



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERA DE EMPRESAS.

TEMA:

LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE MOLINOS MIRAFLORES
S.A.

AUTORA:

MILENE ANABELL MANTILLA RAMIREZ

TUTOR:

Ing. Henry Saritama. MBA.

Ambato – Ecuador

Abril de 2012

TEMA:

LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE MOLINOS MIRAFLORES
S.A.

APROBACIÓN DEL TUTOR

En calidad de Tutor del Trabajo de Investigación sobre el tema “**LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE MOLINOS MIRAFLORES S.A.**”, de la señorita Milene Anabell Mantilla Ramírez, Egresada de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, considero que dicho trabajo de Graduación reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a Evaluación del Tribunal de Grado, que el H. Consejo Directivo que la Facultad designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Ambato, 10 de Abril de 2012.

TUTOR

.....

Ing. HENRY SARITAMA MBA.

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Las suscritas Profesoras Calificadoras, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 10 de Abril de 2012.

.....
Dra. Jenny Gamboa

.....
Ps. María Cristina Abril

AUTORÍA

Los criterios emitidos en el Trabajo de Investigación “**LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE MOLINOS MIRAFLORES S.A.**”, como también los contenidos, ideas, análisis, conclusiones y propuesta son responsabilidad de la Autora, a excepción de las citas.

Ambato, 10 de Abril de 2012.

LA AUTORA

.....

Srta. MILENE ANABELL MANTILLA RAMIREZ

CC: 1803379914

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta, procesos de investigación, según normas de la Institución.

Cedo los Derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de Autora.

Ambato, 10 de Abril de 2012.

LA AUTORA

.....

Srta. MILENE ANABELL MANTILLA RAMIREZ

CC: 1803379914

DEDICATORIA

Lo ofrezco a Dios y dedico a mi hija
Estefanía por su apoyo y comprensión.

Anabell.

AGRADECIMIENTO

Con profundo sentimiento agradezco a la Universidad Técnica de Ambato, a sus autoridades y docentes quienes con entrega transmitieron sus conocimientos, los mismos que han sido útiles para el éxito hoy alcanzado, como también a la Empresa Molinos Miraflores S. A., por la apertura y confianza depositada en mi persona al permitirme realizar mi investigación en sus instalaciones.

A todos mis familiares y amigos gracias por el apoyo brindado.

Anabell.

ÍNDICE GENERAL

HOJAS PRELIMINARES	Pág.
Portada.....	i
Tema.....	ii
Aprobación del Tutor.....	iii
Aprobación del Tribunal de Grado.....	iv
Autoría.....	v
Derechos de Autor.....	vi
Dedicatoria.....	vii
Agradecimiento.....	viii
Índice general.....	ix
Índice de Gráficos.....	xv
Índice de Cuadros.....	xviii
Resumen Ejecutivo.....	xxii
Introducción.....	1

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Tema de la investigación.....	2
Planteamiento del problema.....	2
Contextualización.....	2
Árbol de Problemas.....	5
Análisis Crítico.....	6

Prognosis.....	7
Formulación del Problema.....	8
Preguntas Directrices.....	8
Delimitación del Problema.....	8
Límite del Contenido.....	8
Límite Espacial.....	8
Límite Temporal.....	8
Justificación.....	9
Objetivos.....	10
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos.....	10

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes Investigativos.....	11
Fundamentación Filosófica.....	13
Fundamentación Legal.....	15
Categorías Fundamentales.....	15
Constelación de Ideas de la Variable Independiente.....	16
Constelación de Ideas de la Variable Dependiente.....	17
Definición de Categorías.....	18
Administración del Talento Humano.....	18
Planificación del Talento Humano.....	18

Desarrollo de Talentos.....	18
Gestión Empresarial.....	19
Liderazgo Empresarial.....	19
Clima Organizacional.....	20
El comportamiento Humano.....	20
Desempeño Laboral.....	20
Formación Profesional.....	21
Habilidades.....	21
Experiencia Laboral.....	22
Creatividad.....	22
Administración del Talento Humano.....	22
Reclutamiento y Selección de Personal.....	22
Descripción y Análisis de Puestos.....	23
Contratación.....	23
Inducción.....	24
Evaluación del Desempeño.....	24
Compensación Salarial.....	24
Beneficios Sociales.....	25
Higiene y Seguridad Industrial.....	25
Capacitación y Desarrollo Personal.....	25
Marco Teórico.....	26
Hipótesis.....	26
Señalamiento de las Variables de la Hipótesis.....	27

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA

Enfoque de la Investigación.....	28
Modalidad de la Investigación.....	28
Bibliográfica – Documental.....	29
De campo.....	29
Tipos de Investigación.....	29
Investigación descriptiva.....	29
Investigación explicativa.....	30
Investigación correlacional.....	30
Población y Muestra.....	30
Operacionalización de las Variables.....	31
Variable Independiente.....	31
Variable Dependiente.....	33
Recolección de la Información.....	34
Procesamiento y análisis de la información.....	35

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Análisis e Interpretación de Resultados.....	36
Verificación de la Hipótesis.....	55

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.....	59
Recomendaciones.....	60

CAPÍTULO VI
PROPUESTA

Propuesta.....	62
Datos Informativos.....	62
Título.....	62
Cobertura Localización.....	63
Antecedentes.....	63
Justificación.....	64
Objetivos.....	65
Objetivo General.....	65
Objetivos Específicos.....	66
Factibilidad Económica.....	66
Factibilidad Tecnológica.....	66
Factibilidad Organizacional operativa.....	67
Fundamentación.....	67
Desarrollo de una filosofía propia de la administración del talento humano.....	67

Influencia de la filosofía de la alta administración.....	68
Influencia de las suposiciones básicas propias acerca del personal.....	68
Metodología.....	70
Plan de acción.....	70
Instrumentos para la administración del Talento Humano.....	70
Memorándum.....	71
Diagnóstico.....	71
Descripción del puesto de trabajo.....	72
Requisición de personal.....	73
Reclutamiento.....	74
Reclutamiento Interno.....	74
Reclutamiento Externo.....	74
Solicitud de Oferta de Trabajo.....	75
Selección.....	75
Hoja de Vida.....	76
Pre – entrevista.....	76
Pruebas Psicotécnicas.....	76
Pruebas de Conocimientos.....	77
Entrevista.....	77
Contratación.....	78
Inducción.....	79
Capacitación.....	81
Clima Laboral.....	81

Manual.....	82
Manual de descripción de funciones.....	82
Administración.....	82
Plan operativo de la Propuesta.....	83
Cronograma.....	84
Previsión de la Evaluación.....	86
Manual de descripción de funciones.....	88
Procedimientos para la administración del Talento Humano.....	113
BIBLIOGRAFÍA.....	120
LINKOGRAFÍA.....	120
ANEXOS.....	123

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICOS	Pág.
Gráfico N- 1	
Árbol de problemas.....	5
Gráfico N- 2	
Constelación de Ideas de la Variable Independiente.....	16
Gráfico N- 3	
Constelación de Ideas de la Variable Dependiente.....	17
Gráfico N- 4	
Pregunta N-1 ¿Para cubrir una vacante, Molinos Miraflores aplica	

políticas de ascensos o transferencia de personal?..... 37

Gráfico N-5

Pregunta N-2 ¿La Empresa Molinos Miraflores S.A. aplica adecuadamente los procesos de administración de talento humano para el manejo de su personal?..... 38

Gráfico N- 6

Pregunta N-3 ¿Aplica, la empresa una base de datos de procesos de reclutamiento anteriores para cubrir vacantes actuales?..... 39

Gráfico N- 7

Pregunta N-4 ¿A través de qué medios de comunicación recluta a su personal?..... 40

Gráfico N- 8

Pregunta N-5 ¿La empresa realiza análisis de puestos de trabajo bajo un perfil profesional?..... 41

Gráfico N- 9

Pregunta N-6 ¿Se realiza un diagnóstico de las capacidades del trabajador previo a la aplicación de un plan de capacitación?..... 42

Gráfico N- 10

Pregunta N-7 ¿Qué tipos de contratos laborales pacta la empresa con sus trabajadores?..... 43

Gráfico N- 11

Pregunta N-8 ¿La empresa Molinos Miraflores S.A. ha contemplado un plan de capacitaciones que mejorar el desempeño del personal?..... 44

Gráfico N- 12

Pregunta N- 9 ¿La creatividad que surgen de los empleados o de los

trabajadores son acogidas por la empresa?..... 45

Gráfico N- 13

Pregunta N- 10 ¿Es necesaria la capacitación para elevar el desempeño laboral de los trabajadores de Molinos Miraflores S.A.?..... 46

Gráfico N- 14

Pregunta N-1¿La empresa Molinos Miraflores S.A, le ha proporcionado adiestramiento para su puesto de trabajo?..... 47

Gráfico N- 15

Pregunta N-2 ¿Es preciso realizar un plan de inducción al trabajador para que realice su nuevo trabajo?..... 48

Gráfico N- 16

Pregunta N-3 ¿La empresa Molinos Miraflores S.A. evalúa periódicamente sus conocimientos con el fin de mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores?..... 49

Gráfico N- 17

Pregunta N-4 ¿Posee los conocimientos apropiados para realizar su trabajo?..... 50

Gráfico N- 18

Pregunta N-5 ¿Es preciso capacitarse adicionalmente para desarrollar habilidades?..... 51

Gráfico N- 19

Pregunta N-6 ¿La aplicación de una destreza específica le ha permitido crecer en su puesto de trabajo?..... 52

Gráfico N- 20

Pregunta N-7 ¿La empresa Molinos Miraflores S.A brinda la posibilidad de que exista un clima laboral que interrelacione tanto a los

trabajadores como empleadores?.....	53
Gráfico N- 21	
Pregunta N-8 ¿Considera usted que la empresa Molinos Miraflores S.A., ha establecido un plan que permita mejorar las relaciones interpersonales en casos de conflicto?.....	54
Gráfico N- 22	
Chi cuadrado.....	58
Gráfico N- 23	
Organigrama Estructural Propuesto.....	90
Gráfico N- 24	
Organigrama Posicional Propuesto.....	91
Gráfico N- 25	
Organigrama Funcional Propuesto.....	92
Gráfico N- 26	
Diagrama de flujo del proceso.....	118

ÍNDICE DE CUADROS

CUADROS	Pág.
Cuadro N- 1	
Operacionalización de la Variable Independiente.....	31
Cuadro N- 2	
Operacionalización de la Variable Dependiente.....	33

Cuadro N- 3	
Plan de Recolección.....	34
Cuadro N- 4	
Pregunta N-1 ¿Para cubrir una vacante, Molinos Miraflores aplica políticas de ascensos o transferencia de personal?	37
Cuadro N- 5	
Pregunta N-2 ¿La Empresa Molinos Miraflores S.A. aplica adecuadamente los procesos de administración de talento humano para el manejo de su personal?.....	38
Cuadro N- 6	
Pregunta N-3 ¿Aplica, la empresa una base de datos de procesos de reclutamiento anteriores para cubrir vacantes actuales?.....	39
Cuadro N- 7	
Pregunta N-4 ¿A través de qué medios de comunicación recluta a su personal?.....	40
Cuadro N- 8	
Pregunta N-5 ¿La empresa realiza análisis de puestos de trabajo bajo un perfil profesional?.....	41
Cuadro N- 9	
Pregunta N-6 ¿Se realiza un diagnóstico de las capacidades del trabajador previo a la aplicación de un plan de capacitación?.....	42
Cuadro N- 10	
Pregunta N-7 ¿Qué tipos de contratos laborales pacta la empresa con sus trabajadores?.....	43

Cuadro N- 11

Pregunta N-8 ¿La empresa Molinos Miraflores S.A. ha contemplado un plan de capacitaciones que mejorar el desempeño del personal?..... 44

Cuadro N- 12

Pregunta N- 9 ¿Las ideas innovadoras que surgen de los empleados o de los trabajadores son acogidas por la empresa?..... 45

Cuadro N- 13

Pregunta N- 10 ¿Es necesaria la capacitación para elevar el desempeño laboral de los trabajadores de Molinos Miraflores S.A.?..... 46

Cuadro N- 14

Pregunta N-1 ¿La empresa Molinos Miraflores S.A, le ha proporcionado adiestramiento para su puesto de trabajo?..... 47

Cuadro N- 15

Pregunta N-2 ¿Es preciso realizar un plan de inducción al trabajador para que realice su nuevo trabajo?..... 48

Cuadro N- 16

Pregunta N-3 ¿La empresa Molinos Miraflores S.A. evalúa periódicamente sus conocimientos con el fin de mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores?..... 49

Cuadro N- 17

Pregunta N-4 ¿Posee los conocimientos apropiados para realizar su trabajo?..... 50

Cuadro N- 18

Pregunta N-5 ¿Es preciso capacitarse adicionalmente para desarrollar habilidades?..... 51

Cuadro N- 19

Pregunta N-6 ¿La aplicación de una destreza específica le ha permitido crecer en su puesto de trabajo?..... 52

Cuadro N- 20

Pregunta N-7 ¿La empresa Molinos Miraflores S.A brinda la posibilidad de que exista un clima laboral que interrelacione tanto a los trabajadores como empleadores?..... 53

Cuadro N- 21

Pregunta N-8 ¿Considera usted que la empresa Molinos Miraflores S.A., ha establecido un plan que permita mejorar las relaciones interpersonales en casos de conflicto?..... 54

Cuadro N- 22

Frecuencias Observadas..... 56

Cuadro N- 23

Frecuencia Esperada..... 56

Cuadro N- 24

Cálculo del Chi cuadrado..... 57

Cuadro N- 25

Plan Operativo de la Propuesta..... 83

Cuadro N- 26

Cronograma de trabajo 2012..... 84

Cuadro N- 27

Procedimientos: Reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y clima laboral..... 114

RESUMEN EJECUTIVO

MOLINOS MIRAFLORES S.A., es una empresa ambateña, que desde el año 1966, se dedica a la producción de harina de trigo y derivados, permitiendo al consumidor obtener los mejores productos dentro de una sola empresa.

La Administración del Talento Humano permite a sus integrantes ajustarse de manera óptima a todos los requerimientos de la empresa, orientando al trabajador en las diversas tareas de una manera ordenada y metódica; utilizando los procesos de la administración del Talento Humano.

El Reclutamiento da la pauta para congregar a una serie de postulantes para tener personal más capacitado que cubra las vacantes en la empresa.

La Selección, a través de sus múltiples técnicas permite elegir a la persona más idónea para que ocupe un puesto de trabajo.

La Contratación, estipula de forma escrita las condiciones en las que se desarrollará una determinada relación laboral.

La Inducción facilita al nuevo empleado todos los conocimientos necesarios sobre la empresa y su puesto de trabajo.

La capacitación brinda la oportunidad de estar actualizados en todos los campos que las nuevas tendencias tecnológicas y laborales exigen.

El clima laboral, es la importancia que se da al trabajador como ser humano y a su relación dentro de la empresa a través del tiempo.

PALABRAS CLAVE

Talento Humano.

Desempeño Laboral.

Manual de Funciones y Procedimientos.

INTRODUCCIÓN

En el Capítulo I hace relación al Planteamiento del Problema, motivo para el trabajo de tesis, éste capítulo hace referencia al problema en los diferentes niveles en la empresa pormenorizando los diversos problemas que nos llevan a plantear el presente trabajo.

En el Capítulo II se encuentra el Marco Teórico, columna vertebral del presente trabajo, consta de la Fundamentación Filosófica y Legal del tema de trabajo, fundamentado en el, Código de Trabajo y Reglamento Interno; también encontramos las categorías fundamentales de la variable dependiente y de la variable independiente totalmente desarrolladas.

En el Capítulo III contiene la Metodología; el trabajo se enfoca en una investigación de campo en el lugar de los hechos, una investigación bibliográfica primaria y secundaria que sustenta el contenido científico; la población y muestra aporta con un número exacto para realizar las encuestas.

El Capítulo IV contiene el Análisis e Interpretación de resultados obtenidos de la encuesta practicada a los jefes departamentales y trabajadores de la empresa Molinos Miraflores S.A., con una interpretación de resultados y análisis de datos obtenidos pregunta por pregunta.

El Capítulo V está encaminado a las Conclusiones y Recomendaciones realizadas al trabajo investigativo por parte del investigador a los diversos resultados obtenidos en el proceso.

El Capítulo VI hace referencia a la Propuesta planteada al trabajo de investigación, que consistió en el Diseño de un manual de funciones y procedimientos para la adecuada aplicación de los procesos administrativos de Talento Humano para elevar el desempeño laboral de los empleados y trabajadores de la empresa MOLINOS MIRAFLORES S.A.

Los manuales de de funciones y procedimientos nos ayudarán a elevar el desempeño laboral de los empleados y trabajadores de la empresa: MOLINOS MIRAFLORES S.A.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 TEMA DE LA INVESTIGACIÓN

La administración del Talento Humano y el desempeño laboral de los trabajadores de MOLINOS MIRAFLORES S.A.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La inadecuada administración del Talento Humano reduce el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de MOLINOS MIRAFLORES S.A., de la ciudad de Ambato, en el año 2011.

1.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN

Las organizaciones o empresas son entes de carácter social y económico que está compuesta por muchos elementos que le permiten alcanzar sus objetivos entre ellos podemos citar a los recursos económicos, tecnológicos, materiales y al más

importante el Talento Humano y depende de su adecuada administración obtener los resultados esperados por la organización; pues es del talento humano de quién depende el éxito de toda empresa, porque son quienes operan las maquinarias, dominan la tecnología y conjugan la dinámica organizativa; para conocer a un trabajador en el pleno desarrollo individual de sus actividades y su nivel de cumplimiento y para poder lograr un nivel de realización personal y organizativa, es necesario identificar cuáles son sus intereses y hacia donde quieren llegar y así plantear políticas adecuadas para el conjunto organizativo, con el único fin de elevar el nivel de desempeño laboral de nuestro talento humano.

En el Ecuador como en la provincia de Tungurahua, se pueden identificar todavía viejas tendencias de la administración del Talento Humano las mismas que se basan en la concepción de un hombre como un objeto sustituible como la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de indispensable para lograr el éxito de una organización. Cuando se utiliza el término Talento Humano se cataloga a la persona como el capital principal, que posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización. Para la pérdida de capital o de equipamiento tenemos varias soluciones, como la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero para la fuga del talento humano aún no. Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de equipos de trabajo competitivos, es por ello que las organizaciones están dando al talento humano la importancia que merece como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas, pese a que no es una tarea muy sencilla. Cada persona es un mundo sujeto a la influencia de varios factores como la diversidad en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración del Talento Humano.

MOLINOS MIRAFLORES S.A., es una empresa ambateña, que nace en 1966, se dedica a la producción de harina de trigo, aspira liderar el mercado a nivel nacional, fomentando el consumo y calidad de sus productos de una manera eficiente y permanente y con un elevado grado de responsabilidad social innovando y diversificando su oferta con nuevas líneas que permitan al consumidor obtener mejores productos dentro de una sola empresa.

En los últimos años la empresa MOLINOS MIRAFLORES S.A., ha iniciado un proceso de innovación de maquinarias y la inclusión de nuevos procesos que le permitan ser más competitivos para ello ha sido necesario implementar tecnología, infraestructura e incrementar personal, exigiendo una adecuada administración del Talento Humano que permita que todos sus colaboradores se encuentren debidamente capacitados con el fin de aprovechar al máximo la inversión realizada.

Bajo esta visión progresista y de cambio la empresa MOLINOS MIRAFLORES S.A., crea el departamento de Talento Humano a mediados del año 2011, convirtiéndose esta decisión en una fortaleza para la empresa y a la vez generó un problema de tipo administrativo puesto que la empresa no cuenta con las herramientas necesarias para administrar de manera adecuada al personal de la empresa, como son la descripción de funciones y responsabilidades, el conocimiento de cada proceso y la descripción de las actividades en cada uno de ellos, elementos esenciales para la administración del Talento Humano y el mejor desempeño laboral de sus colaboradores. Este trabajo está ceñido a las actuales necesidades administrativas de la empresa por lo cual pongo a consideración.

ÁRBOL DE PROBLEMAS

Efectos

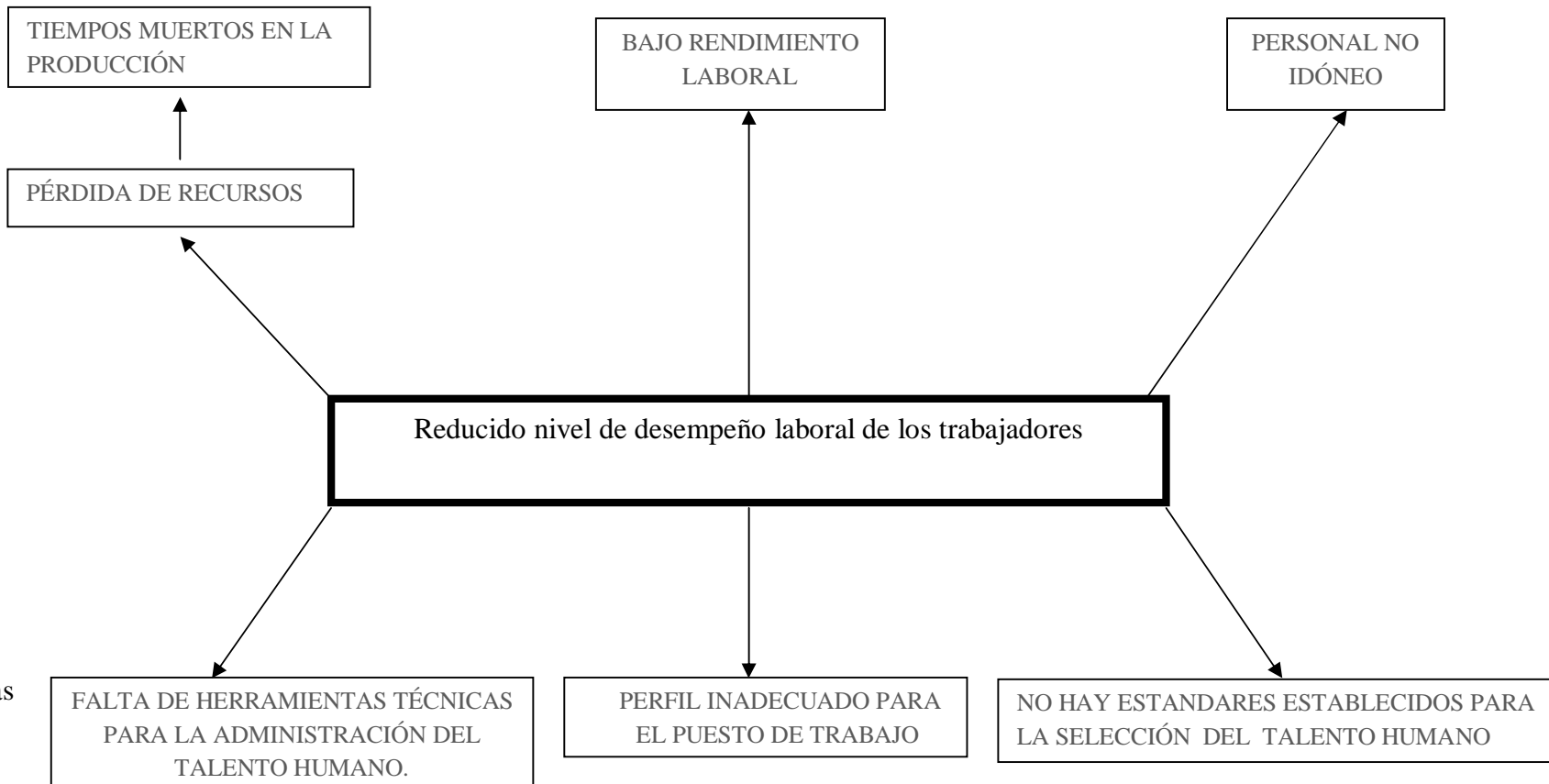


Gráfico N°1: Árbol de Problemas

Elaborado por: Anabell Mantilla

Fuente: Investigación

1.2.2 Análisis Crítico

El desconocimiento de cómo administrar adecuadamente al Talento Humano, y la irrelevancia que se les da a los mismos por parte de la administración central y más aun si la persona encargada de dirigir el talento humano no está capacitada para el cargo da lugar a la generación de grandes conflictos a nivel empresarial y social ya que da lugar a la pérdida de recursos, productos de baja calidad, trabajadores desmotivados y desorientados en los diferentes puestos de trabajo, subestimando en muchos de los casos la capacidad de cada trabajador, originando un bajo rendimiento laboral, limitando así el cumplimiento de los objetivos empresariales.

La administración del talento humano y el desempeño laboral están íntimamente ligados puesto que si un trabajador se encuentra debidamente motivado el resultado de su trabajo va a ser alentador, en otras palabras; si tenemos definidas las funciones de cada uno de los puestos de trabajo, establecidos tiempos de producción, si la remuneración está acorde al trabajo que se realiza, si se da lugar al crecimiento profesional y personal de cada uno de los trabajadores, es decir; si se lleva una óptima administración del personal; elevaremos directamente el desempeño laboral de los mismos.

Es indispensable que el crecimiento de la empresa MOLINOS MIRAFLORES S.A., y el de sus trabajadores sea directamente proporcional pues de ello dependerá el éxito de toda innovación. Hasta el año pasado la administración del talento humano en esta empresa ha sido un tanto empírico, pues no se han establecido mecanismos técnicos para la contratación de personal como los procedimientos para el reclutamiento y selección, contratando personal no idóneo; carecen de planes de inducción, de capacitación y desarrollo, limitando y subestimando la capacidad de cada uno de los trabajadores, generando un bajo desempeño laboral.

1.2.3 Prognosis.

Es muy necesario abrir nuestro espectro hacia nuevas tendencias tanto tecnológicas como humanas pues es ahí donde radica la importancia de conocer de cerca a cada uno de nuestros colaboradores, sus gustos, la forma de trabajo, habilidades, destrezas; para ello hacemos uso de las prácticas administrativas que nos provee la administración del talento humano y así formamos y acoplamos a nuestros colaboradores al trabajo requerido, los motivamos para que mejoren su desempeño laboral.

Si no elegimos al personal idóneo para que manipule la maquinaria, insumos, materia prima; pondremos en riesgo el desarrollo profesional y personal de los trabajadores sino también la calidad de nuestros productos; sino nos ajustamos a las nuevas exigencias del cambiante mundo industrial y empresarial, sino mejoramos las condiciones de la relación laboral, normas de salubridad y calidad, no podremos ser competitivos, por eso es necesario asumir la tecnificación de procesos administrativos enfocados al talento humano; ya que si mantenemos una administración empírica en la que se encuentran las empresas por “ahorrar”, difícilmente aspiraremos a un crecimiento organizacional y correremos el riesgo de desaparecer con el tiempo.

Si no implementamos herramientas técnicas para la contratación de personal y sino perfilamos los procedimientos para el reclutamiento y selección, sino creamos planes de inducción, de capacitación y desarrollo, limitaremos la capacidad de cada uno de los trabajadores, si hacemos caso omiso al desempeño laboral que tienen actualmente nuestros trabajadores, sino administramos adecuadamente nuestro personal, los niveles de producción se mantendrán en el mejor de los casos, y seguirá decreciendo de forma gradual hasta un quiebre o cierre definitivo de la empresa.

1.2.4 Formulación del problema

¿Cómo incide la inadecuada administración del Talento Humano en el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de MOLINOS MIRAFLORES S.A., de la ciudad de Ambato, en el año 2011?

1.2.5 Preguntas Directrices

¿Cómo focalizamos adecuadamente la administración del de los trabajadores de MOLINOS MIRAFLORES S.A.?

¿Cómo mejorar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de MOLINOS MIRAFLORES S.A.?

¿Qué herramientas de la administración del talento humano se deberían aplicar para mejorar del desempeño laboral de los trabajadores de MOLINOS MIRAFLORES S.A.?

1.2.6 Delimitación del problema

Límite del contenido

Campo: Gestión del Talento Humano

Área: Administración de Talento Humano

Aspecto: Desempeño Laboral

Límite espacial

MOLINOS MIRAFLORES S.A., Ambato - Miraflores.

Límite Temporal:

Enero a diciembre de 2011.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La importancia socio económica y el impacto que tiene en la empresa la administración del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa MOLINOS MIRAFLORES S.A., han sido la mayor inspiración para desarrollar este tema.

Teóricamente el capital humano de una empresa está directamente relacionado con la productividad de la misma, la idea primordial de esta investigación es implementar herramientas técnicas de la administración del talento humano que nos permitan hacer una aplicación adecuada de cada uno de los procesos administrativos con el fin de elevar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa MOLINOS MIRAFLORES S.A., como también mejorar la calidad de producción de bienes y servicios a través de la previsión de necesidades del talento humano, en cuanto a los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y clima laboral, facilitar procesos administrativos, establecer canales de comunicación y retroalimentación entre obreros mandos medios y directivos para elevar el desempeño laboral y afianzar la relación obrero – patronal.

Este trabajo de investigación es factible realizarlo ya que es un tema de actualidad y de gran interés social, se cuenta con toda la información requerida para su desarrollo, gracias a la posibilidad de poder consultar y comentar sobre el tema con personas expertas en el medio, contar con los materiales y herramientas necesarias para cumplir con el trabajo, siendo totalmente ejecutable.

Para la aplicación de esta investigación se empleará el método de observación ya que se percibirá el problema de una forma directa aplicando herramientas como: encuestas, entrevistas, y la observación como tal, determinando así el conocimiento de las capacidades de los trabajadores, el desarrollo individual y organizacional.

El impacto a nivel social se dará a través de la innovación de procesos existentes y de métodos anticuados e ineficaces para mejorar tanto el desempeño laboral como la calidad de vida de los trabajadores de MOLINOS MIRAFLORES S.A.; así como también me permitirán aplicar todos los conocimientos obtenidos para la obtención de mi título profesional.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar herramientas administrativas basándose en los subsistemas de talento humano, para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de “MOLINOS MIRAFLORES S. A.”, de la ciudad de Ambato.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Diagnosticar la situación actual de la administración del Talento Humano, a través del contacto directo con sus trabajadores para contribuir al mejoramiento de la administración del Talento Humano de la empresa MOLINOS MIRAFLORES S.A.
2. Elaborar instrumentos técnicos procedentes de la Administración del Talento Humano, y la aplicación de herramientas para elevar el desempeño laboral MOLINOS MIRAFLORES S.A.
3. Estandarizar los formatos de los procesos de la Administración del Talento Humano, y la aplicación de calidad, cantidad y tiempo, para definir los parámetros de desempeño de los trabajadores de Molinos Miraflores S.A.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

ULLOA, R. (2010). *“Propuesta de Modelo de Gestión de Recursos Humanos, centrado en competencias, aplicado al personal de una empresa productora del medio televisivo”*. Escuela Politécnica Nacional, Facultad de Ciencias Administrativas, Carrera de Ingeniería Empresarial.

Objetivos:

1. Establecer las mejores técnicas de evaluación del desempeño para lograr que todo el personal se encuentre en un ambiente laboral óptimo y agradable, respetando las políticas establecidas en este medio de comunicación.
2. Evaluar la metodología utilizada en la actualidad por el Área de Recursos Humanos, para establecer un diagnóstico y posteriormente proponer mejoras, para la toma de decisiones en función de los resultados obtenidos.

Conclusiones:

1. Cuando se emplea adecuadamente las técnicas administrativas y se da al ser humano el trato que se merece se obtiene personal comprometido, que coadyuvará al éxito de la empresa.
2. Un trabajador que se siente realizado y conforme con las actividades que realiza lo hace más competitivo con el entorno, pues aportan con ideas para el crecimiento de la empresa.

FLORES, K. (2009). *“Diseño y Formulación de un Manual de Procedimientos para la Dirección de Recursos Humanos del Hospital General Enrique Garcés”*. Escuela Politécnica del Ejército Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio.

Objetivos:

1. Mejorar la programación, asignación y control de los recursos esenciales, tales como materiales, humanos, tecnológicos, financieros, entre otros.
2. Incrementar la identificación del Personal con los lineamientos institucionales del Hospital General Enrique Garcés.

Conclusiones:

1. El desarrollar e implantar Manuales de Procedimientos en las Áreas de Recursos Humanos ya sea en instituciones públicas o privadas, generan varias ventajas competitivas como la calidad en los servicios, reconocimientos, personal altamente calificado, reducción de costos, optimización de tiempo y recursos.
2. En el proceso de investigación y desarrollo, se determino que el Hospital General Enrique Garcés -HGEG- no cuenta con un Manual de Procedimientos para la Dirección de Recursos Humanos, lo cual genera una barrera que dificulta el desarrollo de la organización, por lo que se da solución al problema detectado.

JURADO, D. (2007). *Sistema de Administración de Recursos Humanos para mejorar la Productividad en Industrias Licoreras Asociadas Sociedad Anónima*. Escuela de Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.

Objetivos:

1. Realizar un diagnóstico y el levantamiento de necesidades de la empresa, para estructurar el sistema de Administración de Recursos Humanos.
2. Organizar al Recurso Humano para obtener un mejor resultado de las actividades desarrolladas, mediante la clasificación de puestos.

Conclusiones:

1. La aplicación del cuestionario sobre la estructura de la Administración de Recursos Humanos en sus subsistemas a ser propuesto contemplará las características que debe tener para permitir una Administración Integral de todos los subsistemas.
2. La falta de una clasificación de puestos en la empresa no permite tener una óptica general de cuál es la estructura de los mismos (composición), y de las características que cada grupo de puestos por afinidad de requerimientos debe tener.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Esta investigación se fundamenta principalmente en el paradigma crítico – propositivo, en vista de que se está estudiando una realidad problemática existente la cual se analizará y propondrá alternativas de solución con el propósito de mejorar la gestión que se realiza en el departamento de talento humano siendo los clientes y trabajadores los principales beneficiarios. La investigación crítico – propositivo se enfoca hacia el cambio, ya que la constante evolución del entorno, obliga a cada empresa a estar en un constante período de transformación, creando estrategias para el control y evaluación de un determinado departamento dentro

de la empresa pero cada vez se irán creando nuevas técnicas y procedimientos de acuerdo a la necesidad y al problema que la empresa que se ve sujeta por el cambio persistente del entorno.

Desde el punto de vista ontológico se transformará los sistemas de gestión del talento humano que actualmente se aplican en MOLINOS MIRAFLORES S.A., ya que el individuo es la clave en la construcción del desarrollo real de la empresa por lo que es necesario identificar claramente al capital humano indicado y requerido ya que su profesionalismo, motivación y deseos de superación se verán beneficiadas tanto la empresa como el trabajador.

Epistemológicamente, MOLINOS MIRAFLORES S.A., se desarrolla en un escenario requiere de la adaptación a un mundo cambiante y exigible del cual todos los inter-actantes debemos prepararnos y ceñirnos a las nuevas estrategias planteadas e inherentes a las necesidades de la empresas; para así enfrentarnos a los nuevos retos en que la realidad empresarial va conjugando los diferentes procesos y acciones cuyos principales actores es el personal que las compone pues ellos intervienen directamente en la productividad de una empresa.

Axiológicamente se consideran los valores propuestos por los fundadores de MOLINOS MIRAFLORES S.A. al momento de su creación tanto en el aspecto industrial como en el valor del personal así se respetará la idea cimentada de ofertar productos de calidad con precios favorables a todos los sectores socioeconómicos del país; así como también sin limitar o exigir cambios que atenten contra los principios éticos y morales en el que se despliegue la actuación del personal, además se considerarán las actualizaciones legales y los cambios organizacionales propuestos por los gobiernos de turno al pasar de los años, debido a los requerimientos de reingeniería de procesos administrativos y de producción.

Metodológicamente se aplicará una de las herramientas administrativas del talento humano que labora en MOLINOS MIRAFLORES S.A. para detectar falencias que estén afectando a su producción; ciñéndonos a todos los aspectos y sociales contemplados en el código de trabajo vigente.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Esta investigación está respaldada en el Código de Trabajo, haciendo énfasis en: las obligaciones del empleador y del trabajador, Capítulo IV, Art. 42, numeral 12, que dice “Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;” Art. 45, literal e) que dice: “Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal”. Art. 64.- “Reglamento interno.- Las fábricas y todos los establecimientos de trabajo colectivo elevarán a la Dirección Regional del Trabajo en sus respectivas jurisdicciones, copia legalizada del horario y del reglamento interno para su aprobación”. Y según el Reglamento Interno de MOLINOS MIRAFLORES S.A., capítulo IV, artículo 27, obligaciones de los trabajadores, numeral 13 que dice “ Someterse a los Sistemas de control impuestos por la Empresa en forma permanente u ocasional ” .

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

Formulación del problema

¿Cómo incide la inadecuada administración del Talento Humano en el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de MOLINOS MIRAFLORES S.A., de la ciudad de Ambato en el año 2011?

VI. = Administración del talento Humano

VD. = Desempeño Laboral

Constelación de Ideas.

Variable Independiente

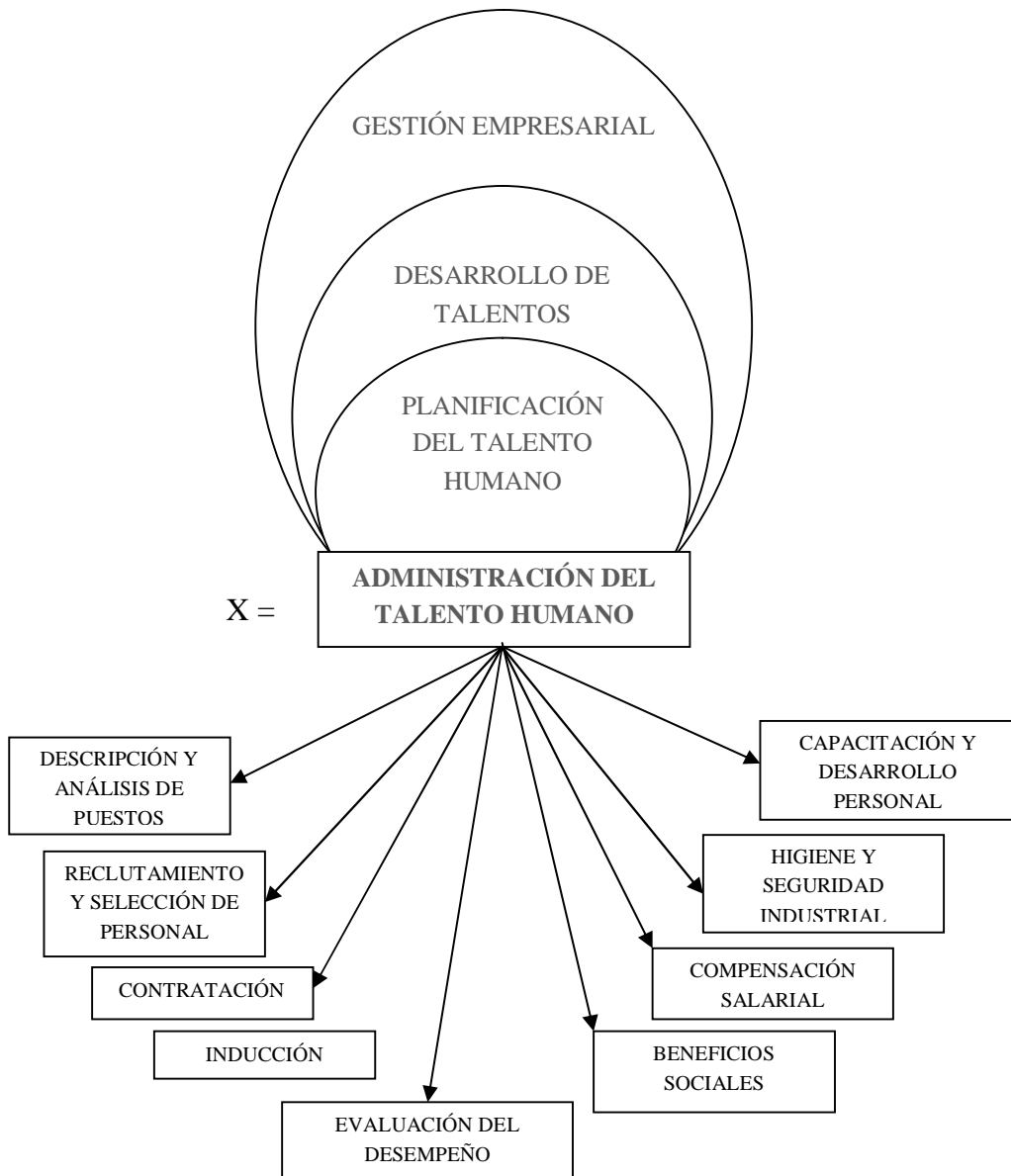


Gráfico N°2: Constelación de Ideas de la Variable Independiente.

Elaborado por: Anabell Mantilla

Fuente: Investigación

Variable Dependiente

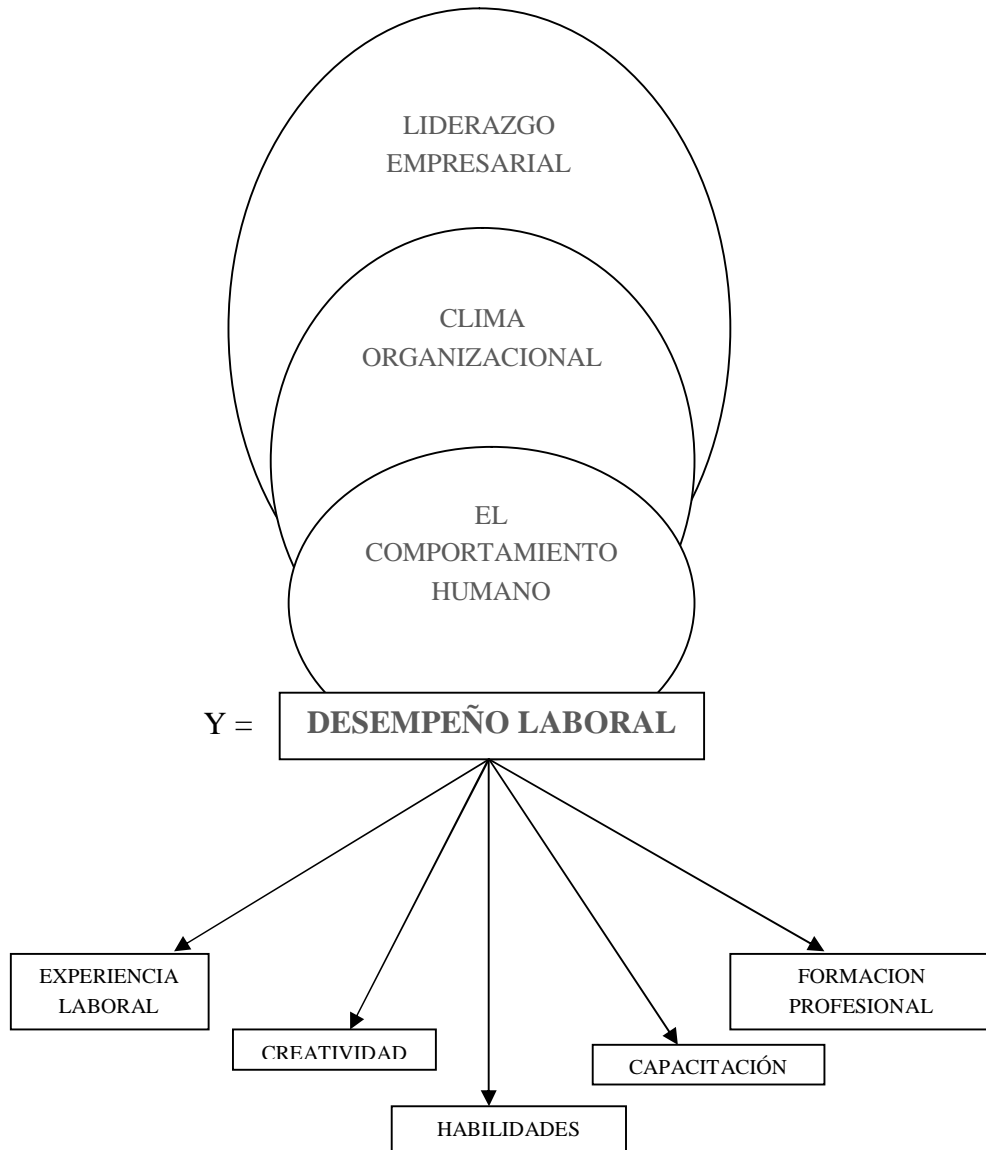


Gráfico N°3: Constelación de Ideas de la Variable Dependiente.

Elaborado por: Anabell Mantilla

Fuente: Investigación

2.4.1 Definición de Categorías

ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas (James A. F. Stoner y Charles Wankel). La labor fundamental de todo administrador, de todo gerente, es crear un ambiente en el cual los empleados puedan lograr metas de grupo en el menor tiempo, buscar mantener un medio ambiente adecuado que permita una acción eficaz de grupo para obtener los resultados deseados y alcanzar las metas establecidas (Harold Koontz).

PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Es organizar apropiadamente el Talento Humano para mejorar el desempeño en el trabajo a través de la aplicación de técnicas administrativas de personal, en todos los niveles jerárquicos de la empresa.

DESARROLLO DE TALENTOS

El desarrollo de talentos de la empresa es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándolo junto a los directivos presentes, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones. Involucra además el adelanto de iniciativas de formación y perfeccionamiento para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes. Utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio, se considera también el impulso de modelos para la evaluación y retribución de los empleados (internet).

GESTIÓN EMPRESARIAL

Es la actividad empresarial que mediante un proceso continuo da solución a los problemas, toma de decisiones, elaboración de estrategias (internet), procura el mejoramiento de procesos, etc., con el criterio acertado de personas como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos; con el fin de mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios.

Para tener una óptima gestión es necesario hacer las cosas correctas y en ese sentido e identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión. Considerando un conjunto de técnicas que se aplican a la administración de una empresa y dependiendo del tamaño de la empresa, dependerá además de la dificultad de la gestión del empresario o productor.

LIDERAZGO EMPRESARIAL

Es la capacidad que tiene un líder de generar un clima organizacional donde la satisfacción y el alto desempeño sean el cimiento para edificar todos los cambios orientando a la mejora continua; direccionando el rol de cada persona y la relación directa con los demás miembros de la organización: superiores, subordinados, iguales y personas externas a la organización, pues es la “cabeza” de la organización o la unidad, quien representa formal y simbólicamente tanto interna como externamente (internet).

Debe motivar al responsable del trabajo de las personas que integran su empresa o unidad, tiene autoridad para contratar, adiestrar, motivar y retroalimentar a los trabajadores, además de conciliar las necesidades individuales de sus subordinados con las de la organización y por último como representante de la empresa o unidad, establece contactos al margen de la cadena formal de mando. Tales interacciones le brindan la posibilidad de obtener información útil para la toma de decisiones (internet).

CLIMA ORGANIZACIONAL

Hace referencia a la naturaleza multidimensional de la organización, asumiendo la influencia conjunta de la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento y el medio ambiente humano y físico, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa, con el liderazgo del directivo, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. El clima organizacional está determinado por las percepciones que el trabajador tiene sobre los atributos de la organización, es decir la opinión que los trabajadores y directivos se forman de la empresa a la que pertenecen (internet).

EL COMPORTAMIENTO HUMANO

El comportamiento humano es la expresión de la naturaleza humana, de la personalidad de cada individuo como resultado del contexto sociocultural donde se desenvuelve y coexiste con los miembros de su organización u empresa, se desarrolla además bajo las influencias de grupos sociales que expresan una realidad socio-cultural y de contextos situacionales de orden psicosocial.

El ser humano y su comportamiento en la organización están determinados por los componentes básicos de la Empresa, tales como: naturaleza de la empresa, simbología, filosofía social, valores, misión y visión, objetivos de la empresa, políticas, sistemas de normas, sistema de roles y status, funciones, procedimientos, tecnología y desempeño laboral (internet).

DESEMPEÑO LABORAL

Se define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la

descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo.

De manera que las personas trabajen a fin de conseguir resultados que, según ellas satisfagan sus necesidades de existencia, relación y crecimiento. Una pequeña expansión de esta simple estructura puede ser utilizada para comprender el nivel de esfuerzo que una persona ejerce al desempeñar un trabajo.

Por lo que, el nivel de desempeño de una persona está determinado, por el nivel de esfuerzo ejercido. A la vez el esfuerzo ejercido de una persona está en función de la motivación.

FORMACION PROFESIONAL

La Formación Profesional es un conjunto de enseñanzas, dentro del sistema educativo, tiene como finalidad la preparación de los alumnos para la actividad en un campo profesional, proporcionándoles una formación polivalente que les permita adaptarse a las modificaciones laborales que pueden producirse a lo largo de su vida, además nos ayuda a adquirir una identidad y madurez profesional motivadora de futuros aprendizajes y adaptaciones al cambio de las cualificaciones (internet).

La oferta de formación profesional para un empleo en el ámbito está constituida por la formación dirigida a la obtención de títulos profesionales, que acreditan de manera oficial las competencias profesionales que capacitan para el desarrollo de una actividad laboral con significación en el empleo.

HABILIDADES

La habilidad es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo una determinada actividad, trabajo u oficio de la manera más exitosa

EXPERIENCIA LABORAL

Al paso de los años una persona va alcanzando metas profesionales que le proporcionan seguridad, mejoran la propia estima y aquilatan su competencia a los ojos de los demás. Simultáneamente, la apreciación que se tiene de la formación académica recibida mengua con el tiempo, hasta el punto de que es la propia experiencia la que llega a ocupar el primer puesto en la estima personal.

CREATIVIDAD

La creatividad es la inteligencia de los sentidos, es todo aquello que podamos crear desde nuestra percepción y que pueda ser útil para mejorar la calidad de vida de las personas.

ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

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, se requiere considerar algunos elementos como: reclutamiento y selección de personal, descripción y análisis de puestos, evaluación del desempeño, sistemas de compensación, Beneficio Social, higiene y seguridad industrial, capacitación y desarrollo de personal.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

Reclutamiento es el proceso de identificación de candidatos capacitados para llenar las vacantes existentes en una determinada empresa. El proceso de reclutamiento inicia en la búsqueda de perfiles requeridos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Obteniendo así un conjunto de solicitantes, del que saldrán consecutivamente los nuevos empleados. Luego se considera procedimiento para encontrar a la persona adecuada para que cubra un puesto.

La descripción de puestos es una herramienta muy efectiva al momento de seleccionar al personal pues en ella se detallan las funciones y responsabilidades de cada vacante (internet).

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Luego de haber contratado el recurso humano el paso siguiente es ubicarlos como fuerza de trabajo dentro de la empresa. Las personas luego de ser reclutadas y seleccionadas deben ser integradas a la empresa, destinadas a sus cargos y evaluadas en cuanto a su desempeño. De aquí la importancia de definir la descripción de cargos, previo a la contratación de personal.

Las empresas se crean para producir algo: servicios o productos para ello, utilizan energía humana y no humana en la transformación de las materias primas. Aunque son dueñas de cosas inanimadas, como edificios, máquinas y equipos, instalaciones, etc., las empresas están constituidas por personas. Sólo pueden funcionar cuando las personas están en sus puestos de trabajo, desempeñando adecuadamente las funciones para las que fueron seleccionadas, admitidas y preparadas.

La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir. El cargo se basa en las siguientes nociones fundamentales: tarea, atribución, función, cargo, descripción y análisis del cargo (internet).

CONTRATACIÓN

La relación laboral entre empleador y trabajador está dada por un Contrato de Trabajo, que es el convenio mediante el cual una persona se compromete con otra a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, enfocando

aspectos que podrían ser necesarios acordar para el buen desenvolvimiento del trabajador sujetas al Código de Trabajo vigente cuyos elementos son: las partes contratantes, el objeto, la dependencia, la remuneración y el plazo; bajo este Código existen 3 tipos de contratos. Contrato a Prueba, Contrato a plazo fijo y Contrato a plazo Indefinido.

INDUCCIÓN

La inducción es el proceso inicial mediante el cual se proporcionará al individuo la información básica que le permita integrarse rápidamente al lugar de trabajo, brinda al trabajador una perspectiva clara sobre las funciones que desempeñará, que conozca la empresa y organización y la estructura de ésta. Con el fin de estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al equipo de trabajo en la organización. Exige, pues, la recepción favorable de los compañeros de labores que pueda lograrse una coordinación armónica de la fuerza de trabajo. Ambientar a la gente y conocer su trabajo, aumentar la moral o clima (internet).

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en su puesto de trabajo y de su potencial de desarrollo. La responsabilidad por el procesamiento de verificación, medición y acompañamiento del desempeño humano se atribuye a diferentes dependencias, de acuerdo con la política desarrollada por el área de talento humano.

COMPENSACIÓN SALARIAL

La principal recompensa para el trabajador es el salario, por ello la administración de salarios busca la implantación y/o el mantenimiento de estructuras salariales capaces de alcanzar un equilibrio interno, mediante, el

correcto registro de la compensación salarial, proporcionando al trabajador confianza y seguridad por parte del patrono, representa además el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador. Los factores internos y externos que condicionan los salarios determinando su valor son: tipo de cargos de la empresa, política salarial, capacidad financiera y desempeño general de la empresa, situación del mercado de trabajo, situación económica del país, negociaciones colectivas y legislación laboral.

BENEFICIOS SOCIALES

Beneficios son ventajas contempladas en la ley y que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados como pagos adicionales de los salarios. En general, constituyen un paquete de beneficios y servicios que es parte integral de la remuneración del personal. Los beneficios sociales están estrechamente relacionados con aspectos de la organización.

HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

La seguridad y la higiene industriales son normas establecidas en la ley que suman un conjunto de conocimientos científicos y tecnológicos destinados a localizar, evaluar, controlar y prevenir las causas de los riesgos en el trabajo a que están expuestos los trabajadores en el ejercicio o con el motivo de su actividad laboral (internet).

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL

Es la gestión integrada e integral del desarrollo personal de los funcionarios y demás colaboradores, para fortalecer su visión crítica, su sentido

solidario y de pertenencia; Propiciando la competitividad de la empresa, implica la intervención planificada y participativa en el desarrollo de actitudes, valores, destrezas y conocimientos requeridos para el logro de objetivos de la empresa.

MARCO TEÓRICO

La administración del Talento Humano tiene como objeto plantear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros que forman parte de una empresa, en nuestro caso reforzaremos los criterios de planificación del talento humano y el desarrollo de talentos para obtener mejores resultados de nuestro potencial humano a través de una buena gestión empresarial que mediante un proceso continuo podamos identificar los factores que influyen en el éxito de la gestión.

Se requiere en la empresa un verdadero líder para lograr armonizar el clima organizacional en el que la satisfacción y el alto desempeño sean el cimiento para edificar cada cambio orientado a la mejora continua, privilegiando siempre al individuo como principal dinamizador de la estructura empresarial, pues es el motor intelectual, considerando siempre sus beneficios, derechos y estableciendo adecuadamente sus obligaciones, a través de un diagnóstico conoceremos el desarrollo de cada uno de los puestos de trabajo para detectar la situación real de los trabajadores para luego plantear soluciones a los problemas detectados.

La aplicación de técnicas administrativas permitirá elevar el nivel de desempeño laboral en MOLINOS MIRAFLORES S.A.

2.5 HIPÓTESIS

Formulación del problema

¿Cómo incide la inadecuada administración del Talento Humano en el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de MOLINOS MIRAFLORES S.A., de la ciudad de Ambato en el año 2011?

La aplicación de herramientas técnicas en los procesos administrativos de Talento Humano, eleva el desempeño la laboral de los trabajadores de Molinos Miraflores S.A.

2.6 SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

VI. = La aplicación de herramientas técnicas en los procesos administrativos de Talento Humano – cuantitativa.

VD. = Desempeño laboral - cualitativa

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Teniendo en cuenta el paradigma crítico propositivo de la fundamentación filosófica para la ejecución de la presente investigación se utilizó el enfoque cualitativo por las siguientes razones:

A través de un análisis meticuloso de los procesos de las actividades que se realizó en el tiempo que se desarrolló las mismas para crear parámetros de medición para dimensionar la productividad de cada individuo considerando el tipo de trabajo y las habilidades que posean.

3.2 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

La investigación de campo permitió un contacto directo con todos los involucrados en este proceso mediante el cual se verificó y evaluó el trabajo que se realizó en los diferentes puestos de trabajo y en base a eso poder determinar las posibles soluciones.

3.2.1. BIBLIOGRÁFICA-DOCUMENTAL

El presente trabajo de investigación tuvo el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferencias enfoques conceptuales y teorías de diversos autores con información secundaria sobre el tema a través de libro, textos módulos, internet, así como documentos válidas y confiables.

3.2.2. DE CAMPO

Los datos fueron obtenidos en el lugar donde se producen los hechos es decir en la empresa MOLINOS MIRAFLORES S.A, para así poder actuar en el contexto de transformar a una realidad. Se describió, analizó e interpretó en forma ordenada los datos obtenidos en el estudio en función de las preguntas o hipótesis de la investigación, con el apoyo de cuadros y gráficos, de ser el caso, y se discutió sobre la base de la fundamentación teórica del trabajo o la tesis y los supuestos de la metodología.

Este tipo de investigación ayudó a conocer más de cerca a las personas inmersas en el problema, de tal manera que se pueden realizar las encuestas, (Anexo N°1, Anexo N°2).

3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.3.1. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

Permitió puntualizar o detallar la incidencia de la administración del Talento Humano y el desempeño laboral de los trabajadores de MOLINOS MIRAFLORES S.A., así mismo se conoció las preferencias, las necesidades de dicha empresa mediante las encuestas que se aplicaron.

3.3.2. INVESTIGACIÓN EXPLICATIVA

La presente investigación buscó medir el grado de relación que existe entre las variables para determinar estadísticamente si la variación de una es consecuencia de la variación de la otra variable.

3.3.3 INVESTIGACIÓN CORRELACIONAL

Se cumplió con el propósito de medir el grado de incidencia entre las variables que se manipulan en el problema, de tal manera que sí se relacionan la variable independiente y la variable dependiente, con el fin de evaluar la variaciones de comportamiento, con la determinación de las causas, efectos y conceptualizando con la teoría disponible.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población de MOLINOS MIRAFLORES S.A., estuvo conformada por un total de 39 trabajadores distribuidos en dos poblaciones jefes departamentales 5, entre empleados y obreros 34; en esta ocasión trabajaremos con la población total de la empresa, (Anexo N° 3).

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

MATRIZ DE LAS OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Hipótesis: La aplicación de herramientas técnicas en los procesos administrativos de Talento Humano, eleva el desempeño la laboral de los trabajadores de Molinos Miraflores S.A.

Cuadro No. 1 Variable independiente: La aplicación de herramientas técnicas en los procesos administrativos del Talento Humano

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES	TÉCNICA E INSTRUMENTO
Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los colaboradores de la organización y aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas a través del reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación para procurar un clima laboral favorable.	Reclutamiento interno y externo	Administración de personal	¿La Empresa Molinos Miraflores S.A. aplica adecuadamente los procesos de administración de talento humano para el manejo de su personal?	Encuesta a jefes departamentales
		Reclutamiento Interno y externo	¿Para cubrir una vacante, Molinos Miraflores aplica políticas de ascensos de personal o transferencias?	Encuesta a jefes departamentales
			¿Aplica, la empresa una base de datos de procesos de reclutamientos anteriores para cubrir vacantes actuales?	Encuesta a jefes departamentales
	Selección	Medios de comunicación.	¿A través de qué medios de comunicación recluta a su personal?	Encuesta a jefes departamentales
		Perfil profesional	¿La empresa realiza análisis de puestos de trabajo, bajo un perfil profesional?	Encuesta a jefes departamentales
				Encuesta a jefes

	Contratación	Tipos de contrato	¿Qué tipos de contratos laborales pacta la empresa con sus trabajadores?	departamentales.
	Inducción	Plan de Inducción	¿Es preciso realizar un plan de inducción al trabajador para que realice su nuevo trabajo?	Encuesta a jefes departamentales y trabajadores
	Capacitación	Capacitación	¿Se realiza un diagnóstico de las capacidades del trabajador previo a la aplicación de un plan de capacitación? ¿La empresa Molinos Miraflores S.A. ha contemplado un plan de capacitaciones que mejorar el desempeño del personal?	Encuesta a jefes departamentales. Encuesta a jefes departamentales.
	Clima Laboral	El personal y la empresa.	¿Es necesaria la capacitación para elevar el desempeño laboral de los trabajadores de Molinos Miraflores S.A.? ¿La empresa Molinos Miraflores S.A brinda la posibilidad de que exista un clima laboral que interrelacione tanto a los trabajadores como empleadores? . ¿Considera usted que la empresa Molinos Miraflores S.A., ha establecido un plan que permita mejorar las relaciones interpersonales en casos de conflicto?	Encuesta a jefes departamentales. Encuesta a jefes departamentales y trabajadores. Encuesta a jefes departamentales y trabajadores

Elaborado por: Anabell Mantilla

Fuente: Investigación

Hipótesis: La aplicación de herramientas técnicas en los procesos administrativos de Talento Humano, eleva el desempeño la laboral de los trabajadores de Molinos Miraflores S.A.

Cuadro No. 2 Variable Dependiente: desempeño laboral

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES	TÉCNICA E INSTRUMENTO
Desempeño Laboral Es el resultado de las acciones o tácticas que emplean los trabajadores para alcanzar los objetivos de la empresa, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.	Competencias Contribución a la empresa	Conocimientos Habilidades Destrezas Creatividad.	<p>¿La empresa Molinos Miraflores S.A. evalúa periódicamente sus conocimientos con el fin de mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores?</p> <p>¿Posee los conocimientos apropiados para realizar su trabajo?</p> <p>¿Es preciso capacitarse adicionalmente para desarrollar habilidades?</p> <p>¿La aplicación de una destreza específica le ha permitido crecer en su puesto de trabajo?</p> <p>¿La empresa Molinos Miraflores S.A, le ha proporcionado adiestramiento para su puesto de trabajo?</p> <p>¿La creatividad de los empelados o trabajadores son acogidas por la empresa?</p>	<p>Encuesta a jefes departamentales y trabajadores</p> <p>Encuesta a jefes departamentales y trabajadores</p> <p>Encuesta a jefes departamentales y trabajadores</p> <p>Encuesta a jefes departamentales, empleados y trabajadores</p> <p>Encuesta a jefes departamentales y trabajadores</p> <p>Encuesta a jefes departamentales.</p>

Elaborado por: Anabell Mantilla

Fuente: Investigación

3.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la ejecución de la presente investigación se utilizará las siguientes técnicas e instrumentos de investigación:

Cuadro No 3.

Plan de Recolección de Información

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN
1. Información Secundaria 1.1. Lectura científica 1.2. Fichaje	1.1.1. Libros de Administración de RRHH. Internet Reportes institucionales Investigaciones anteriores Tesis. 1.2.1. Fichas de información personal.
2. Información Primaria 2.1 Encuesta	2.1.1. Cuestionario para jefes departamentales y trabajadores.

Elaborado por: Anabell Mantilla

Fuente: Investigación

3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para la ejecución del siguiente trabajo de investigación, se utilizó las siguientes técnicas de investigación, con los respectivos instrumentos de técnicas de recopilación.

La encuesta es una técnica que al igual que la lectura destinada a recopilar información, de ahí que no se debe ver a estas técnicas como competidores, sino más bien como complementaciones, para que el investigador se desenvuelva bien en su labor encomendada.

- a. Una vez realizada la encuesta se procedió a clasificar la información para la tabulación de datos.
- b. La categorización se realizó separando las preguntas con las alternativas escogidas por el encuestado.

Tabulación de la información

- a. Con relación a cada ítem y cada alternativa de respuesta; para determinar la frecuencia que tiene determinadas situaciones que influyen en el objeto de estudio y cuál es el impacto en las variables.
- b. Elaboración de cuadros estadísticos y presentación tabular gráfica.

Análisis e interpretación de resultados

- a. Un análisis minucioso de cada pregunta de manera escrita de los resultados obtenidos en dichos cuestionarios para sacar conclusiones veraces que nos permitan dar una posible solución al problema objeto de estudio.
- b. En el desarrollo del análisis de la información, se ha concebido las respuestas de “a veces” como un resultado ambiguo, el mismo que para la toma de decisiones se suma a la respuesta negativa.

Selección de estadígrafos

- a. Se concedió al porcentaje como un estadígrafo para resumir datos.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Una vez obtenido la información de las encuestas de los 5 jefes departamentales y 34 trabajadores se procedió a tabular los datos, los mismos que ayudaron a establecer diferentes parámetros como lo muestran los siguientes resultados.

Los resultados de las encuestas aplicadas a los jefes departamentales de la empresa “MOLINOS MIRAFLORES S. A.”, se presentan los siguientes datos:

Cuadro No.4

1. ¿Para cubrir una vacante, Molinos Miraflores aplica políticas de ascensos o transferencia de personal?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	1	20%	20%	20%
A veces	3	60%	60%	80%
Nunca	1	20%	20%	100%
Total	5	100%		

Fuente: Encuesta - Elaborado por: Anabell Mantilla



Gráfico N° 4: Ascensos de personal

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Anabell Mantilla

Análisis: De los resultados obtenidos, 1 encuestado que corresponde al 20% manifiestan que para cubrir una vacante siempre aplican las políticas de ascenso de personal, en tanto que 3 encuestados que corresponde al 60% manifiestan que a veces se aplican las políticas de ascenso de personal, en tanto que un 1 encuestado más que corresponde al 20% restante asegura que nunca se las aplica.

Interpretación: La mayoría de encuestados consideran que a veces se realiza el ascenso o transferencia de personal pero con una cualificación ambigua, puesto que no se utilizan procesos comprobados que midan el nivel de efectividad del personal, sino que son decisiones que se toman al momento en que se presenta el requerimiento, ayudándose en parte la base de datos obtenidos dentro de la empresa.

Cuadro No.5

2. ¿La Empresa Molinos Miraflores S.A. aplica adecuadamente los procesos de administración de talento humano para el manejo de su personal?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	1	20%	20%	20%
A veces	4	80%	80%	100%
Nunca	0	0%	0%	0%
Total	5	100%		

Fuente: Encuesta - Elaborado por: Anabell Mantilla



Gráfico N° 5: Procesos de Administración del Talento Humano

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Anabell Mantilla

Análisis: De los resultados obtenidos, de la totalidad de encuestados, el 0% opina que nunca se ha aplicado los procesos de adecuados para la administración de talento humano, mientras que el 80% restante opina que a veces y el 20% dice que siempre se han aplicado los procesos de administración de talento humano.

Interpretación: Considerando el criterio de la mayoría de encuestados los mismos que manifiestan que no siempre se aplican procesos adecuados en la administración de talento humano, dándonos a notar la falencia que tiene la empresa en estos procesos importantes dentro de la administración, por tal razón consideramos importante la introducción de estos procesos en la empresa.

Cuadro No.6

3. ¿Aplica, la empresa una base de datos de procesos de reclutamiento anteriores para cubrir vacantes actuales?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	1	20%	20%	20%
A veces	2	40%	40%	60%
Nunca	2	40%	40%	100%
Total	5	100%		

Fuente: Encuesta - Elaborado por: Anabell Mantilla



Gráfico N° 6:

Reclutamientos anteriores

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Anabell Mantilla

Análisis: De los resultados obtenidos, hay un empate de criterios del 40% entre que nunca y a veces se aplica una base de datos de procesos de reclutamiento anteriores para cubrir vacantes actuales, sumando entre los dos el 80%, en tanto que un 20% manifiesta que la empresa siempre aplica una base de datos de procesos de reclutamiento anteriores para cubrir vacantes actuales.

Interpretación: Se deduce que la mayoría de encuestados manifiestan que la empresa no aplica una base de datos de procesos de reclutamiento anteriores para cubrir vacantes actuales, evidenciando que no hay mayores posibilidades para un desarrollo profesional de los trabajadores enrolados, dando así lugar a nuevas convocatorias según los requerimientos.

Cuadro No.7

4. ¿A través de qué medios de comunicación recluta a su personal?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos prensa	5	100%	100%	100%
Radio	0	0%	0%	0%
Internet	0	0%	0%	0%
Otros	0	0%	0%	0%
Total	5	100%		

Fuente: Encuesta - Elaborado por: Anabell Mantilla



Gráfico N° 7: Medios de comunicación para el Reclutamiento

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Anabell Mantilla

Análisis: De los resultados obtenidos, la totalidad de encuestados que corresponde al 100% manifiestan que la empresa utiliza el medio como de comunicación de reclutamiento de su personal a la prensa, señalándolo así como un medio eficaz.

Interpretación: La totalidad de encuestados consideran que es conveniente y factible la utilización de la prensa escrita como medio de difusión eficaz para realizar la convocatoria para el reclutamiento de personal, notándose un desinterés por ampliar su gama de difusión, como la de utilizar la página web que la empresa posee para efectivizar esta labor optimizando recursos.

Cuadro No.8

5. ¿La empresa realiza análisis de puestos de trabajo bajo un perfil profesional?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	0	0%	0%	0%
NO	5	100%	100%	100%
Total	5	100%		

Fuente: Encuesta - Elaborado por: Anabell Mantilla

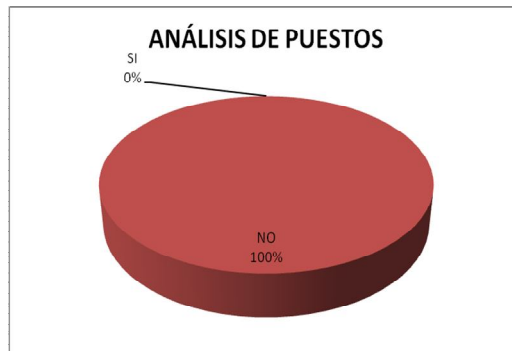


Gráfico N° 8: Análisis de puestos

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Anabell Mantilla

Análisis: De los resultados obtenidos, la totalidad de encuestados que corresponde al 100% manifiestan que la empresa no realiza análisis de puestos de trabajo bajo un perfil profesional.

Interpretación: Pese a los años que la empresa viene laborando hasta la presente investigación no cuenta con un análisis de puestos de trabajo establecido bajo un perfil profesional, lo que evidencia una administración del talento humano poco especializada.

Cuadro No.9

6. ¿Se realiza un diagnóstico de las capacidades del trabajador previo a la aplicación de un plan de capacitación?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	0	0%	0%	0%
A veces	1	20%	20%	20%
Nunca	4	80%	80%	100%
Total	5	100%		

Fuente: Encuesta - Elaborado por: Anabell Mantilla

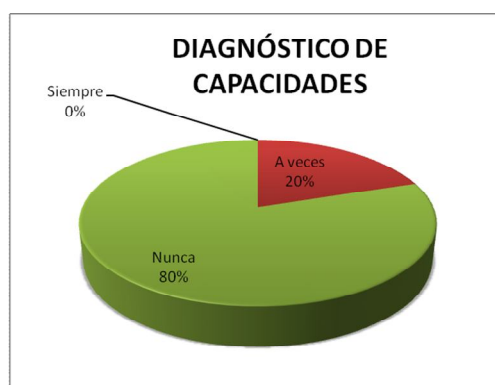


Gráfico N° 9: Diagnóstico de capacidades.

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Anabell Mantilla

Análisis: De los resultados obtenidos, 1 encuestado que corresponde al 20% manifiesta que a veces si se realiza un diagnóstico de capacidades previo a la elaboración de un plan de capacitación, en tanto que 4 encuestados que corresponde al 80% manifiesta que nunca se realiza un diagnóstico de capacidades.

Interpretación: La empresa no contempla aun dentro de su manejo del capital humano la previsión del diagnóstico de las capacidades intelectuales de sus trabajadores como medida preventiva para la elaboración de planes de capacitación general.

Cuadro No.10

7. ¿Qué tipos de contratos laborales pacta la empresa con sus trabajadores?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Contrato de trabajo a prueba	4	80%	80%	80%
Contrato de trabajo a plazo fijo	1	20%	20%	100%
Contrato de trabajo a plazo indefinido	0	0%	0%	0%
Total	5	100%		

Fuente: Encuesta - Elaborado por: Anabell Mantilla



Gráfico N° 10: Tipos de Contrato.

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Anabell Mantilla

Análisis: De los resultados obtenidos, notamos que un 80% opina que prefiere los contratos a prueba, mientras que el 20% restante manifiestan que es mejor los contratos a plazo fijo.

Interpretación: La empresa Molinos Miraflores S.A. pacta con sus trabajadores en mayor cantidad los contratos a prueba ya que les permite obtener una visión clara sobre la adaptación y rendimiento laboral de un trabajador y sin soslayar los derechos del trabajador puede aplicar los correctivos necesarios sujetándose a lo emanado por el código de trabajo.

Cuadro No.11

8. ¿La empresa Molinos Miraflores S.A. ha contemplado un plan de capacitaciones que mejorar el desempeño del personal?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	0	0%	0%	0%
A veces	1	20%	20%	20%
Nunca	4	80%	100%	100%
Total	5	100%		

Fuente: Encuesta - Elaborado por: Anabell Mantilla

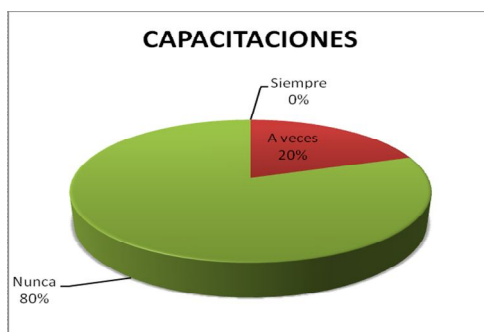


Gráfico N° 11: Capacitaciones

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Anabell Mantilla

Análisis: De los resultados obtenidos, el 20% de los encuestados manifiesta que la empresa a veces ha considerado un plan de capacitaciones, en tanto que el 80% nunca ha considerado realizar un plan de capacitación que esté orientado a elevar el desempeño laboral de los trabajadores.

Interpretación: La evaluación de desempeño como tal nunca se ha realizado, por ende difícilmente se puede programar un plan de capacitación que mitigue, problemas no detectados por la falta de aplicación de este tipo de procesos administrativos.

Cuadro No.12

9. ¿La creatividad que surge de los empleados o de los trabajadores son acogidas por la empresa?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	1	20%	20%	20%
A veces	3	60%	60%	80%
Nunca	1	20%	20%	100%
Total	5	100%		

Fuente: Encuesta - Elaborado por: Anabell Mantilla

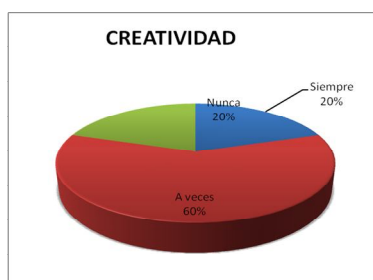


Gráfico N° 12: Creatividad

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Anabell Mantilla

Análisis: De los resultados obtenidos, el 60% de los manifiesta que a veces la empresa acoge las ideas innovaras que surgen de los empleados o trabajadores, en tanto que un 20% encuestados señala que siempre sus ideas son consideradas y un número similar del 20% dice que la empresa nunca acoge las ideas innovaras que surgen de los empleados o trabajadores.

Interpretación: Podemos notar que la mayor parte de encuestados opinan que las ideas con las que ellos aportan son consideradas ambiguas puesto que el “a veces”, no es una respuesta muy clara y concisa por lo que sugerimos crear un clima laboral que permita a los trabajadores que puedan aportar con ideas y que sus jefes acepten y las pongan a consideración.

Cuadro No.13

10. ¿Es necesaria la capacitación para elevar el desempeño laboral de los trabajadores de Molinos Miraflores S.A.?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	0	0%	0%	0%
A veces	1	20%	20%	20%
Nunca	4	80%	80%	100%
Total	5	100%		

Fuente: Encuesta - Elaborado por: Anabell Mantilla



Gráfico N° 13: Desempeño Laboral

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Anabell Mantilla

Análisis: De los resultados obtenidos, 1 encuestado que corresponde al 20% manifiesta que a veces la empresa si ve a la capacitación como un puntal para mejorar el desempeño laboral, en tanto que el 80% manifiesta que no es necesaria la capacitación para elevar el desempeño laboral

Interpretación: En base a la respuesta se puede evidenciar que aún no se le da la importancia que merece la capacitación en el nivel de desempeño laboral de los trabajadores, y aun no se considera la capacitación permanente como un puntal clave en el desarrollo organizacional y empresarial.

De las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa “MOLINOS MIRAFLORES S. A.”, obtenemos los siguientes datos:

Cuadro No.14

1. ¿La empresa Molinos Miraflores S.A, le ha proporcionado adiestramiento para su puesto de trabajo?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	0	0%	0%	0%
A veces	25	74%	74%	74%
Nunca	9	26%	26%	100%
Total	34	100%		

Fuente: Encuesta - Elaborado por: Anabell Mantilla



Gráfico N° 14: Adiestramiento

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Anabell Mantilla

Análisis: De los resultados obtenidos, el 74% indican que para su puesto de trabajo la empresa le ha proporcionado adiestramiento a veces, en tanto que 26% restante manifiestan que para su puesto de trabajo la empresa nunca le ha proporcionado adiestramiento.

Interpretación: Al ser Molinos Miraflores S.A. una empresa molinera, y que gran parte de su actividad productiva gira en torno a actividades manuales, y el manejo de maquinaria que requiere de gran pericia, según el caso de cada trabajador, la empresa a veces les brinda el adiestramiento necesario, no siendo este el suficiente.

Cuadro No.15

2. ¿Es preciso realizar un plan de inducción al trabajador para que realice su nuevo trabajo?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	34	100%	100%	100%
A veces	0	0%	0%	0%
Nunca	0	0%	0%	0%
Total	34	100%		

Fuente: Encuesta - Elaborado por: Anabell Mantilla



Gráfico N° 15: Plan de Inducción

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Anabell Mantilla

Análisis: En esta pregunta notamos como el personal en su totalidad, es decir el 100% está consciente de la importancia de que la Empresa tenga un plan de inducción tanto para la creación de nuevos puestos de trabajo, como para el ingreso de nuevos trabajadores.

Interpretación: Conscientes de los beneficios que representan a la empresa el establecer un plan de inducción, para que los trabajadores se acoplen de la manera más próxima al trabajo y por ende arrojen los resultados deseados procurando así un elevado desempeño laboral, puesto que “nadie ama lo que no conoce”, es por eso imprescindible la inducción en el nuevo trabajador.

Cuadro No.16

3. ¿La empresa Molinos Miraflores S.A. evalúa periódicamente sus conocimientos con el fin de mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	0	0%	0%	0%
A veces	8	24%	24%	24%
Nunca	26	76%	76%	100%
Total	34	100%		

Fuente: Encuesta - Elaborado por: Anabell Mantilla



Gráfico N° 16: Evaluación periódica

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Anabell Mantilla

Análisis: De los resultados obtenidos, 8 encuestados que corresponde al 24% manifiesta que la empresa a veces la empresa Molinos Miraflores S.A. evalúa periódicamente sus conocimientos con el fin de mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores, en tanto que 26 encuestados que corresponde al 76% manifiesta que la empresa nunca ha brindado la posibilidad de evaluar al personal periódicamente para mejorar el desempeño laboral.

Interpretación: La mayoría de encuestados considera que nunca han realizado la evaluación de personal para mejor el desempeño de los trabajadores, se exige si el cumplimiento de tareas establecidas por los jefes departamentales acorde a la demanda de la producción u exigencias administrativas pero no como una regla para el mejoramiento del desempeño laboral.

Cuadro No.17

4. ¿Posee los conocimientos apropiados para realizar su trabajo?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	33	97%	97%	97%
NO	1	3%	3%	100%
Total	34	100%		

Fuente: Encuesta - Elaborado por: Anabell Mantilla



Gráfico N° 17: Conocimientos apropiados

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Anabell Mantilla

Análisis: De los resultados obtenidos, la mayoría de encuestados que corresponde al 97% manifiesta que si posee los conocimientos apropiados para realizar su trabajo, mientras que el 3% restante, informan que le falta adquirir conocimientos técnicos.

Interpretación: La mayor parte de los encuestados manifiestan poseer los conocimientos apropiados para el desarrollo de sus funciones en sus puestos de trabajo, lo que hasta cierto punto sus actividades se tornan un tanto mecánicas, restando así la efectividad de mejorar cada día, lo que incide de manera directa en el desempeño laboral de cada trabajador.

Cuadro No.18

5. ¿Es preciso capacitarse adicionalmente para desarrollar habilidades?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Validos				
Siempre	1	3%	3%	3%
A veces	3	9%	9%	12%
Nunca	30	88%	88%	100%
Total	34	100%		

Fuente: Encuesta - Elaborado por: Anabell Mantilla



Gráfico N° 18: Desarrollar habilidades

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Anabell Mantilla

Análisis: De la población total de encuestados: el 1% manifiesta que siempre es preciso capacitarse para desarrollar nuevas habilidades, en tanto que un 3% opina que a veces y un 88% dice que nunca es preciso capacitarse para desarrollar habilidades.

Interpretación: La mayoría de encuestados consideran que no es importante capacitarse para desarrollar habilidades puesto que la habilidad es un don innato de las personas don que con el paso del tiempo y el desarrollo repetitivo de una determinada actividad se va perfeccionando, puesto que no todos son hábiles para todo, y que la habilidad va relacionada directamente con la práctica manual derivada de la experiencia.

Cuadro No.19

6. ¿La aplicación de una destreza específica le ha permitido crecer en su puesto de trabajo?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	4	12%	12%	12%
A veces	30	88%	88%	100%
Nunca	0	0%	0%	0%
Total	34	100%		

Fuente: Encuesta - Elaborado por: Anabell Mantilla



Gráfico N° 19: Destrezas

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Anabell Mantilla

Análisis: De los resultados obtenidos, 30 encuestados que corresponde al 88% manifiesta que a veces la aplicación de una destreza específica le ha permitido crecer en su puesto de trabajo, en tanto que 4 encuestados que corresponde al 12% manifiestan que siempre ayuda.

Interpretación: la mayoría de encuestados consideran preciso poner en práctica destrezas específicas en cada puesto de trabajo, se identifica como el valor agregado de cada trabajador en el desempeño de sus funciones, el mismo que sumado a los conocimientos arrojarán óptimos resultados.

Cuadro No.20

7. ¿La empresa Molinos Miraflores S.A brinda la posibilidad de que exista un clima laboral que interrelacione tanto a los trabajadores como empleadores?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	12	35%	35%	35%
NO	22	65%	65%	100%
Total	34	100%		

Fuente: Encuesta - Elaborado por: Anabell Mantilla

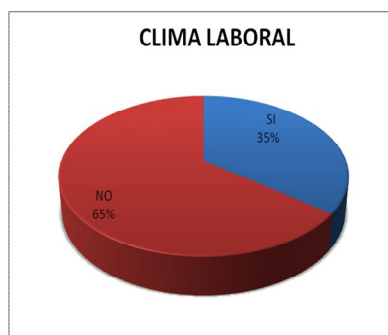


Gráfico N° 20: Clima laboral

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Anabell Mantilla

Análisis: De los encuestados, un 65% manifiesta que es necesario que en la empresa exista un clima laboral apropiado, en tanto que una minoría que es representado por el 35% manifiesta que si existe un clima labora en la empresa.

Interpretación: La mayor parte de los encuestados sugiere que es necesario implementar actividades que permitan mejorar el clima laboral en la empresa, haciendo hincapié en las relaciones verticales de jerarquía, impulsando un trato igualitario y equitativo, en el desarrollo de las actividades, en las sugerencias emanadas y en la toma de decisiones en las que afecten directamente al trabajador.

Cuadro No.21

8. ¿Considera usted que la empresa Molinos Miraflores S.A., ha establecido un plan que permita mejorar las relaciones interpersonales en casos de conflicto?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	6	18%	18%	18%
NO	28	82%	82%	100%
Total	34	100%		

Fuente: Encuesta - Elaborado por: Anabell Mantilla



Gráfico N° 21: Clima laboral

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Anabell Mantilla

Análisis: De un total de 34 personas, el 82% considera que la empresa Molinos Miraflores S.A., no ha establecido un plan que permita mejorar las relaciones interpersonales en casos de conflicto, en tanto que el 18% restante dice que si existe un plan así.

Interpretación: La empresa Molinos Miraflores S.A., ha normado las relaciones interpersonales socializando los valores institucionales, apoyándose con el reglamento interno, lo que ha suplido totalmente a la creación de un plan que permita mejorar las relaciones interpersonales de los trabajadores evitando así que dichas relaciones se degeneren y provoquen conflictos entre compañeros de trabajo.

4.2 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Para la verificación de la hipótesis se ha considerado tanto la encuesta aplicada a los jefes departamentales como a la aplicada a los empleados y trabajadores de la empresa Molinos Miraflores S. A.

4.2.1 Modelo Lógico

H₀ = Hipótesis nula

La aplicación de herramientas técnicas en los procesos administrativos de Talento Humano, no eleva el desempeño la laboral de los trabajadores de Molinos Miraflores S.A.

H₁ = Hipótesis alterna

La aplicación de herramientas técnicas en los procesos administrativos de Talento Humano, si eleva el desempeño la laboral de los trabajadores de Molinos Miraflores S.A.

Nivel de significación

El nivel de significación escogido para la investigación es del 5%.

Prueba estadística

Para la verificación de la hipótesis se escogió la fórmula del Ji cuadrado

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

χ^2 =ji cuadrado

\sum =sumatoria

fo =frecuencias observadas

fe =frecuencias esperadas

PREGUNTAS:

2. ¿La Empresa Molinos Miraflores S.A. aplica adecuadamente los procesos de administración de talento humano para el manejo de su personal?

10. ¿Es necesaria la capacitación para elevar el desempeño laboral de los trabajadores de Molinos Miraflores S.A.?

Cuadro No. 22
FRECUENCIAS OBSERVADAS

POBLACIÓN		ALTERNATIVAS OBSERVADAS			TOTAL
		Siempre	A veces	Nunca	
Empleados	Pregunta 2 VI	1	4	0	5
	Pregunta 10 VD	0	1	4	5
TOTAL		1	5	4	10

Fuente: Encuesta - Elaborado por: Anabell Mantilla

$$f_e = \frac{(\text{Total o marginal de renglon})(\text{total o marginal de columna})}{N}$$

Cuadro No 23
FRECUENCIA ESPERADA

POBLACIÓN		ALTERNATIVAS ESPERADAS		
		Siempre	A veces	Nunca
Pregunta 2 VI		0,5	2,5	2
Pregunta 10 VD		0,5	2,5	2
		1	5	4

Fuente: Encuesta - Elaborado por: Anabell Mantilla

Grados de libertad

gl= (Filas -1) (Columnas -1)

gl= (F-1) (C-1)

gl= (2-1) (3-1)

gl= (1) (2)

gl= 2

gl=5,81

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se utilizó la siguiente fórmula:

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Cuadro No. 24

CÁLCULO DE CHI CUADRADO

O	E	O - E	(O - E) ²	(O - E) ²
				E
1	0,50	0,50	0,25	0,50
4	2,50	1,50	2,25	0,90
0	2,00	-2,00	4,00	2,00
0	0,50	-0,50	0,25	0,50
1	2,50	-1,50	2,25	0,90
4	2,00	2,00	4,00	2,00
				x² = 6,80

El valor calculado del ji cuadrado con el grado de libertad 2 y el nivel de satisfacción de 5% ha sido de 5,81.

CHI CUADRADO

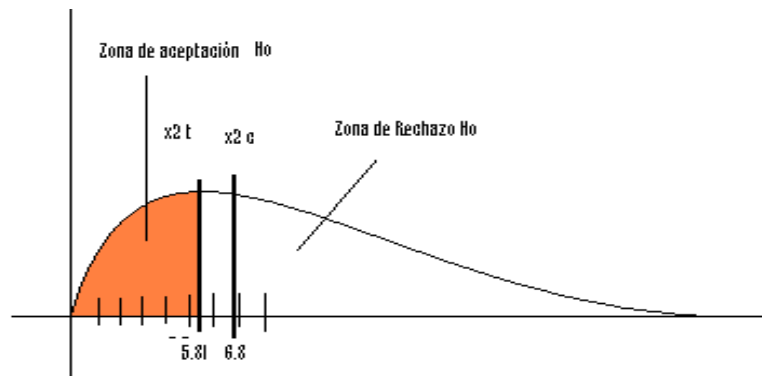


Gráfico N° 22: Clima laboral

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Anabel Mantilla

Decisión Final

$$\chi^2_c = 6,8 > \chi^2_t = 5,81$$

Con 1 grado de libertad y 95% de confiabilidad la X^2_c es de 6,8; este valor cae en la zona de rechazo de la hipótesis nula (H_0) por ser superior a X^2_t que es de 5,81; por lo tanto se acepta la hipótesis alterna que confirma que la aplicación de herramientas técnicas en los procesos administrativos de Talento Humano si elevan el desempeño laboral de los empleados y trabajadores de Molinos Miraflores S.A.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES:

1. Se ha logrado un contacto directo con los trabajadores de la empresas Molinos Miraflores S.A. a quienes se les aplicó una encuesta de la que concluida la tabulación respectiva de datos se logra concluir que la empresa, carece de herramientas técnicas que le permitan dirigir de manera eficaz al talento humano que posee, como también subestima los recursos que tiene y puede utilizarlos para este fin.

2. Al carecer la empresa de instrumentos técnicos para los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y el mejoramiento del clima laboral en Molinos

Miraflores S. A., es muy difícil elevar el desempeño laboral de los trabajadores de esta empresa.

3. La empresa Molinos Miraflores S. A., recurre a fuentes externas para reclutar a su personal, dejando de lado tanto los ascensos como el traslado de personal en la cobertura de las nuevas vacantes, utiliza la prensa escrita como medio ideal para la convocatoria de la mayor parte de aspirantes y muy pocas veces se considera la base de datos de reclutamientos anteriores.
4. La empresa carece de un análisis de puestos y la identificación clara de un perfil profesional evidenciando a que la selección de personal no tiene un proceso técnico – secuencial que le permita garantizar la idoneidad de los nuevos trabajadores que cubrirán las vacantes de la empresa.
5. No se evalúan las capacidades intelectuales y manuales del personal como medida previa a la elaboración de un plan de capacitación, restando así la eficacia en el logro de los objetivos de la capacitación.

5.2 RECOMENDACIONES:

1. Se recomienda proponer un manual de procedimientos para los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y clima laboral del talento humano para elevar el desempeño laboral de los empleados y trabajadores de la empresa: MOLINOS MIRAFLORES S.A. para que la empresa tenga un implemento adecuado para todo el proceso de la administración de talento humano, además con este manual se podrá evaluar el desempeño de cada uno de los puestos.
2. Se sugiere la implementación de políticas de transferencias y ascensos de personal, como también la opción de ampliar el espectro de reclutamiento añadiendo la captación de nuevos postulantes a través del internet; motivando así a los

trabajadores ya existentes y asegurará que el personal a contratar esté mejor preparado.

3. Para la selección de personal es recomendable identificar la vacante y las competencias de la misma, que debe ser tomada de manera textual del manual de funciones de la empresa, en caso de no poseerla se debe establecer inicialmente el perfil de competencias respectivo considerando la misión de la empresa y sus objetivos.
4. Se recomienda considerar las capacidades de los trabajadores antes de iniciar un proceso de capacitación puesto que con el conocimiento claro de las debilidades de nuestros colaboradores podremos solventar las inquietudes y necesidades de conocimientos de cada uno de ellos y motivarlos al efectivo desempeño laboral.
5. Es muy importante antes de incorporar a la empresa realizar adecuadamente un proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación del personal, como también fortalecer el clima laboral existente y viabilizar la inserción del nuevo trabajador.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

Propuesta: Manual de Funciones y Procedimientos para la empresa Molinos Miraflores S.A.

6.1 DATOS INFORMATIVOS

Título:

Diseño de un manual de de funciones y procedimientos para la adecuada aplicación de los procesos administrativos de Talento Humano para elevar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa: MOLINOS MIRAFLORES S.A.

Institución Ejecutora: Empresa: MOLINOS MIRAFLORES S.A.

Beneficiarios: Trabajadores

Cobertura y localización:

Provincia: Tungurahua

Ciudad: Ambato

Parroquia: La matriz

Tiempo estimado para ejecución

Inicio: Octubre/2011 Fin: Diciembre 2011

Equipo técnico responsable

Investigadora: Anabell Mantilla

Gerente: Ing. Raúl Lara Pazmiño

Costo:

El costo será de acuerdo al desarrollo de las estrategias que se van a realizar en la presente propuesta.

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Fundamentalmente, la estrategia metodológica empleada en este trabajo de grado se apoya en una labor de revisión exhaustiva de las fuentes primarias y secundarias relacionadas con el tema de diseñar un manual de procedimientos para los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y clima laboral del talento

humano con el fin de elevar el desempeño laboral de los empleados y trabajadores de la empresa: MOLINOS MIRAFLORES S.A.

En un primer momento, la tarea consistió en el levantamiento de toda la información a través de entrevistas personales con cada uno de los trabajadores de la empresa, lo que permitió una visión general de cómo se administraba al personal en esa empresa de ahí se revisó bibliografía de referencia, constituida por libros, artículos de revista, tesis de grado y documentos extraídos de internet; para realizar, posteriormente, un ejercicio de clasificación y de selección de los textos en función de la pertinencia y del alcance de sus contenidos.

Una vez efectuado este proceso, se procedió al análisis documental, con el fin de identificar los conceptos y las teorías desde las cuales se ha venido trabajando el tema de estudio. El resultado de esta etapa fue la construcción de un texto en el que se da cuenta de los diversos matices y orientaciones que, hasta el momento, han servido de guía para la elaboración de la evaluación de desempeño y de los procesos de evaluación por competencias; desarrollando, finalmente, una propuesta metodológica para realizar un programa de evaluación de desempeño por competencias que puede ser aplicado directamente en cualquier empresa que desee realizar un proceso de gestión humana de esta naturaleza.

6.3 JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo permite a la investigadora adquirir mayores conocimientos de técnicas, herramientas que se pueden aplicar en una empresa de acuerdo a la problemática que tenga, a su vez servirá de base para futuros investigadores que propongan una misma temática.

El presente trabajo de grado se justifica desde un punto de vista personal y profesional.

A nivel personal, constituye el requisito indispensable para optar al título y representa una valiosa oportunidad para consolidar mis conocimientos en torno al área Organizacional, al tiempo que me permite ejercitarme en la actividad investigativa.

En este sentido, la elección de este tema de investigación responde a las inquietudes de tipo teórico y metodológico que, fruto de una larga experiencia profesional en el área de los recursos humanos, me ha permitido tener una aproximación práctica en cuanto a los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y clima laboral del talento humano, a partir de la cual he podido concluir que la adecuada aplicación de estos procesos debidamente instrumentados encierra un gran número de beneficios que favorecen el crecimiento y la competitividad de las organizaciones; en la medida en que los datos obtenidos contribuyen al mejoramiento de los procesos de toma de decisiones y optimizan los recursos con que cuentan las empresas. Dicho mejoramiento contribuye a reforzar los aspectos positivos que se observan en el desempeño de los empleados ya que aparece como un criterio de retroalimentación objetiva, con respecto a las tareas, responsabilidades y roles desempeñados en la compañía; por otro lado, identifica con claridad sus puntos débiles y se convierte, así, en un instrumento de mejoramiento continuado que, asociado a procesos de formación y de retribución, hace posible el alcance de los objetivos corporativos.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. OBJETIVO GENERAL

Proponer un manual de descripción de funciones y procedimientos para los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y clima laboral del talento

humano con el fin de elevar el desempeño laboral de los empleados y trabajadores para la empresa: MOLINOS MIRAFLORES S.A.

6.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Elaborar un manual de descripción de funciones, mediante el levantamiento de datos sobre las actividades que se realizan en cada puesto de trabajo para la aplicación de procedimientos administrativos en el manejo del talento humano en la empresa Molinos Miraflores S. A.
2. Diseñar formatos en base a los conceptos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y clima laboral del talento humano para la creación de un manual de procedimientos acorde con las necesidades y expectativas actuales del ámbito organizacional y de recursos humanos en la empresa Molinos Miraflores S. A.

6.5 ANÁLISIS DE LA FACTIBILIDAD

6.5.1. FACTIBILIDAD ECONÓMICA

La siguiente propuesta es viable económicamente ya que la gerencia está interesada en mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores y considera la implementación de este manual como una inversión para el desarrollo, además los rubros que se requieren para el mismo se pueden ajustar el presupuesto de gastos considerados en la empresa.

6.5.2. FACTIBILIDAD TECNOLÓGICA

La empresa cuenta con una tecnología adecuada para la implementación de la propuesta, considerando que entre las empresas busca implementar este recurso óptimo en reclutamiento, desempeño y capacitación de personal.

6.5.3. FACTIBILIDAD ORGANIZACIONAL OPERATIVA

Contar con una estructura organizacional operativa adecuada le ha permitido a la empresa, desarrollarse en forma adecuada, sin embargo el crecimiento acelerado puede influenciar en que se requiera de un análisis y cambios operativos oportunos para que el servicio no desmejore siendo este el principio fundamental de la empresa.

6.6 FUNDAMENTACIÓN

DESARROLLO DE UNA FILOSOFÍA PROPIA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Las acciones de las personas siempre están basadas en sus suposiciones básicas; esto es particularmente cierto en relación con la administración de personal. Las suposiciones básicas con respecto a las personas, pueden ser, si se les puede tener confianza, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativas, por qué actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas, comprenden una filosofía propia de la administración de personal. Todas las decisiones sobre el personal que se tomen - la gente que se contrate, la capacitación que se les ofrece, las prestaciones que se le proporcionen - reflejan esta filosofía básica.

Toda persona trae consigo a su trabajo una filosofía inicial basada en sus experiencias, educación y antecedentes; evolucionada continuamente en la medida en que la persona acumula nuevos conocimientos y experiencias. Por lo tanto, se procederá a analizar algunos de los factores que influyen en estas filosofías.

INFLUENCIA DE LA FILOSOFÍA DE LA ALTA ADMINISTRACIÓN.

Uno de los factores que darán forma a la filosofía personal de cada empleado será la de la alta administración de la empresa para la cual trabaje. Aunque la filosofía de la alta administración puede o no ser explícita, generalmente se comunica por medio de sus acciones y se extiende a todos los niveles y áreas en la organización.

INFLUENCIA DE LAS SUPOSICIONES BÁSICAS PROPIAS ACERCA DEL PERSONAL.

La filosofía que se tenga sobre la administración del personal estará influida también por las suposiciones básicas que se hagan sobre las personas. Por ejemplo, Douglas McGregor distingue entre dos conjuntos de suposiciones que clasificó como Teoría X y Teoría Y.

Afirma que las suposiciones de la Teoría X sostienen que:

- 1.- El ser humano promedio tiene un rechazo inherente hacia el trabajo y lo evitará si puede.
- 2.- Debido a esta característica humana de rechazo al trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos a fin de lograr que realicen un esfuerzo adecuado.
- 3.- El ser humano promedio prefiere ser dirigido y desea evitar responsabilidades.

En el otro extremo, las acciones de algunos gerentes reflejan un conjunto de suposiciones de la Teoría Y, las cuales sostienen que:

- 1.- El ser humano promedio no rechaza inherentemente el trabajo.
- 2.- El control externo y la amenaza de castigos no son los únicos medios para lograr que se realice un esfuerzo hacia los objetivos de la organización.

3.- Los empleados estarán más motivados al satisfacer sus necesidades de orden superior en cuanto al logro, estima y autorrealización.

4.- El ser humano promedio aprende, en condiciones apropiadas, no solo a aceptar sino también a buscar responsabilidades.

5.- La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales están continuamente distribuidas en la población y no al contrario.

Rensis Likert afirma que, suposiciones como éstas, se manifiestan a sí mismas en dos tipos o sistemas básicos de organizaciones a las que califica como Sistema I y Sistema IV.

En las organizaciones de Sistema I señala:

1.- La gerencia es considerada como desconfiada hacia los subordinados.

2.- El grueso de las decisiones y la fijación de metas de la organización se realiza en la cúpula.

3.- Los subordinados se ven forzados a trabajar con temor, amenazas y castigos.

4.- El control está muy concentrado en la alta dirección.

En su lugar, Likert propone el Sistema, es decir, una organización basada en suposiciones del tipo de la Teoría Y. En las organizaciones del Sistema IV:

1.- La gerencia tiene confianza absoluta en los subordinados.

2.- La toma de decisiones está generalmente dispersa y descentralizada.

3.- Los trabajadores se sienten motivados por su participación e influencia en la toma de decisiones.

4.- Hay una amplia y amistosa interacción entre superiores y subordinados.

5.- La responsabilidad para el control está muy difundida y los niveles más bajos tienen una participación importante.

Además de los dos factores mencionados anteriormente, existe otro - La necesidad de motivar a los empleados - que afectará la formación de una filosofía propia sobre el trabajador.

Bajo la perspectiva de la filosofía del ser humano y su actuación en el campo laboral y la motivación empresarial desde el punto de vista administrativo buscamos elevar el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa Molinos Miraflores S.A., para ello se ha diseñado los siguientes instrumentos administrativos, basados en los procesos de la Administración del Talento Humano.

6.7 METODOLOGÍA

Para administrar adecuadamente el capital humano de la Empresa Molinos Miraflores S. A. propongo el diseño de formatos para cada uno de los procesos. Para que estos formatos sean aplicables con mayor efectividad se provee a la empresa un manual de descripción de funciones y procesos, generado como producto de la investigación puesto que al momento de la misma la empresa no contó con este valioso documento.

PLAN DE ACCIÓN

INSTRUMENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO.

Obedeciendo a los procesos anteriores se han generado los siguientes formatos para la aplicación de los mismos en cada uno de los procesos. Se propone en primer lugar instrumentos que nos permitan facilitar tanto la comunicación interdepartamental como lo es el memorándum, y como una visión general de la empresa el diagnóstico de la misma, para poder aplicar cada uno de los procesos.

MEMORÁNDUM

El memorándum es una comunicación de carácter oficial o protocolario que utilizan las autoridades, para relacionar a los órganos administrativos de la empresa; se utiliza para comunicar disposiciones, consultas, órdenes e informes. También cumple funciones de invitación, de felicitación, de colaboración y de agradecimiento.

El memorándum contiene varias partes ya estipuladas, como el membrete, la numeración, el asunto, la referencia y el cuerpo, detalles considerados en el formato (M.M.S.A.-DTH-MEM-01) (Anexo N° 4).

DIAGNÓSTICO

El diagnóstico es una investigación exhaustiva y minuciosa que se realiza a una empresa con el fin de conocer cuál es su estado organizativo real, y partir de allí para una planificación empresarial que nos permita tomar acciones correctivas a favor de la consecución de los objetivos de la empresa.

El instrumento propuesto es el siguiente y nos permite:

Determinar debilidades y fortalezas en cuanto a la relación entre el personal y la empresa:

- Se debe considerar todos los componentes necesarios.
- Hay que involucrar a todo el personal.
- Puntuar cada elemento del diagnóstico previo a la aplicación con el fin de evitar la distorsión en el proceso.
- Ponderar adecuadamente cada resultado.

Con todos los elementos requeridos se puede aplicar el formato (M.M.S.A.-DTH-DPE-02) (Anexo N° 5).

Para facilitar la aplicación de los procesos administrativos y proponer un trabajo secuencial y conjunto trabajaremos en dos partes,

1. Procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación.
2. Procesos de Inducción, Capacitación y Clima Laboral.

En la primera parte detallaremos conceptos y propondremos formatos estándar que nos permitan desarrollar cada uno de los procesos y nos den la facilidad de aplicarlos a los diferentes puestos de trabajo, así tenemos:

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Esta herramienta que se encuentra dentro del manual de funciones de la empresa (en caso de poseerla), nos permite obtener de una forma detallada la información básica, la naturaleza del puesto, funciones y responsabilidades y los requisitos mínimos para el cada puesto de trabajo, este instrumento nos servirá para establecer la creación de un nuevo puesto de trabajo, para elaborar la convocatoria a llenar una vacante, para elaborar el plan de inducción del nuevo trabajador, extender el documento de requisición de personal, entre otros.

La descripción del puesto de trabajo contiene:

- Nombre del puesto
- Departamento al que pertenece
- Nivel
- Jefe inmediato

- Supervisión
- Naturaleza del puesto
- Funciones y Responsabilidades
- Requisitos mínimos.
- Competencias

El formato propuesto y detallado es el (M.M.S.A.-DTH-DPT-03), y podemos visualizarlo en el (Anexo N° 6).

REQUISICIÓN DE PERSONAL

El requerimiento del personal se basa en dos realidades como son la creación de un puesto de trabajo como producto de la expansión de la empresa y el otro la existencia de una vacante por la salida de un trabajador, en base a esto se ha elaborado un formato de requisición de personal.

Constan en el documento:

- Fecha de solicitud, inicio de actividades.
- Datos generales que se toman del manual de funciones – descripción de puestos de trabajo.
- Sueldo sugerido
- Firmas de responsabilidad
- Consideraciones del departamento de Talento Humano.

Formato (M.M.S.A.-DTH-RP-04), (Anexo N° 7)

RECLUTAMIENTO

Es una actividad de divulgación, aplicando varias técnicas de comunicación; a candidatos que cumplan los requisitos mínimos que un cargo exige. Los métodos de reclutamiento son diversos y cada vez es más necesario apelar a recursos imaginativos. El objetivo específico del reclutamiento es atraer de manera selectiva a los candidatos para la selección del personal idóneo en una empresa.

Para nuestra selección recurriremos a dos fuentes específicas la interna y la externa.

RECLUTAMIENTO INTERNO.

Es aquella convocatoria que está dirigida a los empleados y trabajadores que se encuentran enrolados, aquellos con relación directa de asesoría, apoyo o colaboración con la empresa, con el fin de promover el crecimiento profesional del talento humano en la empresa.

Para la obtención de datos se recurrirá a la base de datos de todo el personal de la empresa el mismo que detallará datos personales, educación, formación, experiencia laboral de cada uno de los trabajadores. Formato (M.M.S.A.-DTH-LP-05), (Anexo N° 8).

RECLUTAMIENTO EXTERNO.

Es aquella convocatoria que está abierta a la participación de personas ajenas a la empresa, el documento propuesto estará basado en las exigencias del puesto de trabajo vacante y se tomarán los datos del manual de funciones - descripción del puesto de trabajo. El formato propuesto es el de una convocatoria abierta y será publicada en medios de comunicación escrita local, puede también ser aplicada la página web de la empresa si así sus directivos los desearan. Formato (M.M.S.A.-DTH-RCP-06), (Anexo N° 9).

SOLICITUD DE OFERTA DE TRABAJO.

Una vez que los postulantes se acerquen a dejar su hoja de vida, la empresa proveerá a cada uno de ellos un formato de solicitud de oferta de trabajo en la que los aspirantes complementarán la información que se necesita para cubrir la vacante, y la empresa podrá homogenizar la información, en el caso que la empresa acceda a publicar sus convocatorias en la web, deberá también crear un programa que contenga todos los parámetros de la solicitud de oferta de trabajo para poder llevar un trabajo conjunto. Formato (M.M.S.A.-DTH-SOT-07), (Anexo N°10).

SELECCIÓN

La selección busca entre todos los candidatos reclutados al personal más adecuado para cubrir los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o incrementar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia en la organización.

Los procesos de selección se basan en los requisitos de las especificaciones de puestos, dado que la finalidad de éstos es proporcionar mayor objetividad y precisión en la selección de personal para dicha vacante.

Para nuestra selección de personal trabajaremos con las siguientes técnicas de selección:

1. Hoja de vida.
2. Pre entrevista.
3. Pruebas Psicotécnicas
4. Pruebas de conocimientos
5. Entrevista.

HOJA DE VIDA

Una hoja de vida, ofrece una visión general de la experiencia de una persona y otras calificaciones es el primer elemento que un empleador se encuentra con respecto a la persona que busca trabajo y se suele utilizar para elegir candidatos en la búsqueda de empleo, en este caso sugeriremos como hacer una hoja de vida, pero depende mucho del candidato las cualidades que desee resaltar de su potencialidad humano – profesional. Formato (M.M.S.A.-DTH-SHV-08), (Anexo N° 11).

PRE – ENTREVISTA

La pre entrevista la realizará el jefe de Talento Humano en su calidad de profesional en el área de personal, el informe que se emita junto con los resultados de las pruebas que se le realicen al candidato ampliarán el espectro acerca del postulante permitiendo así tener una visión global al momento para que Gerencia realice su entrevista final, tanto para la pre – entrevista, como par la entrevista se utilizará el mismo formato del manual del entrevistador, por considerarlo completo, y para evitar sesgar la información. Formato (M.M.S.A.-DTH-SME-09), (Anexo N° 12).

PRUEBAS PSICOTÉCNICAS

Los test psicotécnicos consisten en un procedimiento estandarizado, es decir, igual para todos los aspirantes, que se utilizan en las selecciones de personal para calibrar la adecuación de una persona al puesto que trata de ocupar, miden nuestra conducta, basadas en términos objetivos, que poseen un valor de diagnóstico y predicción sobre una amplia conducta a partir de unos elementos parciales. Por lo tanto, mediante el test lo que hacen es medir la conducta del individuo. Para que la medida sea objetiva debe darse una situación de uniformidad de procedimiento tanto en la aplicación como en la puntuación de los test, nos ayudan además a estimular la mente para mejorar su coeficiente intelectual y desarrollar las habilidades mentales. Formato (M.M.S.A.-DTH-SPP-10), (Anexo N°13).

PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS

Las pruebas de conocimiento son ejercicios que evalúan los conocimientos y el grado de destreza necesarios para desarrollar un trabajo concreto. Pretenden obtener información sobre la formación, experiencia y conocimientos específicos que dan valor a la persona candidata, se elaboran a medida en función de los requerimientos del puesto. Se sugiere que esta prueba sea elaborada por parte del jefe del departamento que solicita la contratación, pues esto ayudará a seleccionar mejor el personal.

Las pruebas contendrán los siguientes datos:

- Puesto al que aplica
- Nombre del candidato
- Fecha
- Instrucciones
- Cuestionario
- Firma

Esta prueba será aplicada oralmente o por escrito, acorde al puesto de trabajo que corresponda y estará bajo la responsabilidad del departamento de Talento Humano y la persona solicitante. Formato (M.M.S.A.-DTH-SPC-11), (Anexo N° 14).

ENTREVISTA

La entrevista es la técnica más utilizada en las grandes y medianas empresas pese a ser y una de las técnicas más subjetivas es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto a la contratación de una persona.

El primer punto para llevar a cabo la entrevista es propiciar un ambiente adecuado para realizarla, tener el tiempo suficiente para realizarla sin interrupciones y tener la disposición para escuchar al entrevistado.

En este sentido, tu entrevista debe ser orientada a conocer y verificar si tu candidato cuenta con las habilidades y características suficientes para realizar ese trabajo.

Te recomendamos que tomes notas acerca de los datos que te va proporcionando el candidato. Cuando se entrevista a más de dos personas, es común olvidar los datos o confundirse, dada la cantidad de información que se obtiene con la entrevista. Formato del manual del entrevistador. Formato (M.M.S.A.-DTH-SME-09) Anexo N° 12.

Una vez que hemos evaluado a todos los postulantes, el siguiente paso consiste en seleccionar entre todos ellos al que mejor a quien mejor desempeño haya tenido en las pruebas y entrevistas, es decir, seleccionar al postulante más idóneo para cubrir el puesto vacante.

CONTRATACIÓN

La relación laboral entre empleador y trabajador está dada por un Contrato de Trabajo, que es el convenio mediante el cual una persona se compromete con otra a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, enfocando aspectos que podrían ser necesarios acordar para el buen desenvolvimiento del trabajador sujetas al código de trabajo vigente, en la conformidad de las partes se procede a la firma.

Según nuestro Código de Trabajo, los elementos del contrato son: las partes contratantes; el objeto (servicios lícitos); la dependencia; la remuneración; y, el plazo.

Se debe considerar que el contrato de trabajo genera una vinculación, entre las partes interesadas, que realizan en el tiempo, a la que se denomina relación de trabajo.

En Molinos Miraflores por la actividad económica – comercial que realiza utilizaremos tres tipos de contrato:

Contrato a Prueba que tiene un plazo de 90 días. Formato (M.M.S.A.-DTH-CTP-12), (Anexo N° 15).

Contrato a plazo fijo.- que cómo su nombre lo indica especifica el tiempo de duración. Formato (M.M.S.A.-DTH-CTPF-13), (Anexo N° 16).

Contrato a plazo Indefinido.- que cómo su nombre lo indica especifica el tiempo de duración. Formato (M.M.S.A.-DTH-CTPI-14), (Anexo N° 17).

En la segunda parte que abarca los procesos de Inducción, Capacitación y Clima laboral, mostraremos la estrecha relación que tiene estos procesos.

Una vez que se ha reclutado, seleccionado y contratado al colaborador deseado, es necesario orientarlo y capacitarlo; proporcionándole la información y los conocimientos necesarios para que tenga éxito en su nuevo puesto de trabajo, pese a su experiencia de trabajo en actividades relacionadas.

INDUCCIÓN

La inducción es el proceso inicial mediante el cual se proporcionará al individuo la información básica que le permita integrarse rápidamente al lugar de trabajo, brinda al trabajador una perspectiva clara sobre las funciones que desempeñará, que conozca la empresa y organización y la estructura de ésta. Con el fin de estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al equipo de trabajo en la organización. Exige, pues, la recepción favorable de los compañeros de labores que pueda lograrse una coordinación armónica de la fuerza de trabajo. Ambientar a la gente y conocer su trabajo, aumentar la moral o clima (internet).

La realización de la inducción ayuda al nuevo trabajador a su adaptación en la misma. Disminuye la gran tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo trabajador, ya que tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad (internet).

Entrenamiento en el puesto.- Una vez terminado el proceso de inducción, el empleado de nuevo ingreso requiere entrenamiento específico sobre el puesto que va a desempeñar. Para preparar esta información es necesario saber cuáles van a ser sus responsabilidades, quien va a ser su jefe directo y el organigrama de la compañía. Con este proceso, le daremos a conocer de una manera muy clara que es exactamente lo que se espera de él (internet).

Una herramienta necesaria para proceso antes mencionado es la “descripción del puesto”, que encontramos en el formato (M.M.S.A.-DTH-DPT-03), (Anexo N° 6).

El *adiestramiento* nos va a auxiliar para que una persona aprenda a desempeñar sus labores involucrándose de situaciones reales. El adiestramiento se torna esencial cuando el trabajador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo. Para ello existen varias técnicas, pero una que se aplica con mayor éxito es el método de los cuatro pasos:

1. Prepare al trabajador.
2. Muéstrole el trabajo.
3. Póngalo a prueba.
4. Sígallo en la práctica.

Se ha elaborado un plan de inducción que nos permita abarcar todo este proceso. Formato (M.M.S.A.-DTH-IPI-15), (Anexo N° 18).

CAPACITACIÓN

La capacitación es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. La capacitación mejora los niveles de desempeño y es considerada como un factor de competitividad en el mercado laboral actual.

Por esta razón he elaborado un programa de capacitación. Formato (M.M.S.A.-DTH-CPC-16), (Anexo N° 19); (M.M.S.A.-DTH-CC-17), (Anexo N° 20); (M.M.S.A.-DTH-CCD-18), (Anexo N° 21).

CLIMA LABORAL

El Clima Laboral es producto de las actividades, interacciones y experiencias de cada uno de los integrantes de la organización, pues cada persona constituye un micro mundo, que forma el gran todo que es la empresa. Influyen en las percepciones las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema interdependiente altamente dinámico que tiene un impacto directo en los resultados de la organización (internet).

Es por ello que se debe tomar en cuenta las relaciones que se forman entre los trabajadores y los superiores, por lo que detallamos una serie de consejos que pueden no solo ayudar a evitar problemas sino a mejorar el correcto funcionamiento de la empresa. Formato (M.M.S.A.-DTH-CL-19), (Anexo N° 22).

Con la utilización de las herramientas que se detallan en este documento, la empresa Molinos Miraflores S.A., podrá mejorar la estructura administrativa y aplicará adecuadamente los procesos de la Administración del Talento Humano, de ese modo elevará el desempeño laboral de sus trabajadores.

MANUAL

Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada colaborador en sus actividades cotidianas, basado en los respectivos procedimientos, sistemas, normas. Estableciendo guías y orientaciones para desarrollar las actividades, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia profesional de cada uno de los trabajadores de la empresa.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

El manual describe la organización formal, mencionado, para cada puesto de trabajo, la misión del mismo, funciones, autoridad, responsabilidades y obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, indica cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones; deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión (internet). Se ha efectuado la aplicación del formato (M.M.S.A.-DTH-DPT-03, Anexo N° 6), para todos los cargos de la empresa.

Para la elaboración de nuestro manual de descripción de funciones se consideró los datos obtenidos en las entrevistas piloto realizadas previos a la delimitación del problema, además se realizó en base a los conocimientos adquiridos en la experiencia laboral obtenida en empresas similares. (Anexos 23 y 24).

6.8. ADMINISTRACIÓN




Este plan será ajustado a los requerimientos de la empresa conforme avance la actividad comercial y su ciclo empresarial así lo determine, bajo la responsabilidad de los directivos a través del tiempo.

Cuadro N° 25

Plan Operativo de la Propuesta

PROCESOS	OBJETIVOS	INDICADORES	RESPONSABLES	META
Diagnóstico	Determinar la situación real de la relación empresa - trabajador	Puntuar cada elemento del diagnóstico.	Jefes departamentales.	15%
Descripción del puesto de trabajo	Obtener toda la información relacionada con un puesto de trabajo.	Responsabilidades y Funciones del trabajador en la empresa.	Jefes departamentales.	10%
Reclutamiento	Atraer a la mayor cantidad de postulantes posibles.	Postulantes con excelente perfil académico – laboral.	Jefe de Talento Humano.	10%
Selección	Seleccionar al postulante idóneo para cubrir una vacante.	Responsabilidad, formación y experiencia.	Gerente, Jefe de Talento Humano.	15%
Contratación	Definir de manera formal y legal los términos en los que se va a desarrollar la relación laboral.	Cumplir con las normativas del Código del Trabajo Vigente.	Gerente, Jefe de Talento Humano.	10%
Inducción	Dar al nuevo trabajador toda la información sobre su puesto de trabajo, para logara su pronta integración.	Adaptación y rendimiento.	Jefe inmediato, Jefe de Talento Humano.	10%
Capacitación	Proporcionar a los trabajadores todos los conocimientos necesarios que les permita mejorar su eficiencia.	Alto rendimiento.	Jefe inmediato, Jefe de Talento Humano.	15%
Clima Laboral	Crear el ambiente más propicio para el desarrollo de las actividades laborales.	Tranquilidad y buen desempeño.	Gerente Jefes departamentales.	15%

CUMPLIMIENTO DE METAS

 Cumplió lo planificado (1% de variación con la meta)	 Requiere plan de acción (5% de variación con la meta)	 Rediseñar procesos (10% de variación con la meta)
--	---	--

Fuente: Investigación - Elaborado por: Anabell Mantilla

Cuadro N° 26

CRONOGRAMA DE TRABAJO 2012.

PROCESOS	RESPONSABLES	CRONOGRAMA EN CICLOS																RECURSOS		
		SEMANAS / DIAS																TECNICOS	FINANCIEROS	
		1				2				3				4						
Diagnóstico	Jefes departamentales.	X	X	X															Formato (M.M.S.A.-DTH-DPE-02) (Anexo N° 5).	\$ 125, 00
Descripción del puesto de trabajo	Jefes departamentales.				X	X	X												Formato (M.M.S.A.-DTH-DPT-03) (Anexo N° 6).	\$ 125, 00
Reclutamiento	Jefe de Talento Humano.				X	X	X	X											Formatos: (M.M.S.A.-DTH-LP-05), (Anexo N° 8). (M.M.S.A.-DTH-RCP-06), (Anexo N° 9).	\$ 250, 00
Selección	Gerente, Jefe de Talento Humano.				X	X	X	X	X	X									Formatos: (M.M.S.A.-DTH-SHV-08), (Anexo N° 11). (M.M.S.A.-DTH-SME-09), (Anexo N° 12). (M.M.S.A.-DTH-SPP-10), (Anexo N°13), (M.M.S.A.-DTH-SPC-11), (Anexo N° 14).	\$ 200, 00
Contratación	Gerente, Jefe de Talento Humano.												X	X	X				Formatos: (M.M.S.A.-DTH-CTP-12), (Anexo N° 15). (M.M.S.A.-DTH-CTPF-13), (Anexo N° 6). (M.M.S.A.-DTH-CTPI-14), (Anexo N° 17).	\$ 150, 00

Inducción	Jefe inmediato, Jefe de Talento Humano.																	X	X	Formato (M.M.S.A.-DTH-IPI-15), (Anexo N° 18).	\$ 100, 00						
Capacitación	Jefe inmediato, Jefe de Talento Humano.																		X	X	X	X	Formatos: (M.M.S.A.-DTH-CPC-16), (Anexo N° 19); (M.M.S.A.-DTH-CC-17), (Anexo N° 20); (M.M.S.A.-DTH-CCD-18), (Anexo N° 21).	\$ 250, 00			
Clima Laboral	Gerente Jefes departamentales.																	X	X	X	X	X	X	X	X	Formato (M.M.S.A.-DTH-CL-19) (Anexo N° 22).	\$ 200, 00
TOTAL																				\$ 1400,00							

Fuente: Investigación - Elaborado por: Anabell Mantilla

6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

La evaluación se realizará en base al plan operativo propuesto, presupuesto y en los meses establecidos para la captación y adecuación respectiva, se contará con el financiamiento adecuado de la empresa referente a los meses que se desarrollará la propuesta.

¿Qué evaluar?

El cumplimiento de las actividades planteadas, esto en relación al tiempo estimado para los mismos y a los recursos destinados para su ejecución.

¿Por qué evaluar?

Toda propuesta aplicada, debe ser evaluada para mostrar sí realmente es viable, si se están cumpliendo con los objetivos de la propuesta y lo planificado por consiguiente saber si estamos obteniendo los resultados esperados.

¿Para qué evaluar?

Para ver si se da cumpliendo a lo planificado y por consiguiente obteniendo los resultados esperados.

¿Con qué criterios?

Cada instrumento sugerido, en ésta tesis tiene anexo la evaluación respectiva en base a la coherencia, pertenecía y efectividad.

Indicadores.

Los indicadores a considerarse están planteados en el plan operativo, basado en los formatos sugeridos que contienen parámetros de cantidad, calidad y tiempo.

¿Quién evalúa?

Se sugiere que la evaluación la realice el Gerente General de la empresa con la colaboración de la Jefe de Talento Humano, con el fin de verificar su eficacia y utilidad.

¿Cuándo evaluar?

Los períodos determinados para la evaluación se han establecido en el cronograma, en el que se ha sugerido realizarlo a final de cada ciclo para no entorpecer el proceso.

¿Cómo evaluar?

Cada formato, contiene la evaluación a ser aplicada pues pertenecen a ciclos independientes dentro de un proceso.

¿Fuentes de información?

Es posible apoyarse el texto explicativo de cada uno de los formatos y procedimientos contemplados en este documento.

¿Con qué evaluar?

Se recomienda utilizar los criterios e instrumentos evaluativos insertos en cada una de las herramientas – formatos propuestos.



**MANUAL DE DESCRIPCION DE FUNCIONES
PROPUESTO PARA LA EMPRESA
MOLINOS MIRAFLORES S.A.**

CONTENIDO

1. MANUAL DE DESCRIPCION DE FUNCIONES DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.
 - 1.1 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA
 - 1.2 INFORMACIÓN BÁSICA:
 - 1.3 NATURALEZA DEL PUESTO:
 - 1.4 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:
 - 1.5 REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:

Elaborado por: Anabell Mantilla Fecha: Marzo de 2012.	Revisado por: _____ Fecha: _____	Aprobado por: _____ Fecha: _____
--	--	--

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO

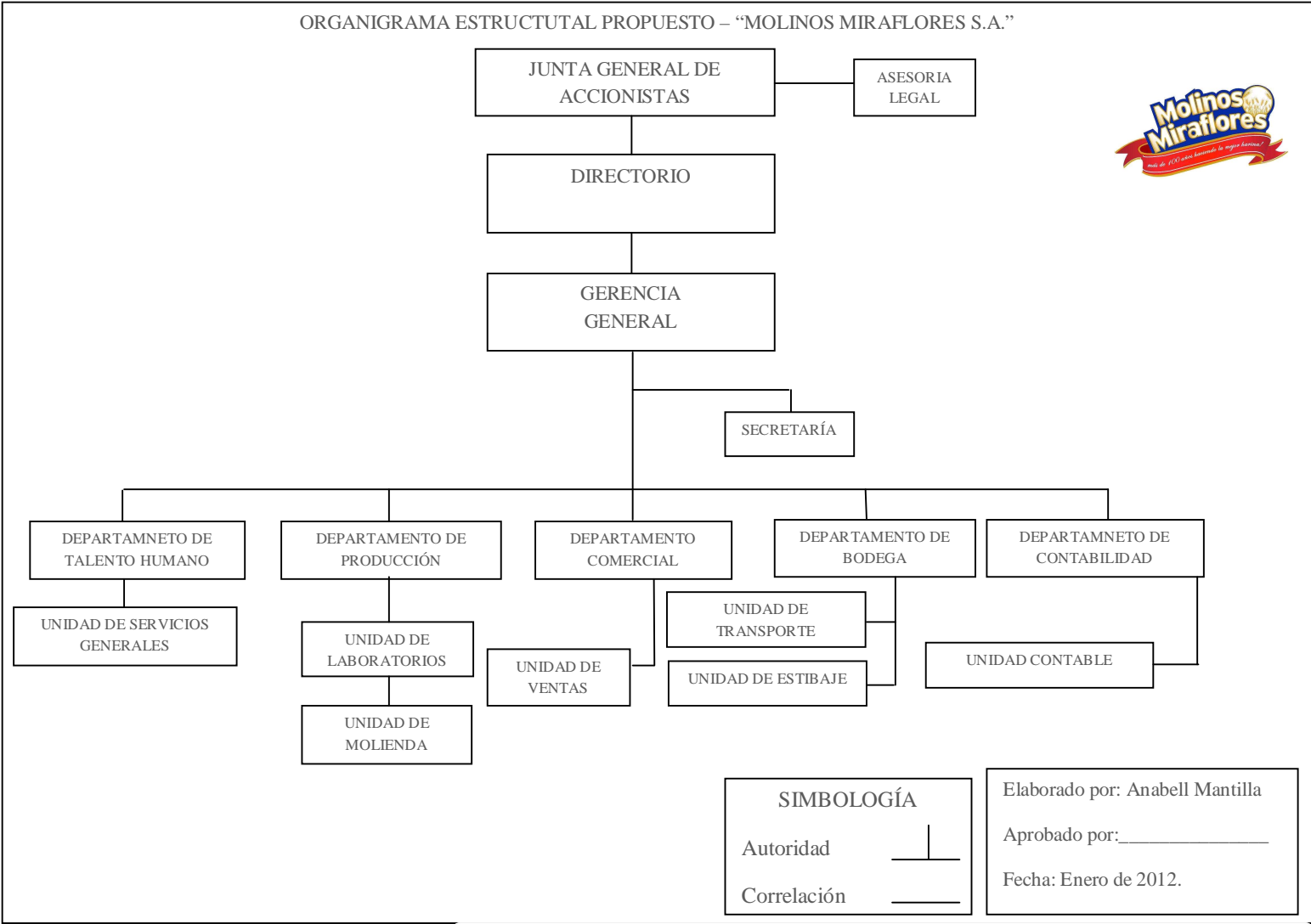


Gráfico N° 23: Organigrama Estructural propuesto - Fuente: Investigación - Elaborado por: Anabell Mantilla

ORGANIGRAMA POSICIONAL PROPUESTO

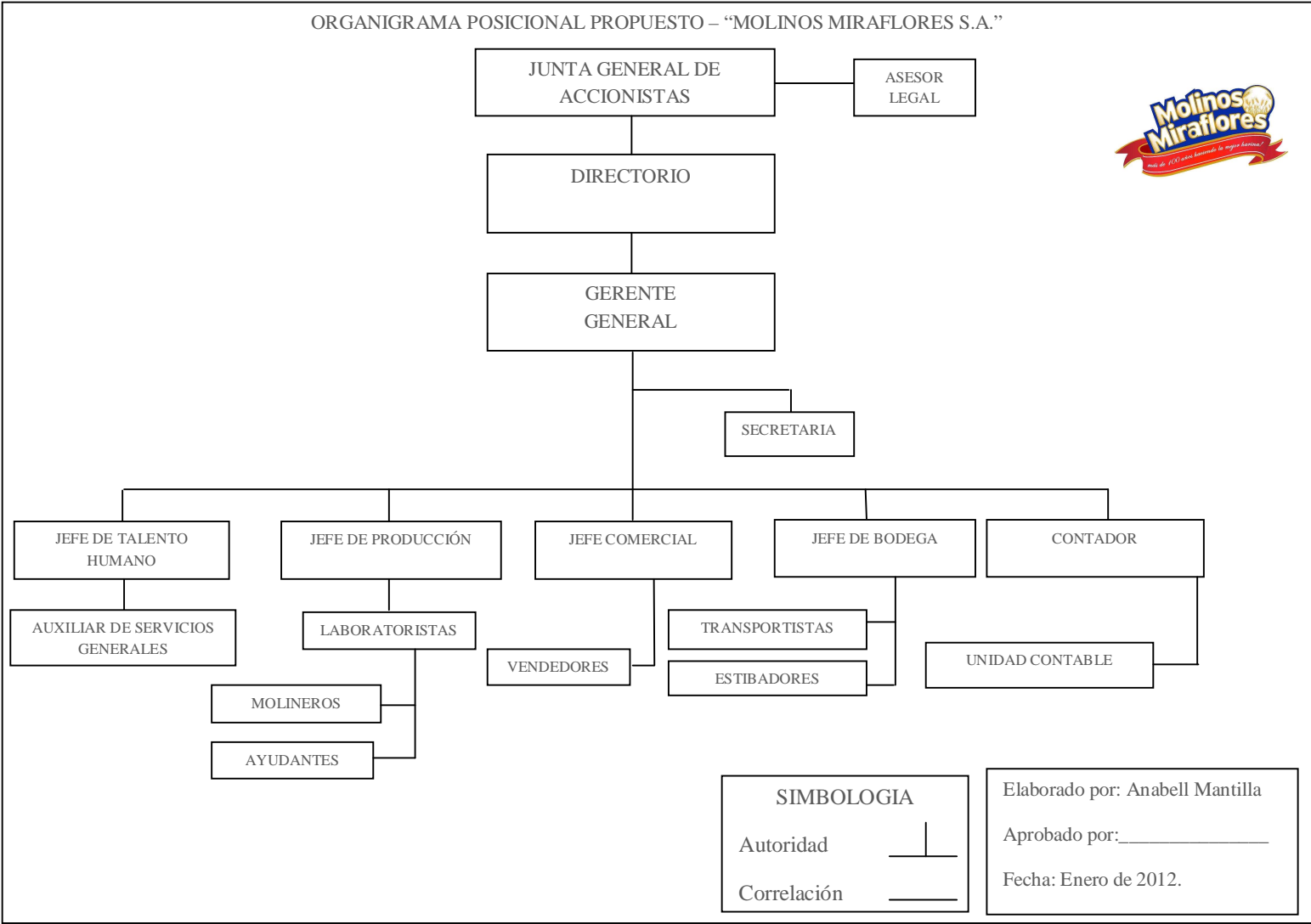
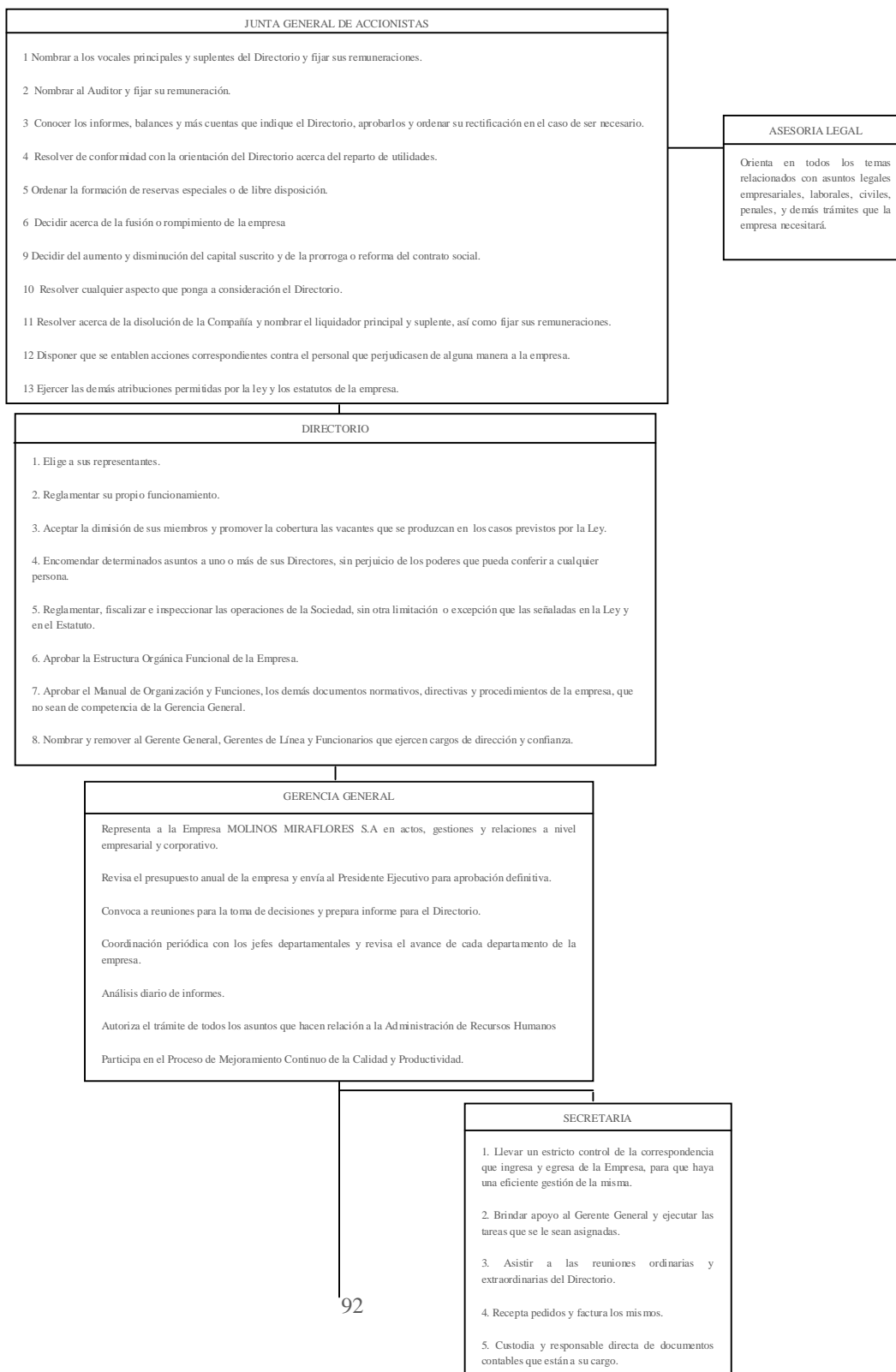


Gráfico N° 24: Organigrama Estructural propuesto - Fuente: Investigación - Elaborado por: Anabell Mantilla

ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO

ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO – “MOLINOS MIRAFLORES S.A.”



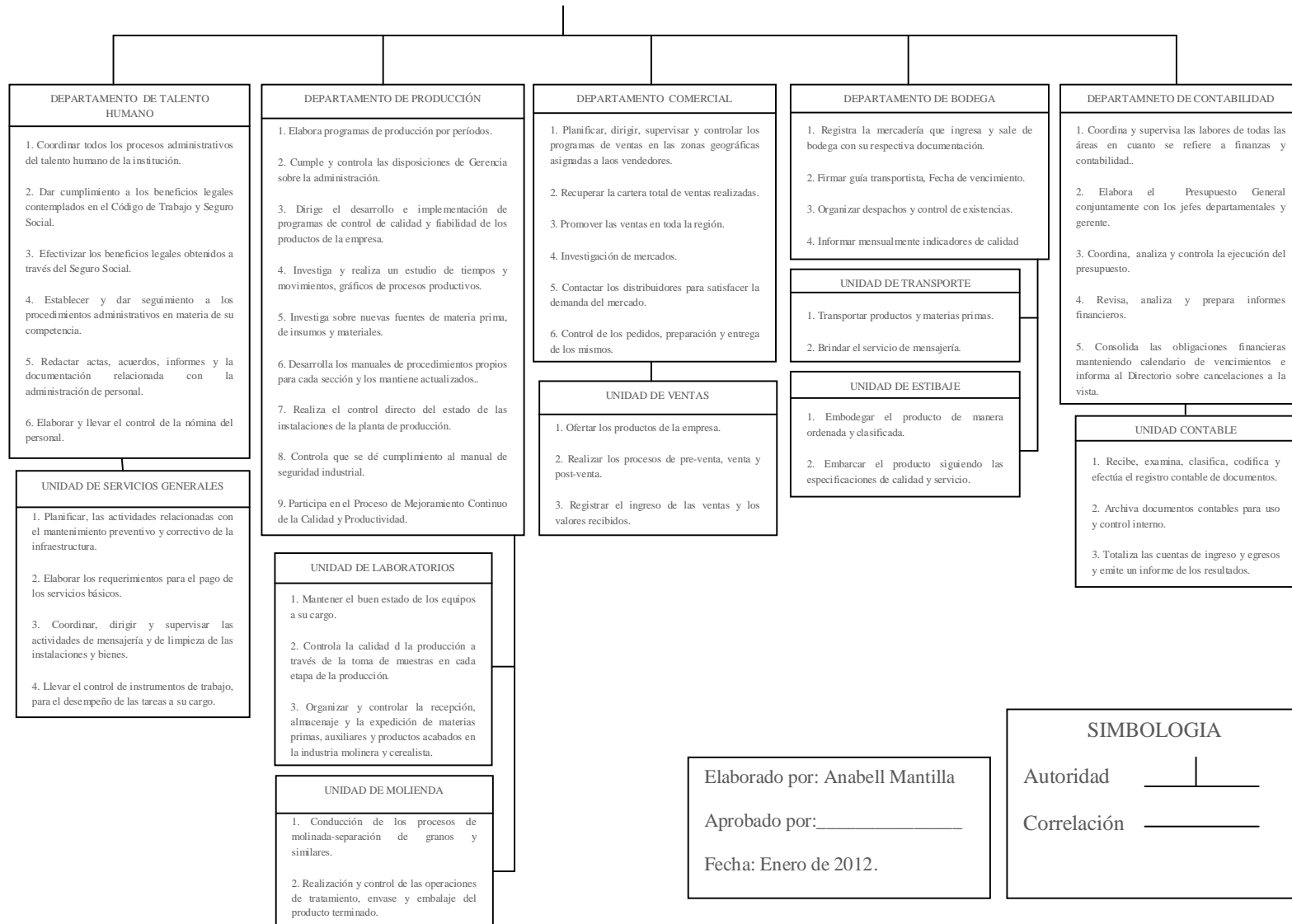


Gráfico N° 24: Organigrama Funcional propuesto - Fuente: Investigación - Elaborado por: Anabell Mantilla

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO.

EMPRESA MOLINOS MIRAFLORES S.A

M.M.S.A.-DTH-DPT-03-01-1.2

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE	NIVEL: Ejecutivo
DEPARTAMENTO: GERENCIA GENERAL	CÓDIGO: 1.2
JEFE INMEDIATO: Directorio	SUPERVISA A: Todo el Personal
RESUMEN DEL PUESTO	
NATURALEZA DEL PUESTO: Organiza, dirige y supervisa todas las actividades, operaciones y procesos. Da seguimiento a las actividades propias de la empresa, llevando el control cualitativo y cuantitativo de los procesos vigilando los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional de Molinos Miraflores S.A.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
<ol style="list-style-type: none">1. Revisa el presupuesto anual de la empresa, el mismo que es elaborado por el Contador, para el análisis y posterior aprobación por parte del Directorio.2. Controla la ejecución del Presupuesto en las diferentes áreas de la Empresa.3. Revisa, analiza, evalúa y se reúne con para la toma de decisiones y prepara informe para el Directorio.4. Firma los comprobantes de egreso y los cheques para pagos que realiza la Empresa, una vez verificados los mismos.5. Se reúne periódicamente con los jefes departamentales y revisa el cumplimiento de cada departamento de la empresa.6. Controla que la cadena de valor de producción y servicio, se cumpla en forma ágil y eficiente.7. Analiza los informes diarios, semanales, mensuales y periódicos emitidos por cada departamento de la empresa para aplicar acciones correctivas en el caso de ser necesarias.8. Determina conjuntamente con el Jefe de Ventas y el Contador las políticas de venta y plazos de pago de acuerdo a costos de producción, precios de la competencia y demanda del mercado.9. Mantiene reuniones con el Jefe de Producción para tratar aspectos de programación de la producción y provisión de materia.10. Analiza con todo el personal del Departamento de Comercialización la proyección de ventas.11. Autoriza compras solicitadas por las diferentes áreas de la empresa.12. Mantiene constantes contactos con proveedores, clientes y terceras personas, instituciones públicas y privadas, en relación a las actividades de la Empresa.13. Representa a la Empresa MOLINOS MIRAFLORES S.A en actos y gestiones, financieras, administrativas y de representación, e informa sobre los resultados.14. Proporciona información al Directorio de la Empresa MOLINOS MIRAFLORES SA sobre la marcha administrativa y financiera de la empresa, cuando lo soliciten.15. Administra las pólizas de seguros que ha contratado la Empresa MOLINOS MIRAFLORES S.A, realiza los reclamos por siniestros ocurridos, dispone el trámite para el pago de las primas y efectúa el seguimiento hasta el desembolso de los valores reclamados o reintegro de los bienes siniestrados.16. Autoriza la realización de construcciones, reparaciones y adecuaciones en las diferentes áreas de la empresa, la compra de los materiales y pago a contratistas, previa el informe del jefe del área donde se realizan las obras.17. Realiza periódicamente reuniones de trabajo con los responsables de cada área, para analizar la marcha de la	

<p>Empresa, basándose en los informes y estadísticas de producción, costos, ventas y resultados presentados, determinando las políticas a seguirse e impartiendo las instrucciones necesarias.</p> <p>18. Analiza con el Contador General los informes de resultados, balances, estados e índices financieros de la Empresa MOLINOS MIRAFLORES S.A, para determinar la situación de la organización e informa al Directorio.</p> <p>19. Revisa con el Auditor Interno los informes presentados de los exámenes realizados dentro de la programación de Auditoría o de los exámenes especiales dispuestos por él o por el Directorio e informa de los resultados y, caso necesario, dispone se adopten las medidas y los correctivos necesarios.</p> <p>20. Autoriza el trámite de todos los asuntos que hacen relación a la Administración de Recursos Humanos de la Empresa MOLINOS MIRAFLORES S.A, sea contratación de personal, permisos, licencias, vacaciones, pagos de nómina de haberes, pagos al seguro social, liquidaciones, etc.</p> <p>21. Informa al Directorio en reunión de Junta General de Accionistas sobre la situación y marcha de la Empresa, las acciones tomadas y las que son necesarias que se adopten. Recibe directrices que las aplica.</p> <p>22. Revisa permanentemente las disposiciones legales que tengan relación con la marcha de la Empresa en aspectos laborales, tributarios, mercantiles, societarios, de seguridad social, etc., para su divulgación y correcta aplicación.</p> <p>23. Realiza evaluaciones periódicas del desempeño del personal a su cargo, con la finalidad de adoptar los mecanismos adecuados para su desarrollo individual y profesional.</p> <p>24. Promueve las buenas relaciones entre todo el personal de la Empresa MOLINOS MIRAFLORES S.A, manteniendo reuniones y contactos tanto a nivel individual como departamental, escuchando inquietudes, sugerencias y canalizando soluciones.</p> <p>25. Participa en el Proceso de Mejoramiento Continuo de la Calidad y Productividad, asistiendo a las reuniones informativas y de entrenamiento, participando en los grupos de mejoramiento, cumpliendo las funciones y labores que se le encomendare y presentando sugerencias o alternativas de nuevos métodos o de soluciones a los problemas que se analicen.</p>
RESPONSABILIDADES
<p>1. Es responsable de la administración y marcha general de la Empresa MOLINOS MIRAFLORES S.A, especialmente en la gestión operativa diaria y en la coordinación interna entre las diferentes unidades funcionales de la entidad.</p> <p>2. Es responsable de las gestiones financieras con sujeción a pautas generales. Evalúa políticas de seguros, ventas, precios, remuneraciones, etc. Es responsable por el mantenimiento de un adecuado sistema de información y registro.</p> <p>3. Responsable de dirigir las operaciones de compra de materias primas, materiales, insumos, repuestos, tanto nacionales como importados.</p> <p>4. Depende del Presidente y lo subroga en su ausencia.</p>
REQUISITOS MÍNIMOS EXIGIDOS:
FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA:
Título de tercer nivel en administración de empresas, economía o ramas afines.
EXPERIENCIA:
Cinco años en labores similares en empresas de producción.
HABILIDADES:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Para desarrollar labores de dirección ejecutiva; con alta capacidad para relacionarse. 2. Responsabilidad y discrecionalidad en el manejo de datos e información.

3. Habilidad para exponer y hablar en público
4. Dominio del idioma inglés
5. Alta capacidad de planificación y dirección de actividades

COMPETENCIAS CONTRATABLES:

1. Capacidad de liderar equipos de trabajo.
2. Capacidad de negociación

Fuente: Investigación - Elaborado por: Anabell Mantilla

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO.

EMPRESA MOLINOS MIRAFLORES S.A

M.M.S.A.-DTH-DPT-03-02-1.2.0

NOMBRE DEL PUESTO: Secretaria	NIVEL: Administrativo
DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD	CÓDIGO: 1.2.0.
JEFE INMEDIATO: Gerente General	SUPERVISA A: -----
RESUMEN DEL PUESTO	
<p>NATURALEZA DEL PUESTO: Trabajo ejecutivo que consiste en planificar, dirigir, coordinar, organizar, supervisar y evaluar las actividades sustantivas y de apoyo que se desarrollan en la empresa Molinos Miraflores S.A.</p>	
<p>FUNCIONES y RESPONSABILIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar un estricto control de la correspondencia que ingresa y egresa de la Empresa, para que haya una eficiente gestión de la misma. 2. Establecer un procedimiento para que a la mayor brevedad posible, la correspondencia sea distribuida hacia las diferentes áreas administrativas. 3. Brindar apoyo al Gerente General y ejecutar las tareas que se le sean asignadas. 4. Brindar asistencia a los señores miembros del Directorio. 5. Asistir a las reuniones ordinarias y extraordinarias del Directorio. 6. Tomar nota de las actas y hacer las certificaciones correspondientes. 7. Dar seguimiento a los asuntos pendientes de las sesiones del Directorio Comunicar las convocatorias a las reuniones del Directorio 8. Asistir a las reuniones de Jefes departamentales y tomar las actas correspondientes. 9. Contribuir a la eficiente realización de las funciones generales y específicas de la empresa, establecidas en las normas que regulan su funcionamiento. 10. Llevar el control, clasificación y archivo de los documentos oficiales. 11. Hacer las notificaciones que correspondan. 12. Apoyar a la Dirección General en las tareas que se le encomienden. 13. Esta encargada del envío de encomiendas 14. Recpta pedidos y factura los mismos. 15. Custodia y responsable directa de documentos contables que están a su cargo. 	
<p>REQUISITOS MÍNIMOS EXIGIDOS:</p>	
<p>FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA:</p> <p>Título de tercer nivel en Secretariado Ejecutivo</p>	
<p>EXPERIENCIA:</p> <p>Tres años en el ámbito administrativo de control de expedientes y manejo de archivos.</p>	
<p>HABILIDADES:</p> <p>Habilidad para exponer y hablar en público,</p>	
<p>COMPETENCIAS CONTRATABLES:</p> <p>Persona organizada, con responsabilidad y discreción en manejo de datos e información; con capacidad para relacionarse; dominio del idioma inglés, alta capacidad de análisis y síntesis.</p>	

Fuente: Investigación - Elaborado por: Anabell Mantilla

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO.

EMPRESA MOLINOS MIRAFLORES S.A

M.M.S.A.-DTH-DPT-03-03-1.2.1

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE TALENTO HUMANO	NIVEL: Administrativo
DEPARTAMENTO: TALENTO HUMANO	CÓDIGO: 1.2.1
JEFE INMEDIATO: Gerente General	SUPERVISA A: Todo el personal Administrativo y operativo
RESUMEN DEL PUESTO	
NATURALEZA DEL PUESTO: Trabajo ejecutivo que consiste en dirigir, coordinar, planificar, organizar, supervisar y evaluar las actividades técnicas en materia de personal de Molinos Miraflores S.A.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES: <ol style="list-style-type: none"> 1. Es la encargada de la gestión, reclutamiento, selección, capacitación del recurso humano de la institución. 2. Dar cumplimiento a los beneficios legales contemplados en el código de trabajo. 3. Efectivar los beneficios legales obtenidos a través del Seguro Social. 4. Proponer a Gerencia el personal calificado para ocupar los diferentes puestos, de conformidad con el Manual de Funciones. 5. Resolver los asuntos laborales que surjan en el desarrollo de las actividades del personal. 6. Cumplir y hacer que se cumpla el Reglamento Interno. 7. Aplicar las disposiciones que regulan la relación laboral en la empresa así como las medidas disciplinarias que correspondan. 8. Establecer y dar seguimiento a los procedimientos administrativos en materia de su competencia. 9. Coordinar la capacitación periódica al personal 10. Actualizar en forma periódica los registros del personal. 11. Participar en la toma de posesión y/o entrega de puestos de personal 12. Redactar actas, acuerdos, informes y la documentación relacionada con la administración de personal. 13. Extender certificados de trabajo, carnés de identificación, certificaciones, constancias de servicio, ya sea de oficio o a petición de parte, de conformidad con la información que obra en cada expediente. 14. Elaborar y llevar el control de la nómina del personal. 15. Ejecutar las acciones que hayan sido delegadas por la Gerencia que le sean inherentes por razón de su competencia. 16. Cualquier otra función que se considere pertinente para el efectivo cumplimiento de sus atribuciones 	
REQUISITOS MÍNIMOS EXIGIDOS:	
FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA:	
Título de tercer nivel en Administración de Empresas, Psicología Industrial, Derecho o afines	
EXPERIENCIA:	
Tres años en labores similares	
HABILIDADES:	
Capacidad para relacionarse, con responsabilidad y discrecionalidad en el manejo de datos e información	
COMPETENCIAS CONTRATABLES:	
Dominio en el manejo de subsistemas de talento humano, Código de trabajo, Seguridad Industrial	

Fuente: Investigación - Elaborado por: Anabell Mantilla

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO.

EMPRESA MOLINOS MIRAFLORES S.A

M.M.S.A.-DTH-DPT-03-04-1.2.1.1

NOMBRE DEL PUESTO: Auxiliar de Servicios Generales	NIVEL: Operativo
DEPARTAMENTO: TALENTO HUMANO	CÓDIGO: 1.2.1.1
JEFE INMEDIATO: Jefe de Talento Humano	SUPERVISA A:
RESUMEN DEL PUESTO	
NATURALEZA DEL PUESTO: Este trabajo que consiste en planificar, coordinar y supervisar la prestación de los servicios básicos y de proveer la logística necesaria para el adecuado cumplimiento de las funciones que les corresponden a las demás unidades de la empresa.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES: 1. Planificar, coordinar, dirigir y supervisar las actividades relacionadas con el mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura y sus componentes tales como: energía eléctrica, servicio de agua potable, extracción de basura, servicio telefónico de líneas fijas y celulares, servicio de internet, mobiliario y equipo, a efecto de asegurar el adecuado funcionamiento de los mismos. 2. Elaborar los requerimientos para el pago de los servicios básicos descritos en la literal anterior y llevar registros estadísticos mensuales por año de los pagos efectuados. 3. Coordinar, dirigir y supervisar las actividades de mensajería y de limpieza de las instalaciones y bienes. 4. Tener una copia en resguardo de las llaves de las diferentes oficinas administrativas de la Empresa, bajo los mecanismos necesarios de seguridad, para que en caso de emergencia puedan ser utilizadas, previa autorización del Gerente. 5. Llevar el control de instrumentos de trabajo, herramientas, materiales y piezas de repuesto que utilizan los conserjes para el desempeño de las tareas a su cargo. 6. Otras que de conformidad a su competencia le correspondan y le asignen sus Jefes Superiores.	
REQUISITOS MÍNIMOS EXIGIDOS:	
FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA:	
Título de bachiller	
EXPERIENCIA:	
No indispensable	
HABILIDADES:	
Persona organizada con comprensión de conceptos técnicos y habilidad en la toma de decisiones.	
COMPETENCIAS CONTRATABLES:	
Agilidad en las tareas encomendadas	

Fuente: Investigación - Elaborado por: Anabell Mantilla

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO.

EMPRESA MOLINOS MIRAFLORES S.A

M.M.S.A.-DTH-DPT-03-05-1.2.2

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Producción	NIVEL: Administrativo
DEPARTAMENTO: PRODUCCION	CÓDIGO: 1.2.2.
JEFE INMEDIATO: Gerente General	SUPERVISA A: Planta de Producción
RESUMEN DEL PUESTO	
NATURALEZA DEL PUESTO: Es responsable de planificar, dirigir y controlar la producción, bajo estrictas normas de calidad, optimizando el uso de materias primas, equipos y la disponibilidad del talento humano, garantizando la calidad del producto y de acuerdo a las metas propuestas y a los estándares que se aplican en Molinos Miraflores S.A.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
<ol style="list-style-type: none">1. Es responsable de elaborar los programas de producción para determinados períodos, basándose en la proyección de las necesidades de los clientes, estableciendo los requerimientos de materias primas, materiales, insumos, herramientas y mano de obra.2. Cumple y controla las disposiciones de Gerencia sobre la administración y operaciones, reporta y coordina los programas y acciones de producción.3. Dirige el desarrollo e implementación de programas de control de calidad y fiabilidad de los productos de la empresa, que permita cumplir y mantener las normas de calidad establecidas en el proceso de producción.4. Investiga y realiza un estudio de tiempos y movimientos, gráficos de procesos productivos para minimizar tiempos muertos y promover la eficiencia en la producción, mantiene y controla la calidad y evalúa constantemente sus resultados.5. Analiza informes diarios y semanales de producción, solicita mayor información para ampliar o conocer con detalle novedades o distorsiones que se han producido e imparte disposiciones para que se apliquen los correctivos necesarios, controlando su ejecución y resultados.6. Realiza investigaciones sobre nuevas fuentes de materia prima, de insumos y materiales.7. Prepara informe motivado para el Gerente sobre la viabilidad de las propuestas basadas en las investigaciones realizadas, para que se determinen decisiones8. Analiza y resuelve los problemas que se presentan en su área de influencia, determinando normas y disposiciones para su aplicación actual y futura.9. Desarrolla los manuales de procedimientos propios para cada sección, los mantiene actualizados y entrena al personal en su uso.10. Realiza el control directo del estado de las instalaciones de las plantas de producción, verifica su funcionamiento y estado y dictar las disposiciones y medidas que sea necesario, verificando su cumplimiento.11. Apoya en la selección y contratación de personal necesario, en coordinación con el departamento de Talento humano.12. Controla que se dé cumplimiento al manual de seguridad industrial mediante la utilización de ropa adecuada, desinfección de áreas, aseo de personas que ingresan a las instalaciones y demás disposiciones aplicables.13. Controla que los servicios al personal se los provea en forma adecuada, impartiendo las instrucciones y determinando los correctivos que sean necesarios. Verifica su cumplimiento y resultados.14. Se mantiene actualizado en los nuevos avances tecnológicos, implementa programas de capacitación para	

<p>impartir instrucción al personal de las áreas a su cargo.</p> <p>15. Participa en el Proceso de Mejoramiento Continuo de la Calidad y Productividad, asistiendo a las reuniones informativas y de entrenamiento, participando en los grupos de mejoramiento, cumpliendo las funciones y labores que se le encomendare y presentando sugerencias o alternativas de nuevos métodos o de soluciones a los problemas que se analicen.</p> <p>16. Promueve las buenas relaciones humanas dentro de sus áreas de influencia manteniendo reuniones continuas con el personal.</p> <p>17. Promueve la capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos en las áreas de su jefatura, así como el cumplimiento de las normas de Seguridad e Higiene en el trabajo, en todas las áreas a su cargo.</p>
REQUISITOS MÍNIMOS EXIGIDOS:
FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA:
Título de tercer nivel en Ingeniería en Alimentos
EXPERIENCIA:
Tres años en labores similares
HABILIDADES:
Desarrollar labores de coordinación, con capacidad para relacionarse, con responsabilidad y discrecionalidad en el manejo de datos e información, habilidad para exponer y hablar en público, alta capacidad de análisis y síntesis con habilidad en planificación y dirección de actividades de producción.
COMPETENCIAS CONTRATABLES:
Trabajo en equipo Don de mando Conocimientos de molinería y laboratorio.

Fuente: Investigación - Elaborado por: Anabell Mantilla

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO.

EMPRESA MOLINOS MIRAFLORES S.A

M.M.S.A.-DTH-DPT-03-06-1.2.2.1

NOMBRE DEL PUESTO: Laboratorista	NIVEL: Operativo
DEPARTAMENTO: PRODUCCION	CÓDIGO: 1.2.2.1.
JEFE INMEDIATO: Jefe de Producción	SUPERVISA A: Molineros y Ayudantes
RESUMEN DEL PUESTO	
NATURALEZA DEL PUESTO: Controlar la calidad de la materia prima y productos terminados en cuanto a peso, humedad, consistencia; que se emplea para la elaboración de los productos de Molinos Miraflores S.A.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES: <ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener el buen estado de los equipos a su cargo. 2. Vigila todos los procesos de la producción de harina y sus derivados. 3. Controla el ingreso de materias primas y su correcto tratamiento y almacenamiento. 4. Emite informes diarios al jefe inmediato sobre la producción en unidades y el material utilizado para los mismos. 5. Provee a los molineros las formulas a ser utilizadas en la molienda de los diferentes lotes de producción. 6. Controla la calidad de la producción a través de la toma de muestras en cada etapa de la producción. 7. Realiza actividades emanadas por su superior en el momento que se requiera. 8. Organizar y controlar la recepción, almacenaje y la expedición de materias primas, auxiliares y productos acabados en la industria molinera y cerealista. 9. Conducción de los procesos de molinada-separación de granos y similares; realización de las operaciones de acondicionamiento y tratamiento de granos y harinas 10. Realización y control de las operaciones de envase y embalaje del producto terminado. 	
REQUISITOS MÍNIMOS EXIGIDOS:	
FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA:	
Titulo de tercer nivel en Ingeniería en Alimentos	
EXPERIENCIA:	
Tres años en labores similares	
HABILIDADES:	
En el manejo de maquinaria, utensilios de laboratorio. Excelente capacidad para relacionarse, planificar, y dirigir equipos de trabajo.	
COMPETENCIAS CONTRATABLES:	
Trabajo en equipo. Conocimientos de molinería y laboratorio.	

Fuente: Investigación - Elaborado por: Anabell Mantilla

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO.

EMPRESA MOLINOS MIRAFLORES S.A

M.M.S.A.-DTH-DPT-03-07-1.2.2.2.

NOMBRE DEL PUESTO: Molinero	NIVEL: Operativo
DEPARTAMENTO: PRODUCCION	CÓDIGO: 1.2.2.2.
JEFE INMEDIATO: Laboratorista	SUPERVISA A: -----
RESUMEN DEL PUESTO	
NATURALEZA DEL PUESTO: Profesional con una formación adecuada en el tratamiento, el control de calidad y la higiene en la producción de harinas y derivados en Molinos Miraflores S.A.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
1. Organizar y controlar la recepción, almacenaje y la expedición de materias primas, auxiliares y productos acabados en la industria molinera y cerealista	
2. Conducción de los procesos de molinada-separación de granos y similares; realización de las operaciones de condicionamiento y tratamiento de granos y harinas	
3. Realización y control de las operaciones de envase y embalaje del producto terminado.	
REQUISITOS MÍNIMOS EXIGIDOS:	
FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA:	
Título de Bachiller	
EXPERIENCIA:	
Un año en labores similares	
HABILIDADES:	
En el manejo de maquinaria – molinos, silos, etc.	
COMPETENCIAS CONTRATABLES:	
Trabajo en equipo. Conocimientos de molinería.	

Fuente: Investigación - Elaborado por: Anabell Mantilla

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO.

EMPRESA MOLINOS MIRAFLORES S.A

M.M.S.A.-DTH-DPT-03-08-1.2.2.2.1.

NOMBRE DEL PUESTO: Ayudantes de Molinería	NIVEL: Operativo
DEPARTAMENTO: PRODUCCION	CÓDIGO: 1.2.2.2.1.
JEFE INMEDIATO: Laboratorista	SUPERVISA A: -----
RESUMEN DEL PUESTO	
NATURALEZA DEL PUESTO: Asistir en todas las actividades de molienda.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
1. Pesar la materia prima 2. Verificar el funcionamiento de las máquinas 3. Cumplir con las tareas encomendadas por su superior. 4. Realización y control de las operaciones de envase y embalaje del producto terminado. 5. Almacena el producto bajo la supervisión de sus superiores.	
REQUISITOS MÍNIMOS EXIGIDOS:	
FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA:	
Título de Bachiller	
EXPERIENCIA:	
No indispensable	
HABILIDADES:	
En el manejo de maquinaria.	
COMPETENCIAS CONTRATABLES:	
Trabajo en equipo. Conocimientos de molinería.	

Fuente: Investigación - Elaborado por: Anabell Mantilla

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO.

EMPRESA MOLINOS MIRAFLORES S.A

M.M.S.A.-DTH-DPT-03-09-1.2.3

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Ventas	NIVEL: Administrativo
DEPARTAMENTO: COMERCIALIZACIÓN	CÓDIGO: 1.2.3.
JEFE INMEDIATO: Gerente General	SUPERVISA A: Vendedores
RESUMEN DEL PUESTO	
<p>NATURALEZA DEL PUESTO: Planificación, dirección, y coordinación de las funciones administrativas y de ventas que se exige para la buena marcha de Molinos Miraflores S.A.</p>	
<p>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar, dirigir, supervisar y controlar los programas de ventas en las zonas geográficas asignadas a los vendedores. 2. Planificar, dirigir, supervisar y controlar las funciones administrativas de la empresa, de conformidad a los sistemas contables, controles, políticas de personal, previamente establecidos. 3. Recuperar la cartera total de ventas realizadas. 4. Recetar los informes de ventas por parte de los vendedores. 5. Promover las ventas en toda la región. 6. Tener un control de las necesidades del consumidor. 7. Establecer contacto con los distribuidores para satisfacer la demanda del mercado. 8. Distribuir el producto en el momento necesario 9. Proporcionar la atención adecuada a los clientes con un servicio oportuno y de calidad. 10. Verifica la existencia del producto para la confirmación de pedidos. 11. Llevar un perfecto control de los pedidos, preparación y entrega de los mismos. 12. Supervisar la atención a los clientes para que estos queden satisfechos con el servicio otorgado. 13. Supervisar las rutas de ventas en toda la región. 14. Informar semanalmente a la dirección de mercadotecnia los resultados de las operaciones realizadas. 	
<p>REQUISITOS MÍNIMOS EXIGIDOS:</p>	
<p>FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA:</p> <p>Título académico en Administración, Marketing, Publicidad y afines</p>	
<p>EXPERIENCIA:</p> <p>Tres años en labores similares</p>	
<p>HABILIDADES:</p> <p>Conocimiento del mercado, facilidad para establecer hojas de ruta.</p>	
<p>COMPETENCIAS CONTRATABLES:</p> <p>Negociación, Toma de decisiones, Don de mando.</p>	

Fuente: Investigación - Elaborado por: Anabell Mantilla

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO.

EMPRESA MOLINOS MIRAFLORES S.A

M.M.S.A.-DTH-DPT-03-10-1.2.3.1.

NOMBRE DEL PUESTO: Vendedor	NIVEL: Operativo
DEPARTAMENTO: COMERCIALIZACIÓN	CÓDIGO: 1.2.3.1
JEFE INMEDIATO: Jefe de Ventas	SUPERVISA A: -----
RESUMEN DEL PUESTO	
NATURALEZA DEL PUESTO: Realiza labores de venta y cobranza de mercaderías	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ofertar los productos de la empresa. 2. Realizar los procesos de pre-venta, venta y post-venta. 3. Recibir los valores de mercaderías. 4. Registrar el ingreso de las ventas. 5. Realizar proyecciones de ventas y mercados. 6. Efectuar el inventario de mercaderías sobrante cada día. 7. Clasificar y recontar el dinero. 8. Vigilar el traslado adecuado del producto. 9. Realizar informes de ventas. 	
REQUISITOS MÍNIMOS EXIGIDOS:	
FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA:	
Egresado o estudiante de Administración de empresas, marketing o afines.	
EXPERIENCIA:	
Un año en labores similares	
HABILIDADES:	
Facilidad para establecer hojas de ruta. Ubicación geográfica	
COMPETENCIAS CONTRATABLES:	
Conocimiento del mercado Capacidad de negociación Toma de decisiones	

Fuente: Investigación - Elaborado por: Anabell Mantilla

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO.

EMPRESA MOLINOS MIRAFLORES S.A

M.M.S.A.-DTH-DPT-03-11-1.2.4.

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Bodega	NIVEL: Administrativo
DEPARTAMENTO: BODEGAS	CÓDIGO: 1.2.4.
JEFE INMEDIATO: Gerente General	SUPERVISA A: Transportistas y Estibadores
RESUMEN DEL PUESTO	
NATURALEZA DEL PUESTO: Es responsable de receiptar toda la mercadería que ingresa a bodega; registrando todos los datos requeridos para el flujo adecuado de Molinos Miraflores S.A.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES: <ol style="list-style-type: none"> 1. Es responsable de receiptar toda la mercadería que ingresa a bodega; registrando los siguientes datos: Guía despacho o Factura del proveedor, Fecha, ingresos, nombres y detalle de artículos, 2. Firmar guía transportista, Fecha de vencimiento. 3. Debe solicitar al encargado de adquisiciones respectivo, la Orden de Compra por proveedor, para adjuntar éstos a original de Guía o Factura y pasar al encargado de bodega. 4. La mercadería debe entregarse con los originales de la Guía o Factura del proveedor al responsable de la sección relacionada con el artículo a ingresar. 5. Debe entregar, ordenados en forma correlativa los despachos a control de existencias. 6. Informar de forma inmediata de reclamo cuando exista faltante de mercadería, sobrante o que no corresponda a lo solicitado, lo que deberá informar al encargado de adquisiciones y jefatura, con copia al bodeguero. 7. Toda la mercadería que se reciba debe revisarse dentro del día y si así no fuere por causa mayor, cerciorarse que no hay productos refrigerados en espera de revisión, ya que estos deben ingresarse en forma inmediata a los refrigeradores respectivos, previa validación de que el proveedor y transportista mantuvieron dicha cadena, en cuanto a tiempo y refrigerantes para no perder su cadena de frío. 8. Informar mensualmente indicadores de calidad 9. Realizará la verificación de todos los requisitos anteriores para la salida de mercadería. 	
REQUISITOS MÍNIMOS EXIGIDOS:	
FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA:	
Superiores en Contabilidad, Ingeniería en Alimentos.	
EXPERIENCIA:	
Un año en labores similares	
HABILIDADES:	
Organizar y organizarse Ubicación de mercaderías Ingresos y salidas de mercaderías en secuencia.	
COMPETENCIAS CONTRATABLES:	
Manejo de Kardex	

Fuente: Investigación - Elaborado por: Anabell Mantilla

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO.

EMPRESA MOLINOS MIRAFLORES S.A

M.M.S.A.-DTH-DPT-03-12-1.2.4.1

NOMBRE DEL PUESTO: Transportista	NIVEL: Operativo
DEPARTAMENTO: BODEGAS	CÓDIGO: 1.2.4.1.
JEFE INMEDIATO: Jefe de Bodega	SUPERVISA A: -----
RESUMEN DEL PUESTO	
NATURALEZA DEL PUESTO: Encargado de las tareas de transportación de los productos de Molinos Miraflores S.A.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Encargado de la transportación de los productos y materias primas. 2. Transportar a los ejecutivos de la empresa, según lo requieran. 3. Transportar los materiales de la empresa. 4. Brindar el servicio de mensajería. 5. Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato. 	
REQUISITOS MÍNIMOS EXIGIDOS:	
FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA:	
Estudios Superiores - Chofer Profesional.	
EXPERIENCIA:	
Un año en labores similares	
HABILIDADES:	
Conocimiento sobre mecánica básica	
COMPETENCIAS CONTRATABLES:	
Poseer licencia de conducir tipo E	

Fuente: Investigación - Elaborado por: Anabell Mantilla

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO.

EMPRESA MOLINOS MIRAFLORES S.A

M.M.S.A.-DTH-DPT-03-13-1.2.4.2.

NOMBRE DEL PUESTO: Estibadores	NIVEL: Operativo
DEPARTAMENTO: BODEGAS	CÓDIGO: 1.2.4.2.
JEFE INMEDIATO: Jefe de Bodega	SUPERVISA A: -----
RESUMEN DEL PUESTO	
NATURALEZA DEL PUESTO: Ejecuta las labores de almacenamiento y clasificación del producto en las bodegas de la empresa como en la entrega del producto a los clientes de Molinos Miraflores S.A.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
1. Embodegar el producto de manera ordenada y clasificada. 2. Embarcar el producto en los camiones, siguiendo las especificaciones tanto de facturas como de guías de remisión. 3. Entregar los productos de Molinos Miraflores S.A., en los lugares sugeridos por los clientes salvaguardando la durabilidad de los mismos. 4. Y más actividades emanadas por sus superiores.	
REQUISITOS MÍNIMOS EXIGIDOS:	
FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA:	
Título de Bachiller.	
EXPERIENCIA:	
No indispensable	
HABILIDADES:	
En el almacenaje, conservación y traslado de mercancías.	
COMPETENCIAS CONTRATABLES:	
Capacidad para trabajar en equipos	

Fuente: Investigación - Elaborado por: Anabell Mantilla

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO.

EMPRESA MOLINOS MIRAFLORES S.A

M.M.S.A.-DTH-DPT-03-14-1.2.5.

NOMBRE DEL PUESTO: Contador	NIVEL: Administrativo
DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD	CÓDIGO: 1.2.5.
JEFE INMEDIATO: Gerente General	SUPERVISA A: Auxiliar Contable
RESUMEN DEL PUESTO	
<p>NATURALEZA DEL PUESTO:</p> <p>Organiza, dirige y supervisa todas las actividades, operaciones y procesos contables relacionados con la contabilidad general de la Empresa MOLINOS MIRAFLORES S.A, de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados y procedimientos establecidos. Concilia estados de situación financiera y otros informes complementarios tanto para la Empresa MOLINOS MIRAFLORES S.A como para entidades fiscales, controlando la exactitud y confiabilidad de las cifras enviadas. Prepara análisis e índices financieros. Atiende obligaciones sociales y tributarias de la Empresa MOLINOS MIRAFLORES S.A.</p>	
<p>FUNCIONES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Coordina y supervisa las labores de todas las áreas en cuanto se refiere a Contabilidad Financiera o General, Contabilidad de Costos, control de inventarios tanto permanentes como periódicos, así como las actividades relacionadas con importaciones, exportaciones, ingresos, egresos y otras del área contable. 2. Elabora el Presupuesto General conjuntamente con los jefes departamentales y gerente. 3. Coordina, analiza y controla la ejecución del presupuesto. 4. Presenta el presupuesto comparativo real Vs. Presupuesto por áreas. 5. Revisa, analiza y prepara un informe financiero tanto mensual como de fin de año, conjuntamente con el gerente con sus comentarios y conclusiones para la toma de decisiones del mismo. 6. Consolida las obligaciones financieras manteniendo calendario de vencimientos e informa al Directorio sobre cancelaciones a la vista. 7. Revisa la información enviada sobre producción y ventas, y entrega a Costos para que procese la información y prepare el informe de producción, el mismo que verifica analiza y firma entregando a Presidencia que de encontrar conforme aprueba. 8. Revisa que todos los pagos que tiene que realizar la Empresa MOLINOS MIRAFLORES S.A cuenten con los correspondientes soportes para la aprobación de la Gerencia con listado de cheques, comprobantes de egreso, con sus respectivas facturas y contabilizaciones. 9. Controla y tramita los pagos por concepto de impuesto a los predios urbanos y predios rurales, patentes y permisos de funcionamiento en los municipios correspondientes y dependencias del Ministerio de Salud. 10. Mantiene el control de préstamos a socios de la empresa. 11. Analiza con los Auxiliares de Contabilidad las cuentas caja/bancos, cuentas por cobrar y cuentas por pagar proveedores y los egresos previstos 12. Controla, supervisa y consolida información para la contratación de seguros anuales. 13. Promueve la actualización de nuevas normas o reformas tributarias al personal de la empresa, mediante comunicaciones, documentos especializados, reuniones informativas y de trabajo u otros medios, en igual forma que difundir las normas, políticas y procedimientos internos de la Empresa MOLINOS MIRAFLORES S.A y propiciar su actualización para aprobación de la Gerencia, en los casos que sean necesarios cambios. 	

<p>14. Promueve las buenas relaciones humanas dentro de sus áreas de influencia, manteniendo reuniones continuas con el personal, reporta las inquietudes del personal sobre sus funciones, servicios de la empresa, prestaciones legales y cualquier otro elemento relativo a la marcha de la Administración de Recursos Humanos. Debe igualmente realizar evaluaciones periódicas del desempeño de sus subordinados directos.</p> <p>15. Participa en el Proceso de Mejoramiento Continuo de la Calidad y Productividad, asistiendo a las reuniones informativas y de entrenamiento, participando en los grupos de mejoramiento, cumpliendo las funciones y labores que se le encomendare y presentando sugerencias o alternativas de nuevos métodos o de soluciones a los problemas que se analicen.</p> <p>16. Es responsable personal y pecuniariamente por el buen manejo y conservación de las máquinas, materiales y equipos entregados a su cargo, debiendo reportar a su Jefe inmediato cualquier novedad que se presentare al respecto.</p>
RESPONSALIDADES:
<p>1. Es responsable ante los accionistas, por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional.</p> <p>2. Organiza, dirige y supervisa todas las actividades, operaciones y procesos contables relacionadas con la contabilidad general y contabilidad de costos de la empresa, de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados y procedimientos establecidos.</p> <p>3. Concilia estados de situación financiera y otros informes complementarios tanto para la empresa como para entidades fiscales, controlando la exactitud y confiabilidad de las cifras enviadas. Prepara análisis e índices financieros. Atiende obligaciones sociales y tributarias de la Empresa MOLINOS MIRAFLORES S.A.</p>
REQUISITOS MÍNIMOS EXIGIDOS:
FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA:
Título de tercer nivel en Contabilidad y Auditoría
EXPERIENCIA:
Cinco años en labores similares
HABILIDADES:
En la elaboración de balances.
COMPETENCIAS CONTRATABLES:
Dominio de paquetes contables Tributación Actualización de las NIFF

Fuente: Investigación - Elaborado por: Anabell Mantilla

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO.

EMPRESA MOLINOS MIRAFLORES S.A

M.M.S.A.-DTH-DPT-03-15-1.2.5.1

NOMBRE DEL PUESTO: Auxiliar de Contable	NIVEL: Administrativo
DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD	CÓDIGO: 1.2.5.1.
JEFE INMEDIATO: Contador	SUPERVISA A: -----
RESUMEN DEL PUESTO	
<p>NATURALEZA DEL PUESTO: Efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la Institución.</p>	
<p>FUNCIONES y RESPONSABILIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos. 2. Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas. 3. Archiva documentos contables para uso y control interno. 4. Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos. 5. Transcribe información contable en un microcomputador. 6. Revisa y verifica planillas de retención de impuestos. 7. Revisa y realiza la codificación de las diferentes cuentas bancarias. 8. Recibe los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago asignándole el número de comprobante. 9. Totaliza las cuentas de ingreso y egresos y emite un informe de los resultados. 10. Participa en la elaboración de inventarios. 11. Transcribe e ingresa información al sistema. 12. Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización. 13. Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. 14. Elabora informes periódicos de las actividades realizadas. 15. Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada. 	
REQUISITOS MÍNIMOS EXIGIDOS:	
FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA:	
Estudiante o egresada de Contabilidad y Auditoría.	
EXPERIENCIA:	
Un año en labores similares	
HABILIDADES:	
En el manejo de documentos contables	
COMPETENCIAS CONTRATABLES:	
<p>Seguir instrucciones orales y escritas.</p> <p>Comunicarse en forma efectiva tanto de manera oral como escrita.</p> <p>Efectuar cálculos con rapidez y precisión.</p> <p>El manejo de máquina calculadora.</p> <p>En el manejo de microcomputador.</p>	

Fuente: Investigación - Elaborado por: Anabell Mantilla



**PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN
DEL TALENTO HUMANO PROPUESTO PARA LA EMPRESA
MOLINOS MIRAFLORES S.A.**

Elaborado por: Anabell Mantilla Fecha: Marzo de 2012.	Revisado por: _____ Fecha: _____	Aprobado por: _____ Fecha: _____
---	---	---

PROCEDIMIENTO Y DIAGRAMA DE FLUJO PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUAMANO EN MOLINOS MITAFLORES S.A.

Cuadro N° 27

Procedimientos: Reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y clima laboral.

RESPONSABLE	PASOS	ACCIÓN
RECLUTAMIENTO		
Departamento Solicitante	1.	Elabora y remite al Jefe de Talento Humano a través de memorándum, formato (M.M.S.A.-DTH-MEM-01) (Anexo N° 4). La postulación de ingreso o reingreso de aspirante, adjunto al formato de requisición de personal, formato (M.M.S.A.-DTH-RP-04), (Anexo N° 7).
Jefe de Talento Humano	2.	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe memorándum de postulación de ingreso o reingreso formato (M.M.S.A.-DTH-MEM-01) (Anexo N° 4) y (M.M.S.A.-DTH-RP-04), (Anexo N° 7). • Remite al Gerente el memorando de postulación, mediante documento de requisición de personal (M.M.S.A.-DTH-MEM-01) (Anexo N° 4) y (M.M.S.A.-DTH-RP-04), (Anexo N° 7). • Solicita información al departamento financiero si existe algún rubro que permita cubrir la vacante solicitada (M.M.S.A.-DTH-MEM-01) (Anexo N° 4) y (M.M.S.A.-DTH-RP-04), (Anexo N° 7).
Contador	3.	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe (M.M.S.A.-DTH-MEM-01) (Anexo N° 4) y (M.M.S.A.-DTH-RP-04), (Anexo N° 7). E informa: • Verifica la existencia de rubro: manifestará que continúe el proceso • No hay existencia el rubro: el proceso de selección no procederá
Gerente	4.	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe documento de requisición de personal (M.M.S.A.-DTH-RP-04), (Anexo N° 7). • Verificar la existencia de la vacante por el departamento y que cumpla con las normas establecidas para cubrir el puesto.

		<ul style="list-style-type: none"> • De no justificar la existencia de la vacante se elabora una comunicación dirigida al departamento solicitante, informando que no procede la solicitud de contratación (M.M.S.A.-DTH-MEM-01) (Anexo N° 4). • De ser necesaria la contratación se comunicará al departamento de Talento Humano para que proceda a la oferta de trabajo, previa revisión al banco de postulantes elegibles formato (M.M.S.A.-DTH-LP-05), (Anexo N° 8), caso contrario se realizará la comunicación por el periódico de mayor circulación de la ciudad formato (M.M.S.A.-DTH-RCP-06), (Anexo N° 9).
Departamento de Talento Humano	5.	<ul style="list-style-type: none"> • Verifica el banco de postulantes elegibles formato (M.M.S.A.-DTH-LP-05), (Anexo N° 8). • Caso contrario se realizará la comunicación por el periódico de mayor circulación de la ciudad formato (M.M.S.A.-DTH-RCP-06), (Anexo N° 9). Conforme al perfil del puesto (M.M.S.A.-DTH-DPT-03), (Anexo N° 6). • Recibe y verifica documentación, conforme al perfil del puesto (M.M.S.A.-DTH-DPT-03), (Anexo N° 6). • Elaboración de lista de elegibles y no elegibles según los requisitos mínimos para cada puesto (M.M.S.A.-DTH-LP-05), (Anexo N° 8). Anverso • Validación de documentos según el perfil requerido para seleccionar al personal idóneo. (M.M.S.A.-DTH-LP-05), (Anexo N° 8). Reverso
SELECCIÓN		
Departamento de Talento Humano	6.	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de Documentos (M.M.S.A.-DTH-SOT-07), (Anexo N°10) • Se aplica los instrumentos técnicos y se valida conforme al mecanismo de ponderación: (M.M.S.A.-DTH-SHV-08), (Anexo N° 11), (M.M.S.A.-DTH-SME-09), (Anexo N° 12), (M.M.S.A.-DTH-SPP-10), (Anexo N°13).

Departamento Solicitante	7.	<ul style="list-style-type: none"> • Se aplica los instrumentos técnicos y se valida conforme al mecanismo de ponderación: (M.M.S.A.-DTH-SPC-11), (Anexo N° 14).
Gerencia	8.	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza la entrevista Final, M.M.S.A.-DTH-SME-09 Anexo N° 12
Representante del Departamento solicitante, Jefe Talento Humano, Gerente	9.	<ul style="list-style-type: none"> • Se reúnen y consolidan la información de los instrumentos técnicos. • Se considerara los puntajes más altos para la lista de preseleccionados. • Se elige al candidato más idóneo • Comunican al departamento de Talento Humano par la respectiva contratación.
CONTRATACIÓN		
Departamento de Talento Humano	10.	<ul style="list-style-type: none"> • Procede a la Elaboración del contrato de trabajo • Especifica el tipo de contrato según los requerimientos (M.M.S.A.-DTH-CTP-12), (Anexo N° 15); (M.M.S.A.-DTH-CTPF-13), (Anexo N° 16); (M.M.S.A.-DTH-CTPI-14), (Anexo N° 17).
Trabajador	11.	<ul style="list-style-type: none"> • Lee el contrato • Firma el contrato
Departamento de Talento Humano	12.	<ul style="list-style-type: none"> • Envía al gerente el contrato firmado por el trabajador (M.M.S.A.-DTH-MEM-01) (Anexo N° 4).
Gerente	13.	<ul style="list-style-type: none"> • Firma el contrato • Devuelve el documento al Departamento de talento humano.
Departamento de Talento Humano	14.	<ul style="list-style-type: none"> • Legalización del contrato • Ingreso al Seguro Social • Dotación de uniformes

INDUCCIÓN		
Departamento de Talento Humano	15.	<ul style="list-style-type: none"> • Aplica el programa de inducción, (M.M.S.A.-DTH-IPI-15), (Anexo N° 18). • Remite al departamento indicado para el entrenamiento y adiestramiento respectivo.
Departamento solicitante - ingresa nuevo trabajador	16.	<ul style="list-style-type: none"> • Entrena y adiestra al nuevo trabajador (M.M.S.A.-DTH-DPT-03), (Anexo N° 6).
CAPACITACIÓN		
Departamento de Talento Humano	17.	<ul style="list-style-type: none"> • Elabora programa de capacitación. • Coordina el programa de capacitación, conjuntamente con el capacitador. (M.M.S.A.-DTH-CPC-16), (Anexo N° 19); (M.M.S.A.-DTH-CC-17), (Anexo N° 20); (M.M.S.A.-DTH-CCD-18), (Anexo N° 21).
Contador	18.	<ul style="list-style-type: none"> • En base al programa de capacitación canaliza fondos para su desarrollo.
CLIMA LABORAL		
Departamento de Talento Humano	19.	<ul style="list-style-type: none"> • Coordina junto con los demás departamentos el buen desarrollo del clima laboral en la empresa. (M.M.S.A.-DTH-CL-19), (Anexo N° 22).
Gerencia	20.	<ul style="list-style-type: none"> • Avala las capacitaciones.

Fuente: Investigación - Elaborado por: Anabell Mantilla

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO

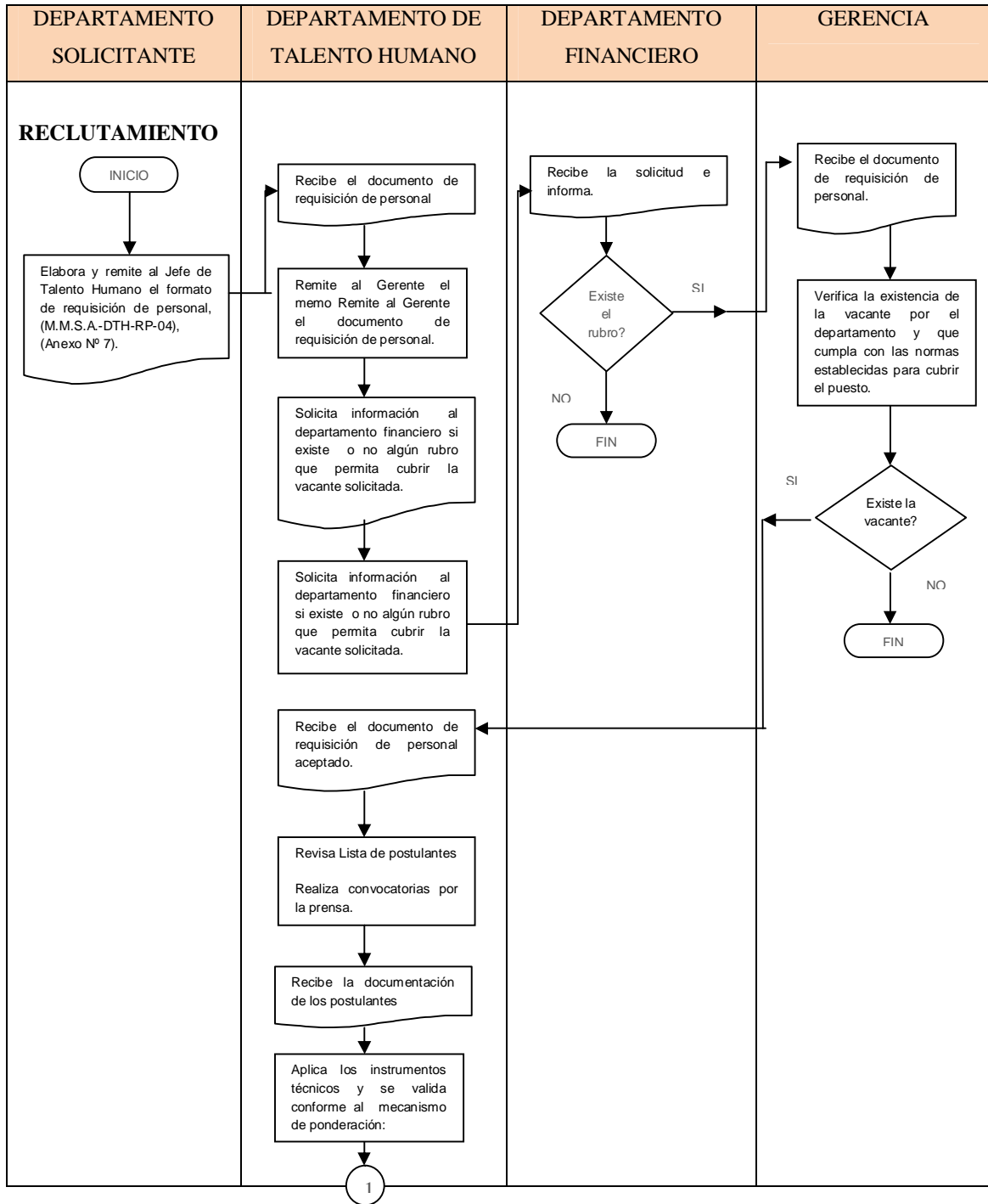
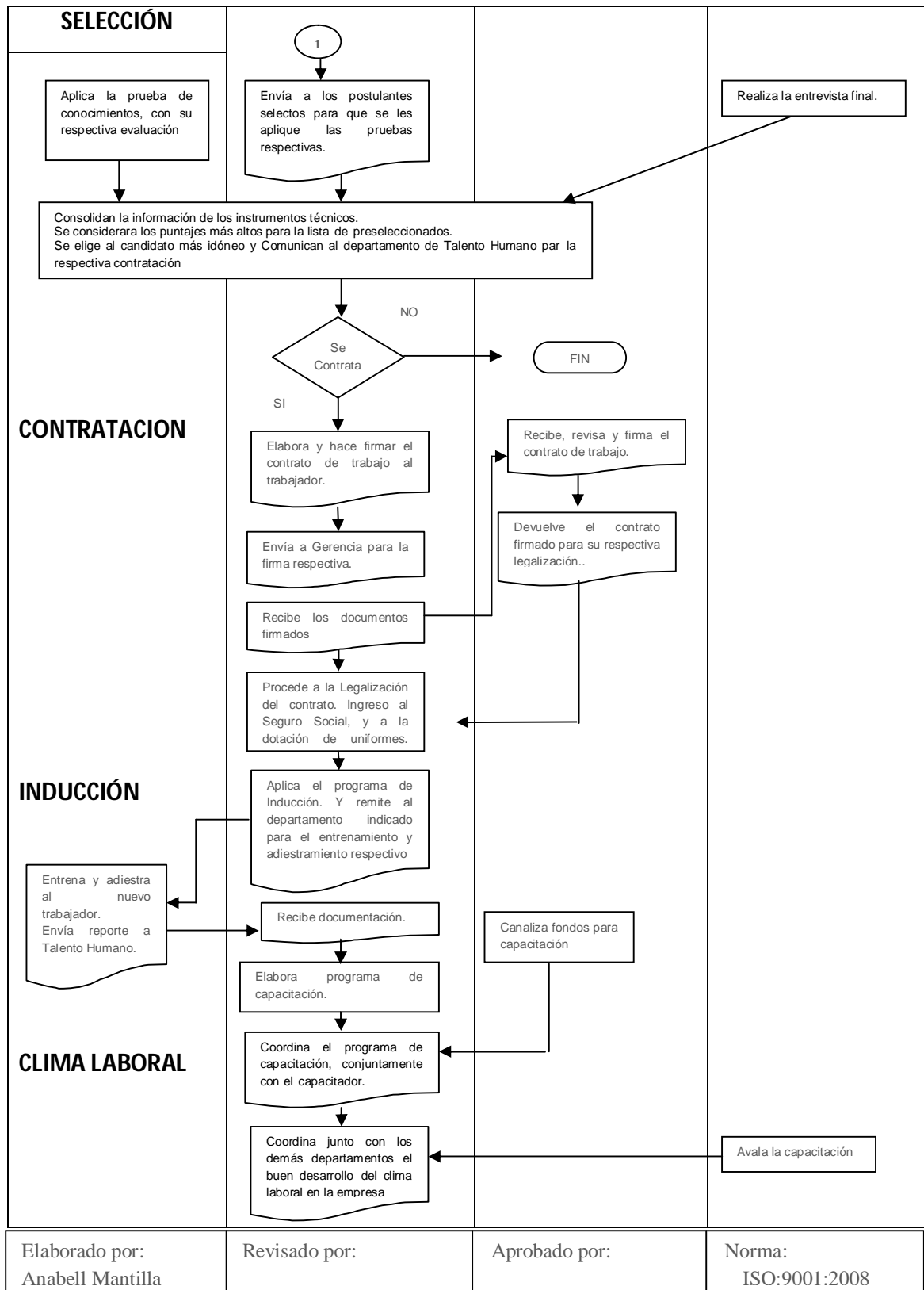


Gráfico Nº 26: Diagrama de flujo del proceso - Fuente: Investigación - Elaborado por: Anabell Mantilla



BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. 8va. Edición.

Editorial MacGraw – Hill. México.

CÓDIGO DE TRABAJO (2008). *De las obligaciones del trabajador*. (s.Ed.). Talleres de la corporación de Estudios y Publicaciones. Quito.

CUESTA A. (2010). *Gestión del talento humano y el conocimiento*. Primera Edición, Ecoe Ediciones, Bogotá.

MERIZALDE V. (2002). *Gestión del talento humano basado en competencias*. Centro de Investigaciones Territoriales del Ecuador.

STANTON, BUSKIRK Y SPIRO, R. (1997). *Vendedor Profesional*.

McGrawHill. Bogotá

LINKOGRAFÍA

<http://www.estrategiamagazine.com/administracion> Cómo evaluar el desempeño

<http://www.monografias.com/trabajos22/clima-organizacional/clima-organizacional.shtml> Criterios de evaluación del desempeño
www.sinectis.com.ar/u/mlmaldo Estrés en el trabajo

<http://www.aulaglobal.net.ve/cursos/liderazgo.html>

http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_industrial/productividadconceptos/

<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/lecciones/capitulo3/funciones.htm>
<http://www.ecobachillerato.com/diccionario.htm>

<http://www.eumed.net/libros/2007c/318/la%20gestion%20empresarial.htm>

http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_gesti%C3%B3n_de_la_calidad

<http://www.eumed.net/cursecon/dic/bzm/p/produccion.htm>

http://www.fagro.edu.uy/~biometria/mmccii/Matcurso/2007/tabla_estad.pdf

http://www.mrl.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=223&Itemid=213

http://www.orientadorafamiliar.cl/articlesView.asp?articles_id=98

<http://psicologiayempresa.com/consejos-para-mejorar-el-clima-laboral-supervisor-empleados.html>

<http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3625/Gu%C3%ADa-para-seleccionar-al-personal->

http://cifp.dyndns.org:7777/web/index.php?option=com_content&view=article&id=62&Itemid=60

<http://www.slideshare.net/camilojimeno/talento-humano-3234612>

<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1813-organizacion-del-departamento-de-recursos-humanos.html>

<http://uploadmon.blogspot.com/>

http://www.wiphala.net/research/manual/statistic/chi_cuadrado.html

<http://www.encolombia.com/economia/RecursosHumanos/Productividadycompetitividad.htm>

<http://www.sht.com.ar/archivo/temas/induccin.htm>

<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/importancia-del-programa-de-induccin-y-capacitacion.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos75/metodos-control-gestion-toma-decisiones/metodos-control-gestion-toma-decisiones2.shtml>

<http://www.gestion.org/grrhh/clima-laboral/4004/sobre-el-clima-organizacional.html>

<http://www.mitecnologico.com/Main/IndicadoresDeProductividad>

<http://www.iacat.com/revista/recrearte/recrearte07/Seccion4/Entrepreneurship.html>

<http://www.adrformacion.com/cursos/calidad08/leccion3/tutorial2.html>

<http://www.ilustrados.com/tema/92/Cultura-organizacional-nueva-tendencia-gerencia-recursos.html>

<http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/rh/admonrhpvz.htm>

http://www.gobiernodecanarias.org/educacion/udg/ord/Oposiciones04/documentos/fpef_uncur.pdf

<http://www.mitecnologico.com/Main/FuentesReclutamiento>

http://html.rincondelvago.com/administracion-de-recursos_1.html

ANEXOS

ANEXO N° 1



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Cuestionario N°.....

ENCUESTA PARA DETERMINAR LAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS Y
MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL, EN MOLINOS MIRAFLORES S.A.

OBJETIVO

Identificar las herramientas administrativas de los subsistemas de talento humano que se requieren para mejorar el desempeño laboral de los empleados y trabajadores de “MOLINOS MIRAFLORES S. A.”, de la ciudad de Ambato.

INSTRUCCIONES

- Lea atenta y detenidamente cada uno de los ítems.
- Las respuestas veraces son muy importantes para alcanzar el objetivo propuesto.
- Gracias por su colaboración.

1. ¿Para cubrir una vacante, Molinos Miraflores aplica políticas de ascensos de personal?

1.1. Siempre

1.2. A veces

1.3. Nunca

2. ¿La Empresa Molinos Miraflores S.A. aplica adecuadamente los procesos de administración de talentos humanos para el manejo de su personal?

2.1. Siempre

2.2. A veces

2.3. Nunca

3. ¿Aplica, la empresa una base de datos de procesos de reclutamientos anteriores para cubrir vacantes actuales?

3.1. Siempre

3.2. A veces

3.3. Nunca

4. ¿A través de qué medios de comunicación recluta a su personal?

4.1. Prensa

4.2. Radio

4.3. Internet

4.4. Otros: Cuáles_____

5. ¿La empresa realiza análisis de puestos de trabajo bajo un perfil profesional?

5.1. Si

5.2. No

6. ¿Se realiza un diagnóstico de las capacidades del trabajador previo a la aplicación de un plan de capacitación?

6.1. Siempre

6.2. A veces

6.3. Nunca

7. ¿Qué tipos de contratos laborales pacta la empresa con sus trabajadores?

7.1. Contrato de trabajo a prueba

7.2. Contrato de trabajo a plazo fijo

7.3. Contrato de trabajo a plazo indefinido

8. ¿La empresa Molinos Miraflores S.A. ha contemplado un plan de capacitaciones que mejorar el desempeño del personal?

8.1. Siempre

8.2. A veces

8.3. Nunca

9. ¿La creatividad que surgen de los empleados o trabajadores son acogidas por la empresa?

9.1. Siempre

9.2. A veces

9.3. Nunca

10. ¿Es necesaria la capacitación para elevar el desempeño laboral de los trabajadores de Molinos Miraflores S.A.?

10.1. Siempre

10.2. A veces

10.3. Nunca

Fecha de aplicación: _____

Encuestadora: Anabell Mantilla

ANEXO N° 2



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Cuestionario N°.....

CUESTIONARIO PARA DETERMINAR LAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL, EN MOLINOS MIRAFLORES S.A.

OBJETIVO

Identificar las herramientas administrativas de los subsistemas de talento humano que se requieren para mejorar el desempeño laboral de los empleados y trabajadores de “MOLINOS MIRAFLORES S. A.”, de la ciudad de Ambato.

INSTRUCCIONES

- Lea atenta y detenidamente cada uno de los ítems.
- Las respuestas veraces son muy importantes para alcanzar el objetivo propuesto.
- Gracias por su colaboración.

1. ¿La empresa Molinos Miraflores S.A, le ha proporcionado adiestramiento para su puesto de trabajo?

1.1. Siempre

1.2. A veces

1.3. Nunca

2. ¿Es preciso realizar un plan de inducción al trabajador para que realice su nuevo trabajo?

2.1. Siempre

2.2. A veces

2.3. Nunca

3. ¿La empresa Molinos Miraflores S.A. evalúa periódicamente sus conocimientos con el fin de mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores?

3.1. Siempre

3.2. A veces

3.3. Nunca

4. ¿Posee los conocimientos apropiados para realizar su trabajo?

4.1. Si

4.2. No

5. ¿Es preciso capacitarse adicionalmente para desarrollar habilidades?

5.1. Siempre

5.2. A veces

5.3. Nunca

6. ¿La aplicación de una destreza específica le ha permitido crecer en su puesto de trabajo?

6.1. Siempre

6.2. A veces

6.3. Nunca

7. ¿La empresa Molinos Miraflores S.A brinda la posibilidad de que exista un clima laboral que interrelacione tanto a los trabajadores como empleadores?

7.1. Si

7.2. No

8. ¿Considera usted que la empresa Molinos Miraflores S.A., ha establecido un plan que permita mejorar las relaciones interpersonales en casos de conflicto?

8.1. Siempre

8.2. A veces

8.3. Nunca

Fecha de aplicación: _____

Encuestadora: Anabell Mantilla

ANEXO N° 3



NOMINA DEL PERSONAL DE MOLINOS MIRAFLORES S.A.

Sr. Fernando Vela	MIEMBRO DEL DIRECTORIO
Sr. Gonzalo Vela	MIEMBRO DEL DIRECTORIO
Sr. Enrique Quiroz	MIEMBRO DEL DIRECTORIO
Sr. José Luis Sevilla	MIEMBRO DEL DIRECTORIO
Sr. Ricardo Callejas	PRESIDENTE EJECUTIVO
Ing. Raúl Lara	GERENTE
Ing. Fernanda Sánchez	SECRETARIA
Ing. Elizabeth Gómez	JEFE DE TALENTO HUMANO
Ing. Héctor Recalde	JEFE DE PLANTA
Ing. Silvia Sánchez	LABORATORISTA
Ing. Zoraya Medina	LABORATORISTA
Ing. Gabriela Navas	LABORATORISTA
Ing. Alex López	JEFE DE VENTAS
Sr. Darío Lara	VENDEDOR
Sr. Luis Carrera	VENDEDOR
Sr. Fernando Castro	JEFE DE BODEGA
	3 MOLINEROS
	6 AYUDANTES
	3 TRANSPORTISTAS
	8 ESTIBADORES
CPA. José Luis Oñate	CONTADOR
Ing. Alexandra Cunachi	AUXILIAR CONTABLE

Fuente: Empresa - Elaborado por: Empresa

ANEXO N° 4

Memorándum

EMPRESA MOLINOS MIRAFLORES S.A



M.M.S.A.-DTH-MEM-01

Memorándum No.....

De:

Para:

Fecha:

Asunto:

Texto:

.....

.....

.....

.....

.....

Atentamente,

.....

Gerente

ANEXO N° 5

Diagnóstico del personal y la empresa.



MOLINOS MIRAFLORES S.A.

M.M.S.A.-DTH-DPE-02

REFERENCIAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	PUNTUACIÓN
Cooperación	Los empleados se sienten presionados, y muchas veces retraídos ante el trabajo encomendado.	Los empleados trabajan mejor cuando saben lo que se espera de ellos y cómo contribuye su esfuerzo al rendimiento global de la organización	P 1-10
Cumplimiento	Los empleados tienen algo que decir de los resultados que la empresa espera de ellos.	La empresa margina un nivel de aceptación al cumplimiento de metas.	P 1-10
Seguimiento	La empresa realiza un control de procesos sobre el producto terminado.	Cuando trabajan, los empleados necesitan saber cómo lo están haciendo.	P 1-10
Motivación	Los empleados se sienten desmotivados por la falta de reconocimiento, alineados con sus niveles de rendimiento.	La empresa ofrece a sus empleados incentivos acordes a los niveles de rendimiento.	P 1-10
El trabajador como colaborador.	La empresa se sujeta a los objetivos de la organización.	La empresa permite vincular claramente los objetivos individuales con los organizacionales: esto es, es una excelente oportunidad de alinear los intereses de los empleados con los de la empresa.	P 1-10
Personalidad	La empresa no considera los tipos de personalidad de los trabajadores en la aplicación de tareas.	La empresa potencia a sus trabajadores considerando sus conocimientos y su personalidad.	P 1-10
Aplicación de Reglamentos	La empresa no difunde el contenido de los reglamentos y los trabajadores la conocen cuando se aplican sanciones.	La empresa da a conocer oportunamente los reglamentos que rigen en la empresa.	P 1-10
Autorrealización	La empresa no considera la realización profesional y personal de los trabajadores al momento de ubicarlos en sus puestos de trabajo	La empresa se preocupa por la autorrealización de sus trabajadores y provee de los medios necesarios para ello.	P 1-10
Relaciones interpersonales.	La empresa no posee una normativa documentada que apoye las relaciones interpersonales para evitar conflictos.	El trabajador maneja su ética personal y profesional en cada una de las relaciones interpersonales dentro de la empresa.	P 1-10
Relación Jefe – Subordinados.	El trabajador mira a su jefe como un amo, más no cómo el soporte de su labor.	El jefe brinda una apertura total para que los trabajadores pregunten las veces requeridas y cumplan a cabalidad su labor.	P 1-10

Fuente: Investigación - Elaborado por: Anabell Mantilla

ANEXO N° 6

Descripción del puesto de trabajo.

EMPRESA MOLINOS MIRAFLORES S.A



M.M.S.A.-DTH-DPT-03

NOMBRE DEL PUESTO:	NIVEL:
DEPARTAMENTO:	CODIGO:
JEFE INMEDIATO:	SUPERVISA A:
RESUMEN DEL PUESTO	
NATURALEZA DEL PUESTO:	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
1.	
4.	
5.	
REQUISITOS MINIMOS EXIGIDOS:	
FORMACION ACADÉMICA REQUERIDA:	
1.	
2.	
EXPERIENCIA:	
HABILIDADES:	
COMPETENCIAS CONTRATABLES:	

Fuente: Investigación - Adaptado por: Anabell Mantilla

ANEXO N° 7

Requisición de Personal



EMPRESA MOLINOS MIRAFLORES S.A

M.M.S.A.-DTH-RP-04

FECHA DE SOLICITUD:	
SOLICITADA POR:	
FECHA DE INICIO DE ACTIVIDADES:	
INICIO DE ACTIVIDADES:	
DATOS GENERALES	
DEPARTAMENTO:	VACANTE.....
NOMBRE DEL PUESTO:	CREACIÓN.....
JEFE INMEDIATO:	
TIPO DE CONTRATO:	
PRUEBA	PLAZO FIJO
INDEFINIDO	
SUELDO SUGERIDO:	
NATURALEZA DEL PUESTO:	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
FORMACION ACADÉMICA REQUERIDA:	
EXPERIENCIA REQUERIDA:	
HABILIDADES:	
COMPETENCIAS CONTRATABLES:	
1.	
2.	

Departamento Solicitante	Departamento de Talentos Humanos	Gerente	Departamento Financiero
f)	f)	f)	f)

PARA USO EXCLUSIVO DEL JEFE DE TALENTO HUMANO

Postulante seleccionado:
Fecha de ingreso al rol:
Sueldo aprobado:
Beneficios a recibir:
Observaciones:

ANEXO N° 8

Anverso



M.M.S.A.-DTH-LP-05

Listado de personal

EMPRESA MOLINOS MIRAFLORES S.A

Puesto para:

.....

.....Perfil.....

No. Vacantes.....

No.	Nómina	Cédula de identidad	Educación		Cursos		Experiencia		Total elegibles mayor de 70%
			Minina	Adicional	Aplica	No aplica	Minina	Adicional	
1.									
2.									
3.									
4.									
5.									
6.									
7.									
8.									
9.									
10.									

Fuente: Investigación - Elaborado por: Anabell Mantilla

Jefe de Talento Humano

Página 1 de

Listado de personal**Reverso****EMPRESA MOLINOS MIRAFLORES S.A****Puesto para:**

Perfil.....

No. Vacantes.....

**Ponderación:**

Educación		Cursos		Experiencia	
Nivel requerido:	Puntuación	Curso	Puntuación	Experiencia	Puntuación
Educación mínima	35	Cursos requeridos	10	Mínima	30
Educación adicional	10	Cursos adicionales	5	Adicional	10
Máximo	45	Máximo	15	Máximo	40
Mínimo	30	Mínimo	10	Mínimo	20

Fuente: Investigación - Elaborado por: Anabell Mantilla

Los postulantes elegibles serán los que superen el 70% del total de la puntuación

Nota: Para aquellos puestos que no es necesario la experiencia, serán elegibles los postulantes que superen un 50% del total de puntuación.**Jefe de Talento Humano**

ANEXO N° 9

Convocatoria para un medio de comunicación escrito.



EMPRESA MOLINOS MIRAFLORES S.A

M.M.S.A.-DTH-RCP-06

<p>MOLINOS MIRAFLORES S.A.</p> <p>Requiere contratar los servicios de:</p>	
<p>NOMBRE DEL PUESTO DE TRABAJO REQUERIDO.</p>	
<p>Naturaleza del puesto:</p>	
<p>Funciones y Responsabilidades:</p>	
<p>Formación académica requerida:</p>	
<p>Experiencia:</p>	
<p>Competencias Requeridas:</p>	
<p>Interesados enviar su hoja de vida con foto actualizada a la dirección: _____, favor remitirse al departamento de Talento Humano.</p>	

ANEXO N° 10

Solicitud de oferta de trabajo.

EMPRESA MOLINOS MIRAFLORES S.A



M.M.S.A.-DTH-SOT-07

MOLINOS MIRAFLORES S.A. SOLICITUD DE OFERTA DE TRABAJO.				
Puesto al que aplica:				
Fecha:		Aspiración Económica:		
A. INFORMACION GENERAL				
Apellidos		Nombres		
Fecha de nacimiento:				
Estado civil:				
<p align="center"> SOLTERO: CASADO: DIVORCIADO: VIUDO: UNIÓN LIBRE: </p>				
Dirección:				
Teléfonos para localización:				
Cédula de Ciudadanía:		Pasaporte:		
Carnet IESS:		Licencia de conducir:		
Sufre alguna enfermedad:		Cuál...?		
Sufre de alergias:		Especifique:		
Información Familiar:				
Cuántos hijos tiene:		Personas con las que vive:		
B. CONDICIONES DE LA OFERTA				
Tiene disponibilidad de trabajar en jornada única:				
Tiene disponibilidad de trabajar en horarios rotativos:				
Puede trabajar los fines de semana y feriados:				
Trabajaría Ud. Por prestación de servicios (cobro con facturas.)				
C. INFORMACION ACADÉMICA				
TIPO	INSTITUCION	AÑOS APROBADOS	TITULO OBTENIDO	AÑO

PRIMARIA				
SECUNDARIA				
TECNICA				
SUPERIOR				
POST-GRADO				
OTRAS				
D. INFORMACION LABORAL				
EMPRESA	INSTITUCIÓN	DESDE	HASTA	ÚLTIMO SUELDO
1.				
2.				
3.				
DESCRIBA BREVEMENTE LAS FUNCIONES QUE REALIZABA EN SU ÚLTIMO TRABAJO				
1.				
2.				
3.				
CITE SUS TRES ÚLTIMOS JEFES INMEDIATOS				
NOMBRE	CARGO	EMPRESA	TELÉFONOS	
1.				
2.				
3.				
E. CAPACITACION RECIBIDA				
NOMBRE DEL CURSO	INSTITUCIÓN	Nº HORAS	CIUDAD	FECHA
F. INFORMACION ECONOMICA				
Tiene otros ingresos adicionales a los de su profesión?: SI NO				
De dónde provienen..?				
Atraviesa o atravesó algún proceso judicial profesional o personal?. SI NO				
Explique:.....				

Posee casa propia: SI NO		Posee vehículo propio: SI NO	
Cuanto paga de arriendo:		Placas:	
G. CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS.			
Señale con una X si tiene conocimientos avanzados o si maneja con destrezas.			
INTERNET	LIDERAZGO	IDIOMA INGLES	MECÁNICA
EQUIPOS DE OFICINA	EQUIPOS DE TOPOGRAFÍA	CONDUCCIÓN DE VEHÍCULOS	
COMPUTADORAS	CALIDAD TOTAL	NORMAS ISO	
GESTION POR COMPETENCIAS		ADMINISTRACION DE PROYECTOS	
Amplíe aquí la información si lo requiere.			
La información aquí señalada debe estar sujeta a la verdad, caso contrario, su carpeta no será considerada para la aplicación al puesto de trabajo. Su firma nos autoriza hacer la verificación respectiva a la información proporcionada.			
Firma:.....		Fecha:.....	

Fuente: Bibliografía - Adaptado por: Anabell Mantilla

ANEXO N° 11

Hoja de vida



MOLINOS MIRAFLORES S.A.

M.M.S.A.-DTH-SHV-08

HOJA DE VIDA



DATOS PERSONALES

NOMBRES Y APELLIDOS: COMPLETOS
CÉDULA DE CIUDADANÍA/ PASAPORTE:
FECHA DE NACIMIENTO: día/mes/año/ completo
LUGAR DE NACIMIENTO Ciudad / País (en caso de extranjeros)
ESTADO CIVIL :
DIRECCIÓN: Calles No. Barrio.
TELÉFONO: Fijo y celular
E-MAIL :@.....

PERFIL

Detalle sus virtudes y fortalezas, tales como: trabajo en equipo, responsabilidad, facilidad de aprendizaje, entre otros.

FORMACIÓN ACADÉMICA

Universitarios: Universidad , Carrera, Semestre actual (si aun estudia) Año de Inicio
Estudios Secundarios: Institucion educativa, Año de Inicio hasta Año de finalizacion

Estudios Primarios: Institucion educativa, Año de Inicio hasta Año de finalizacion

Idioma Extranjero: Idioma - hablado, escrito (básico - domina)

MÉRITOS Y GALARDONES

En caso de tenerlos.- Detalle aquí los premios recibidos en su formacion academica o investigativa, como: becas, mejor promedio de la Universidad, menciones de honor, premios a la investigacion, etc.

TALLERES Y CURSOS DE ESPECIALIZACIÓN

- Detalle aquí todos los cursos o talleres que haya realizado, tanto como participante como si fue el encargado de dictarlo. Enfaticese en los que ha dirigido.
- Comience desde el ultimo que realizó hasta el primero, en orden descendente de tiempo.
- Especifique si en los cursos en los que ha participado, que tipo de certificado obtuvo si fue por haber aprobado o por haber participado.

SEMINARIOS Y OTROS

- Detalle aquí todos los seminarios, congresos y otros a los que haya asistido, especifique si fue asistente o ponente. Comience desde el ultimo, en fechas, que realizo hasta el primero, en orden descendente de tiempo.
- Nombre del seminario”, Ponente/Asistente, duracion XX horas, fecha de realización, lugar de realización.

EXPERIENCIA LABORAL

- Se parte del ultimo empleo que tuvo o tiene, y por la fecha de finalización de labores.
- Incluya los trabajos que ha desempeñado en la Universidad, como Auxiliar, Investigador, etc.
- También indicar aquí su experiencia, si ha tenido, como profesional independiente.
- Especificando en detalle.

Nombre de la empresa, fecha de inicio de labores – fecha de finalización.

Cargo: (el cargo que desempeño)

Funciones: (funciones del cargo, brevemente describa cada una).

Jefe inmediato: (nombre completo de esta persona)

Logros alcanzados: (descripción breve de logros como certificaciones, cumplimiento de metas, etc.)

REFERENCIAS PERSONALES

NOMBRE COMPLETO REFERENCIA , titulo (magister, PHD, etc, si tiene) Cargo actual Empresa o sitio donde labora – Teléfono.

ANEXO N° 12

Entrevista

PROTOCOLO DE ENTREVISTA

EMPRESA MOLINOS MIRAFLORES S.A



M.M.S.A.-DTH-SME-09

MANUAL DEL ENTREVISTADOR

(JEFE DEL DEPARTAMENTO SOLICITANTE)

(GERENTE GENERAL)

Informe del entrevistador

CANDIDATO:

PUESTO.....

FECHA:.....

ENTREVISTADOR:.....

Comente los antecedentes y lo conducta del candidato, tomando en consideración los aspectos que figuran en la columna de la derecha de cada apartado. A continuación, califique en cada sección, rodeando con un círculo un número de la escala, basándose en los hechos que haya citado. Por último, al final, dé una calificación global del candidato.

IMPRESIÓN INICIAL	Aspecto
Favorable 1 2 3 4 5	Modales
Desfavorable	Expresión personal
	Grado de colaboración

<p>EXPERIENCIA PROFESIONAL</p> <p>Favorable 1 2 3 4 5</p> <p>Desfavorable</p>	<p>Aspectos relevantes del trabajo</p> <p>Eficacia en el trabajo</p> <p>Capacidad y competencia</p> <p>Adaptabilidad</p> <p>Productividad</p> <p>Motivación</p> <p>Relaciones interpersonales</p> <p>Capacidad de mando</p> <p>Promoción y desarrollo</p>
<p>ESTUDIOS Y FORMACIÓN</p> <p>Favorable 1 2 3 4 5</p> <p>Desfavorable</p>	<p>Aspectos relevantes de los estudios</p> <p>Suficiencia de los estudios</p> <p>Capacidades intelectuales</p> <p>Versatilidad</p> <p>Extensión y profundidad de los conocimientos</p> <p>Nivel de rendimiento</p> <p>Motivación, intereses</p> <p>Reacción ante la autoridad</p> <p>Capacidad de mando</p> <p>Trabajo en equipo</p>
<p>PRIMEROS AÑOS (OPTATIVO)</p> <p>Favorable 1 2 3 4 5</p> <p>Desfavorable</p>	<p>Nivel socio-económico</p> <p>Ejemplo de los padres</p> <p>Actitud" hacia d trabajo y las personas.</p> <p>Ambiciones</p> <p>Ajuste emocional y social</p> <p>Ideales y metas básicas</p> <p>Imagen de sí mismo</p>
<p>ACTIVIDADES E INTERESES ACTUALES</p> <p>Favorable 1 2 3 4 5</p> <p>Desfavorable</p>	<p>Vitalidad</p> <p>Distribución del tiempo, energía y dinero Madurez y juicio</p> <p>Desarrollo intelectual</p> <p>Nivel cultural</p> <p>Circulo de intereses</p> <p>Capacidad de relación social</p> <p>Capacidad de mando</p>

	Normas y métodos básicos Factores situacionales
PUNTOS FUERTES (+)	Capacidades, destrezas Conocimientos Energía Motivación Intereses
PUNTOS DÉBILES (-)	Cualidades personales Trato social Carácter Factores situacionales
Resumen global y recomendaciones	
Escriba tres frases 1. A favor del ingreso 2. En contra del ingreso 3. Recomendación final	
Evaluación Global : Favorable 1 2 3 4 5 Desfavorable	

ANEXO N° 13

Prueba Psicotécnica

MOLINOS MIRAFLORES S.A.



TEST PSICOTÉCNICO

M.M.S.A.-DTH-SPP-10

1. Dinamarca es a danés como España a...			
Hispano	Español	Ibero	Hebreo
2. La Meca es a cubo como las pirámides de Keops a...			
Egipto	Cleopatra	Pirámide	Imperio
3. Flor es a pistilo como mujer es a...			
Útero	Vagina	Abdomen	Ano
4. 3 es a 9 como 2 es a...			
7	5	1	6
5. Letra es a -grama como cara es a...			
-edro	-cara	-Pedro	-ista
6. Deca es a 10 como duodeca es a...			
11	22	32	12
7. Oyente es a receptor como locutor es a...			
Medio	Emisor	Canal	Interferencia
8. Pictograma es a dibujo como histograma es a...			
Código	Línea	Barra	Gama
9. Kilobyte es a Kb como red es a...			
RDSI	R	Internet	NET
10. Ecuador es a paralelos como polos es a...			
Altitud	Meridianos	Latitud	Foco

11. Terreno es a topógrafo como hierro es a...			
Herrero	Ferroso	Férrico	Ferrallista
12. Muerte es a tanato- como enfermedad es a...			
Pato-	-Itis	Noso-	Sono-
13. Femenina es a progesterona como masculina es a...			
Andrógeno	Testosterona	Progesterona	Esteroides
14. Escaleno es a uno como isósceles es a...			
Tres	Cuatro	Seis	Dos
15. Rectángulo es a cilindro es a como semicírculo es a...			
Círculo	Cuadrado	Esfera	Triangulo
16. Mantequilla es a lípidos como arroz es a...			
Grasas	Carbohidratos	Complejos	Azúcares
17. Gusano es a anélido como estrella de mar es a...			
Paquidermo	Hermafrodita	Estrellada	Equinodermo
18. Tejido nervioso es a neuronas como músculos es a...			
Miofibrillas	Fibra muscular	Sinopsis	Fortaleza
19. Ronca es a troncar como oda es a...			
Modal	Ova	Oval	Moda
20. Ordenador es a bit como ser vivo es a...			
Órgano	Dedo	Piel	Célula
Observaciones.-			

Evaluación - Test psicotécnico			
Puntuación			
Máximo	100		
Mínimo	80		
Respuestas - Test psicotécnico			
1 Español	6 12	11 Herrero -ferralista	16 Carbohidratos
2 Pirámide - imperio	7 Emisor	12 Noso - sono	17 Paquidermo
3 útero	8 Barra	13 Andrógeno - testosterona	18 Fibra muscular
4 6	9 Internet	14 tres - dos	19 Nodal
5 Edro	10 Meridianos	15 Esfera	20 Cédula

Fuente: Internet - Elaborado por: Anabell Mantilla

ANEXO N° 14

Prueba de conocimientos

EMPRESA MOLINOS MIRAFLORES S.A



M.M.S.A.-DTH-SPC-11

Puesto para:
Nombre del candidato:
Fecha:
Instrucciones: a) Tiempo estimado b) Tips necesario para el buen rendimiento de la prueba

Questionario	Puntuación
1.	10 p
2.	10 p
Firma	

Puntaje total 100p

Prueba de conocimientos	
	Puntuación
Máximo	100
Mínimo	80

ANEXO N° 15

Contrato de trabajo a Prueba

EMPRESA MOLINOS MIRAFLORES S.A



M.M.S.A.-DTH-CTP-12

CONTRATO DE TRABAJO A PRUEBA



Comparecen, ante el señor Inspector del Trabajo, por una parte la empresa Molinos Miraflores S.A., a través de su representante legal,; en su calidad de *EMPLEADOR* y por otra parte el señor portador de la cédula de ciudadanía # su calidad de *TRABAJADOR*. Los comparecientes son ecuatorianos, domiciliados en la ciudad de..... y capaces para contratar, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar un contrato de trabajo a Prueba con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas.

El *EMPLEADOR* y *TRABAJADOR* en adelante se las denominará conjuntamente como "Partes" e individualmente como "Parte".

PRIMERA.- ANTECEDENTES.-

El *EMPLEADOR* para el cumplimiento de sus actividades y desarrollo de las tareas propias de su actividad necesita contratar los servicios laborales de, revisados los antecedentes del(de la) señor(a)(ita), éste(a) declara tener los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo indicado, por lo que en base a las consideraciones anteriores y por lo expresado en los numerales siguientes, El *EMPLEADOR* y el *TRABAJADOR* (A) proceden a celebrar el presente Contrato de Trabajo.

SEGUNDA.- OBJETO.

El *TRABAJADOR* (a) se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales bajo la dependencia del *EMPLEADOR* (a) en calidad de..... con responsabilidad y esmero, que los desempeñará de conformidad con la Ley, las disposiciones generales, las órdenes e instrucciones que imparta El *EMPLEADOR*, dedicando su mayor esfuerzo y capacidad en el desempeño de las actividades para las cuales ha sido contratado. Mantener el grado de eficiencia necesaria para el desempeño de sus labores, guardar reserva en los asuntos que por su naturaleza tuviere esta calidad y que con ocasión de su trabajo fueran de su conocimiento, manejo adecuado de documentos, bienes y valores del *EMPLEADOR* y que se encuentran bajo su responsabilidad.

TERCERA.- JORNADA ORDINARIA Y HORAS EXTRAORDINARIAS.-

El *TRABAJADOR* (a) se obliga y acepta, por su parte, a laborar por jornadas de trabajo, las máximas diarias y semanal, en conformidad con la Ley, en los horarios establecidos por El *EMPLEADOR* de acuerdo a sus necesidades y actividades. Así mismo, las Partes podrán convenir que, el *EMPLEADO* labore tiempo extraordinario y suplementario cuando las circunstancias lo ameriten y tan solo por orden escrita de El *EMPLEADOR*.

CUARTA.- REMUNERACIÓN.-

El EMPLEADOR pagará al TRABAJADOR (a) por la prestación de sus servicios la remuneración convenida de mutuo acuerdo en la suma de..... DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA (USD\$....,oo).

El EMPLEADOR reconocerá también al TRABAJADOR las obligaciones sociales y los demás beneficios establecidos en la legislación ecuatoriana.

QUINTA.- DURACIÓN.-

El tiempo de duración del presente Contrato será por un período probatorio de noventa (90) días en el que, cualquiera de ellas lo puede dar por terminado libremente; vencido dicho período se entenderá prorrogado por el tiempo que faltare para completar el año.

Este contrato podrá terminar por las causales establecidas en el Art. 169 del Código de Trabajo.

SEXTA.- LUGAR DE TRABAJO.-

El TRABAJADOR (a) desempeñará las funciones para las cuales ha sido contratado en las instalaciones ubicadas en, en la ciudad de, provincia de para el cumplimiento cabal de las funciones a él encomendadas.

SÉPTIMA.- Obligaciones de los TRABAJADORES Y EMPLEADORES:

En lo que respecta a las obligaciones, derecho y prohibiciones del empleador y trabajador, estos se sujetan estrictamente a lo dispuesto en el Código de Trabajo en su Capítulo IV de las obligaciones del empleador y del trabajador, a más de las estipuladas en este contrato. Se consideran como faltas graves del trabajador, y por tanto suficientes para dar por terminadas la relación laboral.

OCTAVA.- LEGISLACIÓN APLICABLE

En todo lo no previsto en este Contrato, cuyas modalidades especiales las reconocen y aceptan las partes, éstas se sujetan al Código del Trabajo.

NOVENA.- JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.-

En caso de suscitarse discrepancias en la interpretación, cumplimiento y ejecución del presente Contrato y cuando no fuere posible llegar a un acuerdo amistoso entre las Partes, estas se someterán a los jueces competentes de la Provincia de Tungurahua, así como al procedimiento oral determinado por la Ley.

DÉCIMA.- SUSCRIPCIÓN.-Las partes se ratifican en todas y cada una de las cláusulas precedentes y para constancia y plena validez de lo estipulado firman este contrato en original y dos ejemplares de igual tenor y valor, en la ciudad de Ambato el día ___ del mes de ____ del año _____

EL EMPLEADOR

EL TRABAJADOR (a)

C.C.

C. C.

ANEXO N° 16

Contrato a Plazo Fijo



EMPRESA MOLINOS MIRAFLORES S.A

M.M.S.A.-DTH-CTPF-13

CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO FIJO



Comparecen, ante el señor Inspector del Trabajo, por una parte la empresa Molinos Miraflores S.A., a través de su representante legal,; en su calidad de *EMPLEADOR* y por otra parte el señor _____ portador de la cédula de ciudadanía # _____ su calidad de *TRABAJADOR*.

Los comparecientes son ecuatorianos, domiciliados en la ciudad de y capaces para contratar, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar un contrato de trabajo a PLAZO FIJO con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas:.

El EMPLEADOR y TRABAJADOR en adelante se las denominará conjuntamente como "Partes" e individualmente como "Parte".

PRIMERA.- ANTECEDENTES.-

El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades y desarrollo de las tareas propias de su actividad necesita contratar los servicios laborales de, revisados los antecedentes del(de la) señor(a)(ita), éste(a) declara tener los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo indicado, por lo que en base a las consideraciones anteriores y por lo expresado en los numerales siguientes, El EMPLEADOR y el TRABAJADOR (A) proceden a celebrar el presente Contrato de Trabajo.

SEGUNDA.- JORNADA ORDINARIA Y HORAS EXTRAORDINARIAS.-

El TRABAJADOR (a) se obliga y acepta, por su parte, a laborar por jornadas de trabajo, las máximas diarias y semanal, en conformidad con la Ley, en los horarios establecidos por el EMPLEADOR de acuerdo a sus necesidades y actividades. Así mismo, las Partes podrán convenir que, el TRABAJADOR labore tiempo extraordinario y suplementario cuando las circunstancias lo ameriten y tan solo por orden escrita del EMPLEADOR.

TERCERA.- REMUNERACIÓN.-

El EMPLEADOR pagará al TRABAJADOR (a) por la prestación de sus servicios la remuneración convenida de mutuo acuerdo en la suma de DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA (USD\$...,00).

El EMPLEADOR reconocerá también al TRABAJADOR las obligaciones sociales y los demás beneficios establecidos en la legislación ecuatoriana..

CUARTA.- DURACIÓN DEL CONTRATO:

El presente contrato tendrá una duración de _____ (Puede estipularse un plazo no inferior a un año ni superior a dos años). (Es facultativo estipular un periodo de prueba de hasta 90 días conforme lo establecido en el Art. 15 del Código de Trabajo).

Este contrato podrá terminar por las causales establecidas en el Art. 169 del Código de Trabajo en cuanto sean aplicables para este tipo de contrato.

QUINTA.- LUGAR DE TRABAJO.-

El TRABAJADOR (a) desempeñará las funciones para las cuales ha sido contratado en las instalaciones ubicadas en....., en la ciudad de....., provincia de..... para el cumplimiento cabal de las funciones a él encomendadas.

SEXTA.- Obligaciones de los TRABAJADORES Y EMPLEADORES:

En lo que respecta a las obligaciones, derecho y prohibiciones del empleador y trabajador, estos se sujetan estrictamente a lo dispuesto en el Código de Trabajo en su Capítulo IV de las obligaciones del empleador y del trabajador, a más de las estipuladas en este contrato. Se consideran como faltas graves del trabajador, y por tanto suficientes para dar por terminadas la relación laboral.

SEPTIMA. LEGISLACIÓN APLICABLE

En todo lo no previsto en este Contrato, cuyas modalidades especiales las reconocen y aceptan las partes, éstas se sujetan al Código del Trabajo.

OCTAVA.- JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.-

En caso de suscitarse discrepancias en la interpretación, cumplimiento y ejecución del presente Contrato y cuando no fuere posible llegar a un acuerdo amistoso entre las Partes, estas se someterán a los jueces competentes de la Provincia de Tungurahua, así como al procedimiento oral determinado por la Ley.

NOVENA.- SUSCRIPCIÓN.-

Las partes se ratifican en todas y cada una de las cláusulas precedentes y para constancia y plena validez de lo estipulado firman este contrato en original y dos ejemplares de igual tenor y valor, en la ciudad de Ambato, el día ____ del mes de ____ del año _____

EL EMPLEADOR

ELTRABAJADOR (a)

C.C.

C.C.

ANEXO N° 17

Contrato a Plazo Indefinido.



EMPRESA MOLINOS MIRAFLORES S.A

M.M.S.A.-DTH-CTPI-14

CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO INDEFINIDO



Comparecen, ante el señor Inspector del Trabajo, por una parte la empresa Molinos Miraflores S.A., a través de su representante legal,; en su calidad de *EMPLEADOR* y por otra parte el señor portador de la cédula de ciudadanía # su calidad de *TRABAJADOR*. Los comparecientes son ecuatorianos, domiciliados en la ciudad de y capaces para contratar, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar un contrato de trabajo a PLAZO INDEFINIDO con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas:.

El EMPLEADOR y TRABAJADOR en adelante se las denominará conjuntamente como "Partes" e individualmente como "Parte".

PRIMERA.- ANTECEDENTES.-

El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades y desarrollo de las tareas propias de su actividad necesita contratar los servicios laborales de, revisados los antecedentes del(de la) señor(a)(ita), éste(a) declara tener los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo indicado, por lo que en base a las consideraciones anteriores y por lo expresado en los numerales siguientes, El EMPLEADOR y el TRABAJADOR (A) proceden a celebrar el presente Contrato de Trabajo.

SEGUNDA.- OBJETO.

El TRABAJADOR (a) se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales bajo la dependencia del EMPLEADOR (a) en calidad de con responsabilidad y esmero, que los desempeñará de conformidad con la Ley, las disposiciones generales, las órdenes e instrucciones que imparta El EMPLEADOR, dedicando su mayor esfuerzo y capacidad en el desempeño de las actividades para las cuales ha sido contratado. Mantener el grado de eficiencia necesaria para el desempeño de sus labores, guardar reserva en los asuntos que por su naturaleza tuviere esta calidad y que con ocasión de su trabajo fueran de su conocimiento, manejo adecuado de documentos, bienes y valores del EMPLEADOR y que se encuentran bajo su responsabilidad.

TERCERA.- JORNADA ORDINARIA Y HORAS EXTRAORDINARIAS.-

El TRABAJADOR (a) se obliga y acepta, por su parte, a laborar por jornadas de trabajo, las máximas diarias y semanal, en conformidad con la Ley, en los horarios establecidos por El EMPLEADOR de acuerdo a sus necesidades y actividades. Así mismo, las Partes podrán convenir que, el EMPLEADO labore tiempo extraordinario y suplementario cuando las circunstancias lo ameriten y tan solo por orden escrita de El EMPLEADOR.

CUARTA.- REMUNERACIÓN.-

El EMPLEADOR pagará al TRABAJADOR (a) por la prestación de sus servicios la remuneración convenida de mutuo acuerdo en la suma de DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA (USD\$...,oo).

El EMPLEADOR reconocerá también al TRABAJADOR las obligaciones sociales y los demás beneficios establecidos en la legislación ecuatoriana.

QUINTA.- DURACIÓN DEL CONTRATO:

El presente contrato tiene un plazo indefinido.

Este contrato podrá terminar por las causales establecidas en el Art. 169 del Código de Trabajo en cuanto sean aplicables para este tipo de contrato.

SEXTA.- LUGAR DE TRABAJO.-

El TRABAJADOR (a) desempeñará las funciones para las cuales ha sido contratado en las instalaciones ubicadas en, en la ciudad de, provincia de para el cumplimiento cabal de las funciones a él encomendadas.

SÉPTIMA.- Obligaciones de los TRABAJADORES Y EMPLEADORES:

En lo que respecta a las obligaciones, derecho y prohibiciones del empleador y trabajador, estos se sujetan estrictamente a lo dispuesto en el Código de Trabajo en su Capítulo IV de las obligaciones del empleador y del trabajador, a más de las estipuladas en este contrato. Se consideran como faltas graves del trabajador, y por tanto suficientes para dar por terminadas la relación laboral.

OCTAVA.- LEGISLACIÓN APLICABLE

En todo lo no previsto en este Contrato, cuyas modalidades especiales las reconocen y aceptan las partes, éstas se sujetan al Código del Trabajo.

NOVENA.- JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.-

En caso de suscitarse discrepancias en la interpretación, cumplimiento y ejecución del presente Contrato y cuando no fuere posible llegar a un acuerdo amistoso entre las Partes, estas se someterán a los jueces competentes de la Provincia de Tungurahua, así como al procedimiento oral determinado por la Ley.

DÉCIMA.- SUSCRIPCIÓN.-

Las partes se ratifican en todas y cada una de las cláusulas precedentes y para constancia y plena validez de lo estipulado firman este contrato en original y dos ejemplares de igual tenor y valor, en la ciudad de Ambato el día ___ del mes de ____ del año _____

EL EMPLEADOR

ELTRABAJADOR (a)

ANEXO N° 18

Programa de Inducción



EMPRESA MOLINOS MIRAFLORES S.A

M.M.S.A.-DTH-IPI-15

PROGRAMA DE INDUCCION			
1. HISTORIA DE LA COMPAÑÍA.			
a. Año de fundación.			
b. Lugar.			
c. Número de Socios.			
d. Giro.			
e. Éxitos y fracasos.			
f. Motivo y fundación.			
2. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.			
a. Número de puestos.	b. Jerarquías.		
3. MATRIZ Y SUCURSALES.			
a. Localización.	b. Tamaño de los establecimientos.		
4. PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE.			
5. POLÍTICAS DE LA COMPAÑÍA.			
a. Hora de entrada.			
b. Hora de comida.			
c. Uniformes.			
d. Días festivos.			
e. Prestaciones Adicionales.			
Cupones de despensa.	Fondo de Ahorro.	Becas.	Cupones de Gasolina.
f. Aniversario de la Compañía.			
g. Reconocimientos.			
6. RELACIONES DE LA EMPRESA CON SUS CLIENTES.			
7. RELACIONES DE LA EMPRESA CON SUS PROVEEDORES.			
8. MEDIO AMBIENTE. CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO PROFESIONAL.			
9. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE SU PUESTO DE TRABAJO			

Fuente: Investigación - Elaborado por: Anabell Mantilla

ANEXO N° 19

Programa de Capacitación



M.M.S.A.-DTH-CPC-16

PROGRAMA DE CAPACITACIONES		
I. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA		
1.1 Razón Social de la Empresa:		
1.2 Actividad Económica:		
1.3 Tema de capacitación:		
DEL CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL		
1.4 Nombre del Centro de Formación Profesional:		
1.5 Nombre del Capacitador:		
DEL BENEFICIARIO		
1.6 Nombres y Apellidos del beneficiario:		
1.7 Condiciones pactadas entre el Beneficiario, la Empresa y el Centro de Formación		
Profesional	Monto de la subvención S/.	Tipo de seguro y cobertura:
Jornada Formativa (Horario)	Ocupación o Puesto de Trabajo donde se desarrollará la actividad formativa.	
II. OBJETIVO DEL PROGRAMA		
2.1 Objetivo General		
2.2 Objetivos Específicos		
a)		
b)		
c)		
III. ACTIVIDADES FORMATIVAS EN LA EMPRESA		

3.1 Función principal del puesto de trabajo u ocupación donde se realizará la actividad formativa laboral.

3.2 Actividades/tareas principales que se desprenden de la función del puesto de trabajo u ocupación.

- a)
- b)
- c)
- d)

3.3. Competencias

Señala la información básica de los logros formativos que obtendrá el beneficiario en su modalidad.

3.3.1 Competencias específicas

Son las relacionadas con aspectos técnicos directamente relacionados a la ocupación en él.

Competencias específicas	Indicador de logro	
1.	1.1	P. 1 – 25
2.	2.1	P. 1 – 25
3.	3.1	P. 1 – 25
4.	4.1	P. 1 – 25

3.3.2 Competencias genéricas o transversales Relacionadas a los comportamientos y actitudes laborales propios que el beneficiario desarrollará en la actividad formativa laboral. Por ejemplo: Trabajo en equipo, comunicación, etc.

Competencias genéricas/transversales	Indicador de logro	
1.	1.1	P. 1 – 25
2.	2.1	P. 1 – 25
3.	3.1	P. 1 – 25
4.	4.1	P. 1 – 25

IV. DURACIÓN

Fecha de inicio:	Fecha de culminación:
-------------------------	------------------------------

V. CONTEXTO FORMATIVO

Infraestructura y ambiente	
Maquinarias/equipos	
Herramientas	
Insumos	

Equipo personal										
Condiciones de seguridad										
VI. MAPA DE RECORRIDO EN EMPRESA										
Relación de áreas o departamentos donde rotará el/los beneficiarios, con la actividad formativa.										
Área o departamento										
1.										
2.										
3.										
4.										
VII. MONITOREO Y EVALUACION										
Pautas que puedan ser consideradas para el proceso de evaluación del beneficiario durante y al término del proceso formativo:										
1. Evaluación personal del beneficiario en relación a los logros alcanzados a nivel de competencias específicas y competencias genéricas / transversales.										
2. Observación de las actividades formativas realizadas por el/los beneficiarios en la empresa:										
<table border="1"> <tr> <td>Calidad de la actividad formativa</td> <td>Evaluación diaria</td> <td>P. 1 – 30</td> </tr> <tr> <td>Pertinencia de la actividad formativa</td> <td>Evaluación diaria</td> <td>P. 1 – 30</td> </tr> <tr> <td>Resultados de la actividad formativa</td> <td>Evaluación diaria</td> <td>P. 1 – 40</td> </tr> </table>		Calidad de la actividad formativa	Evaluación diaria	P. 1 – 30	Pertinencia de la actividad formativa	Evaluación diaria	P. 1 – 30	Resultados de la actividad formativa	Evaluación diaria	P. 1 – 40
Calidad de la actividad formativa	Evaluación diaria	P. 1 – 30								
Pertinencia de la actividad formativa	Evaluación diaria	P. 1 – 30								
Resultados de la actividad formativa	Evaluación diaria	P. 1 – 40								
3. Aportes realizados a la Empresa.										
4. Otros.										
f) Empresa - Gerente	f) Beneficiario	f) Jefe de Talento Humano	f) Centro de Capacitación							

ANEXO N° 20

CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN



M.M.S.A.-DTH-CC-17

TEMAS	LUGAR	FECHA	HORARIO	MATERIALES	ASISTENTES	COSTO	RESPONSABLE
1.							
2.							
3.							
4.							
Elaborado por:			Supervisado por:			Autorizado por:	
f).			f).			f).	

Fuente: Investigación - Elaborado por: Anabell Mantilla

ANEXO N° 21



Capacitación

EMPRESA MOLINOS MIRAFLORES S.A

M.M.S.A.-DTH-CCD-18

Capacitación Desarrollo de las Relaciones Humanas en la Organización.				
Objetivo:				
Tema: COMUNICACIÓN EFECTIVA				
Fecha:				
Asistentes:				
Desarrollo:				
CONTENIDOS CONCEPTUALES	CONTENIDOS PROCEDIMENTALES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
Solicitado por:		Aprobado por:		
Departamento de Talentos Humanos	Gerente	Departamento Financiero		
f)	f)	f)		

Evaluación				
Puntuación Máxima 100			Puntuación mínima 70	
NÓMINA	ASISTENCIA	PARTICIPACIÓN	CREATIVIDAD	PUNTAJE
1.	1 - 10	1 - 30	1 - 60	$\Sigma = A+P+C$
2.				
3....				
Instructor	Gerente	Contador	Jefe de Talento Humano	
f)	f)	f)	f)	

Fuente: Investigación - Elaborado por: Anabell Mantilla

ANEXO N° 22

Clima Laboral

EMPRESA MOLINOS MIRAFLORES S.A



M.M.S.A.-DTH-CL-19

Consejos para mejorar el clima laboral		
Ideas	Análisis	Sugerencias
Sugerencias	Aunque piense que no necesite las ideas de otras personas, vale la pena pedir las de vez en cuando.	¡Pida sugerencias! ¡Haga que su gente piense como usted! Considere siempre las ideas de los trabajadores, aun cuando no sean prácticas. Fomente las sugerencias, particularmente las buenas, de su equipo de trabajadores.
Iniciativa	A todos les gusta tener personal a su cargo con iniciativa propia, trabajadores que hagan lo que tienen que hacer sin esperar que se le pidan. De esta forma facilitan los procesos ayudando en la obtención de mejores resultados.	De crédito a los trabajadores que plantean ideas buenas. Acepte siempre comentarios y sugerencias. Esfuércese por elogiar a quienes tratan de hacer algo por iniciativa propia. Si desea la iniciativa, demuestre que sabe apreciarla.
Crítica constructiva	Algunas veces, los supervisores tienen que criticar a las personas que trabajan con ellos. A fin de cuentas, ellos son responsables de cerciorarse de que los trabajadores se realicen correctamente.	Elogie a las personas tanto como las critica? No discuta siempre cada vez que impulsa a sus trabajadores a mejorar su desempeño. No de importancia a cuestiones que en realidad no tienen.
Instrucciones	Los errores siempre cuestan dinero, perjudican la calidad del producto o servicio y alejan a los clientes. La labor del supervisor se dirige en gran parte a evitar los errores.	Procure que sus instrucciones sean siempre claras. Nunca suponga que los trabajadores entienden bien sus instrucciones. Compruebe que es así realmente.
Ideas nuevas	Todas las empresas necesitan nuevas ideas para mejorar sus operaciones, reducir sus gastos y mantenerse competitiva. Las innovaciones suelen ser bien acogidas, pero no siempre es así.	Considera los sentimientos de los demás antes de implantar una idea nueva. Cuando presente ideas nuevas sea diplomático.

Estado de ánimo	Piense en una situación ideal en la que marcha bien, los trabajadores están alegres y dispuestos a colaborar, todo se encuentra perfectamente y no hay problemas con nadie.	Sea consciente del efecto que su estado de ánimo puede causar en el desarrollo del trabajo. Cuando esta malhumorado, ¿Puede aceptarlo ante los demás? Su estado de ánimo afecta la tranquilidad y las acciones de los demás.
El ejemplo	Generalmente, los trabajadores admiran a su jefe y siguen su ejemplo. La gente suele cumplir sus tareas como las hace el supervisor. Gústelo o no, los supervisores siempre son el centro de la atención.	Qué tipo de ejemplos da usted respecto a: ¿Su entusiasmo? ¿Su empeño personal? ¿La puntualidad? ¿Seguir la política de la empresa? ¡De un buen ejemplo! ¡Contagie lo mejor de usted a los demás!
problemas personales	Uno siempre debe hablar con alguien acerca de sus problemas, incluso los trabajadores. ¿Alguna vez le pidieron que les diera consejos? Tenga en cuenta que la manera como usted reacciona es muy importante y puede influir mucho sobre lo que sienten los demás.	¿Cree usted que sus trabajadores sienten confianza al hablar acerca de sus problemas? ¿Los escucha sin reaccionar de mala manera ni apresurar a la persona? ¿Los ayuda a encontrar las soluciones? Escuche a sus trabajadores cuando quieran hablarle de sus problemas personales y no les de consejos ligeramente.
toma de decisiones	Una de las maneras medidas para juzgar el desempeño de un supervisor es su capacidad de adoptar decisiones. Los supervisores que salen adelante suelen tomar la correcta.	¿Con que frecuencia adopta una decisión acertada? ¿Con que frecuencia toma una decisión equivocada? ¿Toma a veces decisiones precipitadas y luego se arrepiente? Las decisiones tomadas precipitadamente no son tan buenas como las que se consideran con detenimiento.
la comunicación	Todas las compañías usan informes computarizados para ayudar a los supervisores. No obstante, los supervisores con experiencia también escuchan la información verbal de sus trabajadores, pues es una buena forma de saber lo que está ocurriendo realmente.	No pierda los estribos cuando sus trabajadores acudan a usted con problemas sin importancia. Los buenos supervisores aprovechan los ojos y oídos de los trabajadores.
Delegación de autoridades	Cuando su jefe le encomiende alguna labor, es de esperar que los	No pase por encima de los trabajadores a los que asigno alguna responsabilidad.

	trabajadores a su cargo respeten esta decisión. Pero ¿Cómo se sentiría si alguien que trabaja con usted fuera a consultar un problema con su jefe, sin antes haber hablado con usted al respecto? ¿Furioso o seguro que si mismo?	Anime a los trabajadores a los que asigno alguna tarea a realizarla sin que usted interfiera. El trabajador encargado de una labor necesita el apoyo del jefe. ¡Apóyelo si usted es su jefe!
La cooperación	Algunas personas al volverse supervisores, sienten un gran alivio y lo toman con calma. Piensan que trabajaron duro para ganarse su nuevo puesto y que ahora merecen relajarse.	Aprecia la cooperación de los trabajadores que están a su cargo Sea sutil al momento de pedir algo en especial. Esfuércese siempre por explicar a su personal por que es necesario hacer un buen trabajo. Nadie obtiene cooperación exigiéndola.
Interés personal	Naturalmente, los supervisores se preocupan por los trabajadores a su cargo, pero algunos no los toman en cuenta como personas que tienen sus propios problemas e intereses. En muchos casos olvidan sus nombres, lo cual es un error porque eso afecta el trato interpersonal.	Sea empático en todas las relaciones con sus compañeros y subordinados. Llámelos por el nombre. Hable con sus trabajadores sobre los asuntos que les interesan a ellos. Escúcheles con interés cuando sus empleados le cuentan sus problemas familiares. Muestre confianza en sus trabajadores y en sus habilidades. Los buenos supervisores se preocupan por las personas que están a su cargo.
Buen humor	Todo supervisor necesita tener buen sentido del humor, pues es una actitud que hace la vida más fácil a todos.	Cuando las cosas van mal: Trate siempre de ver el lado bueno Afronte con un poco de buen humor No tome los problemas demasiado en serio. El buen sentido del humor puede hacer que cualquier carga parezca más ligera.
Jefe de Talento Humano		
ñ)		

Fuente: Investigación - Elaborado por: Anabell Mantilla

ANEXO N° 23

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CÉDULA DE ENTREVISTAS PARA ESTABLECER EL PROBLEMA OBJETO DE ESTUDIO "MOLINOS MIRAFLORES S.A."

Nombre del trabajador	Departamento	Fecha	Puesto	Tiempo de trabajo	Investigador
<p>ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE "MOLINOS MIRAFLORES S.A."</p> <p>OBJETIVO: Dialogar con el personal directivo, administrativo y obreros; con el fin de identificar claramente los parámetros para una evaluación de desempeño del personal en "Molinos Miraflores S.A.", de la ciudad de Ambato, durante el período de enero a diciembre del 2011.</p> <p>Diálogo sobre el tema:</p>					
1.- ¿QUÉ ACTIVIDADES REALIZA EN SU PUESTO DE TRABAJO?					
2.- ¿QUÉ TIPO DE PRUEBAS RINDIO USTED PARA INGRESAR A SU PUESTO DE TRABAJO?					
a. Psicológicas		d. Aptitud			
b. Técnicas de conocimientos		e. Ninguna			
c. De salud					
3.- ¿HA SIDO USTED EVALUADO DURANTE EL TIEMPO QUE VIENE LABORANDO EN LA EMPRESA?					
a. SI		b. NO			
4.- ¿DE QUÉ MANERA CONTROLAN EL TRABAJO QUE USTED REALIZA?					
a. Por unidades producidas / entregadas		c. Por estándares de producción previamente definidas			
b. Por el tiempo que emplea en realizar su trabajo		tecnología, hojas de registro por gestión, productividad, eficiencia y eficacia			
d. Otros. ¿Cuáles?					
5.- ¿DE QUÉ MANERA CONSIDERA USTED QUE PUEDE ELEVAR SU PRODUCTIVIDAD?					
mejor organización		flexibilidad en precios		incremento de personal	
mejor gestión		empeño personal			
trabajo en equipo		capacitación			
6.- ¿QUÉ PARÁMETROS PIENSA USTED QUE SE DEBEN CONSIDERAR PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO?					
a. Unidades producidas		c. Estándares de producción previamente definidas			
b. Tiempo que emplea en realizar su trabajo		d. Otros. ¿Cuáles?			
gestión		responsabilidad y cumplimiento			
7.- ¿QUÉ TIPO DE PRODUCTOS OFRECE?					
8.- ¿CONSIDERA SATISFACTORIA LA ATENCIÓN QUE BRINDA LA EMPRESA?					
a. SI		b. NO			
9.- ¿EL PERSONAL CUENTA CON LOS BENEFICIOS SOCIALES CONTEMPLADOS EN LA LEY?					
a. SI		b. NO			
10.- ¿SE HA ESTABLECIDO ALGÚN PERFIL DE COMPETENCIAS PARA LOS PUESTOS DE TRABAJO?					
a. SI		b. NO			

