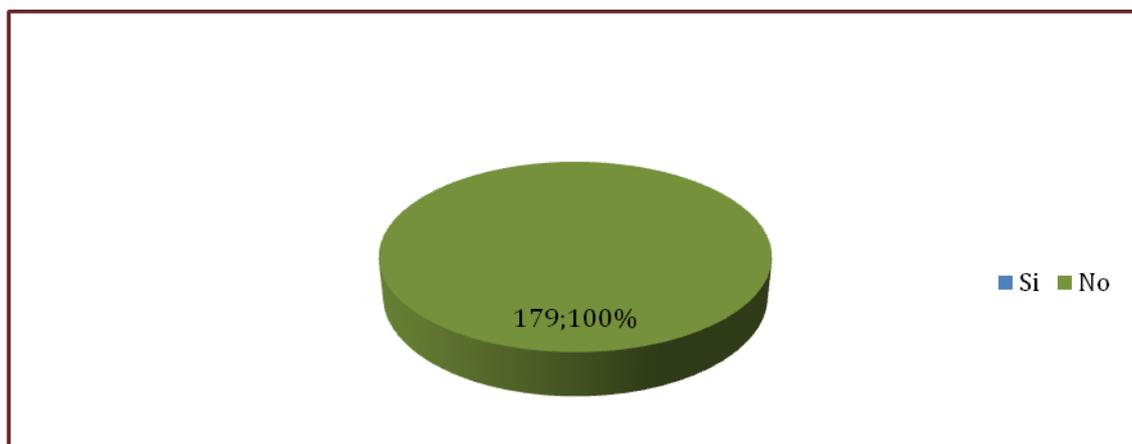


Figura 8. Organigrama funcional de la empresa

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora.

4.1.9. Información relevante para el desempeño de sus funciones

Para optimizar el desempeño laboral, el trabajador debe siempre contar con la información necesaria en relación a su función, ante este requerimiento se investigó si los encuestados de esta empresa contaban con esa información dando como resultado que el 100% siempre están informados.

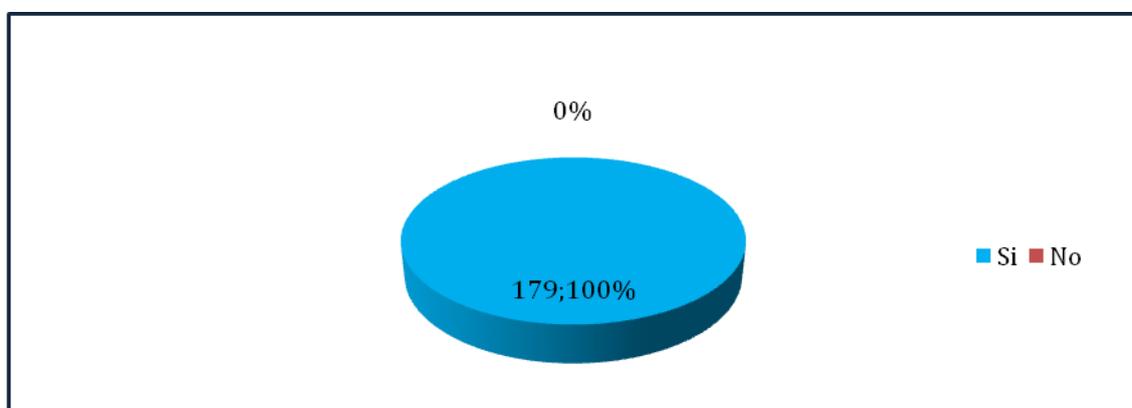


Figura 9. Información requerida para el trabajo diario

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

4.1.10. Cooperación laboral

El trabajo en equipo es importante para el logro de los objetivos, ante lo cual se investigó si existe este valor y en que dimensión, resultando que el 51% manifestó que es buena, mientras que el 29% dijo normal, el 16% muy bueno y apenas un 4% indicó que era malo.

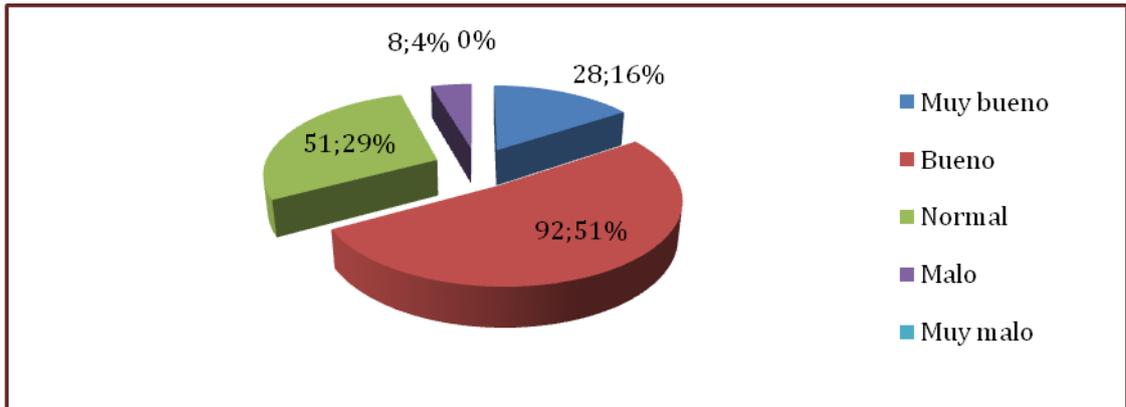


Figura 10. Cooperación con los compañeros de trabajo

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

4.1.11. Proceso de evaluación

La etapa de evaluación es importante en una empresa para medir la eficiencia de su recurso humano, ante lo cual se investigó si en la empresa se aplicaba un sistema de evaluación, los encuestados manifestaron en un 100% que no, porque hasta el momento no es necesario dentro de la empresa, figura 11.

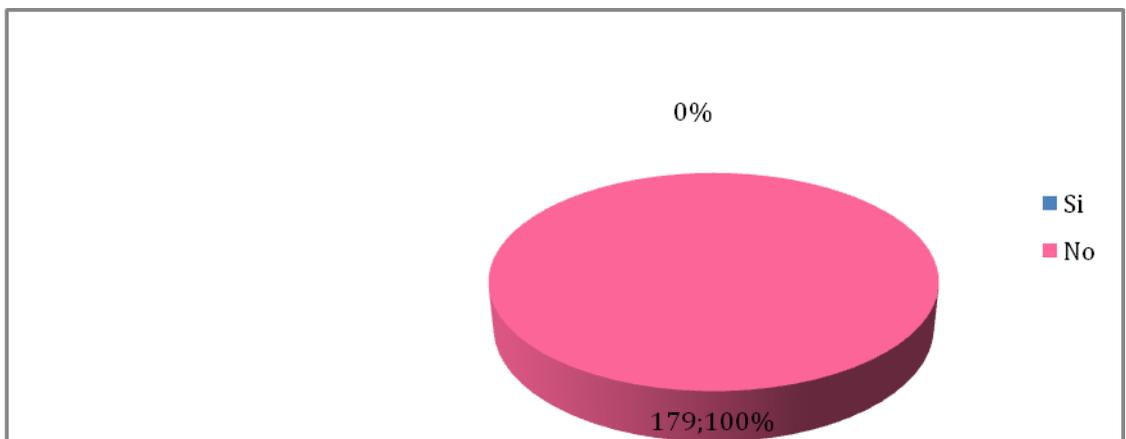


Figura 11. Proceso de evaluación de desempeño

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

4.1.12. Satisfacción salarial

El 100% de los trabajadores de campo indicaron que se encuentran insatisfechos por el salario que perciben, tal como se puede observar en la figura 12,ellos manifiestan que no alcanza para satisfacer sus necesidades básicas.

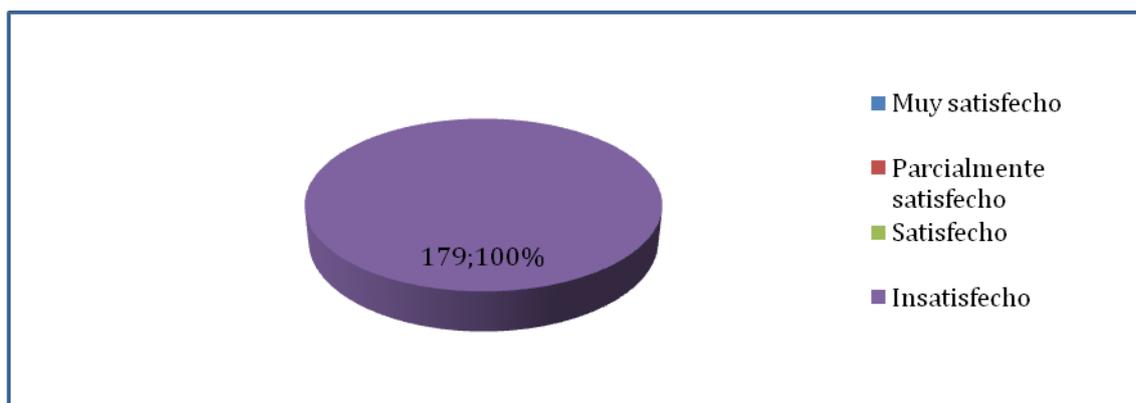


Figura 12. Salario que actualmente perciben los trabajadores

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

4.2. Análisis de las Encuestas Aplicadas a los Trabajadores Fijos (administrativos y de campo) de la Empresa “Tabacalera La Francey S.A.”

4.2.1 Función que realizan en la empresa

De acuerdo a los resultados de las encuestas el 65% corresponde al personal de campo y el 35% al personal administrativo, tal como se observa en la figura 13 que precede.

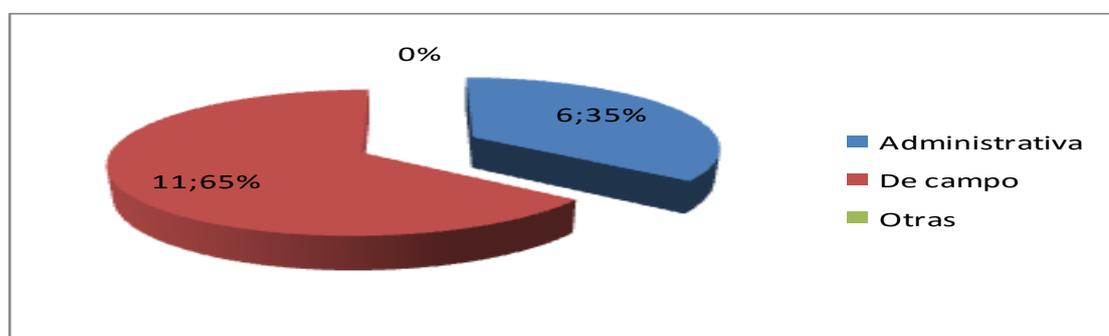


Figura 13. Funciones que realiza en la empresa

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

4.2.2. Funciones que tiene bajo su responsabilidad

Como se observa en la figura 14 de los 17 encuestados del personal fijo (administrativo y campo), 6% que representa una persona que tiene bajo su responsabilidad las labores de mecánica, seguridad, jardinería, doméstica, chofer, bodega y control de personal; el 35% que representa seis personas que realizan las labores de campo; dos de fermentación de tabaco y mantenimiento; y, 12 y 11% que representa dos personas que realizan labores de campo, respectivamente.

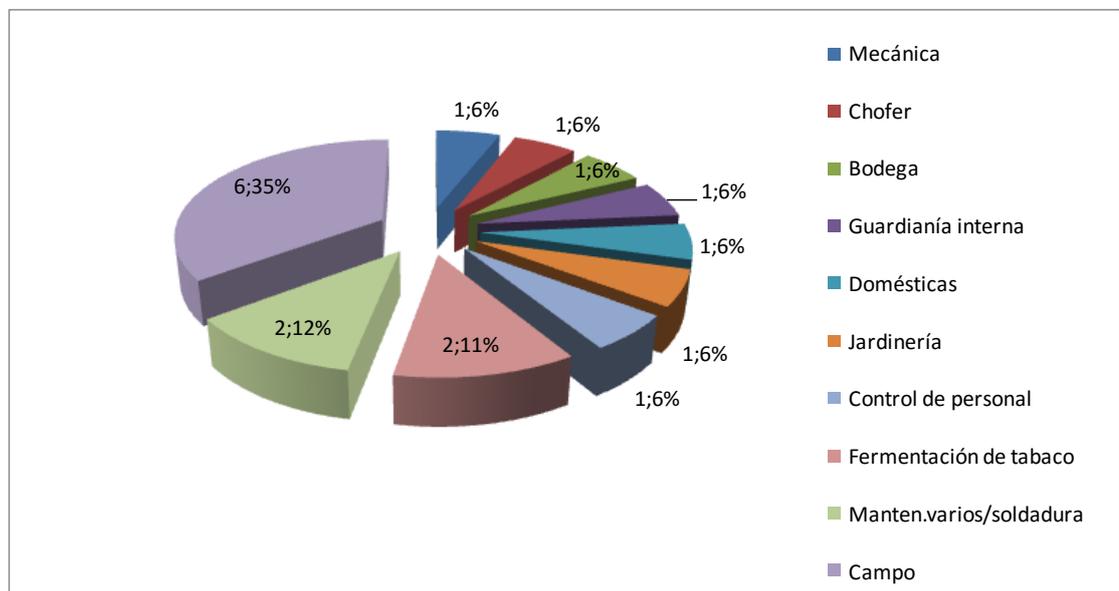


Figura 14. Funciones tiene bajo su responsabilidad

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

4.2.3 Dualidad de mandos

Como se observa en la figura 15, con 59% dicen que reciben órdenes de un jefe, mientras que 41% tienen dos jefes, lo que dentro de la administración ocasiona desviaciones administrativas.

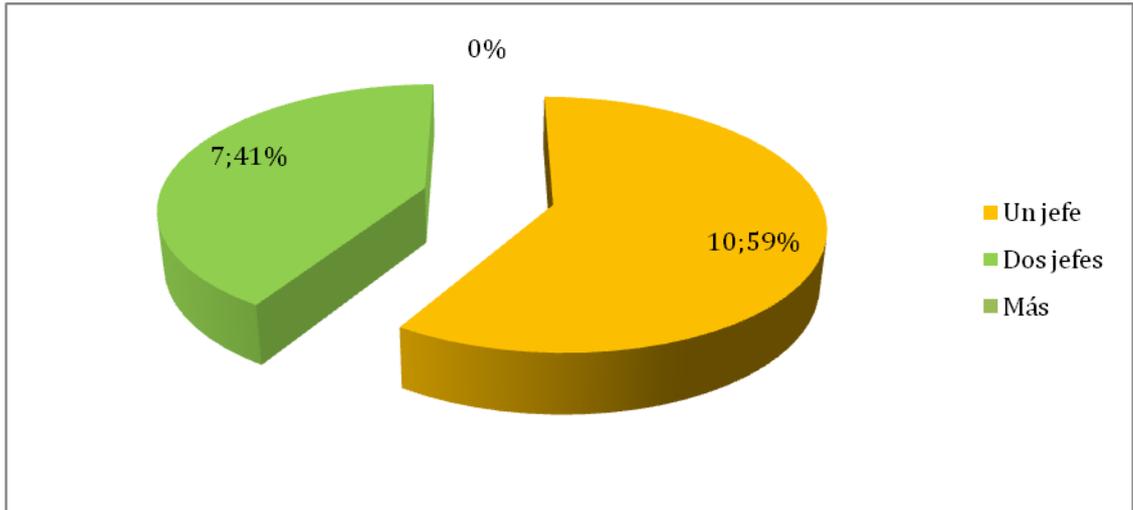


Figura. 15. Dualidad de mando en la empresa

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

4.2.4. Proceso de selección de personal

En la figura 16, el 53% de los empleados encuestados manifestaron que el proceso de selección aplicado en la empresa es por medio de solicitud de empleo, el 29% por entrevista personal y apenas el 18% ingresa por recomendación.

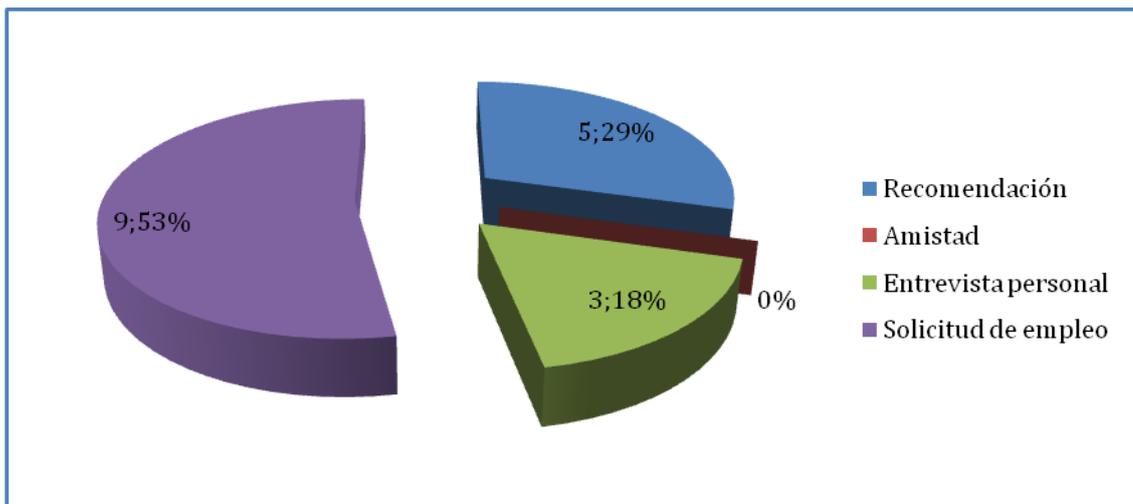


Figura 16. Proceso de selección de personal

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

4.2.5. Tipos de reclutamiento aplicado en la empresa Tabacalera La Francey S.A.

Referente al tipo de selección del personal en la empresa Tabacalera La Francey S.A., demuestra que se realiza de forma interna en un 100%, como se aprecia en la figura 17.

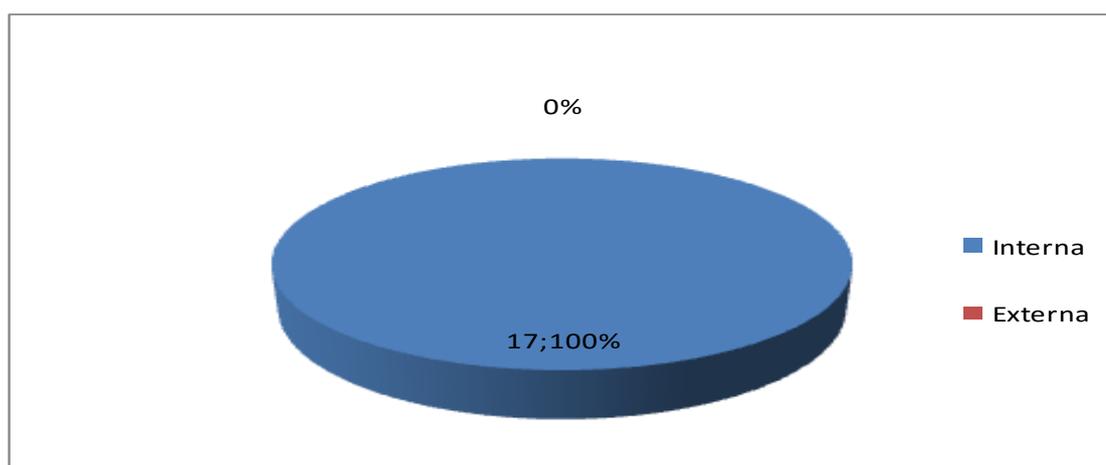


Figura 17. Tipo de reclutamiento que emplea la empresa

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

4.2.6. Beneficios sociales

El 100% del personal fijo de la empresa señaló que reciben todos los beneficios de ley tal como lo establecen las leyes ecuatorianas vigentes.

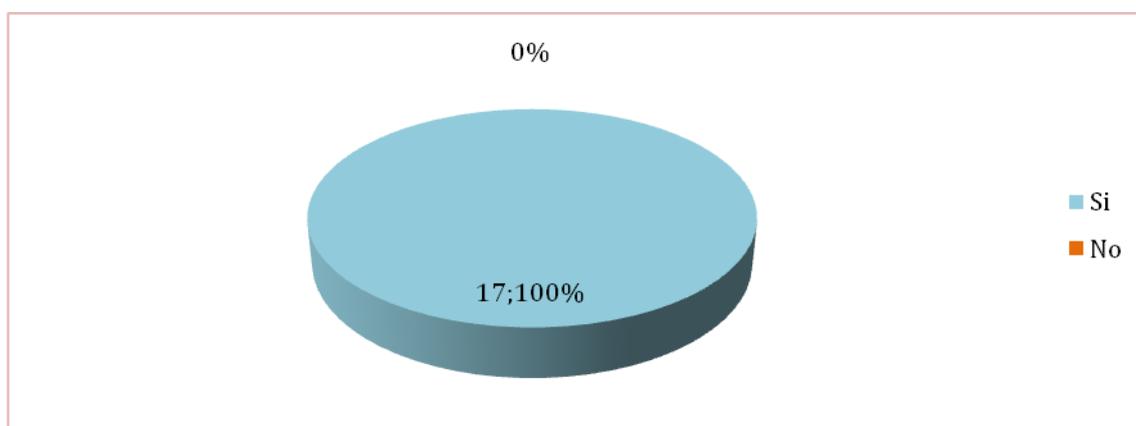


Figura 18. Beneficios sociales

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

4.2.7. Tipos de capacitaciones recibidas por parte de la empresa

En la figura 19, el 80% de los encuestados manifestaron que la empresa no realiza ningún tipo de capacitación y el 20% indicó que sí, es decir que a finales del año 2010 se ha iniciado el proceso de capacitación de forma parcial por medio de la Secretaria Técnica de Capacitación y Formación Profesional (SETEC) y otras empresas que brindan capacitación a nivel nacional.

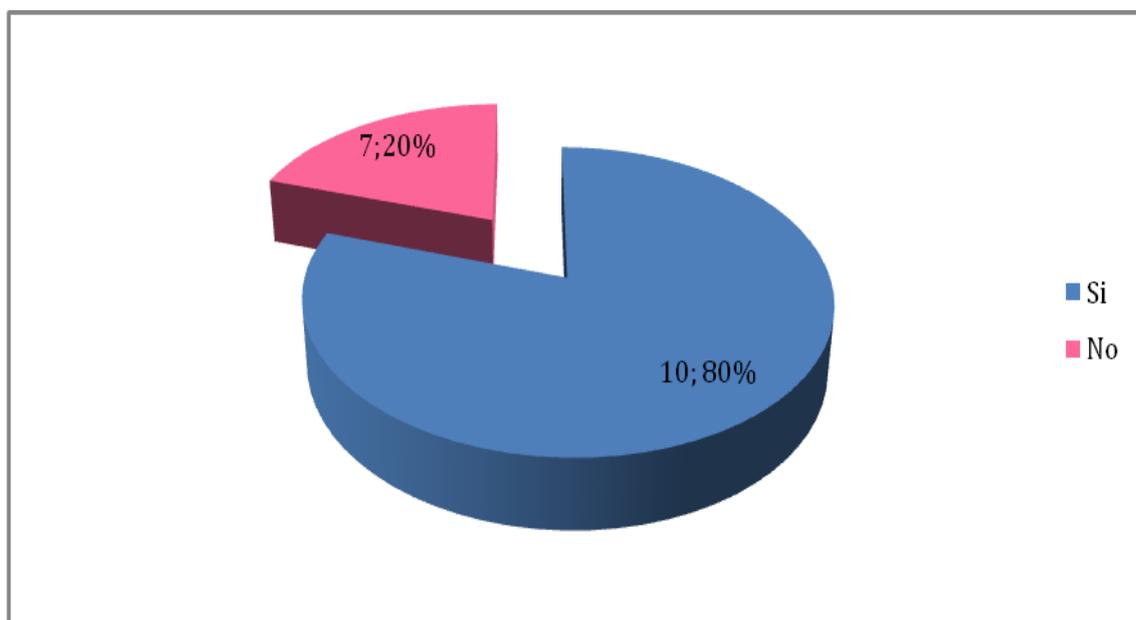


Figura 19. Recibe capacitación de la empresa para mejorar su desempeño

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

4.2.8. Tiempo de trabajo en la empresa

Como se aprecia en la figura 20, dentro del personal administrativo el 76% llevan laborando más de 5 años, mientras que el 18% entre los 4 a 5 años y un 6% de 2 a 3 años.

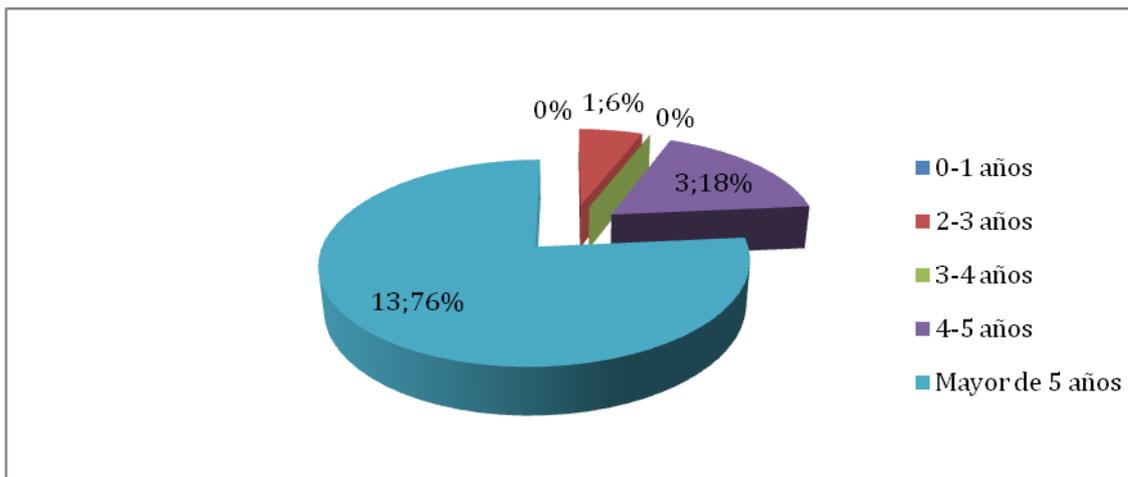


Figura 20. Tiempo de trabajo en la empresa

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

4.2.9. Cuenta con los implementos necesarios para cumplir sus funciones

El 100% del personal administrativo indica que la empresa les ofrece todas las herramientas necesarias para desarrollar sus actividades diarias, lo cual acredita a su desempeño laboral.

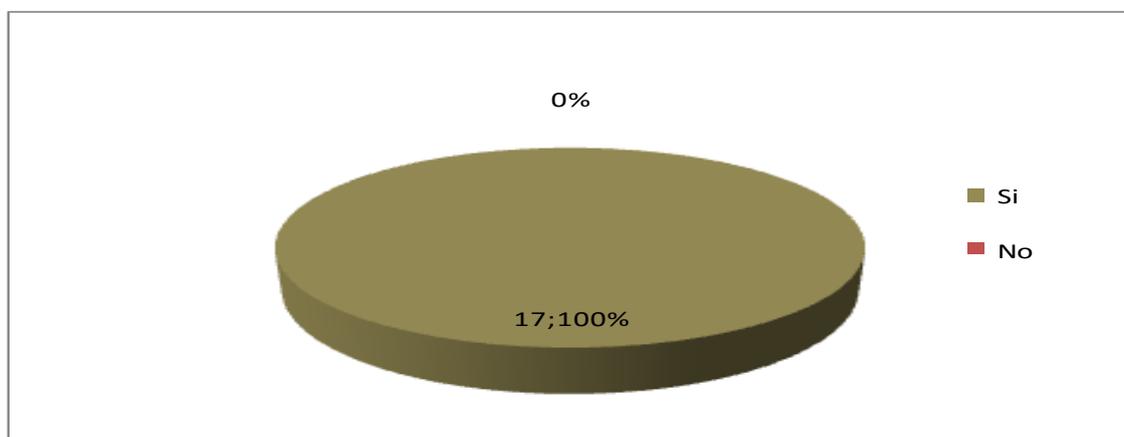


Figura 21. Implementos necesarios para cumplir con las actividades

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

4.2.10. Solución de problemas laborales

Al presentarse un problema dentro de las labores o relaciones personales 71% manifestó que lo tratan con el gerente y el 29% al jefe departamental, es decir a su jefe superior inmediato. Figura 22.

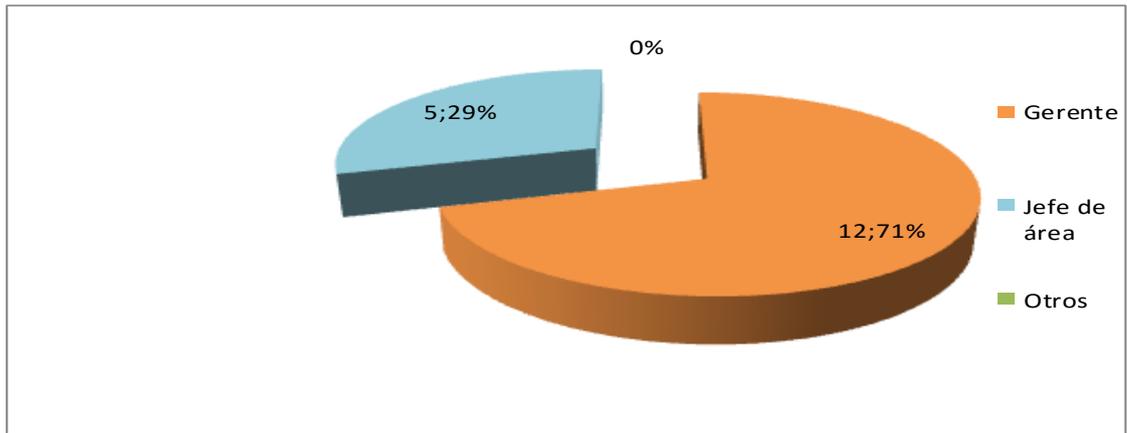


Figura 22. Solución de problemas laborales dentro de la empresa

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

4.2.11. Cuenta la empresa con un organigrama

Para conocer si la empresa ha difundido entre sus trabajadores un organigrama funcional, se realizó la pregunta respectiva en la que dio como resultado que el 82% no lo conoce y apenas un 18% hace referencia de conocerlo, como lo podemos constatar en la figura 23.

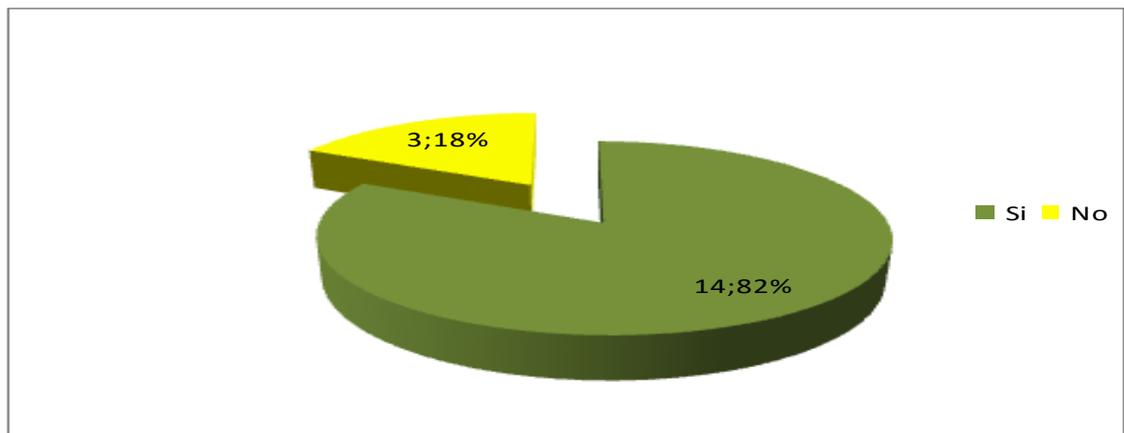


Figura 23. Organigrama funcional de la empresa

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

4.2.12. Información relevante para el desempeño de sus funciones

Uno de los requerimientos importantes para un desempeño eficiente es el de contar con la suficiente información que se requiera para ejecutar las funciones,

se puede observar que el 100% del personal fijo posee la información. Figura 24.

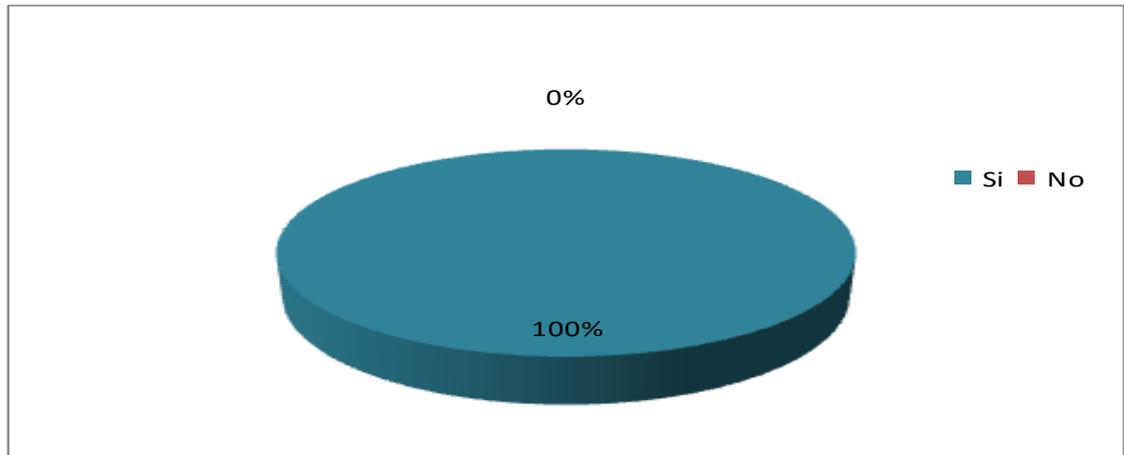


Figura 24. Información que requiere para el trabajo

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

4.2.13. Cooperación laboral

El trabajo en equipo facilita el cumplimiento de los objetivos, lo cual en la empresa Tabacalera La Francey S.A. en un 59% se corresponde a la categoría bueno y el 41% en forma normal.

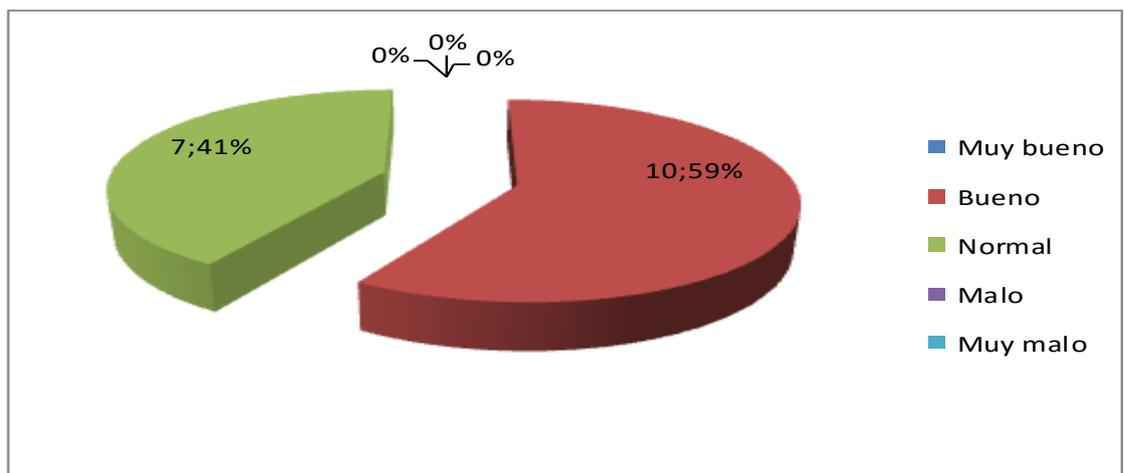


Figura 25. Cooperación laboral en la empresa

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

4.2.14. Proceso de evaluación

Con respecto a un proceso de evaluación, los trabajadores respondieron en un 100%, esto es a 17trabajadores, que no han sido evaluados en todo el tiempo que llevan laborando en esta empresa.

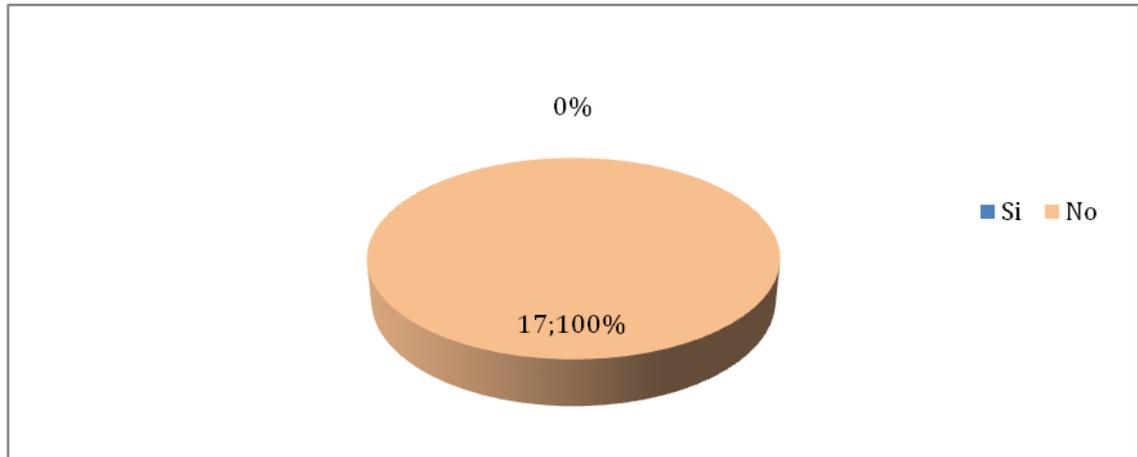


Figura 26. Evaluación de desempeño de la empresa

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

4.2.15. Salarios

Tal como se aprecia en la figura 27, el 88% del personal se encuentra insatisfecho con su salario actual y 12% están satisfechos, es de indicar que todos los empleados gozan de los beneficios de ley.

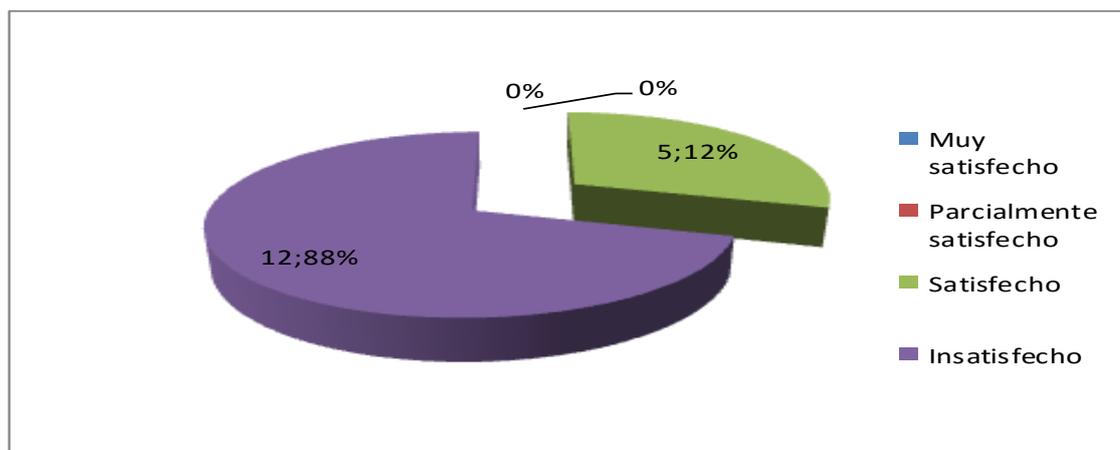


Figura 27. Satisfacción con el salario que actualmente perciben

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

4.3. Análisis de la Entrevista Realizada al Gerente y al Jefe Administrativo de la Empresa “Tabacalera La Francey S.A.”

1. ¿Se brinda capacitación al personal de la empresa?

Si, se lo ha venido implementando desde el año 2010 de manera limitada.

2. ¿Con que frecuencia se realizan las capacitaciones?

Un 30% del total de trabajadores, actualmente se capacita mediante la SETEC y otras empresas.

3. ¿El personal cuenta con los implementos y equipos necesarios para el cumplimiento de sus actividades?

Si, se les provee de todo lo necesario para optimizar los recursos disponibles.

4. ¿Cómo se realiza el control del personal de la empresa?

El personal fijo y de temporada llevan un registro de asistencia y de reporte de sus actividades, al administrativo no se les aplica ningún registro.

5. ¿Cuentan con un manual de funciones y lo conocen sus empleados?

No existe un manual de funciones, solo contamos con un reglamento.

6. ¿Se aplica alguna evaluación de desempeño en la empresa?

No, porque hasta la actualidad no se ha establecido el sistema de evaluación de desempeño profesional.

7. ¿Cómo califica el proceso de comunicación que fluye en la empresa?

Los entrevistados concuerdan que la comunicación en la empresa es buena.

8. ¿Cree usted que el personal está motivado con su trabajo?

De acuerdo al criterio de los entrevistado consideran que si están motivados los empleados.

9. ¿La empresa cumple con todas las leyes y disposiciones en cuanto a sueldos y beneficios de los trabajadores?

Si se cumple con todo el personal que labora en la empresa.

Análisis de los entrevistados

Los entrevistados han coincidido en lo que respecta a las respuestas realizadas, indicando que la empresa si cuenta con todas las disposiciones establecidas y normativas vigentes relacionadas con este tipo de negocio, que se brinda capacitación de forma limitada, se lleva un control del personal que labora en la empresa, la comunicación es buena y los empleados y trabajadores están motivados, sin embargo manifestaron que no cuenta la empresa con un manual de funciones, y además señalaron que no se hace evaluación de desempeño.

**4.4. Estructura Organizacional de la Empresa Tabacalera
“La Francey S. A.”**

La empresa en estudio cuenta con una estructura organizacional definida en forma ambigua como se presenta en la figura 28, Gerente General, Asesor agrícola, Director Agrícola, Jefe de Operaciones Agrícolas, Jefe Administrativo, Asistente Administrativas, Ayudante de Recursos Humano, Bodeguero, Jefe de Campo, Jefe Fitosanitario, Jefe de Viveros y Cuartos Calientes, Jefe de Ensarte y Cosecha, Jefe de Riego, Jefe de Labores Culturales, Jefe de zafada, Jefe de Curación, Taller Mecánica, Taller de Soldadura.

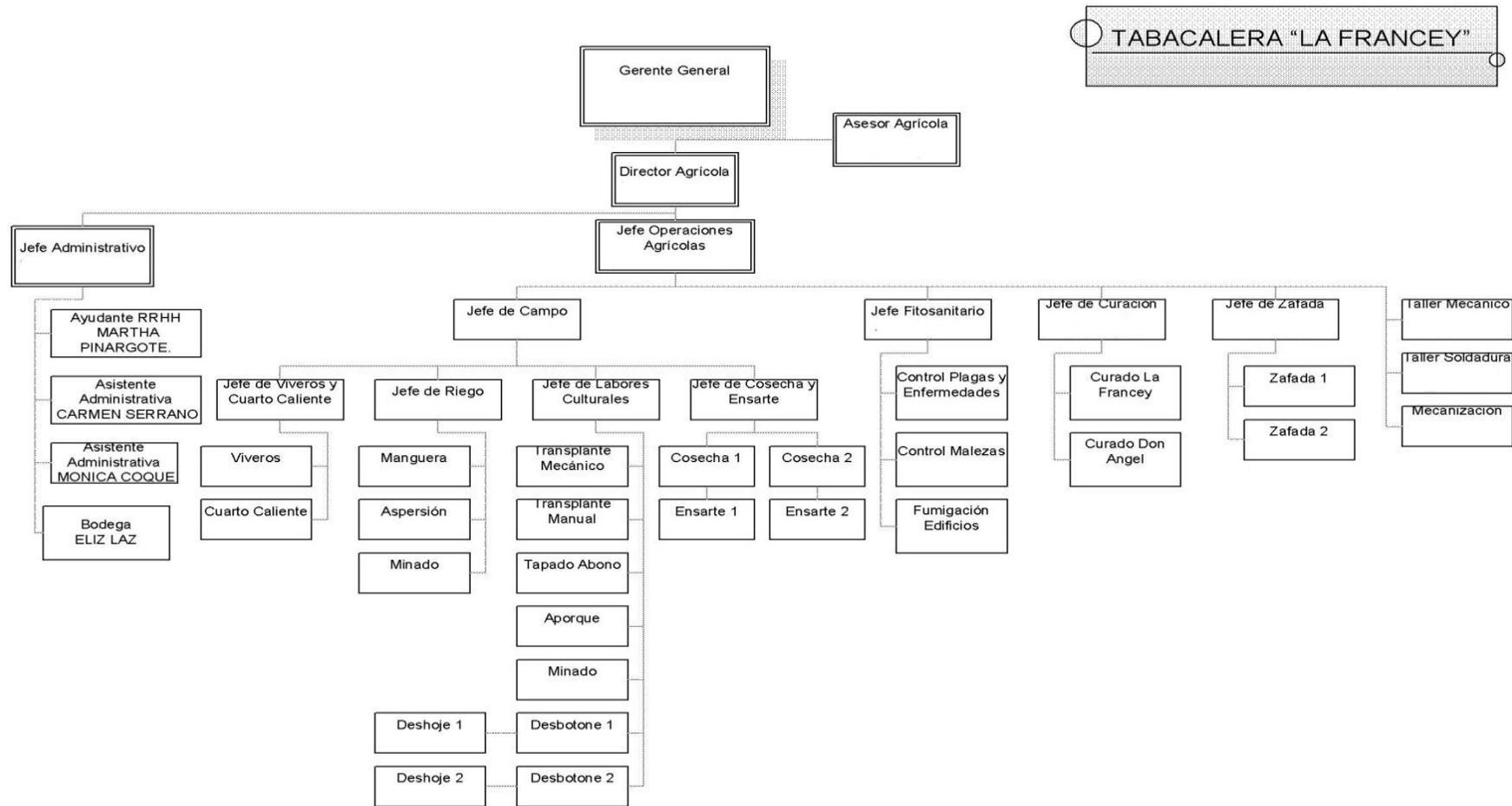


Figura 28. Organigrama estructural de la Empresa Tabacalera "La Francey S.A."

4.5. Análisis de la Situación Actual y Descripción de la Gestión del Recurso Humano en la Empresa “Tabacalera La Francey S.A.”

En la investigación realizada en la empresa La Francey, se logró determinar que la empresa con el avance de los tiempos ha venido desarrollándose hasta convertirse en una empresa exportadora de tabaco.

4.5.1. Estructura organizacional

En lo que respecta a la estructura organizacional de la empresa esta ha tenido diferentes cambios con respecto a sus inicios, de acuerdo a las entrevistas y observación aplicada en esta investigación su estructura se define actualmente como se detalla en la figura 28.

4.5.2. Análisis de puestos

En lo que respecta a las personas que desempeñan los diferentes cargos de la estructura organizacional de la empresa Tabacalera La Francey S.A. se observó que solo el personal administrativo cumplen con todos los requisitos para el cargo, no así el personal de campo que en su mayoría han logrado estar en altos cargo por su experiencia mas no por su nivel académico.

4.5.3. Gestión del recurso humano

La empresa maneja un gran número de personal en la temporada de producción (verano), de donde se da la clasificación de personal administrativo, fijo y temporal.

El sistema de selección que emplea la empresa en lo que respecta al personal de campo lo realiza internamente y solo aplica un sistema de registro de datos personales, no aplica ninguna inducción por cuanto siempre contratan en su mayoría a las mismas personas, no se evalúa el desempeño laboral, ni se capacita. Con el personal administrativo y fijo el sistema de contratación es un

poco más formal, en su mayoría se contrata por referencias personales, se los entrevista y selecciona, más no se aplica la evaluación de desempeño.

En lo que respecta a la seguridad e higiene se pudo observar que el personal cuenta con los equipos, herramientas y materiales necesarios para desempeñar sus labores, reciben asesoramiento de sus respectivos jefes en cuanto a sus actividades diarias.

V. DISCUSIÓN

Una vez que se realizó el análisis de los resultados de la presente investigación, se determinó la situación actual de la Empresa Tabacalera “La Francey S.A”, la cual posee una estructura organizacional ambigua donde se evidencia el poco interés en el manejo integral del recurso humano, lo cual difiere con lo planteado por los siguientes autores **Zarragoitia y Artidiello (2006)** las funciones a realizar tienen una interrelación que permite generar valor agregado en el proceso y ventajas competitivas; se enfoca a una gestión por competencias, a una gestión del conocimiento, son organizaciones que aprenden. El enfoque tradicional las considera actividades independientes cada una guiada por su propia tradición práctica.

En cuanto al proceso de selección, reclutamiento e inducción la empresa presenta limitaciones porque no tiene un manual de funciones y modelos de solitudes para cumplir con estas actividades de manera efectiva, tal como lo indica **Galcerán (2002)**, quien manifiesta que el primer paso para calcular el número de personas necesarias en una empresa consiste en saber qué tareas deben realizarse y aplicar a cada una, el tiempo que una persona invierte en su ejecución. Así, dependiendo del número de veces que la tarea ha de llevarse a cabo y de la extensión de la jornada de trabajo de una persona, se obtiene el número de personas que se necesitan, por lo que acogimos su aseveración y reconstruimos la estructura organizacional de acuerdo a la realidad actual.

La mayoría de los encuestados indicaron que no reciben capacitación, porque la empresa no cuenta con un plan de capacitación, ni un rubro establecido para tal efecto, sin embargo actualmente se está aprovechando el servicio que ofrece la SETEC a los trabajadores, tomando como referencia a **Galcerán (2002)**, quien afirma que el desarrollo efectivo en la empresa implica planeamiento, estructuración, educación, y capacitación para brindar conocimiento destrezas y compromiso de sus colaboradores utilizándolos creativamente como herramientas para brindar poder, cosa que no lo maneja con eficiencia la empresa en estudio.

Actualmente la empresa no realiza el proceso de evaluación de desempeño laboral, por ende no se puede determinar la calidad y eficiencia profesional tal como lo señala **Carrasco (2010)**, el mismo que manifiesta que, se distinguen tres períodos en la evolución del manejo o proceso del recurso humano: Período administrativo; período de gestión y período de desarrollo, donde se debe de cumplir con la gestión de este recurso el mismo que no se está cumpliendo en la empresa Tabacalera “La Francey S.A. como es un buen proceso de selección, reclutamiento, capacitación, motivación etc. de acuerdo a este criterio la hipótesis planteada “Con la investigación sobre la gestión de recursos humanos actual se determina que no se aplican los subsistemas que efectivicen la eficiencia de este recurso en la Empresa Tabacalera La Francey S.A.” se acepta.

En este período se establece que el recurso humano se debe optimizar y que las acciones en su manejo tengan un carácter proactivo. De tal modo que se supone que a partir de este momento, se inicia la concepción estratégica de los recursos humanos con sus características especiales.

De acuerdo a los resultados y lo manifestado por varios autores se demuestra la importancia que tendrá la creación de los subsistemas del departamento de recursos humanos en la Empresa Tabacalera “La Francey S.A.

VI. PROPUESTA

DISEÑO DE LOS SUBSISTEMAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA TABACALERA LA FRANCEY S.A.

6.1. Justificación

La presente investigación es importante porque con la reestructuración de los procesos del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en la empresa Tabacalera La Francey S.A., como un medio de buena gestión administrativa permitirá conocer en qué medida se da cumplimiento a los objetivos y como se están utilizando los recursos en todas sus unidades de operación.

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

Además con esta investigación se aportará con conocimientos teóricos y científicos al desarrollo de la empresa, porque en la actualidad hay que conquistar y mantener motivado al personal en la organización para que trabajen y den el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable, optimizando los recursos de manera eficiente y eficaz.

6.2. Fundamentación

Tabacalera La Francey S.A. cuenta con los recursos y avances tecnológicos, los sistemas computadorizados y la automatización de los procesos. Simplificando en la medida de lo posible los formalismos y procesos burocráticos. Las formas y documentos que sean simples y en un lenguaje claro y sencillo.

Para asegurar que el Departamento de Recursos Humanos cumpla sus objetivos se debe tener presente (siempre) que Recursos Humanos es: 1ro. Un departamento de servicio y, 2do. Que debe estar diseñado "porempleados".

Los Departamentos de Personal proporcionan servicios. Existen para ayudar a los empleados, los directivos y la organización a lograr sus metas. Los directivos de recursos humanos no ejercen la autoridad (ni tienen la responsabilidad) de dirigir otros departamentos. En lugar de ello, se les da autoridad de staff, que consiste en la posibilidad de asesorar a los otros directivos. La autoridad directa o de línea consiste en el derecho y la responsabilidad de dirigir las operaciones de los departamentos.

A quienes ejercen esa autoridad se les designa con el nombre de gerentes de línea u operativos. Los gerentes de línea toman decisiones respecto a la producción, desempeño y el personal a su cargo. Son ellos quienes deciden las asignaciones de puestos, las promociones, o cuándo es necesario separar a una persona de la organización.

Los especialistas en recursos humanos asesoran a los gerentes de línea, pero son éstos últimos quienes tienen la responsabilidad por el desempeño de sus empleados.

En la actualidad las técnicas de selección del personal tiene que ser más subjetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicosomáticas y los exámenes médicos.

6.3. Objetivos de la Propuesta

6.3.1. General

Diseñar los subsistemas de gestión para mejorar la gestión del recurso humano y optimizarla de manera eficiente, eficaz y efectivamente, en la empresa Tabacalera “La Francey S.A., año 2011.

6.3.2. Específicos

- Elaborar un modelo de subsistemas de reclutamiento y selección de personal, evaluación de desempeño, compensación salarial, capacitación e higiene y seguridad con los respectivos formatos acorde a las necesidades de la empresa Tabacalera La Francey S.A., año 2011.
- Estructurar el organigrama funcional según las normativas vigentes.
- Realizar el manual de funciones de acuerdo a la estructura organizacional de la empresa Tabacalera La Francey S.A., año 2011.

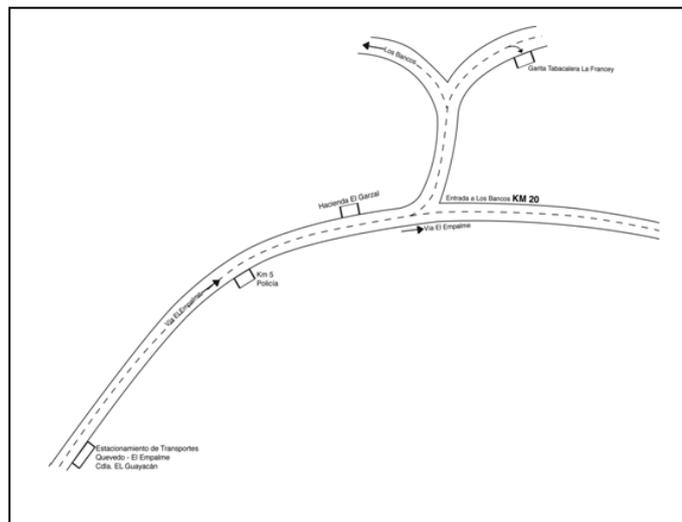
6.4. Importancia

Esta propuesta toma su importancia porque con la implementación de los subsistemas de gestión de recursos humanos en una empresa, determinará un ambiente desarrollador de competencias y rendimiento efectivo, eficiente y eficaz, con la obtención del cumplimiento de sus objetivos.

El número de subsistemas cambia de acuerdo con la magnitud de la organización, el nivel jerárquico y el tipo de puestos que se desee ocupar, el costo de cada etapa y la efectividad de la misma para eliminar a los candidatos que no reúnan los requisitos necesarios para desempeñar determinada labor o para seleccionar al mejor.

6.5. Ubicación Sectorial y Física

La empresa Tabacalera la Francey S.A. está ubicada en el Km. 20 de la vía Quevedo- El Empalme perteneciente al cantón Quevedo, provincia de Los Ríos, lugar donde se implementará la siguiente propuesta “Diseño de los subsistemas de gestión de recursos humanos para la empresa Tabacalera La Francey S.A”.



6.6. Factibilidad

Por ser una propuesta de carácter administrativo y contar con la apertura y predisposición de los directivos de la Empresa Tabacalera La Francey S.A. mismas que tiene como compromiso reestructurar y mejorar los procesos a medida que el entorno lo exija, para poder competir en el mercado es factible su aplicación.

6.7. Desarrollo de la Propuesta

La propuesta presenta como plan de acción lo siguiente:

6.7.1. Subsistemas de reclutamiento y selección de personal

6.7.1.1. Pasos necesarios para la selección de personal.

Para tomar una decisión sobre la selección del personal idóneo, es esencial contar con la información acerca de los puestos que deban cubrirse, tener la proporción entre las vacantes y el número de solicitantes, y toda la información posible sobre el propio solicitante.

a) Especificación del puesto

Es importante que los entrevistadores del personal mantengan una relación estrecha con los departamentos y puestos de la organización para poder conocer las características de la vacante.

b) Selectividad al contratar

La selectividad se expresa en términos de la proporción de selección, que representa la selección entre el número de solicitantes que se va a seleccionar y el total de solicitantes con que se cuenta.

c) Información sobre los solicitantes

Se requiere casi siempre toda la información posible de lo que un candidato, puede hacer y lo que hace. Él puede hacer, se relaciona con su conocimiento, destreza, aptitud y potencial. El factor hacer se relaciona con motivación, interés y otras características de su personalidad. Para determinar lo anterior, se requiere tener información confiable y válida sobre los aspirantes.

La confiabilidad se refiere, al grado en que las herramientas de selección son consistentes como la información que los candidatos proporcionan.

La validez se refiere, al grado en la cual la información pueda predecir el éxito o fracaso de un candidato en el trabajo mismo.

6.7.1.2. Solicitud de empleo

La hoja de solicitud es un formato impreso a través del cual un candidato proporciona información personal a una empresa, con el propósito de que sea considerado en el proceso selectivo establecido y para que la organización cuente con una fuente objetiva que permita tomar una decisión acertada con respecto a eliminar o aceptar al aspirante.

MODELO DE LA SOLICITUD DE EMPLEO PARA LA EMPRESA TABACALERALA FRANCEY S.A.

<p style="text-align: center;">SOLICITUD DE EMPLEO</p> <p>Puesto que Solicita</p> <p>Sea tan amable de llenar esta solicitud en forma manuscrita</p> <p>Nota: Toda información aquí proporcionada será tratada confidencialmente</p>	<p>Fecha</p> <p style="text-align: center;"> </p> <hr/> <p>Sueldo Mensual deseado</p> <hr/> <p>Sueldo Mensual aceptado</p> <hr/> <p style="text-align: center;"> </p>	
--	---	--

DATOS PERSONALES			
Apellido Paterno	Apellido materno	Nombres	Edad Años
Domicilio		Teléf.	
Ciudad		Email.	
Vive con: Sus Padres <input type="checkbox"/> Su Familia <input type="checkbox"/> Parientes <input type="checkbox"/> Solo <input type="checkbox"/>		Fecha de Nacimiento	
Personas que depende usted. Hijos <input type="checkbox"/> Cónyuge <input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>		Nacionalidad Estado Civil Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>	

FORMACIÓN ACADÉMICA					
Institución	Dirección	De	a	años	Título recibido
Primaria					
Bachillerato					
Superior					
Posgrado					
Cursos Profesionales					
Idiomas					
Estudio que está efectuando en la actualidad					
Institución	Horario	Curso o Carrera		Grado	

ESTADO DE SALUD Y HÁBITOS PERSONALES		
¿Cómo considerada su estado de salud actual? Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/>	¿Padece alguna enfermedad crónica? No <input type="checkbox"/> Si (Explique) <input type="checkbox"/>	
¿Practica Ud. Algún deporte?	¿Pertenece a algún club social o deportivo?	¿Cuál es su pasatiempo favorito?
¿Cuál es su meta en la vida?		

EMPLEO ACTUAL Y ANTERIORES				
Concepto	Actual o Ultimo	Anterior	Anterior	Anterior
Tiempo que prestó sus servicio	De a	De a	De a	De a
Nombre de la compañía				
Dirección				
Teléfono				
Puesto desempeñado				
Sueldo mensuales	Inicial Fin			
Motivo de Separación				
Nombre de su Jefe directo				
Puesto de jefe directo				
Podemos solicitar informe de usted Si <input type="checkbox"/> No (Razones) <input type="checkbox"/>	Comentarios de sus Jefes			

REFERENCIAS PERSONALES				
Nombre conocerlo	Domicilio	Teléfono	Ocupación	Tiempo de

COMENTARIO DE ENTREVISTADOR Y FIRMA	
	Firma de Solicitante

Diseñado por: Investigadora

La solicitud es muy importante su elaboración, ya que es el primer expediente informativo del trabajador y significa:

Un inventario biográfico del aspirante.

Es un auxiliar para llevar a cabo las entrevistas, ya que está estructurada de acuerdo con un orden lógico.

Es una ayuda en el proceso selectivo, al llevar a cabo la planeación del mismo.

a. Estructura de la solicitud de empleo

Datos personales: (En este rubro se debe de anotar el nombre completo, edad, sexo, nacionalidad, domicilio, lugar de nacimiento, estado civil, fecha de nacimiento, estatura y peso).

Documentación: (Al momento de estar llenando la solicitud, el aspirante debe concluir la documentación que posee como son: la cartilla militar, registro federal de contribuyentes, numero de afiliación al IMSS, número y clase de licencia de manejar, numero de pasaporte y otros).

Estado de salud y hábitos personales: (Este renglón tiene la finalidad de ponernos al tanto de las enfermedades que sufre el candidato para poder establecer si es factible que desempeñe determinada labor).

Formación Académica (Aquí se deben especificar las escuelas por las que ha pasado, la dirección, fecha y documentos recibidos durante la estancia en la misma).

Conocimientos generales: (Idiomas que domina el aspirante, funciones de oficina que domina, máquinas de oficina y taller que sepa operar y otros).

Empleo actual y anterior: (Estas son muy importantes, por lo cual es necesario verificar que sean verdaderas para tener un poco de seguridad de que el empleado que vamos a contratar va a ser positivo para la empresa).

Datos económicos: (Sirve para saber que otros ingresos tiene el candidato, si trabaja con cónyuge, si posee casa propia, si tiene automóvil, si tiene pendientes deudas importantes, y aproximadamente cual es el gasto mensual que realiza. Todo esta información nos sirve para saber en qué situación económica se encuentra el posible empleado).

Firma del solicitante: (Esta es la última etapa).

6.7.1.3. Entrevista de empleo

La entrevista es una técnica que se utiliza para llevar a cabo una comunicación bilateral entre dos personas, el entrevistador y el entrevistado, con la finalidad de que el seleccionador obtenga la información necesaria que proporcione el candidato, para que de acuerdo con el resultado de este encuentro el solicitante sea evaluado.

Cada entrevista tiene un propósito bien definido, el cual debe estar predeterminado para poder establecer el procedimiento a seguir, el método que se va a utilizar, el ambiente en que se lleva a cabo y su duración.

Los modelos o métodos de entrevistas que más se utilizan son:

Entrevista no dirigida.- En ella el candidato tiene libertad para expresar sus sentimientos y llevar a cabo el curso de la misma. En general, este enfoque se caracteriza por la conducta que lleva a cabo el seleccionador, quien escucha atentamente y no se opone a la opinión del entrevistado.

Entrevista profunda.- Contiene un conjunto de preguntas, las cuales cubren distintas áreas de la vida del candidato y que están relacionadas con la vacante que desea ocupar. Estas preguntas están estructuradas de tal forma que es posible que el aspirante diga todo lo que se desee al contestarlas.

Entrevista Estandarizada.- Es una de las que poseen mayor nivel de estructuración, pues se apega en gran parte a un conjunto de preguntas detalladas en una forma especial y por lo tanto proporciona en la mayoría de los casos resultados positivos.

Entrevista de Grupo.- Este método se utiliza principalmente para seleccionar a los aspirantes a ejecutivos, y consiste en la reunión de varios solicitantes para llevar a cabo una discusión en grupo. Y por otra parte ejecutivos de la compañía que evalúan a los candidatos, tomando en cuenta para ello, factores como: iniciativa, habilidad para congeniar con los demás, dinamismo, pose, etc.

Para llevar a cabo una entrevista se deben tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Complementar y verificar los datos de la solicitud.
- Tener una impresión del candidato que desee ingresar a la compañía.
- Saber qué motivos dirigieron al solicitante a nuestra compañía.

- Lo que espera encontrar el nuevo empleado en nuestra organización.
- Determinar qué tipo de necesidades tiene y cuál es la magnitud de las mismas.
- Que posibilidades de desarrollo puede alcanzar el aspirante a una vacante.
- Cuando desea ganar y que le gustaría desempeñar.

Las entrevistas se pueden conducir de la siguiente manera:

- ✓ Recibir amablemente al candidato.
- ✓ Comenzar la plática destacando los intereses que perseguimos con la entrevista.
- ✓ Debe ser cordial y sencilla para dar confianza al entrevistado.
- ✓ Observar las reacciones del solicitante, presentación y cultura.

Hacer el resumen de lo observado tomando en cuenta todos los aspectos que se consideren importantes para evaluar al aspirante.

**EMPRESA TABACALERA LA FRANCEY S.A.
 REPORTE DE ENTREVISTA**

Nombre	
Puesto	Fecha
EXPERIENCIA LABORAL	
<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad laboral • Puestos desempeñados • Adaptabilidad • Eficiencia • Motivación en el trabajo • Relación con compañeros • Relación con superiores • Liderazgo • Responsabilidad 	

DATOS FAMILIARES
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel socioeconómico • Responsabilidad • Relaciones familiares • Ingresos familiares
FORMACIÓN ACADÉMICA
<ul style="list-style-type: none"> • Logros • Capacidades • Motivación • Relaciones interpersonales • Liderazgo • Responsabilidad
INTERESES:
<ul style="list-style-type: none"> • Actividades sociales • Intereses y metas • Valores • Manejo de tiempo y dinero • Pretensiones económicas
ESTIMACIÓN GENERAL DEL CANDIDATO
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> ENTREVISTADOR

Diseñado por: Investigadora

6.7.1.4. Los test y las pruebas técnicas

Las pruebas son las apreciaciones que se obtienen para evaluar a un individuo tomando en cuenta las características o habilidades así como sus cualidades, para saber si se encuentra apto para realizar cierta actividad.

Las pruebas a aplicarse en la selección del personal son.

Pruebas de aprovechamiento.- Donde mostrarán y medirán los logros, así como las habilidades desarrolladas por el solicitante. Revelan lo que el

candidato puede realizar, así como las tareas que pueden desarrollar actualmente en forma satisfactoria. Por ejemplo: se le hace una prueba de mecanografía, en la que se le proporciona material para ser mecanografiado y se anota el tiempo transcurrido en su elaboración así como también de los errores cometidos.

Pruebas de Oficio.- Medirán el conocimiento del solicitante en determinada actividad y quizá su habilidad para el mismo. Pueden implicar la ejecución de operaciones sencillas que requieren habilidad especializada. Sin embargo, en la actualidad se le ha dado importancia al tipo oral de las pruebas de oficios, que consisten en una serie de preguntas, las cuales se consideran que pueden ser respondidas satisfactoriamente sólo por aquellos que conocen y comprenden perfectamente el oficio.

Pruebas de inteligencia.- Estas proporcionarán una medida del coeficiente de intelecto del solicitante, y evalúan varios tipos de habilidad mental, incluyendo memoria, razonamiento, vocabulario y percepciones sociales.

Pruebas de Aptitud.-Estas medirán habilidades y capacidades potenciales, tales como aptitudes mecánicas. Estos exámenes aprecian las aptitudes para trabajos de oficina, aptitud mecánica y diferentes tipos de destreza.

Pruebas de Actitud.- Estarán diseñadas para modelos de intereses individuales, es decir, descubrir qué tipo de características tiene un individuo para ubicarlo en el trabajo que le corresponda, y ponerlas en práctica.

Pruebas de estabilidad y ajuste emocional o de personalidad.- Indican el temperamento básico del candidato, y lo que puede ser descrito como su estado de ánimo característico. Se busca señalar lo que el candidato hará, para evaluar así su motivación y empuje. Finalmente, en los niveles de supervisión y administración, el carácter del empleado y su habilidad para llevarse bien con otras personas pueden ser importantes. La madurez emocional de las personas se analiza con esta prueba.

**FORMATO PARA APLICAR EN LA EMPRESA
TABACALERA LA FRANCEY S.A.
REPORTE DE RESULTADOS DE PRUEBAS**

NOMBRE	
Puesto	FECHA
Formación Académica -----	
Sueldo Pretendido -----	
Resultado de pruebas Prácticas -----	
Resultado de pruebas Psicológicas -----	
Personalidad	
Áreas de Interés	
Conclusiones	
_____ FIRMA	

Diseñado por: Investigadora

6.7.1.5. Examen médico

El examen médico es el siguiente paso en el proceso de la selección de la empresa TABACALERA LA FRANCEY S.A., ya que es un requisito legal, en donde se dispondrá que los empleados debe ser examinado físicamente, con el fin de obtener información importante respecto a la salud, defectos físicos, enfermedades profesionales y otras no detectadas a simple vista y que serán necesarias ser examinadas por un médico, ya que el tendrá una visión amplia de lo que realmente se requieren para el puesto a ocupar.

Existen distintos tipos de exámenes médicos dentro de la empresa, tales como:

Examen médico de admisión.- Este tipo de examen consiste en explorar la historia clínica del candidato físicamente con base en sus antecedentes de trabajo, en donde se formula un dictamen del estado de salud, con el fin de saber que se emplea a una persona en buenas condiciones de salud. Lo cual implicaría el hecho de no tener incapacidades constantes y representen una pérdida de tiempo y recursos económicos, al haber prevenido antes de la contratación, el examen médico, es necesario que la empresa no solo se limiten a realizar el examen físico en el momento de la contratación, sino que lo lleven a cabo periódicamente con el fin de establecer un sistema de medicina preventiva.

Examen médico periódico.- Este examen consiste en la observación de varios aspectos como:

- Examen clínico.
- Formulación de una historia clínica.
- Llenado del libro oficial de exámenes médicos.
- Requisición de exámenes de laboratorio, radiografías, electrocardiogramas, etc.
- Elaboración de un expediente clínico por cada trabajador para uso exclusivo de la empresa.

- Exámenes especiales para evitar enfermedades contagiosas, epidemias, sobre todo para los manejadores de alimentos.

El examen médico es importante ya que representa una fuente valiosa de información para la empresa, por tal motivo, es imprescindible en cualquier proceso de selección de personal.

El examen médico se realizará al final del proceso de selección y de acuerdo con los resultados puede ser sujeto de contratación, además de proporcionar una información completa del candidato. Este examen no solo debe aplicarse al nuevo empleado sino también a lo que ya están dentro de la empresa.

Formato sencillo de Reporte de Examen Médico de Admisión.

Nombre del candidato:	
Departamento:	Fecha
Trabajo a desempeñar Sin limitaciones () Aceptable () Rechazado () Con limitaciones ()	
Departamento de personal	Nombre y firma del Médico
_____	_____

Diseñado por: Investigadora

6.7.1.6. Verificación de datos

Cuyo objetivo es comprobar y conocer la veracidad de los datos proporcionados por el candidato en la solicitud de empleo y en la entrevista, así como los datos proporcionados por referencias y trabajos anteriores.

Es importante esta investigación porque al planear una buena investigación socio-económica del candidato, nos permite comprobar sus características y aptitudes detectadas mediante la observación en la entrevista de la selección.

Es indispensable que la persona, encargada o analista que lleva a cabo, actúe siempre de manera imparcial, seria y con profesionalismo, ya que de la información que nos rinda depende la aceptación o rechazo del futuro trabajador.

En relación con la investigación de referencias proporcionadas por el candidato, es usual en toda solicitud de empleo indicar al solicitante que anote los nombres y proporcionar información referente a él; en ningún caso se consideran los nombres de familiares del candidato, sino que deben ser, por ejemplo; vecinos, compañeros de escuela, de trabajo, etc.

Entre las principales referencias que proporciona el candidato se encuentran. Cartas de recomendación de trabajo anteriores.

- Referencias por teléfono.
- Referencias por correo.
- Referencias a través de agencias de investigación

Por medio de estas referencias se conocen la veracidad de datos y se proceden a investigar las áreas con base a los datos proporcionados en la solicitud de empleo y en la entrevista que se haya tenido con el candidato, con

el objeto de delimitar un mayor análisis e investigación de acuerdo con las siguientes estructura de la investigación socio-económica.

- Conocer a fondo cada uno de los miembros que integran la familia.
- Situación económica y organización de la misma.
- Antecedentes de formación académica del candidato.
- Periodos de inactividad escolar, motivos.
- Antecedentes laborales del candidato.
- Periodos de inactividad laboral, motivos.
- Condición y ubicación de la vivienda e influencia sobre la familia.
- Antecedentes de vivienda para conocer el progreso.
- Estado de salud del candidato y servicios médicos que recibe.
- Periodos de ausentismo por motivos de salud.
- Propiedades y ahorros.
- Parientes cercanos y relaciones con los mismos.
- Clubes, asociaciones, sindicatos y partidos a que pertenezca.

Atender cualquier situación imprevista que sirva para enriquecer la información.

6.7.1.7. La decisión final

Una vez obtenidos los datos e información del candidato durante el proceso de selección, se evalúan y comparan las características del candidato con los requisitos del puesto a ocupar, para después presentarlo con el supervisor o el jefe de personal para su consideración y decisión final.

Se recomienda que tal decisión sea tomada por los jefes inmediatos del futuro empleado, por ser estos los responsables del trabajo que vaya a desempeñar en el departamento correspondiente. Además es necesario que el departamento de selección asesore la decisión que se vaya a tomar.

EMPRESA TABACALERA A FRANCEY S.A.

EVALUACIÓN DEL CANDIDATO

Nombre del candidato:		
Puesto		Fecha
Adecuada	Inadecuada	Regular
Presentación personal		
Experiencia		
Conocimientos		
Desenvoltura		
COMENTARIOS GENERALES		
Aceptado ()		
Rechazado ()		
Bien pero quisiera ()		
Ver otros ()		
FIRMA		
<hr/>		

Diseñado por: Investigadora

6.7.1.8. Proceso de inducción del personal

Es necesario que el gerente de la empresa o jefe de personal se encargue de hacer conocer la misión, visión, objetivos de la organización, beneficios que tienen los empleados, así como sus funciones, es decir inducirá al empleado que ya forma parte de la empresa y que contribuirá con su trabajo el logro de los objetivos de la misma.

6.7.1.9. Entrenamiento del personal

La empresa al nuevo empleado le brindará el apoyo entrenándolo cuya duración será de ocho hasta quince días, para que se familiarice con su trabajo en el caso de los repartidores conocerán todas las rutas y direcciones para la entrega de comunicaciones, el mismo que será evaluado; proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado en su puesto de trabajo, hoy en día la evaluación del desempeño ha dejado de convertirse en una verdadera herramienta administrativa, para convertirse en una responsabilidad forzada para quienes la tienen que utilizar, ha sido también una estrategia al momento de presionar o amenazar ciertas situaciones cada vez que se acerca la hora de la calificación, no hay conciencia de la importancia de realizar una adecuada concertación de objetivos y una evaluación que permita identificar las verdaderas fortalezas y debilidades de los evaluados.

6.7.2. Compensación Salarial

Este punto se refiere al sistema de salarios y políticas de ascensos que se debe tener en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los

empleados. Las comparaciones sociales corrientes dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que “debería ser” con respecto a su salario versus lo que percibe. Es muy importante recalcar que es la percepción de justicia por parte del empleado la que favorecerá su satisfacción.

6.7.3. Capacitación

La empresa Tabacalera “La Francey S.A.”, deberá plantear un programa de capacitación a los empleados que los motive y les sirva de crecimiento de personal y a su vez el compromiso de eficiencia con la empresa.

6.7.4. Higiene y seguridad

En este ámbito la empresa cumple con los requerimientos de seguridad e higiene, ya que siempre están siendo controlados por los organismos de control gubernamental. Por lo que el personal cuenta con los uniformes e implementos necesarios y una cultura de higiene recomendada.

6.7.5. Evaluación de desempeño

Un sistema de evaluación del desempeño aporta una fuente de información de suma importancia que repercute en el resto de las áreas de desarrollo de los recursos humanos, es necesario entonces que la empresa Tabacalera “La Francey S.A.” Empiece a generar una cultura tanto para evaluados como para evaluadores, donde encuentren en la Evaluación del Desempeño la oportunidad para fortalecer a través del Plan General de Capacitación, las debilidades en los resultados y poder perfeccionar cada vez más las competencias laborales.

Para la implantación de un sistema de evaluación del desempeño, existen cuatro fases:

a) Fase de diseño:

- Los objetivos que se pretenden conseguir: de progreso, de apoyo, de supervisión.
- A las personas que va destinada la evaluación
- Enfoque, criterios, métodos.

b) Fase de implantación:

Se establecen las bases para que tenga éxito el sistema, como por ejemplo la comunicación a los interesados, diseño del programa de formación de evaluadores.

c) Fase de aplicación

Lo más importante de esta fase es la entrevista de evaluación. Sin embargo no se pueden perder de vista aspectos relacionados con el envío de cuestionarios, convocatorias, comunicación de fechas.

d) Fase de desarrollo

Tiene como finalidad que el sistema siga fiel a los objetivos predeterminados y requeridos para la organización. En esta fase también se pueden introducir aportaciones de los evaluados, dándole de este modo mayor credibilidad y utilidad al sistema.

En cuanto a los posibles métodos, es importante buscar uno que permita tener en cuenta y dejar reflejado la aportación concreta de cada persona con un alto grado de objetividad. En cualquier caso cada método intenta comparar las cualidades y los resultados, respecto a determinados índices de medición, de la personas en su puesto de trabajo, recomendando se considere el método basado en competencias, por cuanto incorporan a los estándares de evaluación

tradicionales aquellas conductas del trabajo necesarias para realizar tareas específicas

6.7.6. Estructura organizacional propuesta para la Empresa Tabacalera “La Francey S.A.”

La empresa en estudio cuenta con una estructura organizacional definida en forma ambigua para lo cual se propone un modelo acorde a las necesidades y normativas vigentes para este tipo de empresa: Comité Ejecutivo, conformado por tres accionistas con igual número de acciones cada uno, mismos que cuentan con la asesoría de un técnico agrícola, Gerente General, Jefe Administrativo, Asesor Contable, Auditora Interna, Comercio Exterior, Asistente Contable, Asistente de Nomina, Asistente de Recursos Humanos/Recepcionista, Listero, Bodegueros, Jefe de Campo, Jefe de Viveros, Jefe de Siembra, Jefe de Riego, Jefe de Labores Culturales, Jefe de Cosecha, Jefe de Ensarte, Jefe de zafada, Jefe Fitosanitario, Jefe de Curación, Jefe de Fermentación, Jefe de Mecánica, Jefe de Mantenimiento/Soldadura y Jefe de Transporte, cabe señalar que el personal de seguridad no se encuentra en este organigrama funcional ya que ellos no están calificados para ser oficiales de seguridad, no cuentan con el permiso de arma, entre otros, además la empresa no dispone en su presupuesto con los valores necesarios para invertir en la legalización de un empresa de seguridad, es así que la institución reguladora de este tipo de empresa sugieren que la guardianía se haga mediante la prestación de servicios que ofrecen las empresas de seguridad; esto es en lo que respecta al área administrativa y operativa, quedando la estructura de la siguiente manera, figura 29.

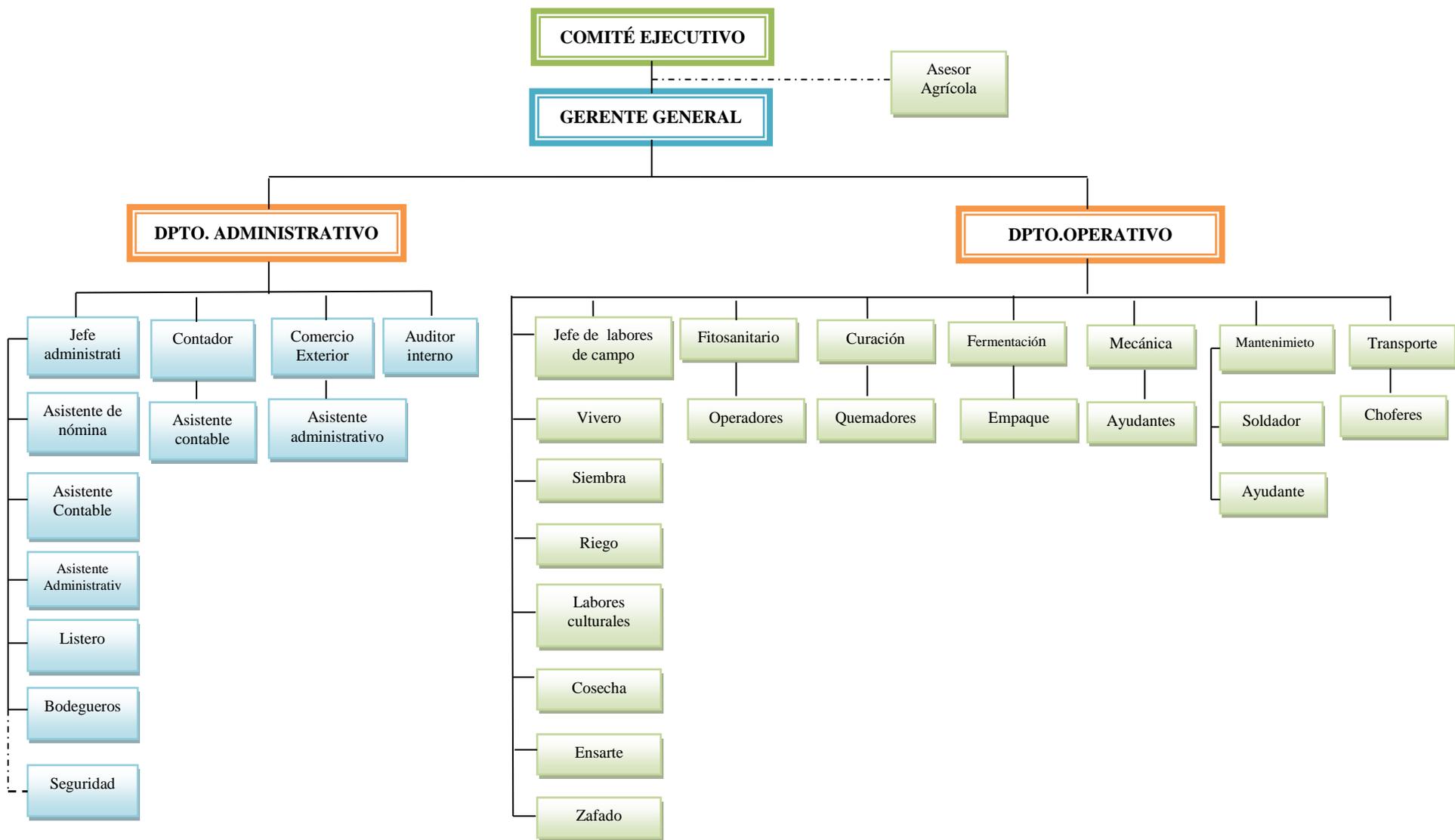


Figura 29. Estructura organizacional de la Empresa Tabacalera La Francey S. A.

6.8. Descripción y Análisis de Puestos y Funciones

Para definir las funciones y responsabilidades de cada puesto se realizó entrevistas al personal responsable, con lo que describimos los cargos de la siguiente manera:

6.8.1. Gerente General

Área:	Administrativo
Jefe inmediato:	Comité ejecutivo
Puestos bajo su mando:	Toda la organización
Contactos permanentes:	
Internos:	Subordinados directos
Externos:	Proveedores Comerciales, Acreedores, Instituciones Gubernamentales, Instituciones Financieras.

a) Especificación y análisis del cargo

Descripción del cargo: Dirigir y participar en la elaboración del plan técnico económico anual de la empresa, coordinar y supervisar la implementación de las normas políticas y estrategias que conlleven al cumplimiento del objetivo de la empresa.

b) Requisitos intelectuales

- **Educación:** Preferentemente Ingeniero agrónomo, con conocimientos en administración de empresas, seminarios de Relaciones Humanas.
- **Experiencia:** 2 años como gerente general en empresa comercial.
- **Aptitudes:** Iniciativa, don de mando, ética profesional, creatividad, habilidad expresiva.

c) Requisitos físicos

- ✓ Salud y buena presencia.

d) Funciones

- ✓ Dirigir planificar y participar en la elaboración del plan técnico económico anual de la empresa.
- ✓ Elaborar en coordinación con los gerentes del área las normas políticas y estrategias que conlleven al cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir los procedimientos de control interno que favorezca el buen uso de los recursos de la empresa.
- ✓ Evaluar el cumplimiento del plan económico y comercial mensualmente y realizar los ajustes necesarios para su cumplimiento.
- ✓ Participar en la evaluación laboral que hacen los gerentes a sus subordinados especialmente a los de cargo intermedio.
- ✓ Plantear a la junta directiva o socios de la empresa los planes a corto y mediano plazo así como su cumplimiento.
- ✓ Representar a la empresa ante instituciones gubernamentales financieros, proveedores y acreedores.
- ✓ Buscar y gestionar financiamiento para la ampliación de la empresa de acuerdo a los planes a corto, mediano y largo plazo.
- ✓ Presentar los estados financieros a la junta directiva o socios de la empresa y discutirlos analíticamente.
- ✓ Admisión y empleo de los colaboradores en este proceso se incluye el reclutamiento, selección, contratación e inducción de los empleados.
- ✓ Otras funciones afines del cargo.

e) Responsabilidades

- ✓ Es responsable en primer grado del cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa; de la elaboración y ejecución del plan técnico y

económico de la misma, de representar a la empresa ante acreedores, proveedores y el estado, de la elaboración de políticas, normas y estrategias del buen uso de los recursos de la empresa.

f) Condiciones del trabajo

- ✓ Mayoritariamente realiza su trabajo en oficina con aire acondicionado y con todas las condiciones para un ejecutivo, no está expuesto a situaciones de riesgo, por el tipo de cargo; está expuesto a presiones especiales que pueden conllevar enfermedades profesionales como stress.

6.8.2. Jefe Administrativo

Área:	Administrativa
Jefe inmediato:	Gerente General.
Puesto bajo su mando:	Asistentes Administrativos.
Contactos permanentes:	
Internos:	Por la importancia del cargo todos y cada uno de los puestos.
Externos:	Alcaldías Municipales, IESS, proveedores comerciales, Instituciones Financieras, Ministerio de Trabajo, Empresas Públicas de Telecomunicaciones y Eléctrica.

a) Especificación y análisis del cargo

Descripción General: Planificar, dirigir y dar seguimiento a Las políticas, normas y reglamentos de la Empresa, así como a los procedimientos de trabajo que se establezcan para las actividades que ejecuten los componentes del área, en el campo administrativo Financiero a fin de lograr los objetivos y metas de la empresa.

b) Requisitos intelectuales

- **Educación:** Ingeniero Comercial con Posgrado en Administración de Empresa, con conocimientos de contabilidad, presupuesto, inventarios, seminarios de Relaciones Humanas.
- **Experiencia:** Dos años de experiencia en cargos similares.
- **Aptitudes:** Capacidad de juicio, ética profesional, iniciativa, don mando, habilidad de análisis, habilidad expresiva.

c) Requisitos físicos

Salud y buena presencia

d) Funciones

- ✓ Administrar el buen uso de los recursos de la empresa, tanto materiales como humanos.
- ✓ Prevenir, resguardar y proteger la salud del personal de la empresa.
- ✓ Elaborar en conjunto con la gerencia general los planes y proyecciones de empresa a corto, mediano y largo plazo.
- ✓ Revisar y evaluar los estados financieros mensuales presentados por el departamento de contabilidad.
- ✓ Supervisar el cumplimiento de las labores asignadas al personal de la gerencia administrativa.
- ✓ Garantizar los recursos básicos al personal de la empresa, para desarrollar sus labores cotidianas y extraordinarias.
- ✓ Representar a la empresa ante los organismos gubernamentales u otra organización con la que se tenga relación.
- ✓ Sustituir al gerente general ante la ausencia del mismo.
- ✓ Cumplir otras funciones afines del cargo.

e) Responsabilidades

- ✓ Es responsable del buen uso de los recursos de la empresa así como de la supervisión del trabajo de otras personas y el cumplimiento de las metas, objetivos y políticas de la empresa.

f) Condiciones del trabajo

- ✓ Trabajo en oficina con aire acondicionado y con todas las condiciones para un jefe administrativo, no existen riesgos o peligros de consideración.

6.8.3. Contador General

Área:	Administrativa
Jefe inmediato:	Gerente General.
Puestos bajo su mando:	Asistente de Proveedores, Asistente de Nóminas, Dpto. Bodega
Contactos permanentes:	
Internos:	Personal de la gerencia administrativa, y subordinados.
Externos:	Superintendencia de Compañías, IESS, Servicio de Rentas Internas, Gobiernos municipales

a) Especificación y análisis del cargo

Descripción General: Coordinar y supervisar la ejecución primaria y secundaria de labores del departamento de contabilidad y áreas vinculadas a la preparación, revisión y elaboración de la información financiera, además de preparar la revisión para verificar la correcta aplicación de los procedimientos y evaluar el control interno a nivel operativo en todos los Dpto. de la empresa.

b) Requisitos intelectuales

- **Educación:** Ingeniero en contaduría pública y finanzas C.P.A, Ingeniero Comercial con especialización en C.P.A.
- **Experiencia:** Tres años como contador general mínimo en empresas con fines de lucro, conocimientos de auditoría, tributación, Normativa Contable y manejo de programas de computación (Word, Excel, Software Contable)
- **Aptitudes:** Iniciativa, eficacia, honradez y ética profesional, don de mando, habilidad de análisis, habilidad expresiva.

c) Requisitos físicos

- ✓ Salud y buena presencia

d) Funciones

- ✓ Elaborar y preparar los estados financieros para su oportuna presentación.
- ✓ Discutir analíticamente los estados financieros en conjunto con la gerencia financiera previo la presentación y entrega a la gerencia general y socios.
- ✓ Supervisar, controlar y revisar las labores del asistente contable bajo su responsabilidad.
- ✓ Elaborar comprobantes de resumen de todas las operaciones contables para su registro en los libros contables (diario y mayor).
- ✓ Revisar, orientar y supervisar el uso e implementación de métodos de control interno para el buen uso de los recursos de empresa.
- ✓ Practicar sistemáticamente arqueos de caja o designar al personal competente para esa labor.
- ✓ Preparar las respectivas declaraciones de impuestos y anexos transaccionales para la presentación.
- ✓ Otras funciones afines del cargo.

e) Responsabilidades

- ✓ Uso del equipo como computadoras, sumadoras, manejo de información confidencial, cargo de mucha confianza, supervisión y revisión del trabajo de otras personas.

f) Condiciones del trabajo

- ✓ Oficina con aire acondicionado y con todas las condiciones para un cargo de contador, presión psicológica de trabajo en algunos meses del año que puedan causar stress o fatiga.

6.8.4. Auditora Interna

Área:	Administrativa
Jefe inmediato:	Gerente General.
Puestos bajo su mando:	Asistente Contable, Asistente de Nóminas, Dpto. Bodega.
Contactos permanentes:	
Internos:	Personal administrativo
Externos:	Ninguno

a) Especificación y análisis del cargo

Descripción General: Auditor interno es un profesional que trabaja en el ámbito interno de la empresa y entre los objetivos que persigue se encuentran el alcance del trabajo de la auditoría interna.

b) Requisitos intelectuales

- **Educación:** Ingeniero en contaduría pública y finanzas C.P.A, Ingeniero Comercial con especialización en C.P.A.

- **Experiencia:** Tres años como auditor, mínimo en empresas con fines de lucro, conocimientos de auditoría, tributación, Normativa Contable y manejo de programas de computación (Word, Excel, Software Contable)
- **Aptitudes:** Iniciativa, eficacia, honradez y ética profesional, don de mando, habilidad de análisis, habilidad expresiva.

c) Requisitos físicos

- Salud física, visual e intelectual

d) Funciones

- ✓ Fiabilidad e integridad de los informes de los resultados mensuales financieros y operativos en Departamentos tales como: Nomina, proveedores, bodega

e) Responsabilidades

- ✓ Es responsable de informar al Gerente General de los procesos mensuales financieros en cada uno de los departamentos.

f) Condiciones del trabajo

- ✓ Oficina con aire acondicionado y con todas las condiciones para un cargo de auditoría, presión psicológica de trabajo.

6.8.5.Asistente Contable

Área:	Administrativa
Jefe inmediato:	Jefe Administrativo.
Puestos bajo su mando:	Ninguno
Contactos permanentes:	

Internos:	Gerente General, Jefe Administrativo, Contador General, Dpto. Bodega.
Externos:	Servicio de Rentas Internas, Gobiernos Municipales, Proveedores Comerciales.

a) Especificación y análisis del cargo

Descripción General: Llevar cronológicamente el registro de todas las transacciones y demás datos contables de la empresa.

b) Requisitos intelectuales

- **Educación:** Bachiller contable, preferible estudiante de CPA, o Egresado de CPA. Ing. Comercial, seminarios de Relaciones Humanas.
- **Experiencia:** Un año en puesto similar, conocimiento de Auditoría, tributación, Normativa Contable y manejo de programas de Computación (Word, Excel, Software Contable).
- **Aptitudes:** Iniciativa, honradez y ética profesional, eficiencia, eficacia, habilidad de análisis, habilidad expresiva.

c) Requisitos físicos

- Salud y buena presencia.

d) Funciones

- ✓ Llevar el registro de todas las transacciones que realiza la empresa.
- ✓ Elaborar comprobantes de resumen de todas las operaciones contables para su registro en los libros contables (diario y mayor).
- ✓ Revisar, cuidadosa y minuciosamente, que no existan errores contables.
- ✓ Realizar el arqueo de caja.
- ✓ Ingreso de liquidaciones.
- ✓ Otras funciones propias al cargo.

e) Responsabilidades

- ✓ Uso del equipo como computadoras, sumadoras, manejo de información confidencial, supervisión y revisión del trabajo de otras personas.

f) Condiciones del trabajo

- ✓ Oficina con aire acondicionado y con todas las condiciones para un cargo de oficinista, presión psicológica de trabajo en algunos meses del año que puedan causar stress o fatiga.

6.8.6. Asistente de nóminas

Área:	Administrativa
Jefe inmediato:	Jefe Administrativo.
Puestos bajo su mando:	Asistente de Recursos Humanos
Contactos permanentes:	
Internos:	Gerente General, Contador General, Auditora Interna, Jefe Administrativo, Listero, Asistente de RR.HH., Jefes de Campo.
Externos:	Seguro Social, Inspectoría de trabajo

a) Especificación y análisis del cargo

Descripción General: Es la persona encargada de procesar los respectivos pagos de sueldos, beneficios sociales y seguro social.

b) Requisitos intelectuales

- **Educación:** Egresado en CPA, con experiencia en manejo de declaración de las aportaciones personales, fondos de reserva, préstamos quirografarios, control de nómina con alto índice de personal, cálculos de beneficios sociales.

- **Experiencia:** Dos años en puestos similares en empresas comerciales.
- **Aptitudes:** Iniciativa, ética profesional, creatividad, habilidad expresiva, don de mando.

c) Requisitos físicos

- Salud y buena presencia

d) Funciones

- ✓ Recibirle los reportes de asistencias del personal y los permisos, certificados cuando los trabajadores faltan.
- ✓ Revisar si los reportes de asistencias, permisos son correctos.
- ✓ Confirmar que los reportes de asistencia están correctos y autorizarlos.
- ✓ Digitar las horas normales y extras en el sistema administrativo Tabaco Manager.
- ✓ Revisar si los cálculos en el sistema administrativo son correctos.
- ✓ Imprimir los roles de pagos, generar los cheques, listado de cheques pagados al personal, reporte contable.
- ✓ Subir los asientos contables de nómina al software contable de la empresa.
- ✓ Enviar una valija cada quince días a la oficina de Guayaquil con los siguientes documentos: Reporte contable de la nómina, listado de cheques de sueldos del personal, listado de cheques por suspensión con copias de actas de finiquito, listado de cheques por préstamos, impresión del archivo de los asientos contables subidos al sistema de contabilidad, copias de las planillas del IESS cuando se cancela.
- ✓ Registrar las entradas del personal al sistema administrativo de la empresa
- ✓ Elaborar e imprimir los contratos de trabajo.
- ✓ Elaborar el acta de finiquito de suspensión temporal del personal.
- ✓ Calcular y realizar el informe del sueldo mensual, cantidad del personal activo, aportación personal para digitar en el sistema del IESS, e

imprimir las planillas para que la asistente de RR.HH. se encargue de cancelar oportunamente.

- ✓ Controlar los pagos en planillas al IESS y descuentos en rol por préstamos quirografarios.
- ✓ Controlar los descuentos por préstamos a empleados.
- ✓ Supervisar y participar en el pago de la nómina.

e) Responsabilidades

- ✓ Mucha responsabilidad por que tiene bajo su mando el control total de la marcha correcta de la nómina y sus complementarios.

f) Condiciones del trabajo

- ✓ Oficina con aire acondicionado y con todas las condiciones para un cargo de asistente de nóminas, con mucha agitación durante horas de proceso donde tendrá que coordinar con su asistente la revisión, comprobación y autorización del tiempo presentado en los Reportes de Asistencia.

6.8.7. Asistente de Recursos Humanos/Recepcionista

Área:	Administrativa
Jefe inmediato:	Gerente General, Jefe Administrativo
Puestos bajo su mando:	Ninguno
Contactos permanentes:	
Internos:	Personal administrativo y operativo
Externos:	Seguro Social, Insectoría de trabajo

a) Especificación y análisis del cargo

Descripción General: Planificar, seleccionar, vigilar, supervisar, cuidar la eficacia y eficiencia de las actividades de los recursos humanos de la empresa. Además dar un buen trato a las personas.

b) Requisitos intelectuales

- **Educación:** Egresado en administración de empresas, con sólidos conocimientos en Recursos Humanos.
- **Experiencia:** Dos años en puestos similares en empresas comerciales.
- **Aptitudes:** Iniciativa, ética profesional, creatividad, habilidad expresiva, don de mando.

c) Requisitos físicos

- Salud y buena presencia

d) Funciones

- ✓ Atender y efectuar llamadas telefónicas oficiales.
- ✓ Llevar y mantener control estricto de la correspondencia, tanto la que ingresa como la que egresa.
- ✓ Elaboración de documentos oficiales, en computadora.
- ✓ Mantener la confidencialidad en relación a la documentación y/o información que maneje.
- ✓ Será responsabilidad de la transmisión oportuna de la información que sea de carácter urgente, incluyendo la vía fax.
- ✓ Redactar y mecanografiar correspondencia de acuerdo a instrucciones recibidas, llevar la agenda de reuniones, citas, compromisos y otras actividades de su jefe y mantenerlo informado al respecto.
- ✓ Registrar y mantener la base de datos donde consta la información del personal actualizada.

- ✓ Llevar los archivos del personal que labora en la empresa.
- ✓ Atender los reclamos laborales.
- ✓ Preparar los documentos para la correcta presentación al Ministerio de Trabajo.
- ✓ Registrar los avisos de entrada y salida del personal en el IESS.
- ✓ Llenar los formatos y realizar el trámite respectivo con respecto a subsidios de maternidad, enfermedad, cesantía.
- ✓ Registrar y controlar los calendarios de vacaciones, guardianía.
- ✓ Llenar Solicitudes de peticiones que realicen los empleados tales como: Vacaciones, Préstamos, Permisos por enfermedad.

Colaborarle a la Asistente de Nóminas con el control del personal y pago.

e) Responsabilidades

- ✓ Mucha responsabilidad por que tiene bajo su mando a todo el personal de la empresa y debe velar y cuidar a este activo ya que es el más importante para la empresa.

f) Condiciones del trabajo

- ✓ Oficina con aire acondicionado y con todas las condiciones para un cargo de atención al personal.

6.8.8. Jefe Comercio Exterior

Área:	Administración
Jefe inmediato:	Gerente General
Puestos bajo su mando:	Asistente y mensajero
Contactos permanentes:	
Internos:	Con todo el personal administrativo
Externos:	Navieras, Aduana, Agrocalidad

a) Especificación y análisis del cargo

Descripción General: Encargada de tramites Exportaciones e Importaciones

b) Requisitos intelectuales

- **Educación:**Ingeniero en Comercio Exterior en administración de empresas, seminarios de Relaciones Humanas.
- **Experiencia:** Tener conocimiento de exportaciones
- **Aptitudes:** Responsabilidad, ética profesional, relaciones humanas, don de mando.

c) Requisitos físicos

- Salud física, visual e intelectual

d) Funciones

- ✓ Controlar y verificar unidades en perfectas condiciones que serán utilizadas para la transportación del producto.
- ✓ Informar y revisar datos de embarque producto.
- ✓ Tramitar documentos en entidades públicas (Mipro, Agrocalidad, Navieras) para obtención de certificados y conocimientos de embarque, que serán enviados al exterior para desaduanamiento producto.

e) Responsabilidades

- ✓ Es responsable del envío y recepción del producto en destino.

f) Condiciones del trabajo

- ✓ Oficina con aire acondicionado y con todas las condiciones para un cargo de atención al personal, horas de trabajo de 8 a 12 horas cuando el caso amerite.

6.8.9. Bodeguero

Área:	Administrativa
Jefe Inmediato:	Jefe Administrativo
Puesto bajo su mando:	Ninguno
Contactos permanentes:	
Internos:	Gerente General, Jefe Administrativo, Dpto. contable, Jefes de sectores
Externos:	Proveedores

a) Especificación y análisis del cargo

Descripción General: Registrar y controlar todos los ingresos y egresos de inventarios y activos fijos, elaborar los requerimientos de mercadería conforme orientación de su superior, acomodar los productos por marca, estibar la mercadería y limpiar la bodega.

b) Requisitos intelectuales

- **Educación:** Secundaria
- **Experiencia:** No indispensable
- **Aptitudes:** Disciplina, dedicación al trabajo

c) Requisitos físicos

- Fuerza física, gozar de buen estado de salud

d) Funciones

- ✓ Preparar los pedidos de mercadería conforme documentación o salida de bodegas.
- ✓ Estibar la mercadería recibida.
- ✓ Separar los productos por tipos y marcas, vencimiento y deterioro de los mismos.
- ✓ Apoyar a su jefe inmediato en la realización de inventarios.
- ✓ Informar a su jefe inmediato el deterioro de los productos y presencia de elementos perjudiciales para los mismos.
- ✓ Limpiar las instalaciones de las bodegas así como los productos, todo esto diariamente.
- ✓ Fumigar las bodegas trimestralmente o cuando lo ordene su jefe inmediato.
- ✓ Otras funciones encomendadas por su jefe inmediato.

e) Responsabilidades

- ✓ Es responsable en segundo grado de la correcta entrega y recepción de mercadería y manejo del inventario.

f) Condiciones del trabajo

- ✓ Local con ambiente caluroso de trabajo, esfuerzo físico por movimiento y cargas con mercadería.

6.8.10. Listero

Área: Administrativa
Jefe inmediato: Jefe Administrativo
Puestos bajo su mando: Ninguno
Contactos permanentes:

Internos: Gerente General, Jefe Administrativo, Asistente de RR.HH., Asistente de Nóminas, Jefes de Campo, Jefe de Seguridad.

Externos: Empresa de Transporte del personal, Empresa Privada de Seguridad.

a) Especificación y análisis del cargo

Descripción General: Supervisar y resguardar el cumplimiento de los procedimientos de manejo del recurso humano de la empresa.

b) Requisitos intelectuales

- **Educación:** Bachiller completo.
- **Experiencia:** Un año en puestos similar en empresas agrícolas.
- **Aptitudes:** Iniciativa, ética profesional, creatividad, habilidad expresiva, don de mando.

c) Requisitos físicos

- Gozar de buena Salud y visual.

d) Funciones

- ✓ Observar si los jefes de secciones están controlando al personal.
- ✓ Contar la cantidad de personas que están bajo órdenes de cada jefe de secciones.
- ✓ Recolectar los reportes de asistencia del personal.
- ✓ Revisar conjuntamente con la Asistente de Nóminas si los reportes de asistencia han sido llenados correctamente.
- ✓ Recibir los documentos de permisos y certificados de justificación cuando los trabajadores falten al trabajo.
- ✓ Comunicar anomalías y observaciones importantes a los superiores.

- ✓ Comunicar cambios importantes al personal.
- ✓ Informar los cambios de personal de una sección a otra.
- ✓ Coordinar y supervisar el transporte del personal.
- ✓ Coordinar con el Jefe de Seguridad la vigilancia en el pago de la nómina.
- ✓ Colaborarle a la Asistente de Nóminas con el pago.

e) Responsabilidades

- ✓ Mucha responsabilidad por que tiene bajo su mando el control total del conteo del personal y la correcta corroboración de los datos registrados en los reportes de asistencia.

f) Condiciones del trabajo

- ✓ Con mucha agitación durante todas las horas de proceso, donde tendrá que recorrer todas las instalaciones de la empresa donde exista recurso humano.

6.8.11. Jefe de labores de campo

Área:	Operativa
Jefe Inmediato:	Gerente General.
Puestos bajo su mando:	Jefes de Campo.
Contactos Permanentes:	
Internos:	Con todo el personal de la empresa.
Externos:	Asesor Agrícola

a) Especificación y análisis del cargo

Descripción General: Supervisar las labores diarias agrícolas del campo y la utilización de la mano de obra agrícola. Además de trabajar en conjunto con el Gerente General en la planificación agrícola.

b) Requisitos intelectuales

- **Educación:** Ingeniero agrónomo.
- **Experiencia:** Manejo de personal y tareas agrícolas.
- **Aptitudes:** Disciplina, responsabilidad, don de mando.

c) Requisitos físicos

- Gozar de buen estado de salud.

d) Funciones

- ✓ Trabajar conjuntamente con el Gerente General en la planificación de las tareas agrícolas.
- ✓ Supervisar y dirigir las labores de campo.
- ✓ Distribuir la mano de obra agrícola conforme requieran las tareas diarias.
- ✓ Otras funciones afines del cargo.

e) Responsabilidades

- ✓ Es responsable de la calidad de la producción y la optima utilización de los recursos y suministros agrícolas.

f) Condiciones del trabajo

- ✓ Ambiente caluroso de trabajo.

6.8.12. Jefe fitosanitario

Área: Operativa
Jefe inmediato: Jefe de labores agrícolas.
Puestos bajo su mando: Canguritas.
Contactos permanentes:

Internos: Gerente General, Jefe de campo, trabajadores agrícolas, asistente nómina.

Externos: Asesores Químicos

a) Especificación y análisis del cargo

Descripción General: Supervisar las labores diarias agrícolas del campo en lo que respecta al cuidado de plagas y enfermedades del cultivo; y, la utilización de la mano de obra agrícola.

b) Requisitos intelectuales

- **Educación:** Ingeniero agrónomo.
- **Experiencia:** Manejo de personal y tareas agrícolas.
- **Aptitudes:** Disciplina, responsabilidad, don de mando.

c) Requisitos físicos

- Gozar de buen estado de salud.

d) Funciones

- ✓ Trabajar conjuntamente con el Jefe de Campo en la planificación de las tareas agrícolas.
- ✓ Supervisar y dirigir las labores de campo.
- ✓ Solicitar los insumos necesarios.
- ✓ Distribuir la mano de obra agrícola conforme requieran las tareas diarias.
- ✓ Otras funciones afines del cargo.

e) Responsabilidades

- ✓ Es responsable de la calidad de la producción y la óptima utilización de los recursos y suministros agrícolas.

f) Condiciones del trabajo

- ✓ Ambiente caluroso de trabajo.

6.8.13. Jefe de viveros

Área:	Operativa
Jefe inmediato:	Jefe de labores agrícolas
Puestos bajo su mando:	Trabajadores agrícolas.
Contactos permanentes:	
Internos:	Gerente General, Jefe de campo, trabajadores agrícolas, asistente nómina.
Externos:	Asesor Agrícola

a) Especificación y análisis del cargo

Descripción General: Supervisar las labores diarias agrícolas del campo y la utilización de la mano de obra agrícola en el proceso de llenar las cubetas de tierra fertilizada y luego ubicarlas en la maquina sembradora para la posterior siembra de la semilla de tabaco, su duración es de 45 días en viveros.

b) Requisitos intelectuales

- **Educación:** Ingeniero agrónomo.
- **Experiencia:** Manejo de personal y tareas agrícolas.
- **Aptitudes:** Disciplina, responsabilidad, don de mando.

c) Requisitos físicos

- Gozar de buen estado de salud.

d) Funciones

- ✓ Trabajar conjuntamente con el Jefe de Campo en la planificación de las tareas agrícolas.
- ✓ Supervisar y dirigir las labores de campo.
- ✓ Distribuir la mano de obra agrícola conforme requieran las tareas diarias.
- ✓ Otras funciones afines del cargo.

e) Responsabilidades

- ✓ Es responsable de la calidad de la producción y la óptima utilización de los recursos y suministros agrícolas.

f) Condiciones del trabajo

- ✓ Ambiente caluroso de trabajo.
- ✓ Trabajar conjuntamente con el Gerente General en la planificación de las tareas agrícolas.

6.8.14. Jefe de siembra

Área:	Operativa
Jefe inmediato:	Jefe de labores agrícolas
Puestos bajo su mando:	Trabajadores agrícolas
Contactos permanentes:	
Internos:	Gerente General, Jefe de campo, trabajadores agrícolas, asistente nómina.
Externos:	Asesor Agrícola

a) Especificación y análisis del cargo

Descripción General: Supervisar las labores diarias agrícolas del campo y la utilización de la mano de obra agrícola en el proceso de sacar de las cubetas y llevarlas al campo para su debido trasplante.

b) Requisitos intelectuales

- **Educación:** Ingeniero agrónomo.
- **Experiencia:** Manejo de personal y tareas agrícolas.
- **Aptitudes:** Disciplina, responsabilidad, don de mando.

c) Requisitos físicos

- Gozar de buen estado de salud.

d) Funciones

- ✓ Trabajar conjuntamente con el Jefe de Campo en la planificación de las tareas agrícolas.
- ✓ Supervisar y dirigir las labores de campo.
- ✓ Distribuir la mano de obra agrícola conforme requieran las tareas diarias.
- ✓ Otras funciones afines del cargo.

e) Responsabilidades

- ✓ Es responsable de la calidad de la producción y la óptima utilización de los recursos y suministros agrícolas.

f) Condiciones del trabajo

- ✓ Ambiente caluroso de trabajo.

- ✓ Trabajar conjuntamente con el Gerente General en la planificación de las tareas agrícolas.
- ✓ Supervisar y dirigir las labores de campo.
- ✓ Distribuir la mano de obra agrícola conforme requieran las tareas diarias.
- ✓ Otras funciones afines del cargo.

6.8.15. Jefe de riego

Área:	Operativa
Jefe inmediato:	Jefe de labores agrícolas
Puestos bajo su mando:	Trabajadores agrícolas
Contactos permanentes:	
Internos:	Gerente General, Jefe de campo, trabajadores agrícolas, asistente nómina.
Externos:	Asesor Agrícola

a) Especificación y análisis del cargo

Descripción General: Supervisar las labores diarias agrícolas del campo y la utilización de la mano de obra agrícola en los diferentes tipos de regios que se necesita para tener una buena producción de tabaco.

Riego manguera: Los trabajadores se colocan una manguera al hombro y se riega con el chorro mata por mata.

Riego aspersión: Se lo hace colocando unos aspersores a una cierta distancia para regar las plantas.

Riego minado: Se hace este regio porque la planta ha crecido y consiste en colocar una manguera en la fila de las plantas hasta que rebose.

b) Requisitos intelectuales

- **Educación:** Ingeniero agrónomo.
- **Experiencia:** Manejo de personal y tareas agrícolas.
- **Aptitudes:** Disciplina, responsabilidad, don de mando.

c) Requisitos físicos

- Gozar de buen estado de salud.

d) Funciones

- ✓ Trabajar conjuntamente con el Jefe de Campo en la planificación de las tareas agrícolas.
- ✓ Supervisar y dirigir las labores de campo.
- ✓ Distribuir la mano de obra agrícola conforme requieran las tareas diarias.
- ✓ Otras funciones afines del cargo.

e) Responsabilidades

- ✓ Es responsable de la calidad de la producción y la óptima utilización de los recursos y suministros agrícolas.

f) Condiciones del trabajo

- ✓ Ambiente caluroso de trabajo.
- ✓ Trabajar conjuntamente con el Gerente General en la planificación de las tareas agrícolas.
- ✓ Supervisar y dirigir las labores de campo.
- ✓ Distribuir la mano de obra agrícola conforme requieran las tareas diarias.
- ✓ Otras funciones afines del cargo.

6.8.16. Jefe de labores culturales

Área:	Operativa
Jefe inmediato:	Jefe de labores agrícolas
Puestos bajo su mando:	Trabajadores agrícolas
Contactos permanentes:	
Internos:	Gerente General, Jefe de campo, trabajadores agrícolas, asistente nómina.
Externos:	Asesor Agrícola

a) Especificación y análisis del cargo

Descripción General: Supervisar las labores diarias agrícolas del campo y la utilización de la mano de obra agrícola en el proceso de:

Tapada de abono: Se pone abono en la planta y después los trabajadores tapan con la guataca el abono.

Aporque: Consiste en aporcar las matas de tabaco hacer unos muros de lado a lado en cada surco

Desbotón: Se saca el botón de la mata para que ya no crezca, para que la hoja se anche y reciba todos los nutrientes.

Deshije: Se saca todos los hijos que están en cada hoja Se pone abono en la planta y después los trabajadores tapan con la guataca el abono.

b) Requisitos intelectuales

- **Educación:** Ingeniero agrónomo.
- **Experiencia:** Manejo de personal y tareas agrícolas.
- **Aptitudes:** Disciplina, responsabilidad, don de mando.

c) Requisitos físicos

- Gozar de buen estado de salud.

d) Funciones

- ✓ Trabajar conjuntamente con el Jefe de Campo en la planificación de las tareas agrícolas.
- ✓ Supervisar y dirigir las labores de campo.
- ✓ Distribuir la mano de obra agrícola conforme requieran las tareas diarias.
- ✓ Otras funciones afines del cargo.

e) Responsabilidades

- ✓ Es responsable de la calidad de la producción y la óptima utilización de los recursos y suministros agrícolas.

f) Condiciones del trabajo

- ✓ Ambiente caluroso de trabajo.
- ✓ Trabajar conjuntamente con el Gerente General en la planificación de las tareas agrícolas.
- ✓ Supervisar y dirigir las labores de campo.
- ✓ Distribuir la mano de obra agrícola conforme requieran las tareas diarias.
- ✓ Otras funciones afines del cargo

6.8.17. Jefe de cosecha

Área:	Operativa
Jefe inmediato:	Jefe de labores agrícolas
Puestos bajo su mando:	Trabajadores agrícolas
Contactos permanentes:	
Internos:	Gerente General, Jefe de campo, trabajadores agrícolas, asistente nómina.
Externos:	Asesor Agrícola

a) Especificación y análisis del cargo

Descripción General: Supervisar las labores diarias agrícolas del campo y la utilización de la mano de obra agrícola en el proceso de coger las hojas por cortes de abajo hacia arriba.

b) Requisitos intelectuales

- **Educación:** Ingeniero agrónomo.
- **Experiencia:** Manejo de personal y tareas agrícolas.
- **Aptitudes:** Disciplina, responsabilidad, don de mando.

c) Requisitos físicos

- Gozar de buen estado de salud.

d) Funciones

- ✓ Trabajar conjuntamente con el Jefe de Campo en la planificación de las tareas agrícolas.
- ✓ Supervisar y dirigir las labores de campo.
- ✓ Distribuir la mano de obra agrícola conforme requieran las tareas diarias.
- ✓ Otras funciones afines del cargo.

e) Responsabilidades

- ✓ Es responsable de la calidad de la producción y la óptima utilización de los recursos y suministros agrícolas.

f) Condiciones del trabajo

- ✓ Ambiente caluroso de trabajo.

- ✓ Trabajar conjuntamente con el Gerente General en la planificación de las tareas agrícolas.
- ✓ Supervisar y dirigir las labores de campo.
- ✓ Distribuir la mano de obra agrícola conforme requieran las tareas diarias.
- ✓ Otras funciones afines del cargo

6.8.18. Jefe de ensarte

Área:	Operativa
Jefe inmediato:	Jefe de labores agrícolas
Puestos bajo su mando:	Trabajadores agrícolas
Contactos permanentes:	
Internos:	Gerente General, Jefe de campo, trabajadores agrícolas, asistente nómina.
Externos:	Asesor Agrícola

a) Especificación y análisis del cargo

Descripción General: Supervisar las labores diarias agrícolas del campo y la utilización de la mano de obra agrícola en el proceso de que todas las hojas que se cosechan en los lotes, se ensarta con el haz de la hoja hacia afuera, se cosen de dos a dos y se corren hasta el lugar que le corresponden en el cuje, se colocan alternadamente en pares en los cujes de caña, y se las eleva a la barredera para su posterior secado.

b) Requisitos intelectuales

- **Educación:** Ingeniero agrónomo.
- **Experiencia:** Manejo de personal y tareas agrícolas.
- **Aptitudes:** Disciplina, responsabilidad, don de mando.

c) Requisitos físicos

- Gozar de buen estado de salud.

d) Funciones

- ✓ Trabajar conjuntamente con el Jefe de Campo en la planificación de las tareas agrícolas.
- ✓ Supervisar y dirigir las labores de campo.
- ✓ Distribuir la mano de obra agrícola conforme requieran las tareas diarias.
- ✓ Otras funciones afines del cargo.

e) Responsabilidades

- ✓ Es responsable de la calidad de la producción y la óptima utilización de los recursos y suministros agrícolas.

f) Condiciones del trabajo

- ✓ Ambiente caluroso de trabajo.
- ✓ Trabajar conjuntamente con el Gerente General en la planificación de las tareas agrícolas.
- ✓ Supervisar y dirigir las labores de campo.
- ✓ Distribuir la mano de obra agrícola conforme requieran las tareas diarias.
- ✓ Otras funciones afines del cargo

6.8.19. Jefe de curación

Área: Operativa
Jefe inmediato: Jefe de labores agrícolas
Puestos bajo su mando: Trabajadores agrícolas
Contactos permanentes:

Internos: Gerente General, Jefe de campo, trabajadores agrícolas, asistente nómina.

Externos: Asesor Agrícola

a) Especificación y análisis del cargo

Descripción General: Supervisar las labores diarias agrícolas del campo y la utilización de la mano de obra agrícola en el proceso de ensartado del tabaco y llenado de los aposentos, ubicación de las cañerías de gas, las cuales llevan unas catuca, y que se cumpla el tiempo de encendido requerido en el proceso.

b) Requisitos intelectuales

- **Educación:** Ingeniero agrónomo.
- **Experiencia:** Manejo de personal y tareas agrícolas.
- **Aptitudes:** Disciplina, responsabilidad, don de mando.

c) Requisitos físicos

- Gozar de buen estado de salud.

d) Funciones

- ✓ Trabajar conjuntamente con el Jefe de Campo en la planificación de las tareas agrícolas.
- ✓ Supervisar y dirigir las labores de campo.
- ✓ Distribuir la mano de obra agrícola conforme requieran las tareas diarias.
- ✓ Otras funciones afines del cargo.

e) Responsabilidades

- ✓ Es responsable de la calidad de la producción y la óptima utilización de los recursos y suministros agrícolas.

f) Condiciones del trabajo

- ✓ Ambiente caluroso de trabajo.
- ✓ Trabajar conjuntamente con el Gerente General en la planificación de las tareas agrícolas.
- ✓ Supervisar y dirigir las labores de campo.
- ✓ Distribuir la mano de obra agrícola conforme requieran las tareas diarias.
- ✓ Otras funciones afines del cargo

6.8.20. Jefe de zafada

Área:	Operativa
Jefe inmediato:	Jefe de labores agrícolas
Puestos bajo su mando:	Trabajadores agrícolas
Contactos permanentes:	
Internos:	Gerente General, Jefe de campo, trabajadores agrícolas, asistente nómina.
Externos:	Asesor Agrícola

a) Especificación y análisis del cargo

Descripción General: Supervisar las labores diarias agrícolas del campo y la utilización de la mano de obra agrícola en el proceso de, cortar la piola hacer moños con las hojas de tabaco y empacar en cartones.

b) Requisitos intelectuales

- **Educación:** Ingeniero agrónomo.
- **Experiencia:** Manejo de personal y tareas agrícolas.
- **Aptitudes:** Disciplina, responsabilidad, don de mando.

c) Requisitos físicos

- Gozar de buen estado de salud.

d) Funciones

- ✓ Trabajar conjuntamente con el Jefe de Campo en la planificación de las tareas agrícolas.
- ✓ Supervisar y dirigir las labores de campo.
- ✓ Distribuir la mano de obra agrícola conforme requieran las tareas diarias.
- ✓ Otras funciones afines del cargo.

e) Responsabilidades

- ✓ Es responsable de la calidad de la producción y la óptima utilización de los recursos y suministros agrícolas.

f) Condiciones del trabajo

- ✓ Ambiente caluroso de trabajo.
- ✓ Trabajar conjuntamente con el Gerente General en la planificación de las tareas agrícolas.
- ✓ Supervisar y dirigir las labores de campo.
- ✓ Distribuir la mano de obra agrícola conforme requieran las tareas diarias.
- ✓ Otras funciones afines del cargo

6.8.21. Jefe de fermentación

Área: Operativa
Jefe inmediato: Jefe de labores agrícolas
Puestos bajo su mando: Trabajadores agrícolas
Contactos permanentes:

Internos: Gerente General, Jefe de campo, trabajadores agrícolas, asistente nómina.

Externos: Asesor Agrícola

a) Especificación y análisis del cargo

Descripción General: Supervisar las labores diarias agrícolas del campo y la utilización de la mano de obra agrícola, en la fermentación de la hoja de tabaco, en el cual se toma la humedad y temperatura y se determina si necesita calor o humedad para el control de calidad.

b) Requisitos intelectuales

- **Educación:** Ingeniero agrónomo.
- **Experiencia:** Manejo de personal y tareas agrícolas.
- **Aptitudes:** Disciplina, responsabilidad, don de mando.

c) Requisitos físicos

- Gozar de buen estado de salud.

d) Funciones

- ✓ Trabajar conjuntamente con el Jefe de Campo en la planificación de las tareas agrícolas.
- ✓ Supervisar y dirigir las labores de campo.
- ✓ Distribuir la mano de obra agrícola conforme requieran las tareas diarias.
- ✓ Otras funciones afines del cargo.

e) Responsabilidades

- ✓ Es responsable de la calidad de la producción y la óptima utilización de los recursos y suministros agrícolas.

f) Condiciones del trabajo

- ✓ Ambiente caluroso de trabajo.
- ✓ Trabajar conjuntamente con el Gerente General en la planificación de las tareas agrícolas.
- ✓ Supervisar y dirigir las labores de campo.
- ✓ Distribuir la mano de obra agrícola conforme requieran las tareas diarias.
- ✓ Otras funciones afines del cargo

6.8.22. Jefe de seguridad

Área:	Jefe de Seguridad
Jefe inmediato:	Gerente general
Puestos bajo su mando:	Oficiales de seguridad
Contactos permanentes:	
Internos:	Con todo el personal de la empresa
Externos:	Ninguno

a) Especificación y análisis del cargo

Descripción General: Encargada de resguardar las instalaciones, bienes y bienestar del personal de la empresa.

b) Requisitos intelectuales

- **Educación:** Bachillerato completo
- **Experiencia:** Manejo de arma de fuego, Defensa personal.
- **Aptitudes:** Responsabilidad, ética profesional, relaciones humanas, don de mando.

c) Requisitos físicos

- Salud física y visual

d) Funciones

- ✓ Resguardar las instalaciones de la empresa y todos los activos que se encuentren dentro de ella.
- ✓ Dirigir al grupo de seguridad de la empresa.
- ✓ Coordinar el control de guardianía con la empresa privada de seguridad.
- ✓ Limpiar y mantener en óptimas condiciones sus armas.
- ✓ Sus funciones se realizan mayoritariamente de pie.
- ✓ Otras funciones afines del cargo

e) Responsabilidades

- ✓ Es responsable de salvaguardar los activos de la empresa.

f) Condiciones del Trabajo

- ✓ Trabajo agotador, turno de 24 horas, monótono, muchas veces por laborar domingos y feriados, expuestos a sufrir lesiones por asalto.

6.8.23. Jefede mecánica

Área:	Operativa
Jefe inmediato:	Gerente general
Puesto bajo su mando:	Ayudantes de mecánica
Contactos permanentes:	
Internos:	Gerente General, personal de transporte y mecanización.
Externos:	Personal que brinda asistencia por garantía a las máquinas agrícolas.

a) Especificación y análisis del cargo

Descripción General: Planificar las actividades de la unidad bajo su responsabilidad, controlando, coordinando y supervisando el mantenimiento y reparación de las unidades automotoras de la empresa, a fin de garantizar un buen funcionamiento.

b) Funciones

- ✓ Planifica y coordina el trabajo a realizarse en el taller de mantenimiento y reparación de las unidades automotoras.
- ✓ Controla el mantenimiento y las reparaciones realizadas a los vehículos.
- ✓ Efectúa inspecciones a los vehículos que presentan fallas y recomienda las reparaciones pertinentes.
- ✓ Selecciona los materiales y repuestos que van a ser utilizados en el trabajo.
- ✓ Distribuye el trabajo del personal a su cargo.
- ✓ Autoriza y supervisa el mantenimiento y reparación de equipos y aparatos mecánicos de la unidad.
- ✓ Evalúa y controla el uso, salida y entrada de materiales, herramientas, repuestos, lubricantes y aceites utilizados en las unidades.
- ✓ Participa en la ejecución de los trabajos del taller resolviendo los problemas mecánicos que el personal no esté en capacidad de solventar.
- ✓ Aprueba el trabajo realizado por los mecánicos.
- ✓ Contacta con los talleres o empresas mecánicas para resolver problemas mecánicos de los vehículos.
- ✓ Adquiere los repuestos de los vehículos en diversas casas proveedoras.
- ✓ Solicita presupuesto de reparación de vehículos.
- ✓ Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- ✓ Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.

- ✓ Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- ✓ Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

c) Requisitos intelectuales

- **Educación:**Técnico Superior, Universitario en Mecánica
- **Experiencia:**Tres años de experiencia progresiva de carácter operativo y supervisa el área de mecánica.
- **Aptitudes:** Supervisar, dirigir grupos de trabajo, tomar decisiones, Inspeccionar, redactar informes técnicos

d) Requisitos físicos:

- El cargo exige un esfuerzo físico de estar caminando periódicamente y sentado/parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual y visual bajo.

e) Funciones

- ✓ Planifica y coordina el trabajo a realizarse en el taller de mantenimiento y reparación de las unidades automotoras.
- ✓ Controla el mantenimiento y las reparaciones realizadas a los vehículos.
- ✓ Efectúa inspecciones a los vehículos que presentan fallas y recomienda las reparaciones pertinentes.
- ✓ Selecciona los materiales y repuestos que van a ser utilizados en el trabajo.
- ✓ Distribuye el trabajo del personal a su cargo.
- ✓ Autoriza y supervisa el mantenimiento y reparación de equipos y aparatos mecánicos de la unidad.
- ✓ Evalúa y controla el uso, salida y entrada de materiales, herramientas, repuestos, lubricantes y aceites utilizados en las unidades.

- ✓ Participa en la ejecución de los trabajos del taller resolviendo los problemas mecánicos que el personal no esté en capacidad de solventar.
- ✓ Aprueba el trabajo realizado por los mecánicos.
- ✓ Contacta con los talleres o empresas mecánicas para resolver problemas mecánicos de los vehículos.
- ✓ Adquiere los repuestos de los vehículos en diversas casas proveedoras.
- ✓ Solicita presupuesto de reparación de vehículos.
- ✓ Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- ✓ Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- ✓ Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- ✓ Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

f) Responsabilidades

- ✓ Es responsable indirecto de custodia de materiales.
- ✓ Maneja en forma directa un grado de confidencialidad medio.
- ✓ Las decisiones que se toman se basan en procedimientos y experiencias anteriores para la ejecución normal del trabajo, a nivel de sección.
- ✓ El cargo recibe supervisión específica de manera directa y periódica y ejerce una supervisión específica de manera directa y constante.

g) Condiciones del trabajo

- ✓ El cargo se ubica en un sitio abierto, generalmente agradable y mantiene contacto con agentes contaminantes tales como: ruido, sustancias químicas, gases, humos, entre otros.

6.8.24. Jefe de mantenimiento y soldador

Área:	Operativa
Jefe inmediato:	Gerente general
Puesto bajo su mando:	Ayudante de soldadura / mantenimiento
Contactos permanentes:	
Internos:	Gerente General y jefes de operaciones
Externos:	Ninguno

a) Especificación y análisis del cargo

Descripción General: Mantenimiento de piezas y objetos de metal, utilizando diseños, instrumentos y maquinarias de herrería/soldadura, a fin de contribuir al mantenimiento de la estructura física de la Organización.

b) Funciones

- ✓ Solicita material de trabajo, de acuerdo a la labor a realizar.
- ✓ Diseña, fabrica y repara piezas de metal y mobiliarios sencillos para las diferentes dependencias de la institución.
- ✓ Corta y recorta, da forma, dobla, calienta y taladra láminas de metal y/o tubos.
- ✓ Forja metal utilizando herramientas y equipos manuales y mecánicos.
- ✓ Opera máquinas eléctricas en la ejecución de sus tareas.
- ✓ Efectúa reparación y mantenimiento a los equipos y herramientas utilizados en el taller de herrería.
- ✓ Recibe y distribuye órdenes y solicitudes de trabajo diario.
- ✓ Fabrica e instala ductos: chimeneas, campanas y canales.
- ✓ Participa en la instalación de cerraduras.
- ✓ Efectúa mantenimiento preventivo de mobiliario, ductos y piezas de metal, aplicando soldadura, anticorrosivo o cualquier otro tratamiento que requieran las mismas.

- ✓ Selecciona ángulos, platinas, tubos y casillas de hierro para utilizarlo como material y piezas de soldadura.
- ✓ Lija y pule las piezas elaboradas en el taller de acuerdo al acabado solicitado.
- ✓ Mantiene limpio y en orden equipos y sitio de trabajo.
- ✓ Cumple con las normas y procedimientos de seguridad integral establecidos por la Organización.
- ✓ Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

c) Requisitos intelectuales

- **Educación:** Bachiller más cursos de Herrería / Soldadura y/o Diseño de Estructura de Metal.
- **Experiencia:** Tres (3) años de experiencia en el área.
- **Aptitudes:** Supervisar el área de mantenimiento equipos y maquinarias, dirigir grupos de trabajo, tomar decisiones,

d) Requisitos físicos

- El cargo amerita un esfuerzo físico de estar parado constantemente, trabajar en posición difícil periódicamente y levantarse.

e) Funciones

- ✓ Solicita material de trabajo, de acuerdo a la labor a realizar.
- ✓ Diseña, fabrica y repara piezas de metal y mobiliarios sencillos para las diferentes dependencias de la institución.
- ✓ Corta y recorta, da forma, dobla, calienta y taladra láminas de metal y/o tubos.
- ✓ Forja metal utilizando herramientas y equipos manuales y mecánicos.
- ✓ Opera máquinas eléctricas en la ejecución de sus tareas.
- ✓ Efectúa reparación y mantenimiento a los equipos y herramientas utilizados en el taller de herrería.

- ✓ Recibe y distribuye órdenes y solicitudes de trabajo diario.
- ✓ Fabrica e instala ductos: chimeneas, campanas y canales.
- ✓ Participa en la instalación de cerraduras.
- ✓ Efectúa mantenimiento preventivo de mobiliario, ductos y piezas de metal, aplicando soldadura, anticorrosivo o cualquier otro tratamiento que requieran las mismas.
- ✓ Selecciona ángulos, platinas, tubos y casillas de hierro para utilizarlo como material y piezas de soldadura.
- ✓ Lija y pule las piezas elaboradas en el taller de acuerdo al acabado solicitado.
- ✓ Mantiene limpio y en orden equipos y sitio de trabajo.
- ✓ Cumple con las normas y procedimientos de seguridad integral establecidos por la Organización.
- ✓ Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada

f) Responsabilidades

- ✓ Es responsable con carácter constante por el uso de materiales, equipos y herramientas.
- ✓ Es responsable del mantenimiento de los equipos y herramientas de manera directa, con carácter constante.

g) Condiciones del trabajo

- ✓ El cargo se ubica en un sitio abierto, en un ambiente con calor o frío y/o humedad, generalmente desagradable, con agentes contaminantes, gases, humo, vapor, ruidos y químicos.

6.8.25. Jefe de transportes

Área:	Operativa
Jefe inmediato:	Gerente General
Puestos bajo su mando:	Asistente de transporte

Contactos permanentes:

Internos: Gerente General y Jefes de labores agrícolas.

Externos: Eventual

a) Especificación y análisis del cargo

Descripción General: Encargado de las tareas de transportación que sean encargadas por el Gerente General y Jefe de labores de campo, dar seguimiento a las políticas, normas y reglamentos de la empresa, así como a los procedimientos de trabajo que se establezcan para las actividades que ejecuten los componentes del área, en el campo administrativo a fin de lograr los objetivos y metas de la empresa.

b) Requisitos intelectuales

- **Educación:** Bachiller y Chofer profesional.
- **Experiencia:** Dos años de experiencia en cargos similares.
- **Aptitudes:** Conocimiento del puesto, honradez, disciplina capacidad de juicio, ética profesional, iniciativa, don mando, habilidad de análisis, habilidad expresiva.

c) Requisitos físicos

- Buen estado de Salud, coordinación, buena visualidad.

d) Funciones

- ✓ Movilización del personal para las diferentes tareas agrícolas. Encargado de la transportación de materiales desde los proveedores hacia la Empresa.
- ✓ Transportar al personal administrativo cuando lo necesiten.
- ✓ Transportar los materiales a las fincas.
- ✓ Brindar el servicio de mensajería.

- ✓ Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.
- ✓ Movilización de personal para consulta en el dispensario más cercano o donde el caso lo requiera.
- ✓ Movilización de personal administrativo de la empresa para trámites documentarios.
- ✓ Responsable del mantenimiento y buen estado del vehículo. Mantenimiento y revisión general de los vehículos de la empresa.
- ✓ Movilización del personal para la alimentación.

e) Responsabilidades

- ✓ Es responsable del buen uso de los activos (vehículos) y cumplimiento de las políticas de la empresa.

f) Condiciones del trabajo

- ✓ Constante movimiento por su actividad

6.9. Recursos: Humanos, Tecnológicos y Financieros

6.9.1. Recursos Humanos

Los Recursos Humanos que se requieren para la socialización de esta propuesta son los siguientes:

- Gerente General
- Empleados y trabajadores de la empresas
- Autora

6.9.2. Tecnológicos

Para la socialización de la propuesta se requiere de las siguientes logísticas:

- Computador
- Proyector
- Cámara
- Flash memory

6.9.3. Financiamiento

Los Recursos Financieros que se requieren para socializar la propuesta ante las autoridades de la empresa Tabacalera La Francey S.A. y demás involucrados, es financiamiento con recursos propios de la Investigadora.

6.10. Impacto

La Propuesta por sus objetivos mejorará de manera significativa el sistema administrativo y operativo de las funciones en el departamento de Recursos Humanos de la empresa, en sus actividades realizadas en cada proceso, la cual tendrá un impacto positivo porque contribuirá al desarrollo de la empresa mediante la optimización de los recursos.

6.11. Evaluación

Luego de la aplicación de los modelos propuestos sobre los subsistemas en la empresa Tabacalera la Francey S.A., el Comité Ejecutivo de la empresa procederá a realizar la evaluación del funcionamiento del mismo semestralmente a través técnicas e instrumentos de evaluación (Encuestas, observación, entre otros) con el propósito de mejorar y corregir cualquier desviación en momento adecuado y tiempo oportuno.

VII. CONCLUSIONES

Del análisis de los resultados se presentan las siguientes conclusiones:

- El reclutamiento del personal administrativo y el de campo en su mayoría se lo hace de manera interna por recomendados.
- La empresa Tabacalera “La Francey S.A.” tiene un débil proceso de selección donde no se considera las competencias de los puestos, ya que en el proceso de selección no se aplican todos los parámetros, sino en función de la política de la empresa.
- Los empleados desconocen la existencia de un manual de funciones de cada puesto, lo cual incide en el desarrollo de las labores diarias del personal, ya sea por desconocimiento o porque no existe un instructivo que indique de manera clara y concreta las funciones.
- La limitada capacitación a los empleados y trabajadores es de acuerdo a las funciones que desempeñan por medio de la empresa SETEC y otras de formación profesional.
- La escasa motivación por parte de los directivos para con los empleados y trabajadores genera descontento.

VIII. RECOMENDACIONES

- Aplicar un modelo con los parámetros a seguir en el proceso de admisión y selección de personal de la empresa “La Francey S.A.”
- Ejecutar los procesos de subsistemas de gestión de recursos humanos propuestos para la empresa tabacalera La Francey S.A.
- Implementar el manual de funciones de puestos para la empresa Tabacalera “La Francey S.A.”
- Elaborar un plan de capacitación de acuerdo a las necesidades de las diferentes áreas y requerimiento de la empresa para mejorar el desempeño laboral.
- Realizar una de tabla de incentivos económicos, becas, ascensos de puestos por méritos establecidos en las políticas administrativas, para motivar a los empleados y trabajadores y así lograr la satisfacción y compromiso de todos, a su vez alcanzar los objetivos de la empresa y el desarrollo socio económico.

IX. RESUMEN

La Empresa Tabacalera “La Francey S.A.” está ubicada en el cantón Quevedo km 20 vía El Empalme, la cual se dedica a la producción de hojas de tabaco en dos tipos de capas; natural (color café) y candela (color verde), toda la producción es exportada a Nicaragua, Honduras y República Dominicana para el respectivo proceso de elaboración de cigarrros o habanos.

La empresa es propiedad de capitales norteamericanos, las oficinas principales están ubicadas en Tampa, Florida (Estados Unidos). Además de las haciendas ubicadas en el Ecuador, estos capitales poseen otras propiedades en Nicaragua, Honduras y República Dominicana, teniendo más de 70 años en el negocio de tabaco de capa.

En el Ecuador la empresa tiene más de 40 años de creación y 14 en la zona de Quevedo, hasta la presente fecha no cuenta con un departamento o área específica que se encargue del correcto manejo administrativo del talento humano, mismo que está a cargo del administrador y sus asistentes. Razón principal para realizar la presente investigación.

Para el desarrollo de la investigación se enfocó primero el problema principal relacionando las causas y efectos que genera la falta de un eficiente manejo del recurso humano, aplicados en los subsistemas que hacen que el ambiente de trabajo sea el óptimo.

Para lo cual se plantearon los siguientes objetivos a) Diseñar el Sistema de Gestión de Recursos Humanos para la empresa Tabacalera la Francey S.A. del cantón Quevedo provincia de Los Ríos b) Analizar la estructura organizacional de la Empresa Tabacalera La Francey S.A. c) Realizar un análisis de puestos de trabajo de la Empresa Tabacalera La Francey S.A. d) Establecer los subsistemas de gestión de recursos humanos para la Empresa Tabacalera La Francey S.A.

Al realizar el diagnóstico se aplicó la fórmula de probabilidad al 95% para determinar la muestra, la cual es de 179 personal de campo y 17 personal fijo administrativo y de campo, utilizando la técnica de encuesta con preguntas cerradas y abiertas, el Gerente General y Jefe Administrativo de la empresa fueron entrevistados, para conocer la situación administrativa de la empresa.

De acuerdo a los resultados es necesario y primordial implementar en el manejo del recurso humano los subsistemas que permitirá mejorar la provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de personal, para ello se propoñe diseñar los subsistemas de gestión de recursos humanos para la empresa Tabacalera "La Francey S.A." contó con un exhaustivo estudio técnico para su implementación.

La propuesta comprende los modelos de los subsistemas de reclutamiento y selección de personal, evaluación de desempeño, compensación salarial, capacitación e higiene y seguridad con los respectivos formatos acorde a las necesidades de la empresa, el organigrama estructural y manual de funciones.

X. SUMMARY

The Tobacco Company "The Francey SA" is located in the canton Quevedo km 20 via The Joint, which is dedicated to the production of snuff leaves in two types of layers: natural (brown) and candela (green), all production is exported to Nicaragua, Honduras and the Dominican Republic to respect process of cigarettes or cigars.

The company is owned by American capital, the main offices are located in Tampa, Florida (USA). In addition to the estates in Ecuador, these assets have other properties in Nicaragua, Honduras and the Dominican Republic, having more than 70 years in the business of snuff and working layer.

In Ecuador, the company has over 40 years building and 14 in the area of Quevedo, to this date does not have a specific department or area that is responsible for the proper administrative management of human talent, it is the responsibility of the administrator and their assistants. Main reason for this investigation.

For the development of research focused first the main problem relating the causes and effects caused by the lack of an efficient human resource management, applied to the subsystems that make the work environment is optimal.

For which the following objectives a) Design System Human Resources Management for the company Tabacalera S. A. Francey Quevedo Canton province of Los Ríos b) Analyze the organizational structure of Tabacalera SA The Francey c) Conduct a job analysis of Tabacalera SA The Francey d) Establish sub-human resource management for the company Tabacalera SA The Francey

In making the diagnosis formula was applied to 95% probability to determine the sample, which is 179 field staff and 17 administrative staff and field fixed, using

the survey technique with closed and open questions, the General Manager and Chief Administrative Officer of the company were interviewed to determine the administrative situation of the company.

According to the primary results is needed and implement human resource management subsystems that will improve the provision, implementation, maintenance, development and control of personnel, it is proposed to design the subsystems of human resources management for the company Tabacalera "The Francey SA" had a thorough technical study for implementation.

The proposal includes sub-models of recruitment and selection, performance evaluation, compensation, salary, training and health and safety with their respective formats tailored to the needs of the company, the organizational structure and operating manual.

XI. BIBLIOGRAFÍA

Alonso, Luis; Caamaño M de los Ángeles, et al. (2003). Técnica en Gestión. Edición tercera. Madrid España. Pp. 210, 211

Carrasco Cerda, Eduardo. (2010). Recursos humanos. Gestión. Disponible en: www.revistamarina.cl/revistas/2001/5/Carrasco.pdf. Consultado el 15/03/2010

Cinterfor. (2008). ¿Qué es la formación profesional?. Consultado el: 26/09/08. Disponible en: www.cinterfor.org.uy.

García, D. (2003). Contabilidad Financiera. Mc Graw Hill. . Cuarta Edición. México. 128p

Galcerán Mata, Jorge. (2002). Enciclopedia practica pequeña y mediana mepres. OceanoCentrum. España. Pp. 284-298

Gonzales, M y Olivares, S. (2005). Administración de Recursos Humanos. México. Pp. 26.

Infomipyme.Com (2010). Sistema Administración de Recursos Humanos. Disponible en: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/page2.html>

Leyton, M. (2006). Eres el más grande de los motivadores. Quito-Ecuador. Pp. 3.

Ortiz, H. (2000). Proyectos de Inversión Innovadores. Mc Graw Hill. Primera Edición. Ecuador. Pp.100.

Perissé Marcelo Claudio (2010). El BalancedScorecard Y La Gestión De Recursos Humanos

Pierre Louart. (2010). Gestión de los Recursos Humanos. Pierre Ediciones Gestión. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/37/grrhhest.htm>

Zarragoitia Alonso María y Artidiello Delgado Ileana. (2006). La Gestión de los Recursos Humanos. Disponible en: http://www.wikilearning.com/monografia/la_formacion_en_gestion_de_recursos_humanos-la_gestion_de_los_recursos_humanos/16505-2. Consultado el 15 abril 2010.

ANEXOS

ANEXO 1.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL**

CUESTIONARIO DE ENCUESTAS PARA EL PERSONAL DE CAMPO

1. ¿Cómo fue seleccionado para trabajar en la empresa Tabacalera La Francey S. A.?

- Recomendación ()
Amistad ()
Entrevista personal ()
Solicitud de empleo ()

2. ¿En la empresa que tipo de reclutamiento existe?

- Interna ()
Externa ()

3. ¿La empresa cumple con las leyes y disposiciones en cuanto a los beneficios sociales?

- Si ()
No ()

4. ¿Recibe capacitación por parte de la empresa Tabacalera La Francey S. A.?

- Si ()
No ()

5. ¿Cuántos años tiene Ud. prestando sus servicios a la empresa?

- 0-1 años ()
2-3 años ()
3-4 años ()
4-5 años ()
Más de 5 años ()

6. ¿Cuenta con los implementos necesarios para el cumplimiento de sus actividades?

- Si ()
No ()

7. ¿Si se presenta un problema laboral, a quien acude?

Gerente ()
Jefe departamental ()
Otros () ¿Cuál? _____

8. ¿Conoce Ud. si la empresa cuenta con un Organigrama Funcional?

Si ()
No ()

9. ¿Tiene el acceso suficiente a la información que requiere para su trabajo diario?

Si ()
No ()

10. ¿Cómo calificaría la cooperación con los colegas de su equipo?

Muy bueno ()
Bueno ()
Normal ()
Malo ()
Muy malo ()

11. ¿Ha participado en un proceso de evaluación de desempeño?

Si ()
No () ¿Por qué? _____

12. ¿En qué categoría ubica el salario que actualmente percibe?

Muy satisfecho ()
Parcialmente satisfecho ()
Satisfecho ()
Insatisfecho ()

ANEXO 2.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL**

**CUESTIONARIO DE ENCUESTAS PARA EL PERSONAL FIJO
(ADMINISTRATIVOS Y DE CAMPO)**

1. ¿Cuál es la función que Ud. Realiza?

Administrativa ()

De campo ()

Otra () ¿Cuál? _____

2. ¿Qué funciones tiene bajo su responsabilidad?

Gestiona recursos ()

Mecánica ()

Chofer ()

Bodega ()

Guardianía Interna ()

Hace labores de campo ()

Doméstica ()

Jardinería ()

Control de personal ()

Fermentación de tabaco ()

Mantén. Varios/ soldadura ()

Campo ()

3. ¿Usted recibe órdenes de cuantos jefes?

Un jefe ()

Dos jefes ()

O más jefes ()

4. ¿Cómo fue seleccionado para trabajar en la empresa Tabacalera La Francey S. A?

Recomendación ()

Amistad ()

Entrevista personal ()

Solicitud de empleo ()

5. ¿En la empresa que tipo de reclutamiento existe?

Interna ()

Externa ()

6. ¿La empresa cumple con las leyes y disposiciones en cuanto a los beneficios sociales?

Si ()

No ()

7. ¿Recibe capacitación por parte de la empresa Tabacalera La Francey S. A.?

Si ()

No ()

8. ¿Cuántos años tiene Ud. prestando sus servicios a la empresa?

0-1 años ()

2-3 años ()

3-4 años ()

4-5 años ()

Más de 5 años ()

9. ¿Cuenta con los implementos necesarios para el cumplimiento de sus actividades?

Si ()

No ()

10. ¿Si se presenta un problema laboral, a quien acude?

Gerente ()

Jefe departamental ()

Otros () ¿Cuál? _____

11. ¿Conoce Ud. si la empresa cuenta con un Organigrama Funcional?

Si ()

No ()

12. ¿Tiene el acceso suficiente a la información que requiere para su trabajo diario?

Si ()

No ()

13. ¿Cómo calificaría la cooperación con los colegas de su equipo?

- Muy bueno ()
- Bueno ()
- Normal ()
- Malo ()
- Muy malo ()

14. ¿Ha participado en un proceso de evaluación de desempeño?

- Si ()
- No () ¿Por qué?

15. ¿En qué categoría ubica el salario que actualmente percibe?

- Muy satisfecho ()
- Parcialmente satisfecho ()
- Satisfecho ()
- Insatisfecho ()

ANEXO 3.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL**

GUIA DE ENTREVISTA

1. ¿Se brinda capacitación al personal de la empresa?

2. ¿Con que frecuencia se realizan las capacitaciones?

3. ¿El personal cuenta con los implementos y equipos necesarios para el cumplimiento de sus actividades?

4. ¿Cómo se realiza el control del personal de la empresa?

5. ¿Cuentan con un manual de funciones y lo conocen sus

6. ¿Se aplica alguna evaluación de desempeño en la empresa?

7. ¿Cómo califica el proceso de comunicación que fluye en la empresa?

8. ¿Cree usted que el personal está motivado con su trabajo?

9. ¿La empresa cumple con todas las leyes y disposiciones en cuanto a sueldos y beneficios de los trabajadores?

ANEXO 4.

UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

CUADRO DE RESULTADOS DE ENCUESTAS PARA EL PERSONAL DE
CAMPO

1. ¿Cómo fue seleccionado para trabajar en la empresa Tabacalera La Francey S. A.?

Alternativa	Número	%
Recomendación	0	0
Amistad	0	0
Entrevista personal	0	0
Solicitud de empleo	179	100
Total	179	100

2. ¿En la empresa que tipo de reclutamiento existe?

Alternativa	Número	%
Interna	179	100
Externa	0	0
Total	179	100

3. ¿La empresa cumple con las leyes y disposiciones en cuanto a los beneficios sociales?

Alternativa	Número	%
Si	179	179
No	0	0
Total	179	179

4. ¿Recibe capacitación por parte de la empresa Tabacalera La Francey S. A.?

Alternativa	Número	%
Si	0	0
No	179	179
Total	179	179

5. ¿Cuántos años tiene Ud. prestando sus servicios a la empresa?

Alternativa	Número	%
0-1 año	19	11
2-3 años	28	16
3-4 años	35	19
4-5 años	42	23
Más de 5 años	55	31
Total	179	100

6. ¿Cuenta con los implementos necesarios para el cumplimiento de sus actividades?

Alternativa	Número	%
Si	179	179
No	0	0
Total	179	179

7. ¿Si se presenta un problema laboral, a quien acude?

Alternativa	Número	%
Gerente	179	179
Jefe departamental	0	0
Otros	0	0
Total	179	179

8. ¿Conoce Ud. si la empresa cuenta con un Organigrama Funcional?

Alternativa	Número	%
Si	0	0
No	179	179
Total	179	179

9. ¿Tiene el acceso suficiente a la información que requiere para su trabajo diario?

Alternativa	Número	%
Si	179	179
No	0	0
Total	179	179

10. ¿Cómo calificaría la cooperación con los colegas de su equipo?

Alternativa	Número	%
Muy bueno	28	16
Bueno	92	51
Normal	51	29
Malo	8	4
Muy malo	0	-
Total	179	100

11. ¿Ha participado en un proceso de evaluación de desempeño?

Alternativa	Número	%
Si	0	0
No	179	179
Total	179	179

12. ¿En qué categoría ubica el salario que actualmente percibe?

Alternativa	Número	%
Muy satisfecho	0	0
Parcialmente satisfecho	0	0
Satisfecho	0	0
Insatisfecho	179	179
Total	179	179

ANEXO 5.

UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

CUADRO DE RESULTADOS DE ENCUESTAS PARA EL PERSONAL FIJO (ADMINISTRATIVOS Y DE CAMPO)

1. ¿Cuál es la función que Ud. Realiza?

Alternativa	Número	%
Administrativa	6	35
De campo	11	65
Otra	0	0
Total	17	100

2. ¿Qué funciones tiene bajo su responsabilidad?

Alternativa	Número	%
Mecánica	1	6
Chofer	1	6
Bodega	1	6
Guardianía interna	1	6
Doméstica	1	6
Jardinería	1	6
Control de personal	1	6
Fermentación de tabaco	2	11
Manten.varios/soldadura	2	12
Campo	6	35
Total	17	100

3. ¿Usted recibe órdenes de cuantos jefes?

Alternativa	Número	%
Un jefe	10	59
Dos jefes	7	41
O más jefes	0	0
Total	17	100

4. ¿Cómo fue seleccionado para trabajar en la empresa Tabacalera La Francey S. A?

Alternativa	Número	%
Recomendación	5	29
Amistad	0	0
Entrevista personal	3	18
Solicitud de empleo	9	53
Total	17	100

5. ¿En la empresa que tipo de reclutamiento existe?

Alternativa	Número	%
Interna	17	100
Externa	0	0
Total	17	100

6. ¿La empresa cumple con las leyes y disposiciones en cuanto a los beneficios sociales?

Alternativa	Número	%
Si	17	100
No	0	0
Total	17	100

7. ¿Recibe capacitación por parte de la empresa Tabacalera La Francey S. A.?

Alternativa	Número	%
Si	10	80
No	7	20
Total	17	100

8. ¿Cuántos años tiene Ud. prestando sus servicios a la empresa?

Alternativa	Número	%
0 - 1 año	0	0
2 - 3 años	0	0
3 - 4 años	1	6
4 - 5 años	3	18
Más de 5 años	13	76
Total	17	100

9. ¿Cuenta con los implementos necesarios para el cumplimiento de sus actividades?

Alternativa	Número	%
Si	17	100
No	0	0
Total	17	100

10. ¿Si se presenta un problema laboral, a quien acude?

Alternativa	Número	%
Gerente	12	71
Jefe de área	5	29
Otros	0	0
Total	17	100

11. ¿Conoce Ud. si la empresa cuenta con un Organigrama Funcional?

Alternativa	Número	%
Si	14	82
No	3	18
Total	17	100

12. ¿Tiene el acceso suficiente a la información que requiere para su trabajo diario?

Alternativa	Número	%
Si	17	100
No	0	0
Total	17	100

13. ¿Cómo calificaría la cooperación con los colegas de su equipo?

Alternativa	Número	%
Muy bueno	0	-
Bueno	10	59
Normal	7	41
Malo	0	0
Muy malo	0	0
Total	17	100

14. ¿Ha participado en un proceso de evaluación de desempeño?

Alternativa	Número	%
Si	0	0
No	17	100
Total	17	100

15. ¿En qué categoría ubica el salario que actualmente percibe?

Alternativa	Número	%
Muy satisfecho	0	0
Parcialmente satisfecho	0	0
Satisfecho	0	0
Insatisfecho	179	179
Total	179	179

ANEXO 6.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL**

Cuestionario de descripción de puestos

**Centro de trabajo
Unidad/Depto./Área**

I. Identificación:

a. Nombre del puesto: _____

b. Clase de Contrato: _____

II. NATURALEZA DEL PUESTO:

a. Funciones o tareas diarias: (describir cada una de ellas por áreas específicas en las que se trabaja)

b. Funciones o tareas Semanales o mensuales: (describir cada una de ellas por áreas específicas en las que se trabaja)

c. Educación (estudios formales):

Enseñanza	Años	Materia	Títulos o años aprobados
Universitario			
Posgrado			
Técnico			
Otros estudios			
Cursos especiales			

d. Tipo de experiencia (práctica del trabajo) que debe poseer el empleado que venga a desempeñar este puesto. Por ejemplo: Conocimiento de procedimientos etc. (Favor indicar el tiempo necesario):

e. Experiencia previa necesaria para acceder al puesto

f. Iniciativa, ingenio:

g. Aptitudes (Destrezas y habilidades especiales):

h. Otros requisitos: ejemplo:

III. RESPONSABILIDADES:

a. Responsabilidad por errores en su puesto de trabajo (que probabilidad y consecuencias):

b. Responsabilidad por manejo de fondos o valores (tipo, montos y periodicidad):

c. Responsabilidad por equipo y/o materiales (describir su naturaleza):

d. Responsabilidad por información confidencial (tipo y consecuencia de filtración):

e. Responsabilidad por contactos y relaciones personales (explique el tipo de relaciones necesarias para el desempeño de su trabajo: frecuencia, duración aproximada, con quienes).

1. INTERNAS (A LA ORGANIZACIÓN):

2. EXTERNAS:

IV. REQUISITOS Y CONDICIONES INDISPENSABLES

(Tipo de requisitos mínimos y condiciones indispensables que debe llenar una persona recién contratada para el normal desempeño de este puesto).

a. Inducción sobre la Institución: (etc.)

b. Inducción sobre el puesto de trabajo: (Duración)

V. ESFUERZO:

¿Qué esfuerzo requiere el puesto que usted desempeña?

a. Mental (grado de concentración, frecuencia y duración).

b. Físico (grado de aplicación).

VI. SUPERVISIÓN:

a. Nombre de su jefe inmediato y cargo que ocupa:

b. ¿Qué tipo y cuánta supervisión ejerce este jefe sobre su trabajo?

c. Escriba el nivel de subalternos (personal a cargo) y el tipo de supervisión que ejerce sobre ellos; si no tiene subalterno, escriba ninguno. Subalternos directos. (Nombre del cargo, número de subalternos).

ANEXO 7.



Foto 1.Entrevista al Gerente General



Foto 2.Encuesta a la asistente de nominas



Foto 3. Encuestando a la asistente de Recursos Humanos/Recepcionista



Foto 4. Encuestando al Jefe de Fermentación



Foto 5. Encuesta aplicada a la Sra. Que cocina



Foto 6. Encuesta aplicada al chofer



Foto 7. Encuesta al jardinero



Foto 8. Encuesta a un trabajador fijo de campo