



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“MANUAL DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO APLICADO AL TALENTO
HUMANO DE LA EMPRESA PRILABSA
EN LA PROVINCIA DE SANTA ELENA,
AÑO 2012”**

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**AUTOR: ANDREA JUDITH ESPINOZA ALVARADO
TUTOR: ECON. MARGARITA PANCHANA P.**

LA LIBERTAD – ECUADOR

2012

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“MANUAL DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO APLICADO AL TALENTO
HUMANO DE LA EMPRESA PRILABSA
EN LA PROVINCIA DE SANTA ELENA,
AÑO 2012”**

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: ANDREA JUDITH ESPINOZA ALVARADO

**TUTOR: ECON. MARGARITA PANCHANA P.
LA LIBERTAD – ECUADOR**

2012

La Libertad, Junio, del 2012.

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, “**MANUAL DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO APLICADO AL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA PRILABSA EN LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2012**” elaborado por la Sra. ANDREA JUDITH ESPINOZA ALVARADO, egresado de la Escuela de Administración de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniero en Administración de Empresas, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente

.....

**ECON.MARGARITA PANCHANA P.
TUTORA.**

DEDICATORIA

A mi esposo el Dr. Diego Villavicencio
García, y a mi hijas Valentina y
Marcela Villavicencio Espinoza.

Fuentes de mi inspiración y respaldo
para continuar buscando nuevas
perspectivas, razón de mis ideales para
ponerlos al servicio de mi País.

Andrea

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento en primer lugar a Dios, por darme la vida, fortaleza espiritual y salud, permitiéndome seguir con mis estudios.

A mi madre por ser el pilar indispensable de mi vida para ser una buena hija, amiga, esposa, madre y profesional.

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena, por permitir la realización del trabajo de investigación.

A los catedráticos de mi carrera por ser parte de mi formación universitaria.

A mi asesora de tesis, que con su alto nivel de conocimiento supo orientarme, culminando con éxito dicha proposición.

Andrea

TRIBUNAL DE GRADO

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.
DECANA DE LA FACULTAD
C.C. ADMINISTRATIVAS

Ec. Pedro Aquino Caiche, MSc.
DIRECTOR DE ESCUELA

Econ. Margarita Panchana P.
PROFESORA-TUTORA

Msc. Eduardo Pico Gutiérrez.
PROFESOR DEL ÁREA

Ab. Milton Zambrano Coronado, MSc.
SECRETARIO - PROCURADOR

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MANUAL DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO APLICADO AL TALENTO
HUMANO DE LA EMPRESA PRILAB S.A.
EN LA PROVINCIA DE SANTA ELENA,
AÑO 2012.

Autor: Andrea Espinoza Alvarado
Tutor: Eco. Margarita Panchana P.

RESUMEN

El presente trabajo tiene la finalidad de diseñar un Manual de Gestión del Desempeño para mejorar la producción del talento humano, generar motivación, compromiso y trabajo en equipo, para obtener así mayores beneficios para la empresa PRILABSA del Cantón La Libertad, la cual realiza la venta de los productos para la acuicultura en la provincia de Santa Elena, la oficina se encuentra ubicada en la avenida 12 diagonal al estadio 11 deportivo. Para el efectivo desarrollo de este trabajo se recurrió a la investigación documental y de campo, pues se utilizó libros, revistas y folletos para confrontar teorías, además con la ayuda de las técnicas del muestreo se aplicó entrevistas y encuestas a socios, clientes y proveedores, obteniendo de estos información valiosa para dar solución al problema y alcanzar los objetivos establecidos en un inicio. Habiendo realizado el análisis de la información y conociendo que la empresa carece de mecanismos para manejar al talento humano se hace necesario elaborar un Manual de Gestión, el mismo que detalla acciones a seguir para la selección, contratación, inducción y elección del trabajador del mes, así como los cargos y la responsabilidad de cada puesto, además contendrá la Filosofía, Misión, Visión, y Valores éticos, logrando con estos que los trabajadores estén al tanto de la razón de ser de la institución, hacia donde desean ir generando compromiso, responsabilidad y lealtad para con la organización. Se detalla además los factores internos y externos que intervienen de una u otra forma en beneficio o en contra

de la empresa, ya que en base a este análisis se establecen las estrategias que permitirán infundir progreso y mejorar las gestiones. Se establece así mismo las respectivas políticas y procedimientos que van a regir el bienestar de los empleados. En vista de que el Manual de Gestión es un documento adaptable a cualquier empresa y dadas las circunstancias de que la institución necesita una directriz para mejorar su actual gestión es imprescindible implantar dicho manual.

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
TRIBUNAL DE GRADO	v
RESUMEN.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE GRAFICOS	xii
ÍNDICE DE TABLA.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
INTRODUCCCIÓN.....	1
I.- Tema:.....	4
II.- Planteamiento del problema	5
III.- Formulación del problema.	6
IV Sistematización.....	7
V.- Justificación.....	8
VI. Objetivos	10
VI.I Objetivo General	10
VI.II Objetivos Específicos.....	10
VII. Hipótesis y Operacionalización	11
VII.I Hipótesis	11
VIII. Operacionalización de las variables	11
VIII.I VARIABLE INDEPENDIENTE	12
VIII.II VARIABLE DEPENDIENTE	13
CAPÍTULO 1	14
1.- MARCO TEÓRICO.....	14
1.1 Antecedentes.....	14
1.1.1 Misión.....	14
1.1.2 Visión	14

1.1.3	Objetivos.....	15
1.1.4	Ubicación.....	15
1.1.5	Departamento de la Empresa PRILABSA.	15
1.1.5.1	Actividad.....	16
1.1.5.2	Personal.....	16
1.2	Teórico conceptual.....	17
1.2.1	Definición de Manual de Gestión del Desempeño.....	17
1.2.2	¿Qué es la gestión del desempeño?.....	17
1.2.2.1	Importancia.....	18
1.2.2.2	Objetivo.....	18
1.2.2.3	Beneficios.....	19
1.2.2.4	Características.....	20
1.2.2.5	Finalidad de la gestión del desempeño.....	21
1.2.2.6	Ventajas y desventajas.....	22
1.2.3	Gestión de los recursos humanos.....	25
1.2.3.1	Conceptualización de la organización.....	25
1.2.3.2	Programas en gestión de recurso humano.....	26
1.2.3.2.1	Selección de personal.....	26
1.2.3.2.2	Contratación de personal.....	30
1.2.3.2.3	Inducción de personal.....	35
1.2.3.2.4	Capacitación de personal.....	39
1.2.3.2.5	Evaluación de personal.....	43
1.3	Marco legal.....	46
CAPÍTULO II.....		50
2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....		50
2.1.	Diseño de la investigación.....	50
2.2	Modalidad de la investigación.....	51
2.3	Tipo de investigación.....	51
2.3.1.	Por el propósito.....	51
2.3.1.1.	Investigación aplicada.....	51
2.3.2.	Por el nivel.....	52

2.3.2.1. Investigación descriptiva	52
2.3.3. Por el lugar	52
2.3.3.1 Investigación Bibliográfica.....	52
2.3.3.1 Investigación De campo.....	53
2.3.4. Por la dimensión.....	53
2.3.4.1. Investigación transversal	54
2.4 Métodos de la investigación	54
2.4.3 Método histórico.....	55
2.4.4 Método analítico.....	55
2.5 Técnicas de Investigación	56
2.5.3 Observación Científica	56
2.5.4 Encuesta.....	57
2.5.5 Escala de Likert.....	57
2.6 Instrumentos de la investigación.....	58
2.6.1. Registro de observación	58
2.7. Población y muestra.....	59
2.7.1 Población.....	59
2.7.2 Muestra.....	60
2.8 Procedimiento y procesamiento de la investigación.....	60
2.8.1 Recopilación o recolección de datos.	61
2.8.2 Procesamiento de datos	62
2.8.3 Ciclo de procesamiento de datos	62
2.8.3.1 Entrada:.....	62
2.8.3.2 Proceso.....	62
2.8.3.3 Salida	63
2.8.4 Tabulación de los datos	63
2.8.5 Presentación y análisis de los resultados	64
CAPÍTULO III.....	65
3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	65
3.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN	65
3.1.2 OBSERVACIÓN DE ACTITUDES	67

3.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	71
3.3 Chi cuadrado.....	96
3.3.1 Chi-cuadrado de ajuste	96
CAPÍTULO IV.....	101
4. MANUAL DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO APLICADO AL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA PRILABSA.....	101
4.1 Objetivos del manual	103
4.1.1 Objetivo general.....	103
4.1.2 Objetivos específicos.....	103
4.2 Utilidad del manual.....	104
4.3 Principios	105
4.4 Gestión del desempeño del talento humano	106
4.4.1 Planeación del personal.....	106
4.4.2 Reclutamiento de candidatos al puesto	109
4.4.3 Selección de personal	111
4.4.3.1 Etapas en el análisis de puestos	112
4.4.3.2 Instrumentos de selección.....	114
4.5 Contratación de personal	121
4.6 Inducción a personal	123
4.7 Capacitación.....	130
4.8 Evaluación del desempeño.....	134
CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA.....	137
BIBLIOGRAFÍA.....	138
ANEXO # 1 FORMATO DE ENCUESTA.....	142
ANEXO # 2 ÁREA ADMINISTRATIVA	145
ANEXO # 3 ÁREA DE FACTURACIÓN	146
ANEXO # 4 ÁREA DE VENTAS.....	147
ANEXO # 5 ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS	148

ÍNDICE DE GRAFICOS

	PÁGINA
GRÁFICO N° 1: DIRECTIVA	15
GRÁFICO N° 2: POBLACIÓN POR GENERO	55
GRÁFICO N° 3: EDAD DE LA POBLACIÓN	56
GRÁFICO N° 4: LUGAR DE RESIDENCIA	57
GRÁFICO N° 5: ÁREA EN QUE LABORA	58
GRÁFICO N° 6: AÑOS DE TRABAJO EN PRILAB S.A.	59
GRÁFICO N° 7: PRE – SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO	60
GRÁFICO N° 8: ENTREVISTA	61
GRÁFICO N° 9: MISION Y VISIÓN	62
GRÁFICO N° 10: NORMAS Y VALORES	63
GRÁFICO N° 11: CARGOS Y FUNCIONES	64
GRÁFICO N° 12: NIVEL DE INSTRUCCIÓN	65
GRÁFICO N° 13: PUESTO QUE LABORA	66
GRÁFICO N° 14: CAPACITACIONES	67
GRÁFICO N° 15: NECESIDAD DE CAPACITACIONES	68
GRÁFICO N° 16: DESEMPEÑO	69
GRÁFICO N° 17: CAMBIOS DE PUESTO	70
GRÁFICO N° 18: CONFORMES CON LOS CAMBIOS	71
GRÁFICO N° 19: RECONOCIMIENTOS	72
GRÁFICO N° 20: PUESTO ACTUAL	73
GRÁFICO N° 21: IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN	74
GRÁFICO N° 22: COMUNICACIÓN CON COMPAÑEROS	75
GRÁFICO N° 23: COMUNICACIÓN CON SUPERIOR	76
GRÁFICO N° 24: ACCIONES PARA MEJORA DE COMUNICACIÓN	77
GRÁFICO N° 25: MECANISMOS PARA EL BIENESTAR	78
GRÁFICO N° 26: IMPLEMENTACIÓN DE MANUAL DE GESTIÓN	79

ÍNDICE DE TABLA

	PÁGINA
TABLA N° 1: POBLACIÓN	51
TABLA N°2: POBLACIÓN POR GENERO	55
TABLA N° 3: EDAD DE LA POBLACIÓN	56
TABLA N° 4: LUGAR DE RESIDENCIA	57
TABLA N° 5: ÁREA EN QUE LABORA	58
TABLA N° 6: AÑOS DE TRABAJO EN PRILAB S.A.	59
TABLA N° 7: PRE – SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO	60
TABLA N° 8: ENTREVISTA	61
TABLA N° 9: MISION Y VISIÓN	62
TABLA N° 10: NORMAS Y VALORES	63
TABLA N° 11: CARGOS Y FUNCIONES	64
TABLA N° 12: NIVEL DE INSTRUCCIÓN	65
TABLA N° 13: PUESTO QUE LABORA	66
TABLA N° 14: CAPACITACIONES	67
TABLA N° 15: NECESIDAD DE CAPACITACIONES	68
TABLA N° 16: DESEMPEÑO	69
TABLA N° 17: CAMBIOS DE PUESTO	70
TABLA N° 18: CONFORMES CON LOS CAMBIOS	71
TABLA N° 19: RECONOCIMIENTOS	72
TABLA N° 20: PUESTO ACTUAL	73
TABLA N° 21: IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN	74
TABLA N° 22: COMUNICACIÓN CON COMPAÑEROS	75
TABLA N° 23: COMUNICACIÓN CON SUPERIOR	76
TABLA N° 24: ACCIONES PARA MEJORA DE COMUNICACIÓN	77
TABLA N° 25: MECANISMOS PARA EL BIENESTAR	78
TABLA N° 26: IMPLEMENTACIÓN DE MANUAL DE GESTIÓN	79
TABLA N° 27: SELECCIÓN DEL PERSONAL	99

ÍNDICE DE ANEXOS

	PÁGINA
ANEXO # 1: CUESTIONARIO	124
ANEXO # 2: ÁREA ADMINISTRATIVA	127
ANEXO # 3: ÁREA DE FACTURACIÓN	128
ANEXO # 4: ÁREA DE VENTAS	129
ANEXO # 5: ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS	130

INTRODUCCIÓN

En los nuevos escenarios por los cuales se está transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan en el mundo empresarial por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento.

Las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un “sustituible” engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de “indispensable” para lograr el éxito de una organización, dándole en muchas ocasiones el valor que no corresponde.

Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal en una empresa sin importar su tamaño, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, siendo parte de la presentación, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano.

La Calidad Total es una estrategia que busca garantizar, a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de organización, optimizando su competitividad, mediante el aseguramiento permanente de la satisfacción de los clientes y la eliminación de todo tipo de desperdicios.

Las palabras calidad y productividad constituyen actualmente dos conceptos verdaderamente importantes para las organizaciones modernas, las cuales cada vez más los integran a su filosofía de trabajo.

Es el camino para alcanzar de manera efectiva los objetivos que éstas se plantean, ya sean organizaciones políticas, sociales, económicas y culturales.

La teoría de control total de calidad constituye la parte central sobre la cual se basa la filosofía que en la actualidad determina los modelos ideales de productividad en el mundo.

Esta disciplina, todavía nueva en el seno del sistema educativo está llamada a tener un gran desarrollo, sobre todo si se tiene en cuenta el lugar creciente que la calidad está tomando en las organizaciones y de los estudios especializados que han empezado a aparecer para la gestión de la calidad.

Crear una política de calidad, alcanzar y utilizar sistemas de gestión de la calidad, integrando los factores, independiente del tamaño de la organización, instaurar una nueva forma de diálogo en la organización es el objetivo de estos estudios.

En estos tiempos se vive la era de los grandes cambios de la mundialización de los mercados, el mundo está en plena efervescencia, las organizaciones tienen que adaptarse y, sobre la marcha, proveer, reaccionar, contratar, mejorar, porque están obligadas a administrar con rigor, competencia y responsabilidad, en una palabra reunir todos los componentes de la calidad.

En la actualidad los trabajadores y empleados sean convertido en uno de los bienes mas preciados para la organización, he de ahí los esfuerzos por retener a los mejores empleados, por ello para que la empresa crezca su capital humano debe crecer a la par de ella.

Las empresas destinan muchos recursos al capital humano, y como respuesta a este esfuerzo esperan, evidentemente, buenos resultados. Por ello hay que evaluar para mejorar.

Esta investigación para su mejor desarrollo se dividió en cuatro partes, las primeras tres partes son de absoluta investigación acerca del talento humano, los procesos con respecto a ellos y la identificación de los problemas que impiden su desarrollo, el último capítulo es la propuesta que permitirá realizar mejoras en los

procesos y obtener el mejoramiento continuo para la empresa.

- En el primer capítulo se detalla el marco teórico, información básica de la empresa y el tema a tratar, con cada uno de los conceptos que se desarrollarán en la investigación. Los conceptos bibliográficos permitirán el conocimiento para encaminar la información hacia el tema de estudio.
- El segundo capítulo está basado en la información acerca de los métodos, técnicas e instrumentos que servirán para la obtención y procesamiento de los datos. De esta manera la información será procesada debidamente obteniendo los recursos necesarios que promoverán la calidad de los datos.
- El tercer capítulo consta del análisis de los resultados obtenidos por medio de los instrumentos de investigación, con su respectivo análisis, que posteriormente será considerado para la propuesta a realizar. Los instrumentos utilizados abarcan todo el problema para lograr llegar a las verdaderas bases de los problemas con respecto al Talento humano.
- En el cuarto capítulo se realiza la propuesta para la empresa, que está basada en el diseño de un manual de desempeño a través del análisis de puestos para la aplicación de procesos de selección de Talento Humano, se detallará cada uno de los procesos a realizar para la obtención de mejores resultados en cuanto a desempeño del talento humano y resultados empresariales.

I.- Tema:

MANUAL DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO APLICADO AL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA PRILABSA, EN LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2012.

II.- Planteamiento del problema

Prilabsa inició sus actividades en abril de 1992, incorporándose al mercado acuícola con gran solvencia en el mercado de la provincia de Santa Elena, al enfocar todos sus esfuerzos en la dinámica de suplir insumos a un sector en constante crecimiento.

Hoy en día las empresas hacen más uso de todos sus recursos, tanto internos como externos para tener un mejor desempeño que las demás. El desenvolvimiento del talento humano además de cubrir objetivos de carácter social, funcional y personal, se caracteriza por contribuir con el alcance de las ventajas competitivas. El personal es un recurso interno esencial, el cual permite diferenciar una institución de otra.

Actualmente la empresa Prilabsa se ve afectada por la carencia de capacitación a sus trabajadores y esto provoca que los objetivos trazados por la empresa con anterioridad no se cumplan y retrase el desarrollo personal, profesional y económico de los involucrados en estas actividades, sin que haya el sentido de pertenencia y compromiso para lograr un éxito empresarial que sea reconocido por todos los que se encuentran en su entorno.

Los empleados de la empresa carecen del conocimiento necesario para analizar los diferentes inconvenientes que se suscitan a diario en las jornadas laborales. Además que las capacidades que posee cada trabajador son desaprovechadas pues no son ubicados de acuerdo a su desempeño laboral lo cual ocasiona que muchos empleados se sientan insatisfechos en los puestos que han sido enviados.

Esto ha causado problemas a la institución por la desatención y falta de conocimientos de las labores correspondientes del personal al momento de desempeñar sus actividades, ocasionando molestias a los usuarios que reciben un

servicio de baja calidad, generando un descontento entre ellos y afectando a la imagen de la empresa.

Es necesario que los empleados encuentren las oportunidades de desarrollo para su beneficio personal y familiar, así como en lo profesional, que le permitan crecer y hacer carrera en esta empresa. La empresa se encuentra en desventaja con los competidores en el aspecto de optimizar el capital humano. Todos estos inconvenientes se deben a que la institución no cuenta con una administración en talento humano que sea aceptable, como consecuencia surgen críticas y reclamos de los clientes, además de afectar a la imagen que la institución se ha ganado con el pasar de los años.

Para el buen desarrollo empresarial, y de las funciones establecidas en la empresa Prilabsa es indispensable contar con un talento humano capacitado y adecuado que conlleve a la superación inmediata de la misma. Si no existen las verdaderas bases en talento humano para la empresa esta no presentará mejoramiento alguno.

Para poder que éstas cuenten con un equipo de personas competentes que genere valor en el logro de los resultados corporativos, se hace necesario desarrollar mecanismos capaces de reconocer, acompañar y orientar al recurso humano en el desarrollo laboral.

III.- Formulación del problema.

¿De qué manera influye el Manual de Gestión del Desempeño en el desarrollo de las capacidades del talento humano de la empresa Prilabsa año 2012?

IV Sistematización

¿Existe información del Manual de Gestión del Desempeño en el desarrollo de las capacidades del talento humano en la empresa Prilabsa?

¿Cuáles serían las ventajas para los diferentes departamentos aplicar el Manual de Gestión del Desempeño?

¿El Manual de Gestión del Desempeño será una herramienta que permita administrar el recurso humano para aprovechar el talento humano y contar con personal eficiente?

¿Cómo se debe valorar la importancia de la información y del conocimiento para facilitar el aprendizaje en la empresa mediante el Manual de Gestión del Desempeño?

¿Mediante la ejecución del Manual de Gestión del Desempeño se obtendrá la excelencia y eficiencia por parte de los empleados de la empresa Prilabsa alcanzando la competitividad necesaria que permita permanecer en el mercado?

¿Qué beneficios acarrea el Manual de Gestión del Desempeño para los usuarios de la empresa Prilabsa?

¿Qué aporta el Manual de Gestión del Desempeño para el desarrollo de los empleados en las actividades que se ejecutan diariamente en la empresa Prilabsa de la Provincia de Santa Elena?

V.- Justificación

El talento humano es la base de toda institución, considerándolo el recurso primordial siempre que los incentive y reconozca su labor, por ese motivo se tiene que poner atención a su desempeño, de ahí la necesidad de identificar conceptos y términos que permitan establecer el desarrollo del proceso científico y servir de base para posteriores investigaciones en el objeto de estudio.

Toda organización tiene el compromiso con el personal de manejarse en un clima de crecimiento y desarrollo en el aspecto laboral, teniendo para ello la disponibilidad de los recursos que motiva para un efectivo y eficaz resultado en su trabajo aun cuando las oportunidades de ir escalando puestos son altas o bajas, para de esta forma observar cuales son los inconvenientes que afectan el desarrollo del personal, lo que los desmotiva y se refleja en su desempeño.

La institución debe promover el desarrollo del talento y habilidad de quienes laboran para que estén en puestos donde son idóneos y capaces de cumplir sus funciones, para ello es imprescindible utilizar los instrumentos de investigación que permitan diagnosticar y conocer la situación actual de Prilabsa.

El Manual de Gestión de Desempeño permite que la institución pueda tener, atraer, y retener al personal calificado donde exista eficiencia y eficacia en sus procesos, contando con una ventaja competitiva entre las demás instituciones, la investigación no solamente servirá a la institución como tal sino también al fortalecimiento del talento humano.

Para la empresa Prilabsa sería de gran valor implementar este Manual de Gestión de Desempeño, el cual permitirá tener una mayor definición y control del personal que labora en la misma ya que sus dos funciones principales será reubicar a los

empleados en puestos en los que rindan más y se sientan mejor, considerado fuentes primarias y secundarias.

Implementar las etapas a seguir para contratar al recurso humano así como su inducción, capacitación, control y sobre todo motivación para contar con un mejor desempeño laboral, logrando el compromiso y responsabilidad de los trabajadores, lo cual se verá reflejado en la práctica de sus funciones.

El presente estudio se justifica por su relevancia social, comercial y económica, porque permite a la empresa Prilabsa llevar un mejor control de sus actividades, dando a conocer a los empleados lo que se espera de ellos, cuando y como.

Con el desarrollo integral del personal se tendrá un mayor desempeño laboral, con un compromiso de calidad y servicio al cliente, mejorando la percepción de los usuarios; al contar la institución con personal capacitado se evita el despido y remuneración innecesaria, ahorrando en liquidaciones de personal.

Los empleados se acoplaran a cada uno de los procesos existentes en el manual, colaborando con los objetivos, valores y misión de la empresa logrando así llegar a obtener excelencia en cada una de sus actividades.

Mediante las capacitaciones y nuevas formas de motivación existirá un clima laboral más agradable y conveniente tanto para la realización de las labores de los empleados como para la empresa, ya que esto se refleja en cada actividad y producto final que se entrega.

La actitud de cada uno de sus empleados se verá reflejado en las actividades realizadas, que permitan a la empresa elevar sus estándares de calidad en el producto y servicio que se ofrece.

VI. Objetivos

VI.I Objetivo General

Proponer un Manual de Gestión del Desempeño considerando la planificación y coordinación de actividades que ayuden al desarrollo de las capacidades del talento humano de la Empresa PRILABSA año 2012-2016.

VI.II Objetivos Específicos

- Construir fundamentos temáticos a través del análisis de bases conceptuales del talento humano para respaldar el objetivo de estudio.
- Realizar un estudio a la empresa Prilabsa mediante un instrumento de recolección de información para diferenciar los cargos del personal de esta institución.
- Buscar información oportuna a través del análisis de datos relacionados a las actividades internas de la Empresa PRILABSA para que se establezca la forma en que ha evolucionado en los años de funcionamiento.
- Compilar criterios de los trabajadores de la institución mediante la aplicación de instrumentos de recopilación de datos que indiquen cómo se sienten en su puesto de trabajo.
- Realizar presentación y análisis de los resultados.
- Elaborar el Manual de Gestión considerando los aspectos establecidos en el diagnóstico para que guíe la efectividad y eficiencia del talento humano de PRILABSA.

VII. Hipótesis y Operacionalización

VII.I Hipótesis

La elaboración del Manual de Gestión del Desempeño mejora el desarrollo de las capacidades del talento humano de la empresa Prilabsa año 2012.

VIII. Operacionalización de las variables

Las variables que se van a medir, ayudarán a controlar y estudiar todo en cuanto al desarrollo de las capacidades del talento humano que se piensa implantar en la Empresa PRILABSA del Cantón La Libertad, para con ello obtener mayores rendimientos de tal forma que se las puedan poner en práctica, cada vez que el entorno, situación y necesidad lo amerite.

Variable independiente

Manual de Gestión del Desempeño

Variable dependiente

Desarrollo de capacidades del talento humano de la Empresa PRILABSA

VIII.I VARIABLE INDEPENDIENTE

Hipótesis	Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems para los indicadores	Instrumentos o reactivos
La elaboración del Manual de Gestión del Desempeño mejora el desarrollo de las capacidades del talento humano de la empresa Prilabsa. año 2012 – 2016	Variable independiente Manual de Gestión del Desempeño	El Manual de Gestión del Desempeño es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan.	Selección	<ul style="list-style-type: none"> Nivel académico de los empleados Experiencia laboral 	¿Realiza la empresa recolección de perfiles de las vacantes?	Observación
			Contratación	<ul style="list-style-type: none"> Personal calificado Personal no calificado 	¿Realiza la empresa concursos de méritos para la contratación del personal?	Encuesta
			Inducción	<ul style="list-style-type: none"> Objetivos Valores 	¿Cuando fue contratado le dieron a conocer Misión, Visión y Objetivos de la institución?	
			Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> Seminario Talleres 	¿Con que frecuencia la empresa lo ha capacitado?	
			Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> Desempeño Resultados 	¿Con que frecuencia ha sido evaluado su desempeño?	

Fuente: Observación

Elaborado por: Andrea Espinoza A.

VIII.II VARIABLE DEPENDIENTE

Hipótesis	Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems para los indicadores	Instrumentos o reactivos
La elaboración del Manual de Gestión del Desempeño mejora el desarrollo de las capacidades del talento humano de la empresa Prilabsa. año 2012 – 2016	Variable dependiente Desarrollo de las capacidades del talento humano de la empresa Prilabsa año 2012 – 2016	<p>Eficiencia laboral es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y refleja los conocimientos, habilidades y destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad</p> <p>También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.</p>	<p>Conocimientos</p> <p>Habilidades</p> <p>Destrezas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades • Actitudes • Acciones • Oportunidades • Productividad • Innovación 	<p>¿Ubica la empresa al trabajador en área en que mejor se desenvuelva?</p> <p>¿Los empleados cumplen con sus obligaciones a tiempo?</p> <p>¿Obtiene la empresa los niveles de producción óptimos?</p>	<p>Observación</p> <p>Encuesta</p>

Fuente: Observación

Elaborado por: Andrea Espinoza A.

CAPÍTULO 1

1.- MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes

EMPRESA PRILABSA INC., inició sus labores en abril de 1992, incorporándose al mercado acuícola con gran solvencia, al enfocar todos sus esfuerzos en la dinámica de proveer de insumos a un sector en constante crecimiento. Se dedica a la actividad de comercialización de balanceado e insumos y material de embalaje de laboratorio de camarón, a través de la práctica y serenidad de su equipo de trabajo ayuda a obtener una máxima rentabilidad y se logran mejores resultados.

PRILABSA ha podido cubrir todas las necesidades de los laboratorios de larvas de camarón y peces gracias al pleno conocimiento del medio ambiente, y a su sólida experiencia en varios mercados de la industria acuícola.

1.1.1 Misión

PRILABSA es una empresa creada para satisfacer las necesidades de sus clientes y tiene como objetivo adaptarle valor agregado a sus productos y servicios con costos competitivos, afianzando al cumplimiento de localidad requerida, mediante un trabajo de mejora continua de la empresa y sus empleados.

1.1.2 Visión

Presentarse como una opción sería frente a un mercado tan competitivo es el de la nutrición y venta de insumos para camarones, asumiendo un compromiso con los clientes, los proveedores y con su propio personal.

1.1.3 Objetivos

Los principales objetivos que tiene establecido la Empresa PRILABSA se encuentran orientados a:

- Obtener la satisfacción y superar las expectativas del cliente.
- Mantener una mejora continua en el desarrollo de los procesos de trabajo
- Reforzar la cultura, comunicación y el desarrollo del personal.

1.1.4 Ubicación

La empresa PRILABSA se encuentra en la ciudad de Guayaquil, C.C. Alban Borja, piso 2, oficina. 114 PBX (593-4) 220-1549 FAX 220-3667; y en la provincia de Santa Elena en el cantón La Libertad en el barrio Eloy Alfaro - av. Eleodoro Solorzano PBX 278-3666 FAX 278-6327 prilabsa@gye.satnet.net

1.1.5 Departamento de la Empresa PRILABSA.



Fuente: Empresa Prilabsa

Elaborado por: Andrea Espinoza A.

1.1.5.1 Actividad

La empresa PRILABSA tiene como actividad comercial la producción y comercialización de alimentos y equipo para el tratamiento en el área acuícola ya que cuenta con una amplia gama de productos y equipos a sus clientes

1.1.5.2 Personal

El personal dentro de la empresa está distribuido por departamentos, quienes cuentan con habilidades y destrezas necesarias para realizar sus actividades administrativas, financieras, productivas y en la comercialización de los equipos y productos en general.

Actividades de los departamentos de la empresa Prilabsa.

- El Gerente General toma las decisiones de la empresa contando con la opinión de sus colaboradores para lograr alcanzar el objetivo planteado.
- En el Departamento Financiero dispone de contadores quienes llevan el control de la contabilidad; once ejecutivos en venta y seis en cobranzas.
- En Secretaría se cuenta personal que se encarga de contactar a clientes y proveedores de la empresa para confirmar sus pedidos y fechas de pago.
- Atención al cliente se encargadas de receptar las inquietudes de los consumidores.
- Recaudación es el encargado del cobro y registro de las aportaciones de los clientes que poseen convenios de pago con la institución.

1.2 Teórico conceptual

1.2.1 Definición de Manual de Gestión del Desempeño.

Considerado por Chiavenato I. (2007) “Un manual de gestión del desempeño busca cambiar y modificar la metodología con la que se capta el talento humano y de esa manera ir aumentando la productividad, disciplina, convirtiéndose en fuentes de desarrollo para la institución” Pág. # 116.

Toda empresa o negocio existe si obtiene beneficios. Sin beneficios la empresa pierde su capacidad de crecer y desarrollarse. Como organización debe competir con otras que realizan idénticos productos o servicios.

Una empresa que no obtenga beneficios, a pesar de la buena voluntad de sus gestores, tiene que gestionar perfectamente sus recursos, tanto disponibles como obtenibles, tratando por todos los medios de conseguir un óptimo equilibrio entre los mismos.

1.2.2 ¿Qué es la gestión del desempeño?

Según la Enciclopedia mentor interactivo (2007) “La gestión del desempeño se apoya y funciona a través de personas, por lo general los equipos de trabajo, para poder lograr resultados” Pág. # 185.

Con frecuencia se promocionan en la empresa a trabajadores competentes para asumir cargos de responsabilidad, pero si no les resulta, seguirán trabajando como siempre.

El trabajo en equipo y el ambiente laboral de condiciones buenas permite al personal desarrollar sus habilidades y capacidades al momento de realizar labores.

1.2.2.1 Importancia

- Genera ambientes favorables que propician motivación, compromiso y seguridad.
- Identifica las necesidades de las personas para encaminar programas.
- Capacita y desarrolla a los empleados continuamente.
- Diseña e implementa programas de bienestar a los empleados.
- Apoya las decisiones que toma la gerencia.

1.2.2.2 Objetivo

Podemos decir que los objetivos son apreciaciones cuantificables de una actividad posible que forma parte de la estructura de una empresa para alcanzar sus metas; en la práctica, los responsables de la gestión son los que se ocupan de fijar estos objetivos para tratar por todos los medios de alcanzarlos. Los objetivos pueden ser controlados, lo que indicará el nivel de eficiencia de la empresa.

En primer lugar se debe definir los componentes de un objetivo:

- Actividad bien definida.
- Valor económico o porcentaje del mercado.
- Tiempo que se ha fijado para completar la actividad.

1.2.2.3 Beneficios

Los beneficios que se adquiere debe ser el resultado óptimo de una actividad empresarial; y este solo puede medirse al finalizar un determinado periodo o en el momento que las partes interesadas realicen un análisis de lo que se ha hecho hasta ese momento.

Este beneficio sirve de feedback o comentario y actúa como fuerza impulsora de la gestión, estimulando la búsqueda de nuevas formas, estrategias y técnicas que permitan alcanzar buenos resultados dentro de un mercado competitivo tanto local como regional, identificando quienes serán los beneficiarios directos e indirectos de la labor que realizan.

Las grandes corporaciones publican anualmente sus logros económicos y el reconocimiento por parte de quienes se encuentran a su alrededor y pueden dar opinión de como efectúan su actividad, de esta forma recompensan a los miembros de la organización por el aumento de beneficios, para que los directivos sigan en la misma línea y aquello no disminuya.

Con las definiciones antes mencionadas, se hace hincapié y sobre todo reflejan que todo negocio sin importar el tamaño y número de empleados que tengan, debe de potenciar al máximo sus posibilidades de progreso considerando factores internos y externos que año tras año están inmersos en el desarrollo, es decir, obtener la mayor cantidad de beneficios posibles para cada uno. Se debe medir la eficiencia de la empresa constantemente para tener conocimiento de la superación.

Pero actualmente en algunos países en proceso de desarrollo, como el nuestro, el sistema impositivo de los gobiernos grava los beneficios de forma muy alta y no siempre el empresario se siente estimulado o recompensado por el esfuerzo que realiza.

Con ello se está limitando a los colaboradores, en el sentido de que puedan recibir una mejor remuneración económica que los ayude a subsistir y lograr un mejor estilo de vida para ellos y su familia e inclusive para la empresa, reflejando esta limitante en el poco interés en su trabajo y lentitud al momento de responder a las exigencias.

1.2.2.4 Características

Entre las principales características, que se van considerar para lograr que una gestión sea eficiente y eficaz del personal de una empresa, se describen las siguientes:

1.- PLANIFICACIÓN

Una de las características de la gestión es la planificación, para lo cual se considerado lo escrito por Chiavenato I. (2007): "Tener una visión global de la empresa y su entorno, tomando decisiones concretas sobre objetivos definidos" Pág. # 125.

2.- ORGANIZACIÓN

También se considera a la organización como otra característica de la gestión, para lo cual se hace mención a lo expresado por Chiavenato I. (2007) que considera lo siguiente: "Obtener el mejor aprovechamiento de las personas y de los recursos disponibles para obtener resultados" Pág. # 125.

3.- PERSONAL

Considerando lo expresado por Chiavenato I. (2007) tenemos: "El entusiasmo preciso para organizar y motivar a un grupo específico de personas" Pág. # 125

4.- DIRECCIÓN

En lo considerado por Chiavenato I. (2007) dice: "Un elevado nivel de comunicación con su personal y habilidad para crear un ambiente propicio que viabilice el alcance de los objetivos de eficacia y rentabilidad de la empresa" Pág. # 125

1.2.2.5 Finalidad de la gestión del desempeño

En este tema se ofrece una visión coherente de los motivos o razones por lo que las empresas necesitan una correcta gestión del desempeño para alcanzar el éxito interno y externo.

En esto se estudia la relación cual es la relación existente entre las necesidades permanentes de una organización y la gestión que se considera hasta ese momento adecuada; y donde también se describen los rasgos fundamentales de un empresario.

Los cambios tecnológicos que se han producido en la sociedad han ampliado el campo de la gestión administrativa y empresarial, teniéndolo como recurso para el desarrollo de la empresa.

En las primeras etapas del desarrollo económico, las empresas se definían porque realizaban tareas repetitivas y fáciles de definir. En el taller o en la oficina el personal sabía exactamente cuál era y seguiría siendo su misión.

La labor del Director - Gerente era la de supervisar la marcha de los trabajos en curso en un proceso reiterativo. El resultado se medía según lo que se producía y se funcionaba bajo una fuerte disciplina y control riguroso.

Por lo cual el director tenía que satisfacer las expectativas de los propietarios de la empresa con la finalidad de ganar dinero y esa era la única y mayor motivación.

Esta simple interpretación de la gestión que existía entonces sigue aún como un eco del pasado. Algunos empresarios siguen comportándose como si nada hubiese cambiado.

Pero son los inconvenientes de la realidad lo que ha hecho que los empresarios tengan en cuenta muchos otros factores, porque los mercados ya no crecen en función de la oferta y hay que luchar en mercados muy competitivos, a veces poco recesivos interiormente, sin contar con los problemas de competencia de empresas foráneas.

La naturaleza de la gestión se ha hecho más compleja para actuar en función de una serie de prioridades, como es la de conseguir beneficios constantes, por encima de todas ellas.

1.2.2.6 Ventajas y desventajas

Los manuales ofrecen una serie de posibilidades que reflejan la importancia que estos tienen como un apoyo a los que son parte de la empresa. Sin embargo, tienen ciertas limitaciones, lo cual de ninguna manera le restan importancia.

Ventajas:

1. Logra y mantiene un sólido plan de organización.
2. Asegura que todos las partes interesadas tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.

3. Facilita el estudio de los problemas existentes en las diferentes áreas de la organización y la manera en que están obstaculizando su desarrollo en el medio.
4. Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave que necesita la empresa para una exitosa vida empresarial.
5. Determina la responsabilidad de las personas asignadas a cada puesto y su relación con los demás miembros de la organización.
6. Evita conflictos jurisdiccionales y la sobre posición de funciones en las áreas de la empresa.
7. Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
8. La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.

Desventajas:

1. Muchas empresas del medio, consideran erróneamente que son muy pequeñas para necesitar un manual que describa los asuntos que son conocidos por todos los integrantes.
2. Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
3. Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación.

4. Su mala elaboración provoca serios inconvenientes en las operaciones.
5. El costo de producción y actualización puede ser alto.
6. Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.
7. Incluye solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notorio para la misma.

1.2.2.7 Elementos y Etapas del Manual

Elementos.- Los elementos considerados como parte del manual son:

- Tipo de manual
- Cobertura
- Recursos asignados
- Nivel técnico del personal
- Clima organizacional y
- Entorno

Etapas del manual.- En esta, se consideran las 5 etapas para la elaboración de un manual, las mismas que son mencionadas a continuación:

1. Recolección de información.

2. Validación y estructuración de la información.
3. Formulación de recomendaciones.
4. Elaboración de informe
5. Presentación del manual para su aprobación.

1.2.3 Gestión de los recursos humanos

1.2.3.1 Conceptualización de la organización

Para tener conocimiento de lo que es una organización Paredes J. (2006), dice lo siguiente: “las organizaciones están compuestas de personas o grupos, en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos, por medio de funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas y dirigidas” Pág. # 802.

De igual forma el mismo autor plantea que existen dos requisitos fundamentales y opuestos, los mismos que son: La división del trabajo en distintas tareas que deben desempeñarse y la coordinación de las mismas.

Es preciso tener en cuenta dos dimensiones: la tecnología para desarrollar las actividades y conseguir los fines y la estructura organizacional, como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas.

El control en las funciones de los empleados permite definir su buen desempeño, si se otorgan funciones y éstas no son controladas los resultados disminuirán.

1.2.3.2 Programas en gestión de recurso humano

Una de las misiones básica y fundamental de la organización consiste en conseguir un uso efectivo y una adaptación adecuada de los recursos humanos y clima laboral satisfactorio. Para que ésta se pueda conseguir se tendrá que definir los programas básicos de Recursos Humanos, el cual consiste en:

- a) Selección.
- b) Contratación
- c) Inducción.
- d) Capacitación.
- e) Evaluación

1.2.3.2.1 Selección de personal.

Según Konz S. (2000): “la selección se define como un procedimiento para encontrar la persona que cubra el puesto adecuado a un valor también adecuado”
Pág. # 473.

Por lo tanto, la selección de personal significa elegir una persona entre un grupo de aspirantes aun cargo ofertado en una empresa, donde hay una vacante.

Esta elección de personal en un empresa no implica elegir al mejor por su aspecto físico, sino elegir a aquella persona cuyo perfil se ajuste a las necesidades actuales y futuras del trabajo en un determinado ambiente laboral.

La persona seleccionada no solo tendrá que realizar una tarea precisa, sino que deberá integrarse al entorno, en un clima laboral y acoplarse con los compañeros, con los clientes, con la dirección así como con la cultura de la empresa, ya que de todo esto va a depender la eficacia con que se desarrollará su función.

De ahí que sea más conveniente emplear el término candidato adecuado para un puesto y no el mejor.

Una buena selección de personal necesita de un Análisis de necesidades y definición de puestos de trabajo y de medios y técnicas de selección.

a) Análisis y definición de los puestos de trabajo.

Se entiende por puesto de trabajo al conjunto de tareas y responsabilidades asignadas a un empleado de parte del jefe inmediato, pero con independencia de la persona que lo desempeñe en un momento concreto.

El análisis, especificación o descripción del puesto de trabajo consiste en la fijación del contenido de un puesto de trabajo en la empresa, con las funciones o actividades que se desarrollan, determinando cuales son las actividades diarias y de los beneficios que conlleva realizar su trabajo de manera efectiva.

Así los niveles de formación, habilidad, experiencia y esfuerzos que son precisos para demostrar la responsabilidad que se exige y debe tener quién desempeña el puesto de trabajo en el marco de las condiciones laborales y ambientales.

Así también por análisis de las cargas de trabajo se entiende un conjunto de metodologías que facilitan el estudio sistemático de las funciones, tareas y actividades elementales que se desarrollan en una unidad organizativa concreta, asignando de forma objetiva unos tiempos unitarios medios a cada una de ellas.

b) **Análisis del puesto:** para determinar lo que se requiere de una persona para ocupar un cargo dentro de la empresa.

- Denominación del puesto.
- Dependencia jerárquica directa.
- Área y ubicación: situación en el departamento o sección dentro del organigrama de la empresa.
- Finalidad del puesto.
- Descripción de tareas y funciones específicas de tipo cotidiano, periódico y ocasional, descubriéndolas tanto en los aspectos cualitativos: tiempos, dedicaciones, exigencias físicas e intelectuales, de relación, etc.
- Responsabilidad sobre otros empleados, equipos de trabajo, coordinación, etc.
- Dedicaciones; horarios que precisa calendario laboral, vacaciones Técnicas, equipos, herramientas a utilizar en el desempeño de la tarea.
- Relación profesional, categoría profesional, nivel en el mercado y demanda.
- Sistema retributivo, remuneraciones fijas, variables, incentivos y gratificaciones.
- Criterios de evaluación que permitan valorar su correcto y adecuado desempeño en su lugar de trabajo, tanto a niveles técnicos como de adaptación, integración y trabajo en grupo.

c) Medios y técnicas de selección

Entre los medios y técnicas se consideran, diversos aspectos que son necesarios para una adecuada selección del personal que requiere la empresa.

Información sobre el candidato:

Se considera:

- Historial personal.
- Historial académico y profesional
- Conocimiento y capacitación profesionales específicos que haya realizado el candidato.
- Inteligencia y actitudes.
- Personalidad.
- Motivaciones.

Técnicas de análisis.

Son las siguientes:

- Fichas, impresos o cuestionarios.

- Entrevistas.
- Pruebas y exámenes profesionales.
- Ejercicios de simulación.

1.2.3.2.2 Contratación de personal

Una vez pasadas con éxito las etapas del proceso de selección o mecanismos de interpretación el candidato puede ser contratado, para lo cual es necesario realizar determinados tramites que permitan establecer la legalidad del contrato laboral.

- **Firma del contrato laboral escrito y las bases del contrato psicológico.**

La contratación individual, no sólo es una necesidad legal, sino también administrativa, pues se establecen cláusulas legales y administrativas, como la duración de la relación de trabajo ya sea por tiempo indeterminado o determinado.

También es importante resaltar que la relación de trabajo por tiempo indeterminado, de acuerdo con nuestra legislación, constituye la regla general, siendo una excepción la relación por tiempo determinado.

En los siguientes casos:

- Cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar.
- Cuando haya necesidad el de sustituir temporalmente a otro trabajador, y,
- En los demás casos previstos por la ley.

En el trabajo por tiempo indeterminado, se trabaja para otra, por un salario.

Si los servicios del trabajador o empleado son prestados en forma continua y constituyen para la institución una necesidad permanente, se estará siempre frente a un contrato individual de trabajo por tiempo indeterminado.

- **Procedimiento de afiliación al IESS.**

Los patronos deben dar al IESS el aviso de entrada de un trabajador dentro de los 15 días posteriores de su ingreso. El trámite de la afiliación consiste en lo siguiente:

- Obtener del propio Instituto de Seguridad Social las formas de afiliación correspondientes.
- Recabar de los trabajadores los datos y documentación necesaria para dar de alta al personal.
- Presentar los avisos a las oficinas generales del Instituto de Seguridad Social, el mismo día en que se contrate al empleado o a más tardar dentro de los cinco días siguientes, con copia del acuse de recibo correspondiente.
- La copia con el acuse de recibo deberá figurar en el expediente personal del trabajador. Además debe avisarse al departamento que se encargue de la elaboración de las nóminas la fecha de ingreso del trabajador.

- **Expediente del empleado.**

El número y diseño de registros de personal se realizará de acuerdo a las necesidades de la institución; a continuación se hace una breve mención de los dos registros necesarios que normalmente se abren al ingresar al trabajador:

a) El expediente.

El expediente se integrará por documentos que forman el historial del trabajador; compuesto por una carpeta con su solicitud de empleo, documentos personales, como: acta de nacimiento, de matrimonio, certificado de estudios, antecedentes no penales, etc., copia del contrato de trabajo, avisos de altas, bajas, cambios y movimientos, la evaluación del desempeño, etc.

Para la información codificada como los comprobantes de las entrevistas, de las pruebas, los documentos comprobatorios, así como los resultados del examen médico, se abrirá un archivo especial.

A fin de no olvidar detalles de la contratación se contará con una lista de verificación de todos ellos, con el objeto de tener el expediente completo que sea una verdadera historia del empleado.

Por ética profesional y para evitar un uso inadecuado de la información, no es recomendable que el estudio psicológico y el reporte del examen médico así como el resultado del estudio socio-económico formen parte del expediente, por lo que se resguardarán de forma especial.

La función del expediente del trabajador es un medio de control de personal. Esta informará al Director de Recursos Humanos si ha seguido correctamente los pasos del procedimiento de contratación y además si todo se realizó como fue planeado.

Los elementos de control que contiene el expediente, son los documentos que ha acumulado el trabajador durante el trabajo y durante el proceso de selección, además de aquellos instrumentos que se deban proporcionar como complemento de la amplia información requerida. Con el expediente del trabajador se termina el proceso de contratación.

b) **La hoja de servicios.**

El fin que se busca con una hoja de servicios es describir en forma resumida y clara los datos más importantes acerca del trabajador en lo que se refiere a detalles personales, escolaridad, antecedentes de trabajo, promociones y transferencias; evaluación del desempeño y control de todo lo que aparezca en su expediente.

El propósito es contar con una base de datos informativos y estadísticos, para posteriores ascensos, capacitación, plan de carreras, etc., contiene lo siguiente:

- Número asignado al trabajador y el nombre completo del mismo.
- Fecha de ingreso, que incluye el día mes y año en que empieza a laborar.
- Contratos, debido a que en ocasiones se realiza más de un contrato, debe incluirse, la fecha de cada uno de ellos, la duración de los mismos y las observaciones formuladas por sus superiores al término del contrato.
- Lugar y fecha de nacimiento.
- Estado civil: Deberá registrarse el nombre de la ó el cónyuge, en caso que tenga conviviente.
- Número de afiliación y clínica a la que esté adscrito.
- Hoja del examen médico.
- Nombre, domicilio y de teléfono de la persona que se avisara en caso de accidente.

- **Escolaridad:** Anotarse el grado máximo de educación que corresponde, los estudios de especialización, los idiomas que domine el interesado, etc.
- **Antecedentes de Trabajo:** Es necesario incluir las fechas de cada trabajo que haya tenido, la organización en que haya prestado sus servicios, el puesto, el sueldo y la causa de separación; además, se anotan las promociones o ascensos que haya logrado en sus trabajos anteriores.
- **Promociones y transferencias:** Deberá anotarse la fecha de ingreso, la dependencia, el puesto al que haya sido asignado y la categoría que le corresponda. Aquí también se anotarán las promociones y transferencias que posteriormente, ocurran.
- **Evaluación del desempeño:** Se registrará la fecha, la puntuación y las observaciones de la evaluación.
- **Control de asistencia:** Se anotan los totales anuales de los días trabajados, vacaciones, faltas injustificadas, enfermedades, riesgos profesionales, permisos con y sin percepción de sueldo, sanciones y retardos.
- **Separación:** Incluye la fecha y causa de la misma así como información acerca de si fue indemnizado, si se le gratificó y comentarios al respecto.

Como se notará, muchos de los conceptos anotados, sufren variaciones; por lo cual se requiere una constante actualización y, para ello, la implantación de otros procedimientos que ayuden a obtener la información.

Es muy frecuente que los trabajadores no consideren importante avisar a la organización acerca de cualquier cambio en sus datos personales: estado civil, domicilio, escolaridad, etc., se debe fomentar un cambio de actitud al respecto.

1.2.3.2.3 Inducción de personal

En virtud de las experiencias iniciales que vive un trabajador en la institución a la que llegan a brindar sus servicios, lo cual van a influir en su rendimiento y adaptación; es de suma importancia considerar al proceso de inducción para generar un sentimiento de pertinencia, a través de cursos que deberá tomar.

El personal se mantendrá en programas de educación continua en donde se le preparará para conocer sobre los planes, e información específica del espacio en el que labora, sobre la organización, políticas de personal, condiciones de contratación, plan de carreras, evaluación del desempeño, entre otros.

Los directivos son los que deciden cuales son los programas de capacitación para que sus colaboradores estén aptos para sus lugares de trabajos.

- **Actividades de Inducción.**

I. Reunión con el personal el día de su contratación o en su primer día de trabajo.

II. Información y explicación del contenido del manual de bienvenida que debe contener los siguientes apartados:

- Historia de la institución.
- El plan de desarrollo institucional
- Sus objetivos, políticas y estrategias generales
- Horarios, días de pago, etc.
- Servicios que presta a la comunidad

- Estructura organizacional
- Políticas de personal
- Prestaciones
- Reglamentación de la institución.
- Pequeño plano de las instalaciones
- Información general, que pueda representar interés al nuevo empleado contratado.

III. Posteriormente se realizarán las siguientes actividades como parte de la retroalimentación:

- Evaluación (mediante cuestionario para investigar la información que el nuevo personal pudo retener en la sesión recibida y que ayude para reforzar en lo posterior).
- Visita a las dependencias, a fin de que los nuevos empleados se familiaricen con la disposición física de los locales.
- Presentación ante los representantes sindicales, en su caso.
- Presentación de la organización especialmente con aquellas dependencias con las cuales se tendrá contacto o relaciones.
- Información presentada por el Director del área, jefe de departamento, sección, y/o supervisor de área sobre cada una de las actividades que se realizan en la empresa.

- Presentación del nuevo elemento contratado de la empresa, a los demás integrantes de la dependencia; se recomienda nombrar a alguien que le auxilie en los detalles para conocer más a fondo su trabajo inicial.
- Información acerca de los detalles propios para la elaboración del trabajo y que refuercen lo visto en la sesión de bienvenida al personal contratado.
- Entrevista de ajuste (al vencimiento de su primer contrato o a un cierto plazo), será efectuada por el jefe de sección o departamento donde se encuentra laborando y a la vez por el encargado de la Dirección de Recursos Humanos, con la finalidad de conocer si los procesos de selección y adaptación han sido adecuados.
- **Objetivos de la inducción.**
 - ✓ Ayudar a los nuevos empleados de la institución a conocerse y auxiliarlos para tener un comienzo productivo.
 - ✓ Establecer actitudes favorables de los nuevos empleados hacia la institución, su política y su personal.
 - ✓ Ayudar a los nuevos empleados a introducir un sentimiento de pertinencia y aceptación dentro de la empresa para generar entusiasmo y una alta moral.
 - ✓ El proceso de inducción se hace necesario porque el trabajador se pueda adaptar lo más rápido posible al nuevo ambiente de trabajo en la empresa.
- **Etapas de la inducción.**

En la etapa de inducción, se considera lo que Rodríguez J. (2007) dice al respecto: “el proceso de inducción incluye tres etapas que consideran la inducción a la

institución de personal, la inducción a la dependencia en el puesto particular correspondiente y la socialización organizacional” Pág. # 95.

a) Introducción a la institución

Aparte de la enseñanza técnica, la Dirección de Recursos Humanos, debe darle información sobre aspectos como:

- ✓ Historia de la institución.
- ✓ Políticas generales de personal.
- ✓ Indicaciones sobre disciplina, sobre lo que debe hacer y lo que debe evitar.
- ✓ Prestaciones a las que tiene derecho por se parte de la empresa, tales como: caja de ahorros, despensa, viáticos, deportes, seguros, etc.

b) Introducción al puesto.

Otra etapa del proceso de inducción, se refiere a la introducción al puesto, aquí se refiere a una orientación general. En esta etapa se recomienda lo siguiente:

- El nuevo trabajador sea llevado y presentado a su jefe inmediato.
- El jefe inmediato a su vez debe presentarlo con sus compañeros de trabajo.
- El jefe explica en qué consiste el trabajo, para ello describe el puesto.
- Debe mostrarle los sitios generales como son: lugar de cobro, de abastecimiento de material, cafetería, etc.

La inducción es importante ya que cuando se selecciona y contrata a un aspirante, es necesario considerar que una nueva personalidad va a agregarse a ella. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio desconocido, con normas, políticas, procedimientos y costumbres ajenas para él.

El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia así como su satisfacción. Entonces, la propia institución debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos, y establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la empresa en general.

1.2.3.2.4 Capacitación de personal

Referente Silíceo A. (2007), dice: “la capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo” Pág. #146. Como componente del proceso de desarrollo de los recursos humanos, la capacitación implica, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto de trabajo.

Por otro lado un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la organización para su normal desarrollo de sus actividades. En tal sentido la capacitación es factor importante para que el colaborador brinde su aporte al cargo asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

En esta era de cambios y de competitividad, es vital para las empresas propiciar el desarrollo de potencialidades humanas y contar con colaboradores que posean un alto nivel de dominio personal, que brinde servicios de responsabilidad y calidad.

La capacidad de aprender con rapidez da a los competidores quizás la única ventaja competitiva. Se requiere convertir la organización en “Organización Inteligente y Creativas”, con capacidad de ver la realidad desde otra perspectiva.

El prestigio, reconocimiento y rendimiento laboral de una organización dependen en primer lugar de la atención profesional y del buen trato que brinde su personal a los usuarios en todo contacto interpersonal y en segundo lugar, de las óptimas relaciones interpersonales que existan entre los miembros de la organización. Por estas razones para mantener y asegurar el prestigio, es necesario que dentro de capacitación se desarrollen potencialidades como: flexibilidad, originalidad, creatividad, espíritu de innovación, calidez y actitud de mejora continua.

Es necesario reiterar que la capacitación no es un gasto, sino una inversión que redundará en beneficio de la institución y de los miembros que la conforman. Desarrollar las capacidades del colaborador, proporciona beneficios para todos.

La capacitación ayuda a los colaboradores, aumentando sus habilidades, cualidades y beneficia a la organización. Dado que el acceso a la capacitación con información actualizada nos da la oportunidad de estar en mejores condiciones para ser competitivos en nuestras perspectivas laborales y profesionales.

Por ello la capacitación y desarrollo del recurso humano, son acciones claves para el cambio positivo de los colaboradores, siendo estos en las aptitudes, actitudes, conocimientos y la conducta social, lo que permite mantener el liderazgo tecnológico, trabajo en equipo y la armonía entre los colaboradores.

La capacitación es el proceso sistemático que modifica la conducta de los colaboradores, para el logro de los objetivos y fines de las instituciones, es decir, es un esfuerzo por mejorar el rendimiento del colaborador. Siendo necesario planificar y elaborar un plan de capacitación.

Existe una serie de formas de capacitación, siendo la más fundamental, la capacitación técnica, que abarca aspectos humanos y sociales, con el cual el colaborador incrementa el nivel cultural y humano.

- **Objetivos de la capacitación**

Los principales objetivos de la capacitación y desarrollo humano son:

- Preparar a los colaboradores para la ejecución de las diversas tareas y responsabilidades de la organización.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales el colaborador puede ser considerado.
- Cambiar la actitud del colaborador, crear un clima armonioso, aumentar su motivación y que sean receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

El contenido de la capacitación puede involucrar cuatro tipos de cambios de comportamiento de los colaboradores:

- **Transmisión de información:** El elemento esencial en el programa de capacitación es el contenido. A menudo, las informaciones son genéricas, referentes al trabajo, información de la empresa, sus productos, etc. comprender también la transmisión de nuevos conocimientos.
- **Desarrollo de habilidades:** Sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o posibles ocupaciones futuras, se trata de una capacitación

orientada de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

- **Desarrollo o modificación de actitudes:** Es el cambio de actitudes negativas por actitudes positivas, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y supervisión, sobre los sentimientos y relaciones de las demás personas. Implica adquirir nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios. Mejorar también las relaciones con los compañeros de trabajo generando armonía laboral y un ambiente que permita la superación diaria.
- **Desarrollo de conceptos:** La capacitación esta conducida a elevar el nivel de conceptualización de ideas y filosofías, para facilitar la aplicación en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

Estos cuatro tipos de comportamiento de capacitación pueden utilizarse separada o conjuntamente. Si los objetivos no se logran, el departamento de recursos humanos adquiere retroalimentación sobre el programa y los participantes.

- **Finalidad de la capacitación.**

Todo plan de modernización de las empresas, debe sustentarse en una alta inversión en recursos humanos. La capacitación sirve para el desarrollo de las capacidades y habilidades del personal. Hoy son los colaboradores quiénes demandan capacitación en áreas y temas específicos; han asimilado la necesidad de mejorar. Un desarrollo de recursos humanos implica planeamiento, estructuración, educación, capacitación para así brindar conocimiento, destrezas,

compromiso en los miembros y utilizarlos creativamente como herramientas para brindar poder.

Hay muchas formas de impartir capacitación, desde sugerir lecturas hasta talleres vivenciales, todos son buenos, pero los más eficaces parecen ser aquellos que dramatizan modelos para que la persona identifique y practique los comportamientos de quienes son eficientes y tienen éxito en determinado trabajo.

La capacitación facilita el aprendizaje de comportamientos relacionados con el trabajo, por ello, el contenido del programa debe ajustarse al trabajo. La ayuda de los expertos ayuda a identificar los conocimientos, destrezas y características personales que los instructores van a enseñar y que son válidos para el objetivo.

La capacitación hará que el colaborador sea competente y hábil, desarrolle las habilidades, con esto la organización se vuelve fuerte, productiva y rentable.

1.2.3.2.5 Evaluación de personal

Según Priante M. (2007) “la evaluación es un proceso para medir el rendimiento laboral del trabajador, con el objeto de llegar a la toma de decisiones objetivas sobre los recursos humanos” Pág. # 114.

Las organizaciones utilizan la evaluación para determinar incrementos de sueldos, necesidades de capacitación y desarrollo, así como ofrecer la documentación para apoyar las acciones de rotación de personal. En consecuencia, la evaluación sirve como instrumento de supervisión y desarrollo de personal. La evaluación del trabajador, se convierte en un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades del desempeño de un trabajador, es una herramienta de dirección, imprescindible en la actividad administrativa, ayuda a determinar políticas de recursos humanos adecuados a las necesidades de la organización.

La evaluación es el proceso por el cual objetivamente se valora cuantitativamente y cualitativamente al trabajador en el puesto que desempeña y se obtiene con la suma de factores determinantes; positivos o negativo de su rendimiento laboral. El estudio de los sistemas de evaluación del rendimiento en el trabajador, nos permite señalar que en nuestro medio no se practican con la objetividad requerida. Comúnmente se aplican grados de medición de los factores, imperando casi una total subjetividad lo que ha logrado como consecuencia una comprensible desconfianza en tan importante principio, que es instrumento para una justa valoración del hombre trabajador en el puesto de trabajo. La evaluación amplía las bases de información del departamento de personal. Estos conocimientos sirven para la retroalimentación que reciben los trabajadores sobre su desempeño.

❖ **Etapas de la evaluación del desempeño**

Razones para evaluar al personal

- La evaluación ofrece información con la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración.
- La evaluación ofrece una oportunidad para que el supervisor y su subordinado coordinen y revisen el comportamiento de ese relacionado con el trabajo que ejecuta.
- La mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación con respecto a su desempeño.
- Permite que ambos, Jefe-Subordinado, desarrollen un plan para corregir cualquier diferencia que la evaluación haya descubierto y les permite reforzar las cosas que el subordinado hace correctamente.

▪ **Objetivos de la evaluación**

La evaluación del trabajador es un tema que ha despertado opiniones favorables; sin embargo, muy poco se ha hecho para una verificación real y científica de sus efectos.

Se dice que, mientras que la selección de recursos humanos es una especie de control de calidad; la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad.

Las dos comparaciones se refieren implícitamente a la posición pasiva y sumisa del individuo que está siendo evaluado con relación a la organización a la cual pertenece o pretende pertenecer y del enfoque rígido, mecanizado, distorsionado y limitado de la naturaleza humana.

La evaluación del trabajador no puede restringirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del subordinado, es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si se debe cambiar el desempeño, el empleado debe conocer del cambio, también saber por qué y cómo deberá hacerse. Con la evaluación se espera:

- Mejorar el rendimiento en el trabajo.
- Servir como una oportunidad de retroalimentación para el trabajador, respecto a cómo se está y cuáles pueden ser sus proyecciones
- Detectar errores de asignación, determinando necesidades de reubicación.
- Investigar necesidades de capacitación y desarrollo del personal.

- Conciliar al trabajador en los aspectos que precisa mejorar y
- A los jefes sobre su responsabilidad sobre el recurso humano.

Elementos en el sistema de evaluación del personal

Primero, se debe reunir los datos necesarios, estudiar la descripción del puesto, comparar su desempeño con los criterios y revisar evaluaciones de desempeño. Es preciso avisar antes de la evaluación para que revise su trabajo, lea descripciones del puesto, analice problemas y prepare preguntas y comentarios.

Finalmente, elija el momento y lugar para realizar la entrevista y dejar suficiente tiempo libre para contestar las interrogantes que se hayan generado. Las entrevistas con personal de nivel menor, no requieren más de una hora. Evaluar a los empleados de nivel gerencial requiere de dos a tres horas.

Hay que asegurarse de que la entrevista se realice en un lugar sin interrupciones.

1.3 Marco legal

Leyes y regulaciones

- **Plan nacional del buen vivir**

Hacia el cumplimiento de derechos universales y la potenciación de las capacidades humanas. Partimos de una máxima: el libre desarrollo de todos y todas es la condición para el libre desarrollo de cada uno. Por tal razón, la meta debe ser la expansión de las capacidades de todos los individuos para que puedan elegir autónomamente, de manera individual o asociada, sus objetivos.

Asimismo, la atención no debe estar puesta exclusivamente sobre el acceso al bien mínimo, a tener lo elemental. El verdadero objetivo es el desarrollo de

capacidades fundamentales y la afirmación de identidades que constituyen al ser. El referente debe ser la vida digna y no la mera supervivencia.

Como ha dicho el premio Nobel de Economía Amartya Sen: “Dado que la conversión de los bienes primarios o recursos en libertades de elección puede variar de persona a persona, la igualdad en la posesión de bienes primarios o de recursos puede ir de la mano de serias desigualdades en las libertades reales disfrutadas por diferentes personas”.

(Sen, 1992) Se debe abogar, entonces, por la expansión de las capacidades en el marco del cumplimiento de los derechos humanos, antes que basarse únicamente en el acceso a factores de necesidades consideradas mínimas.

Para que los individuos ejerzan sus capacidades y potencialidades, “es necesario una distribución igualitaria de las condiciones de vida, dado que sólo si se dispone de los recursos necesarios podrán realizarse los proyectos individuales. Y solo si esa distribución no es desigual existen las condiciones para un mutuo reconocimiento sin el cual no hay una pública externalización de las capacidades.” (Ovejero, 2006).

El objetivo debe ser entonces la garantía de los derechos de los ciudadanos y con ello la corresponsabilidad que tienen en el cumplimiento de los deberes para con los otros, sus comunidades y la sociedad en su totalidad.

Si el objetivo son los derechos, las políticas no pueden ser selectivas sino universales, por lo cual, el objetivo en la producción y distribución de bienes públicos debe ser la ampliación de las coberturas y la mejora de la calidad de las prestaciones.

La focalización puede reflejar una prioridad ante emergencias momentáneas, pero el principio rector de la estrategia económica y social de mediano y largo plazo debe ser la universalidad solidaria.

Se debe reconocer, como señala Martha Nussbaum (2006), que existen dos umbrales que nos permiten caracterizar una vida como humana. El primero: las capacidades de los seres humanos para realizarse y funcionar dentro de la sociedad. El segundo: que las funciones y capacidades no sean tan mínimas, ni tan reducidas.

La idea intuitiva de una vida acorde con la dignidad humana sugiere que las personas no solo tienen derecho a la vida, sino a una vida compatible con la dignidad de la persona. Por lo tanto, abogamos por el reconocimiento de una igual dignidad de los seres humanos.

Reiteramos: el conceder a algunas personas un derecho desigual debe ser siempre un objetivo temporal (en el mejor de los casos, y no debe ser un *modus operandi* de la política pública), pues supone situar, pues supone situar al ‘beneficiario’ en una posición de subordinación e indignidad frente a los demás. (Nussbaum, 2006)

Reglamento para Cría y Cultivo de Especies Bioacuáticas

El cultivo del camarón está regido por el "Reglamento para Cría y Cultivo de Especies Bioacuáticas", promulgado mediante Decreto Ejecutivo N° 1062 (Registro Oficial 262, de 2 de septiembre de 1985).

Además, se han emitido varios acuerdos ministeriales que se refieren al comercio, importación de postlarvas, control de calidad de los productos de exportación, a la implantación de vedas (diciembre-febrero de cada año), las mismas que incluyen la prohibición de pescar postlarvas y reproductores.

Ecuador mantiene un sistema de control de calidad altamente reconocido. Ha cubierto las exigencias de la FDA, del Departamento de Veterinaria de la Unión Europea, de organizaciones de protección al consumidor de Japón y de organizaciones de inspección de Canadá.

El 100% de las plantas procesadoras de camarón cumplen con normas nacionales e internacionales de calidad, con el sistema HAACP (Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control) y con los requerimientos de los compradores.

Por otro lado el personal que labora en la institución se ampara en las leyes que existen a favor de los empleados (señaladas en el capítulo 4 de los derechos económicos, sociales y culturales, del código de trabajo a favor de los empleados), las cuales cumple a cabalidad.

Además deben de cumplir con los reglamentos internos que la empresa maneje, las mismas que beneficiarán o en su debido caso sancionarán al empleado por incumplimiento y de acuerdo al trabajo desempeñado.

En un entorno donde por lo general dichos recursos escasean, el empresario debe aplicar fórmulas para persuadir y motivar continuamente a los inversores o fuentes de capital, para que apoyen su proyecto empresarial.

La mayoría de las empresas son de propiedad privada y se las conoce como SECTOR PRIVADO.

Una empresa o Departamento del Estado es parte del SECTOR PÚBLICO.

Aunque ambos tipos de organización tienen que administrar recursos de la forma más eficaz, no ha sido preciso hasta ahora que las empresas del gobierno obtengan beneficios, porque existen diferencias entre los objetivos financieros de las empresas del sector privado y las del Gobierno.

Una característica por lo general idéntica para las organizaciones de ambos sectores es la necesidad de tener en cuenta como objetivo final de su actividad al Cliente o Consumidor.

CAPÍTULO II

2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Diseño de la investigación

Según el criterio de Hernández R. (2004): “El diseño de la investigación es un plan a la estrategia para confirmar si es o no cierto que resulta atractivo” Pág. # 245. El diseño de investigación servirá para obtener respuestas a las interrogantes o comprobar la hipótesis de la presente investigación.

El cual desglosa las estrategias básicas que se adoptarán para generar información exacta e interpretable y estipula la estructura fundamental y especifica la naturaleza global de la intervención.

El investigador plantea realizar un estudio para tratar de desarrollar algún tipo de comparación. El estudio supone, así, especificar la naturaleza de las comparaciones que habrían de efectuarse.

El estudio se fundamenta en una investigación de campo, ya que los datos se recogen de manera directa de la realidad en su ambiente natural y los datos fueron recabados con distintas técnicas e instrumentos en la empresa donde se desarrolló la investigación.

La presente investigación se desarrolló considerando la investigación cuantitativa y cualitativa, ya que se fundamenta en el modelo causa y efecto, que plantea los resultados que se recogieron y analizaron del estudio de las encuestas, esto brindará información relevante del tema planteado.

2.2 Modalidad de la investigación

En la presente investigación se utilizó la modalidad del proyecto factible ya que se elaborará la investigación y desarrollo de un modelo operativo viable.

En la actualidad representa una de las modalidades de investigación más empleada, porque constituye una alternativa para la búsqueda de solución de problemas y satisfacción de necesidades.

Esta modalidad permite obtener las verdaderas bases de la investigación, muy detallada, y luego un análisis de las mismas con las que se logra llegar a conclusiones eficientes del presente estudio.

2.3 Tipo de investigación

El tipo de investigación determinará los pasos a seguir del estudio, sus técnicas y métodos que puedan emplearse para determinar las causas de un problema existente. En general determina todo el enfoque de la investigación influyendo en instrumentos y hasta la manera de cómo se analiza los datos recaudados.

2.3.1. Por el propósito

2.3.1.1. Investigación aplicada.

La investigación aplicada, depende mucho de los descubrimientos y avances de la investigación básica y se enriquece con ellos, pero se caracteriza por su interés en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos. La investigación aplicada busca el conocer cada uno de los problemas suscitados en la empresa para hacer, para actuar, para construir y modificar ciertos procedimientos que generarán mejores resultados.

2.3.2. Por el nivel

2.3.2.1. Investigación descriptiva

La investigación descriptiva refiere minuciosamente e interpreta lo que está relacionada a condiciones o conexiones existentes; prácticas que prevalecen, opiniones, puntos de vista o actitudes que se mantienen; procesos en marcha; efectos que se sienten o tendencias que se desarrollan.

A veces, la relaciona con algún otro hecho precedente, que haya influido o afectado una condición o hecho presentes. En este caso se hace referencia a cada uno de los procedimientos desarrollados anteriormente, que fueron sometidos a una descripción total, para llegar a obtener conclusiones que permitan un cambio para bien de la empresa.

2.3.3. Por el lugar

2.3.3.1 Investigación Bibliográfica

El criterio de selección para la incorporación del material bibliográfico clasificado, fue cumplimiento de los objetivos de la investigación.

La Bibliografía considerada es multitemática y sus fuentes proceden de:

- Materiales de autores nacionales sobre la temática de estudio.
- Materiales de autores extranjeros sobre la temática de estudio.
- Materiales publicados en el país en relación con el tema tratado.

2.3.3.1 Investigación De campo

Se tratará de reunir los datos más importantes como, nivel de desempleo, procesos de reclutamiento y selección de personal, oportunidades de emprendimiento, en el cual se llevarán a cabo por medio de encuestas.

Es el estudio del problema, el lugar en que se producen los acontecimientos con el propósito de descubrir, explicar causas y efectos, entender su naturaleza, establecer los factores que lo motivan y permiten predecir su ocurrencia.

En esta modalidad de investigación se tomará contacto en forma directa con la empírica, para obtener datos directos a través de la observación. Para complementar la información se puede acudir a fuentes secundarias.

Existen diferentes tendencias en la clasificación de la investigación, lo que ha producido varias definiciones, entre estas: tipos de niveles, carácter, teniendo relación con los objetivos: lugar, naturaleza, alcance, factibilidad.

En la investigación de campo, se utilizará generalmente las encuestas, entre las más esenciales sin dejar de descartar aquellas técnicas que nos permitan afianzar las posibilidades de mejoramiento de la información para la propuesta.

2.3.4. Por la dimensión.

La investigación por dimensión aportan de tal forma que organiza la información de la investigación, de manera que se pueden examinar lo que se recopila o lo que se pretenderá planear, y preguntarnos si dicha información está equilibrada entre las dimensiones.

2.3.4.1. Investigación transversal

Investigación transversal, cuando la investigación está centrada en analizar cuál es el nivel o estado de una o diversas variables en un momento dado o bien cuál es la relación entre un conjunto de variables en un punto del tiempo.

Se pudo abarcar varios grupos de personas que dentro de la investigación son los empleados y directivos de la empresa sujetos a una relación constante que permita distinguir las causas y efectos del estudio.

2.4 Métodos de la investigación

Según Hernández R. Fernández Carlos (2003) “metodología es el conjunto de pasos fijados de antemano por una disciplina con el fin de alcanzar conocimientos válidos mediante instrumentos confiables”

Se puede establecer dos grandes clases de métodos de investigación: los métodos lógicos y los empíricos.

Los primeros son todos aquellos que se basan en la utilización del pensamiento en sus funciones de deducción, análisis y síntesis, mientras que los métodos empíricos, se aproximan al conocimiento del objeto mediante sus conocimiento directo y el uso de la experiencia, entre ellos encontramos la observación y la experimentación.

El método de investigación que se utilizará en el presente estudio es el método empírico ya que se analizará y observará la necesidad de implementar el manual de gestión del desempeño aplicado al talento humano.

2.4.3 Método histórico

El método histórico o la metodología de la historia es la forma de método científico específico de la historia como ciencia social.

Comprende las metodologías, técnicas y las directrices mediante las que los historiadores usan fuentes primarias y otras evidencias históricas en su investigación y luego escriben la historia; es decir, elaboran la historiografía.

Se optará por la revisión y registro de los cambios que se han desarrollado dentro de la empresa, esto servirá para determinar las falencias, problemas suscitados y las soluciones, rescatando los procedimientos exitosos y también los errores.

2.4.4 Método analítico

El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la separación de un todo, para observar las causas, la naturaleza y los efectos.

Es necesario conocer la naturaleza del objeto que se estudia para comprender su esencia, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

Este método permite rescatar las acciones y procedimientos más importantes del estudio realizado y determinar las posibles causas – efectos a manera de análisis, definiendo las respuestas a las preguntas que ocasionan las problemáticas.

Se analizarán por medio del método de la observación los problemas del personal de la empresa y por medio de la encuesta que se va a aplicar se obtendrá mayor información de la problemática que se investiga y se procederá a dar una solución.

2.5 Técnicas de Investigación

El éxito de la investigación depende de la calidad de la información que se adquiera, tanto de las fuentes primarias como de las secundarias así como del procesamiento y presentación de la información.

2.5.3 Observación Científica

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya la investigación para obtener el mayor número de datos.

El investigador conoce el problema y el objeto de investigación, estudiando su curso natural, sin alteración de las condiciones naturales, es decir que la observación tiene un aspecto contemplativo.

La observación configura la base de conocimiento de toda ciencia y, a la vez, es el procedimiento empírico más generalizado de conocimiento. Mario Bunge reconoce en el proceso de observación cinco elementos:

- El objeto de la observación.
- El sujeto u observador.
- Las circunstancias o el ambiente que rodean la observación.
- Los medios de observación.
- El cuerpo de conocimientos de que forma parte la observación.

2.5.4 Encuesta

La encuesta es un instrumento de la investigación que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica.

Existen al menos cuatro tipos que permiten obtener información primaria, en el presente estudio se utilizara la encuesta cara a cara, consiste en entrevista personal con cada encuestado. Tienen la ventaja de ser controladas y guiadas por el encuestador, además, se suele obtener más información que con otros medios.

Con la Encuesta se busca evaluar las capacidades y habilidades del personal que labora en la institución, cumplir objetivos y metas trazados, tener una mayor objetividad en los procesos de clasificación, movilidad y retribución del personal, obteniendo éxito empresarial, etc.

2.5.5 Escala de Likert

La escala de Likert fue desarrollado por Rensis Likert a principios de los treinta. Se le conoce como escala sumada debido a que la puntuación de cada unidad de análisis se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas en cada ítem. La escala se construye en función de una serie de ítems que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de un estímulo o referente. Cada ítem está estructurado con cinco alternativas de respuesta.

En el presente trabajo investigativo se elaboró una encuesta conteniendo como alternativas de respuestas a puntos de escala.

- (5) Muy de acuerdo

- (4) De acuerdo
- (3) Indiferente
- (2) En desacuerdo
- (1) Muy en desacuerdo

Se trabajó con estas cinco alternativas para que el encuestado tenga opción, en caso que no esté ni a favor ni en contra de una pregunta.

2.6 Instrumentos de la investigación

El investigador también necesita ciertas herramientas o instrumentos que le permitan recopilar datos de la realidad para probar sus hipótesis, pues no sería conveniente que los recopilara en base a sus cálculos o intuiciones, porque no obtendría la solución que espera.

Los instrumentos que requiere el investigador pueden ser de diferentes tipos: de medición, de constatación, de acopio de información, de verificación de situaciones, etc.

Los instrumentos que proporcionan información valiosa son los instrumentos de medición. La medición es una actividad importante cuando se trata de conocer la naturaleza de los objetivos que proporcionan información sobre sus características

El instrumento para la recolección de datos que se utilizara en el presente estudio es la encuesta.

2.6.1. Registro de observación

Registro en forma sistemática, de patrones conductuales de personas, objetos y sucesos a fin de obtener información sobre el fenómeno de interés, sin entrar en contacto con ellos. Se hicieron observaciones para detectar problemas de absoluta notoriedad, las mismas que servirán para extender la investigación en la empresa.

Para este registro se utilizaron cuestionarios para los que se contó con 10 empleados de la empresa, se hicieron tres bases, basadas en responsabilidad, desempeño y actitudes, las mismas que fueron calificadas y serán analizadas posteriormente.

2.7. Población y muestra

2.7.1 Población

Es todo conjunto de elementos, finito o infinito, definido por una o más características, de las que gozan todos los elementos que lo componen. No obstante, cuando se realiza un trabajo puntual, conviene distinguir entre población teórica: conjunto de elementos a los cuales se quieren extrapolar los resultados y población estudiada: conjunto de elementos accesibles en nuestro estudio.

La empresa cuenta con un total de 44 empleados incluidos los directivos, los cuales son tomados como la población en esta investigación, detallados a continuación según el sexo:

TABLA N° 1
POBLACIÓN

SEXO	CANTIDAD
Femenino	25
Masculino	19

Total	44
--------------	----

2.7.2 Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra de la población a la que se debe encuestar se determinará el número total del personal de la empresa, es decir, la Encuesta se realizará a 44 individuos que llevan a cabo las múltiples funciones en la empresa Prilabsa, obteniendo de esta forma datos de absoluta confiabilidad y una perspectiva total de los problemas existentes.

2.8 Procedimiento y procesamiento de la investigación

Para el desarrollo de la investigación trazada y de acuerdo al planteamiento del problema y los objetivos que se persiguen; se ejecutó una revisión bibliográfica de las variables en estudio. Todo el proceso del presente trabajo se apoyó en fuentes bibliográficas y documentales relacionadas al tema tratado, para de esta forma cumplir con su objetivo fundamental.

Para obtener información de fuentes primarias y de una encuesta personalizada a los empleados, se realizó la investigación en las instalaciones de la empresa Prilabsa, esto permitirá la recopilación de datos, que serán analizados. Se recolectará información mediante los métodos de investigación, técnicas como la observación y como principal herramienta la encuesta, que permite obtener opiniones directas de los miembros de la empresa y establecer una propuesta.

Para el desarrollo de la investigación se cumplieron tres etapas:

- **La etapa inicial:**

Las técnicas de recolección de información, que son las distintas formas o maneras de obtener la información. Conocer y explorar todo el conjunto de fuentes útiles como los resultados de la Encuesta, donde se obtuvo datos directos de los empleados de la empresa, también se adquirió información bibliográfica para plantear soluciones.

- **La etapa intermedia:**

El ordenamiento del material recabado para incorporar todo aquel que se consideró importante, lo cual se realizó a través de las técnicas de estudio. Esta etapa comprende en análisis de la investigación, se detecta las causas y efectos del problema.

- **En la etapa final:**

Ubicación y selección del material, luego se inició el proceso de registro de información, lo que permitió ordenar y clasificar los datos consultados y recogidos, incluyendo observaciones y críticas que sustentaron el trabajo de investigación planteado.

2.8.1 Recopilación o recolección de datos.

Todo proceso de investigación implica procesamiento de datos. Los datos son recolectados a través de diferentes técnicas que se utilizan de acuerdo a la necesidad y a la información requerida. Para realizar la recolección de la información se utilizó el muestreo por ubicación se procedió a encuestar a los empleados en las instalaciones de la empresa. Se obtuvieron los datos a través de un cuestionario aplicado en forma directa, mediante el método de comunicación cara a cara ya que se procedió a interrogar personalmente a los pobladores objeto de estudio de la presente propuesta.

2.8.2 Procesamiento de datos

Contiene información que le ayudará a llevar a cabo la planeación y el trabajo. El procesamiento está diseñado para producir los resultados después del trabajo de campo. Es la Técnica que consiste en la recolección de los datos primarios de entrada, que son evaluados y ordenados, para obtener información útil, que luego serán analizados, para la toma de decisiones o realizar acciones que estime conveniente.

2.8.3 Ciclo de procesamiento de datos

Las etapas para el procesamiento de datos recopilados durante la entrevista, consiste en:

2.8.3.1 Entrada:

Los datos deben ser adquiridos de la información recopilada y llevados a un bloque central para ser procesados.

En este caso, denominados de entrada, son clasificados para hacer que el proceso sea fácil y rápido. Lo que se va a procesar son los resultados provenientes de la encuesta realizada a los 44 empleados de la empresa Prilabsa.

2.8.3.2 Proceso

Durante el proceso se ejecutarán las operaciones necesarias para convertir los datos en información significativa.

Cuando la información esté completa se ejecutará la operación de salida, en la que se prepara un informe que servirá como base para tomar decisiones. Para realizar la conversión se los introdujo y se procesaron en Microsoft Excel.

2.8.3.3 Salida

En todo el procesamiento de datos se plantea como actividad adicional, la administración de los resultados de salida, que se puede definir como los procesos necesarios para que la información útil llegue al usuario.

Una vez procesados los datos, se realiza el análisis correspondiente de las tablas y gráficos elaborados. La función de control es que los datos estén siendo procesados en forma correcta. También se procedió a realizar la interpretación de los resultados de la encuesta.

2.8.4 Tabulación de los datos

El proceso de tabulación consiste en el recuento de los datos del cuestionario. En este proceso se incluye todas aquellas operaciones encaminadas a la obtención de resultados numéricos relativos a los temas de estudio que se tratan en los cuestionarios.

Se requiere codificar las respuestas obtenidas en los cuestionarios.

Se realiza la tabulación, codificación y diseño de gráficos con datos biográficos.

Los resultados de la encuesta serán presentados en tablas y gráficos que expliquen las relaciones entre las variables analizadas de manera que sean comprensibles.

Determinada la información de la investigación, se procedió a tabular cada una de las encuestas respectivas como fue asignada previo al origen del tema, para buscar conseguir el análisis.

Este análisis queda de la siguiente forma:

2.8.5 Presentación y analisis de los resultados

Los datos recopilados en la investigacion directamente de la fuente, se sometieron a procedimientos estadístico para una mejor manipulacion e interpretacion de parte del investigador.

Esto permite mostrar frecuencias, relaciones, contrastes, variaciones y tendencias mediante una presentación ordenada de la información, con un análisis lógico.

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

3.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN OBSERVACIÓN DE RESPONSABILIDAD

TABLA N° 2

Dimensión	Subdimensión	Subunidades de Observación					Totales	
		1	2	3	4	5	f	%
Cumplimiento de las funciones	Adecuado	6	7	8	8	7	36	72
	Inadecuado	4	3	2	2	3	14	28
Cumplimiento de las políticas empresariales	Muy Buena	7	7	8	6	6	34	68
	Mala	3	3	2	4	4	16	32
Cumplimiento de valores corporativos	Aceptable	7	6	8	8	7	36	72
	Inaceptable	3	4	2	2	3	14	28
Puntualidad de los empleados	Alta	8	9	9	8	8	42	84
	Baja	2	1	1	2	2	8	16
TOTAL PREDISPOSICIÓN							37	74
TOTAL RECHAZO							13	26

Fuente: Empresa Prilabsa

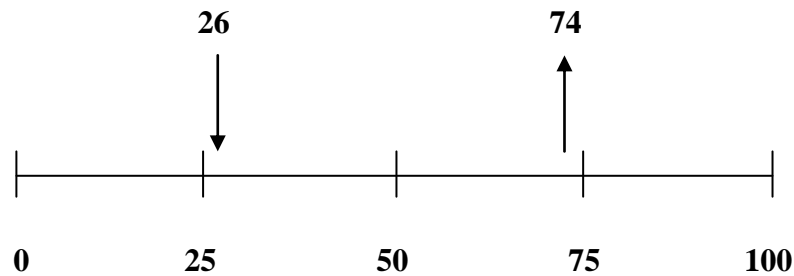
Elaborado por: Andrea Espinoza A.

Tipos de observación: participativa abierta.

Indicadores

- ✓ Cumplimiento de las funciones.
- ✓ Cumplimiento de las políticas empresariales.
- ✓ Cumplimiento de valores corporativos.
- ✓ Puntualidad de los empleados.

Gráfico N° 2



Fuente: Empresa Prilabsa

Elaborado por: Andrea Espinoza A.

Se realizó cinco veces la observación hacia diez empleados, donde se evaluó la responsabilidad que tienen al momento de realizar sus labores.

El 72% de los empleados cumplen con las funciones asignadas en la empresa, mientras que el restante tiene problemas para el cumplimiento de las mismas. Con respecto a las políticas empresariales se tiene que el 68% cumple y el 32% no lo hace, los valores corporativos son cumplidos por el 72% del total de empleados estimados mientras que el 28% muestra cierta desatención a los mismos, con respecto a la puntualidad el 82% está acatando los horarios establecidos y el restante aún presenta inconvenientes. El cumplimiento de funciones, políticas y valores corporativos tiene un porcentaje elevado, no es desalentador pero cabe el descuido y poco interés en la superación y mejoramiento de cada una de las responsabilidades de los empleados, debido a factores de desmotivación o falta de control.

La responsabilidad de los empleados es uno de los principales elementos en el desarrollo de la empresa, dependiendo de los niveles de responsabilidad se estiman los correctos procedimientos en sus labores generales, la responsabilidad parte desde el acato de las funciones y obligaciones a cumplir de los empleados.

3.1.2 OBSERVACIÓN DE ACTITUDES

TABLA N°3

Dimensión	Subdimensión	Subunidades de Observación					Totales	
		1	2	3	4	5	F	%
Predisposición para el trabajo	Adecuado	8	7	8	8	7	38	76
	Inadecuado	2	3	2	2	3	12	24
Trabajo en equipo	Muy Buena	8	7	8	6	6	35	70
	Mala	2	3	2	4	4	15	30
Perfeccionamiento	Aceptable	7	6	8	8	7	36	72
	Inaceptable	3	4	2	2	3	14	28
Comunicación entre empleados	Alta	7	7	8	8	7	37	74
	Baja	3	3	2	2	3	13	26
TOTAL PREDISPOSICIÓN							36,5	73
TOTAL RECHAZO							13,5	27

Fuente: Empresa Prilabsa

Elaborado por: Andrea Espinoza A.

La personalidad: Actitudes y cualidades que demuestran los empleados de la empresa Prilabsa fueron considerados en el cuestionario de observación.

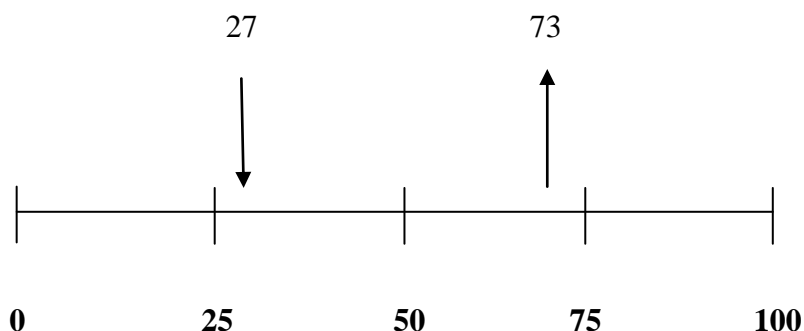
Tipos de observación: participativa abierta.

Indicadores

- ✓ Predisposición para el trabajo
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Perfeccionamiento
- ✓ Comunicación entre empleados

Se realizó cinco veces la observación hacia diez empleados, donde se evaluó las actitudes al momento de realizar sus labores y relacionarse con los compañeros.

GRÁFICO N°3



Fuente: Estudio Empresa Prilabsa

Elaborado por: Andrea Espinoza A.

El 76% de los empleados que estuvieron siendo observados para el cuestionario presentaron la predisposición para realizar su trabajo mientras que el porcentaje restante, no lo hizo presentando fallas y poco interés, el trabajo en equipo se da en un 70% de los empleados y el 30% aún se resiste al mismo, existe actitud de perfeccionamiento en un 72% mientras que el 28% no se encuentra interesado, existe comunicación entre los empleados en un 74% aunque el 26% presenta problemas para el intercambio y buena conducta con los compañeros.

Es necesario que exista la predisposición de los empleados para acatar funciones o encargos que se presenten, dispuestos a cumplir a cabalidad, actualmente aún existe un porcentaje alto que presenta desinterés en el cumplimiento y aceptación de funciones en momentos necesarios, el trabajo en equipo genera en una empresa gran capacidad y unión que reflejará logros de gran magnitud, basados en el apoyo, confianza, respaldo, capacidades que permitan surgir a la empresa en cada procedimiento a cumplir, el perfeccionamiento está en cada una de las personas, tal vez la conlleva la confianza en sí mismo y alta motivación, si el empleado se encuentra motivado su actitud de perfeccionamiento se elevará, la comunicación y buenas relaciones entre empleados permite que las acciones sean eficientes y el ambiente laboral cómodo para satisfacción de todos.

3.1.3 OBSERVACIÓN DE DESEMPEÑO

TABLA N°4

Dimensión	Subdimensión	Subunidades de Observación					Totales	
		1	2	3	4	5	f	%
Cumplimiento de los objetivos empresariales	Adecuado	7	8	8	8	6	37	74
	Inadecuado	3	2	2	2	4	13	26
Aplicación de las capacitaciones recibidas	Muy Buena	7	7	8	8	8	38	76
	Mala	3	3	2	2	2	12	24
Calidad en las labores	Aceptable	7	7	8	8	7	37	74
	Inaceptable	3	3	2	2	3	13	26
Mejoramiento continuo	Alta	8	7	7	8	6	36	72
	Baja	2	3	3	2	4	14	28
TOTAL PREDISPOSICIÓN							37	74
TOTAL RECHAZO							13	26

Fuente: Empresa Prilabsa

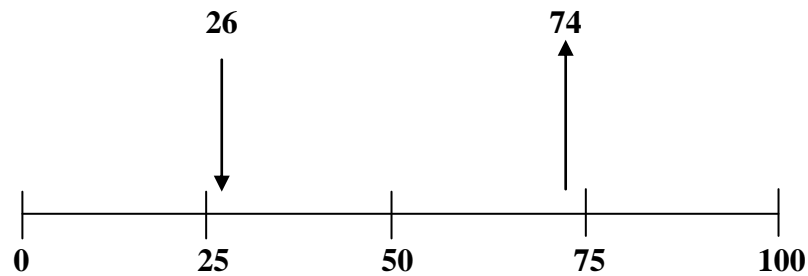
Elaborado por: Andrea Espinoza A.

Tipos de observación: participativa abierta.

Indicadores

- ✓ Cumplimiento de los objetivos empresariales
- ✓ Aplicación de las capacitaciones recibidas
- ✓ Calidad en las labores
- ✓ Mejoramiento continuo

Gráfico N°4



Fuente: Estudio Empresa Prilabsa

Elaborado por: Andrea Espinoza A.

El 74% se esmera por cumplir los objetivos empresariales a cabalidad y el 26% no lo hace, el 76% aplica todo lo aprendido en las capacitaciones que ha recibido mientras que el 24% no lo realiza, quienes se desempeñan con calidad en sus labores forman parte del 74% y el restante prefiere no manifestar ningún interés, el 72% de los empleados está motivado y quiere el mejoramiento continuo para sí mismo y para la empresa.

Los objetivos y metas empresariales por las cuales se desarrollan todas las actividades tienen que ser realizadas con absoluto rendimiento y ganas e querer lograr, si las condiciones para que esto suceda no es el adecuado la empresa no tendrá resultados contundentes, la empresa envía a ciertos empleados muy pocas veces a capacitaciones pero estos conocimientos son retribuidos a la empresa en un 76% lo cual es un valor elevado y satisfactorio para la empresa, existen empleados que se desempeñan con calidad, explotando cada una de sus capacidades para lograr la perfección y evitar los errores en cada proceso, para que esto se dé de forma eficiente y en todos los empleados se debería considerar cada una de sus necesidades, las mismas que deben ser analizadas y satisfechas para bien de la empresa y su talento humano, la calidad en las labores y el mejoramiento continuo se encuentran ligados, así que si existe motivación estos dos indicadores tendrán progreso.

3.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

TABLA N°5

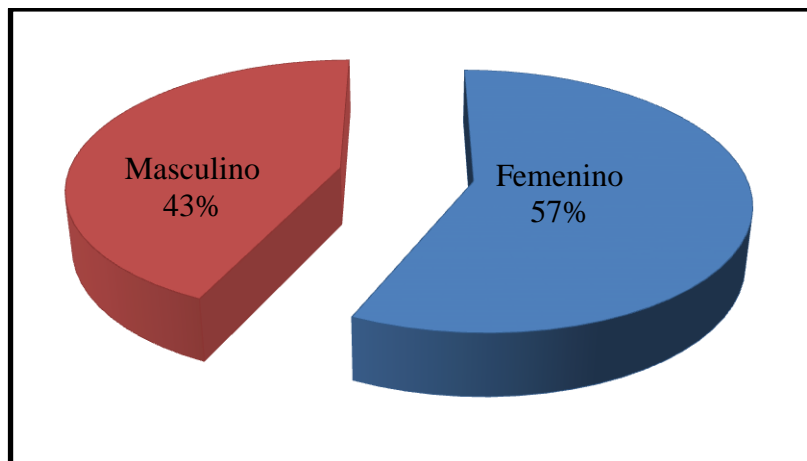
POBLACIÓN POR GENERO

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	25	57%
Masculino	19	43%
Total	44	100%

Fuente: Empresa Prilabsa.

Elaborado por: Andrea Espinoza

GRÁFICO N° 5



Fuente: Estudio de Mercado.

La población encuestada es de 44 individuos, de los cuales se determinó que el sexo femenino que labora es del 57% y el masculino del 43%. Cabe recalcar que todos los empleados encuestados pertenecen a la empresa PRILABSA, la mayor parte de los empleados son de sexo femenino seguidos del sexo masculino aunque la diferencia es mínima.

TABLA N°6

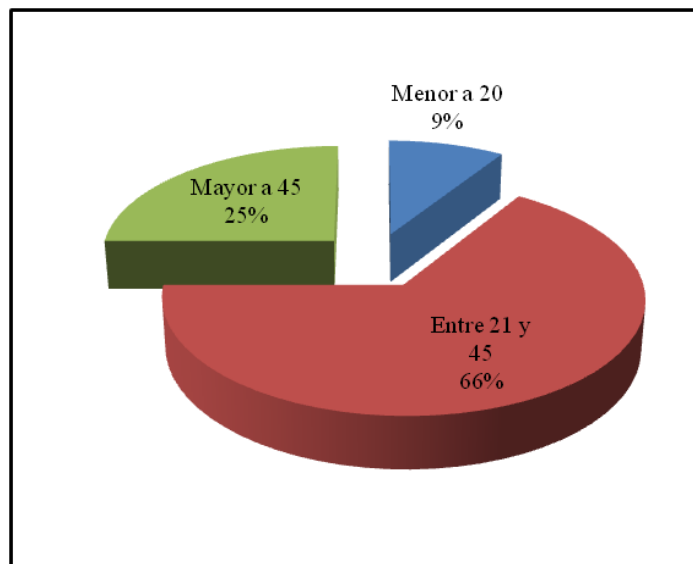
EDAD DE LA POBLACIÓN

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Menor a 20	4	9%
Entre 21 y 45	29	66%
Mayor a 45	11	25%
Total	44	100%

Fuente: Empresa Prilabsa.

Elaborado por: Andrea Espinoza

GRÁFICO N°6



Fuente: Estudio de Mercado

Los encuestados que poseen la edad menor a 20 años representan el 9%, quienes tienen entre 21 y 45 años el 66% y quienes son mayores a 45 años forman el 25% de los encuestados. Se cuenta con personal joven, con cierta experiencia en sus labores, procurando un buen estado y superación de la empresa. Para Prilabsa es necesario contar talento humano que represente eficiencia.

TABLA N°7

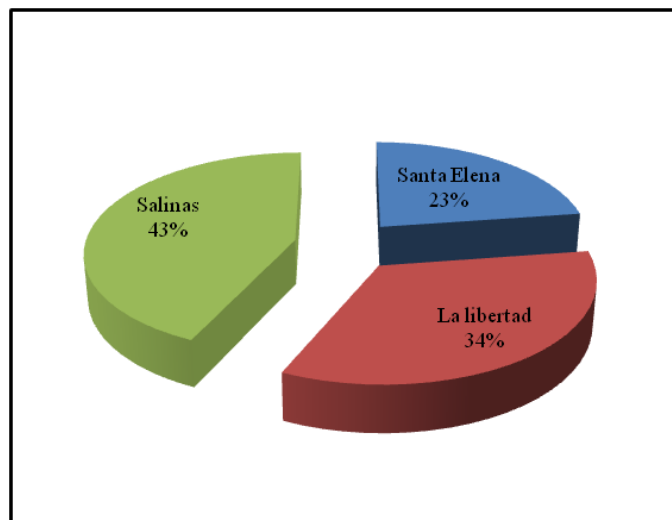
LUGAR DE RESIDENCIA

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Santa Elena	10	23 %
La Libertad	15	34%
Salinas	19	43%
Total	44	100%

Fuente: Empresa Prilabsa.

Elaborado por: Andrea Espinoza

GRÁFICO N°7



Fuente: Estudio de Mercado

Los trabajadores encuestados que residen en el cantón Santa Elena comprenden el 23%, los que habitan en el cantón La Libertad lo integran el 34%, cabe recalcar que es el cantón donde se encuentran ubicadas las instalaciones de la empresa y el cantón salinas lo forman el 43%. Los empleados de la empresa en su mayoría viven en el cantón La Libertad siendo esto favorable para ellos por los gastos que representa el transporte por traslado al sitio de trabajo, también incurrió que la oferta de trabajo fue anunciada en este cantón.

TABLA N°8

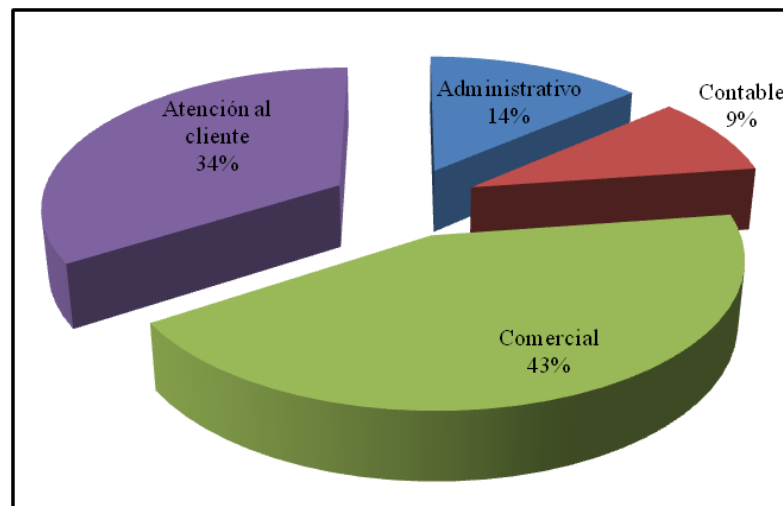
AREA EN QUE LABORA

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Administrativo	6	14%
Contable	4	9%
Comercial	19	43%
Atención al cliente	15	34%
Total	44	100%

Fuente: Empresa Prilabsa.

Elaborado por: Andrea Espinoza

GRÁFICO N°8



Fuente: Estudio de Mercado

Los trabajadores que laboran en el área comercial de la empresa representan el 43%, mientras que en atención al cliente el 34%, en el departamento administrativo el porcentaje es de 14% y en el área contable el tiene el 9% del personal laborando allí. Existe mayor cantidad de personal en las áreas comercial y de servicio al cliente, ya que la venta de los productos está a cargo de ellos y es necesario que todos los clientes sean atendidos correctamente, según sus necesidades.

TABLA N°9

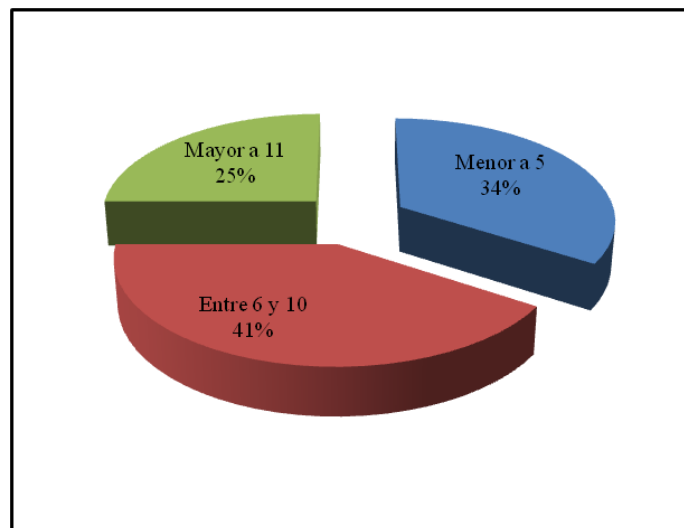
AÑOS DE TRABAJO EN PRILABSA

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Menor a 5	15	34%
Entre 6 y 10	18	41%
Mayor a 11	11	25%
Total	44	100%

Fuente: Empresa Prilabsa.

Elaborado por: Andrea Espinoza

GRÁFICO N°9



Fuente: Estudio de Mercado

El personal que ha laborado menos de 5 años en PRILABSA asciende a un 34%, mientras que aquellas personas que han prestados sus servicios profesionales entre 6 y 10 años los constituyen un 41% y los que han trabajado más de 11 años lo integran un 25%. Formar parte de la empresa desde hace algunos años ayuda a que el empleado se sienta en su sitio de trabajo como en su segundo hogar y haga por este lo mejor posible, según este dato se concluye que el empleado si logra encontrarse en la empresa satisfecho.

TABLA N°10

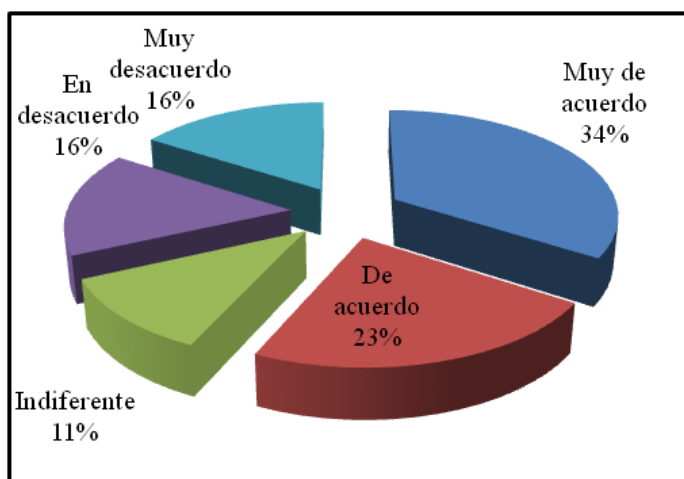
1. PRE – SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA CONTRATAR

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	15	34%
De acuerdo	10	23%
Indiferente	5	11%
En desacuerdo	7	16%
Muy desacuerdo	7	16%
Total	44	100%

Fuente: Empresa Prilabsa.

Elaborado por: Andrea Espinoza

GRÁFICO N°10



Fuente: Estudio de Mercado

Quienes manifiestan estar “muy de acuerdo” que la empresa realiza pre selección antes de contratar son el 34%, quienes están “de acuerdo” el 23%, los que se encuentra “indiferente” el 11%, “en desacuerdo” el 16%, y el restante “muy en desacuerdo” el 16%. Según los datos obtenidos se concluye que la mayoría de los empleados han sido parte de una pre selección para el puesto y funciones a desempeñar, siendo así colocado en su puesto de trabajo ideal, lo cual es una ventaja para la empresa ya que se cuenta con el empleado en el lugar que corresponde.

TABLA N°11

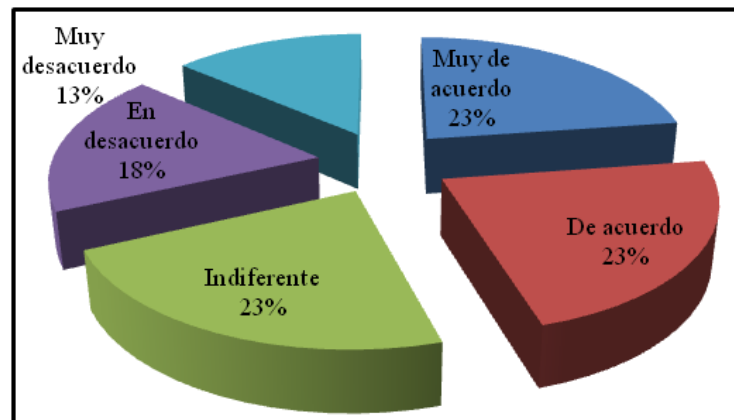
2. ENTREVISTAS A LOS ASPIRANTES SELECCIONADOS

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	10	23%
De acuerdo	10	23%
Indiferente	10	23%
En desacuerdo	8	18%
Muy desacuerdo	6	14%
Total	44	100%

Fuente: Empresa Prilabsa.

Elaborado por: Andrea Espinoza

GRÁFICO N°11



Fuente: Estudio de Mercado

Quienes manifiestan estar “muy de acuerdo” que la empresa realiza entrevistas a los aspirantes seleccionados son el 23%, quienes están “de acuerdo” el 23%, los que se encuentra “indiferente” el 23%, “en desacuerdo” el 18%, y el restante “muy en desacuerdo” el 14%. La mayor parte de los empleados han sido entrevistados por los directivos antes de contratarlos, considerando este paso como una herramienta para obtener al mejor aspirante. Este es un buen procedimiento, el entrevistador puede darse cuenta de el valor que representa su empleado y considerarlo.

TABLA N°12

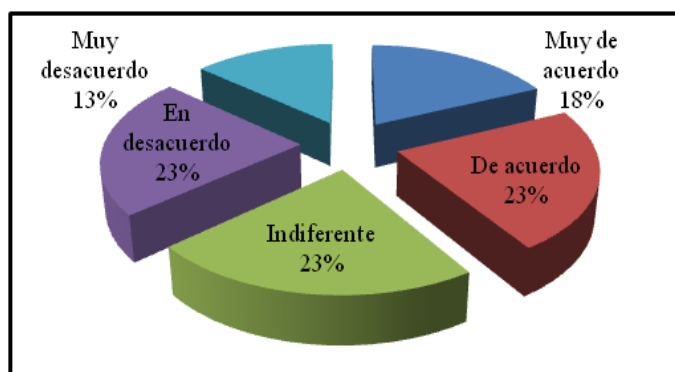
3. CONOCER LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	8	18%
De acuerdo	10	23%
Indiferente	10	23%
En desacuerdo	10	23%
Muy desacuerdo	6	14%
Total	44	100%

Fuente: Empresa Prilabsa.

Elaborado por: Andrea Espinoza

GRÁFICO N°12



Fuente: Estudio de Mercado

Quienes manifiestan estar “muy de acuerdo” que la empresa le dio a conocer la misión y visión de la institución cuando fue contratado son el 18%, quienes están “de acuerdo” el 23%, los que se encuentra “indiferente” el 23%, “en desacuerdo” el 23%, y el restante “muy en desacuerdo” el 14%. De acuerdo a los resultados existe una gran cantidad de empleados que afirman no haber sido capacitados con los objetivos de la empresa al inicio de sus labores, lo cual genera en ellos muy poca visualización de donde se encuentran laborando, un porqué y una meta a seguir durante sus labores a realizar.

TABLA N°13

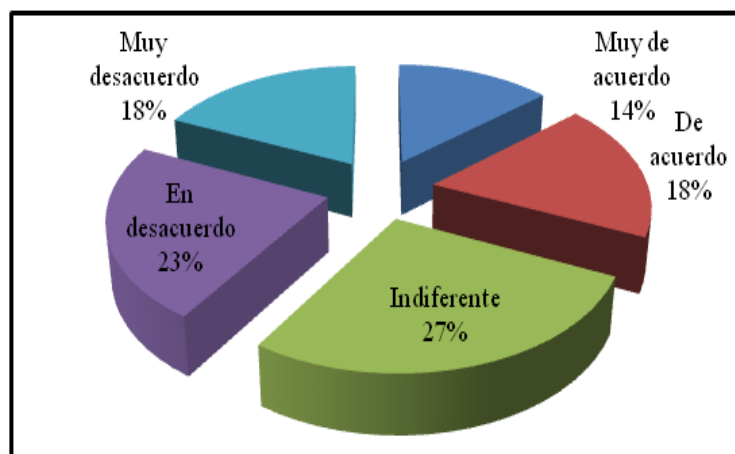
4. CONOCE NORMAS Y VALORES DE LA INSTITUCIÓN

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	6	14%
De acuerdo	8	18%
Indiferente	12	27%
En desacuerdo	10	23%
Muy desacuerdo	8	18%
Total	44	100%

Fuente: Empresa Prilabsa.

Elaborado por: Andrea Espinoza

GRÁFICO N°13



Fuente: Estudio de Mercado

Quienes manifiestan estar “muy de acuerdo” que la empresa le dio a conocer la normas y valores de la institución cuando fue contratado son el 14%, quienes están “de acuerdo” el 18%, los que se encuentra “indiferente” el 27%, “en desacuerdo” el 23%, y el restante “muy en desacuerdo” el 18%. Tener conocimiento de cada una de las normas y valores de la empresa a la que se pertenece es necesario para que el empleado pueda cumplirlas y generar un mejor ambiente de trabajo.

TABLA N°14

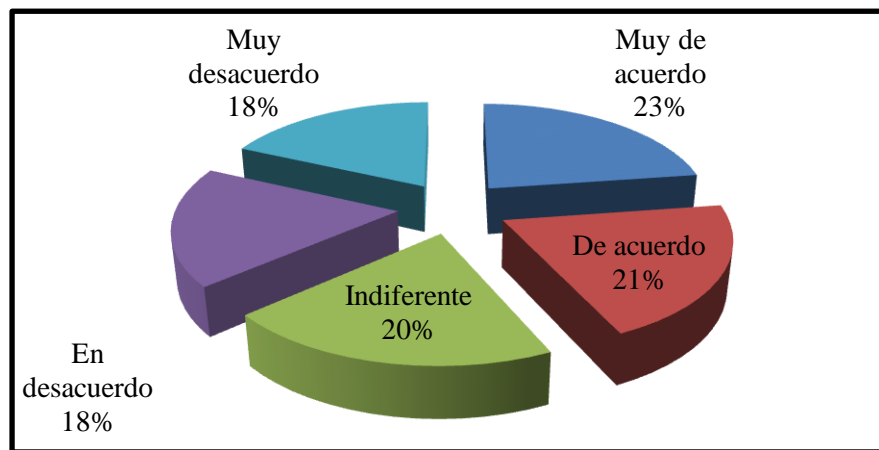
5. DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y FUNCIONES A EMPLEADOS NUEVOS

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	10	23%
De acuerdo	9	20%
Indiferente	9	20%
En desacuerdo	8	18%
Muy desacuerdo	8	18%
Total	44	100%

Fuente: Empresa Prilabsa.

Elaborado por: Andrea Espinoza

GRÁFICO N°14



Fuente: Estudio de Mercado

Quienes aducen estar “muy de acuerdo” con que la empresa da a conocer los cargos y funciones son el 23%, %, quienes están “de acuerdo” el 20%, los que se encuentra “indiferente” el 20%, “en desacuerdo” el 18%, y el restante “muy en desacuerdo” el 18%.. El 23% recibió las indicaciones de forma explícita mientras que los demás no tuvieron una explicación concreta y que poco a poco fue mejorada, dejando grandes vacíos y permitiendo errores por parte de los empleados al no tener claras las funciones a cumplir.

TABLA N° 15

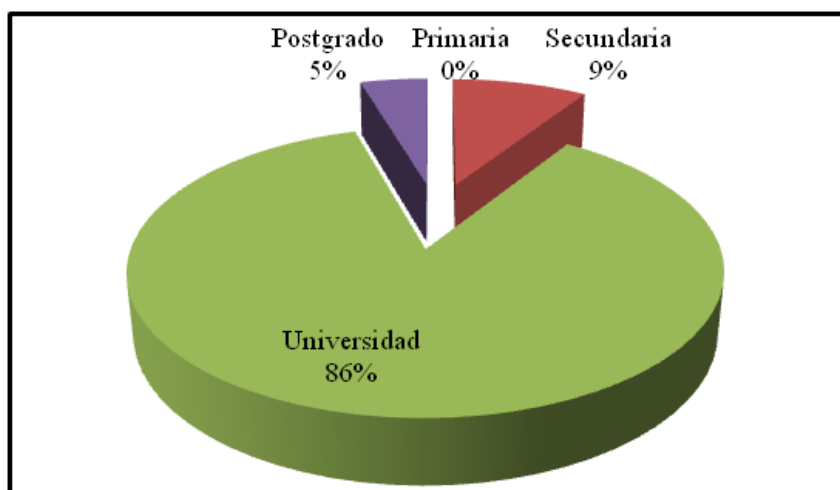
6. NIVEL DE INSTRUCCIÓN

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	0	-
Secundaria	4	9%
Universidad	38	86%
Postgrado	2	5%
Total	44	100%

Fuente: Empresa Prilabsa.

Elaborado por: Andrea Espinoza

GRÁFICO N° 15



Fuente: Estudio de Mercado

El nivel de instrucción de los empleados en términos de porcentaje para “primaria” el 0%, para “secundaria” el 9%, para quienes tienen instrucción “universitaria” el 86%, y para quienes tienen “postgrado” el 5%. Esta pregunta se realizó para determinar el nivel de instrucción que tiene el personal de la empresa. Debido a las capacidades que se necesitan en la empresa se opta por contratar a personas que tengan estudios superiores, sin embargo aún existen empleados que tienen educación primaria y que siguen laborando por su gran desempeño.

TABLA N°16

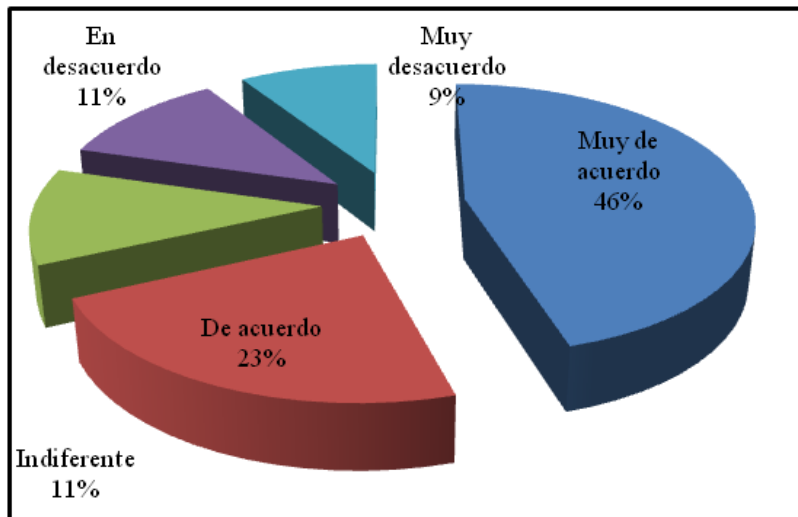
7. PUESTO EN QUE LABORA

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	20	45%
De acuerdo	10	23%
Indiferente	5	11%
En desacuerdo	5	11%
Muy desacuerdo	4	9%
Total	44	100%

Fuente: Empresa Prilabsa.

Elaborado por: Andrea Espinoza

GRÁFICO N°16



Fuente: Estudio de Mercado

Quienes manifiestan estar “muy de acuerdo” en el puesto en el que laboran son el 45%, quienes están “de acuerdo” el 23%, los que se encuentra “indiferente” el 11%, “en desacuerdo” el 11%, y el restante “muy en desacuerdo” el 9%. El mayor porcentaje lo tienen quienes se encuentran satisfechos, pero existe un 20% que prefiere estar en otro puesto porque cree merecerlo, notando incomodidad o ganas de superación en su sitio de trabajo.

TABLA N° 17

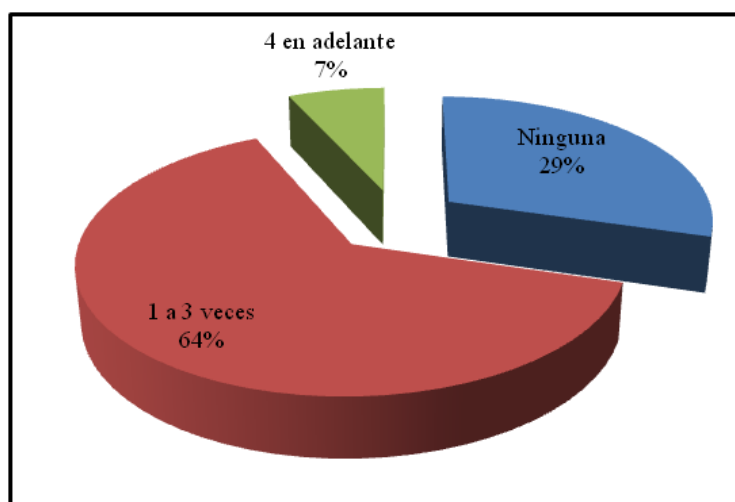
8. CAPACITACIONES POR PARTE DE LA EMPRESA

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna	13	29%
1 a 3 veces	28	64%
4 en adelante	3	7%
Total	44	100%

Fuente: Empresa Prilabsa.

Elaborado por: Andrea Espinoza

GRÁFICO N°17



Fuente: Estudio de Mercado

Las respuestas a esta interrogante fue: los empleados no han recibido “ninguna” capacitación lo que representa el 29%, de “1 a 3 veces” el 64% y de “4 en adelante” el 7%. Gran parte de los empleados si han recibido capacitaciones, sin embargo hay un porcentaje de 29% algo considerable que no aún no han sido partícipes, lo cual sería necesario para estos empleados. La capacitación del empleado conllevará a grandes logros de la empresa que se reflejarán con calidad continua.

TABLA N°18

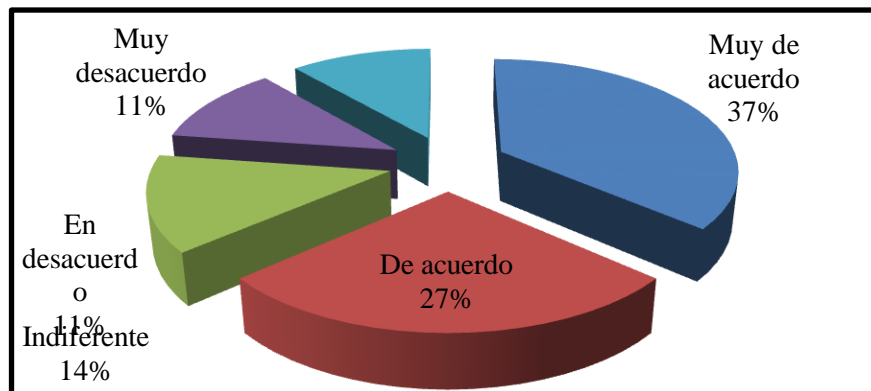
9. NECESIDAD DE CAPACITACIONES PERIÓDICAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	16	36%
De acuerdo	12	27%
Indiferente	6	14%
En desacuerdo	5	11%
Muy desacuerdo	5	11%
Total	44	100%

Fuente: Empresa Prilabsa.

Elaborado por: Andrea Espinoza

GRÁFICO N°18



Fuente: Estudio de Mercado

Quienes manifiestan estar “muy de acuerdo” que se necesitan capacitaciones periódicas para mejorar el desempeño de los empleados es el 36%, quienes están “de acuerdo” el 27%, los que se encuentra “indiferente” el 14%, “en desacuerdo” el 11%, y el restante “muy en desacuerdo” el 11%. Las capacitaciones periódicas permiten estar al tanto con las actualizaciones de los procedimientos que se cumplen en la empresa, es importante que los empleados tengan un conocimiento totalmente actualizado que sea base del desarrollo empresarial.

TABLA N°19

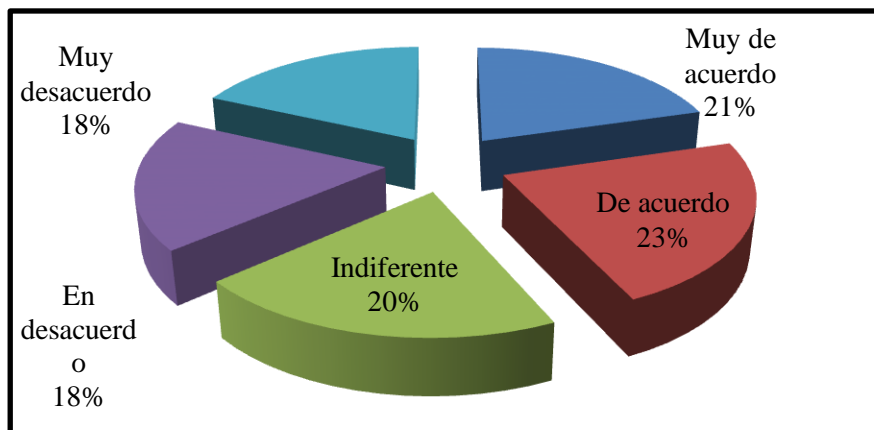
10. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	9	20%
De acuerdo	10	23%
Indiferente	9	20%
En desacuerdo	8	18%
Muy desacuerdo	8	18%
Total	44	100%

Fuente: Empresa Prilabsa.

Elaborado por: Andrea Espinoza

GRÁFICO N° 19



Fuente: Estudio de Mercado.

Quienes manifiestan estar “muy de acuerdo” que las insitucion a evaluado su desempeño es el 20%, quienes están “de acuerdo” el 23%, los que se encuentra “indiferente” el 20%, “en desacuerdo” el 18%, y el restante “muy en desacuerdo” el 18%. La empresa ha evaluado el desempeño en la mayoría de los empleados, pero existe un porcentaje que no, sería necesario que esto se considere ya que podría crear valor en el empleado si se expone a una evaluación, procurando ser mejor cada día.

TABLA N°20

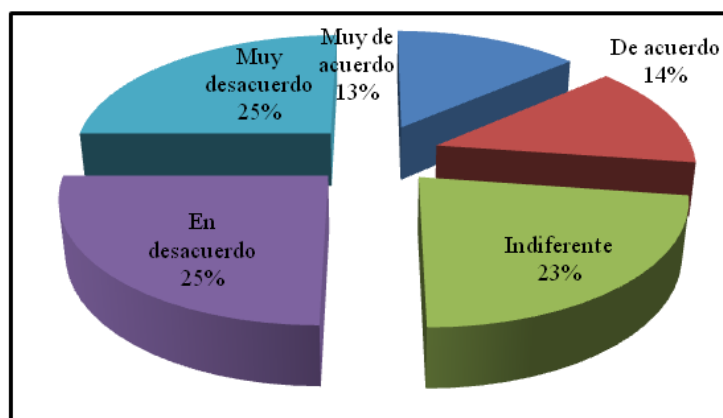
11. CAMBIOS DE PUESTO

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	6	13%
De acuerdo	6	14%
Indiferente	10	23%
En desacuerdo	11	25%
Muy desacuerdo	11	25%
Total	44	100%

Fuente: Empresa Prilabsa.

Elaborado por: Andrea Espinoza

GRÁFICO N°20



Fuente: Estudio de Mercado

Quienes están “muy de acuerdo” con que se realizan cambios de puestos en la empresa representan el 13%; quienes están “de acuerdo” el 14%, los que se encuentra “indiferente” el 23%, “en desacuerdo” el 25%, y el restante “muy en desacuerdo” el 25%. Esta pregunta es para determinar si la empresa rota a su personal. En muy pocas ocasiones se realizan los cambios de puesto de trabajo, la empresa no ha considerado muchos ascensos o este ámbito, los empleados permanecen en sus lugares en su mayoría, esto genera un malestar ya que la superación laboral no se da.

TABLA N°21

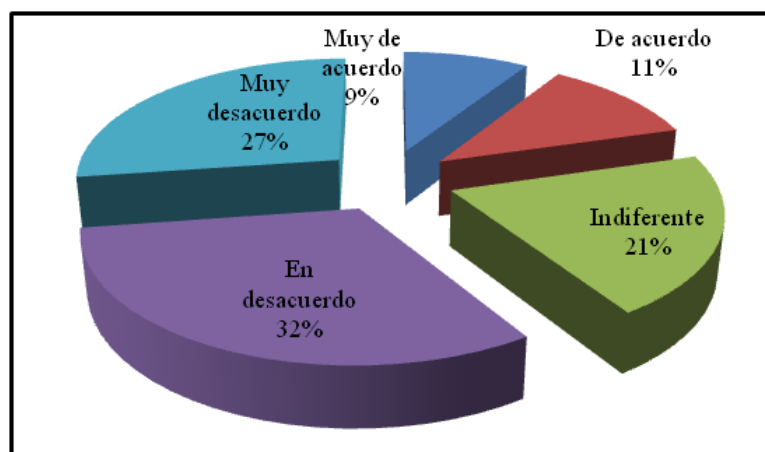
12. CONFORMES CON LOS CAMBIOS DE PUESTOS

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	4	9%
De acuerdo	5	11%
Indiferente	9	20%
En desacuerdo	14	32%
Muy desacuerdo	12	27%
Total	44	100%

Fuente: Empresa Prilabsa.

Elaborado por: Andrea Espinoza

GRÁFICO N°21



Fuente: Estudio de Mercado

Quienes están “muy de acuerdo” con que deben darse los cambios de puestos en la empresa representan el 9%; quienes están “de acuerdo” el 11%, los que se encuentra “indiferente” el 20%, “en desacuerdo” el 32%, y el restante “muy en desacuerdo” el 27%. Los empleados opinan que se encuentran bien en sus puestos, pero hay quienes quieren superarse y obtener mayores recursos por lo que opinan que es necesario para ellos un cambio de puesto que les permita desarrollarse laboralmente.

TABLA N°22

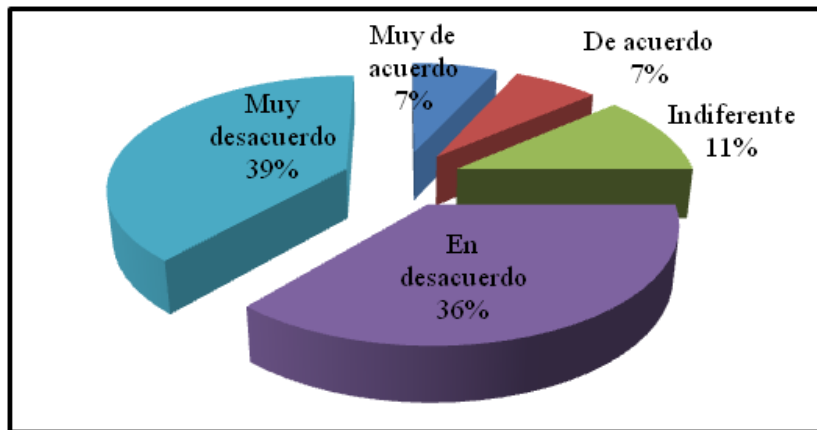
13. RECONOCIMIENTOS DE MÉRITOS A TRABAJADORES EJEMPLARES

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	3	7%
De acuerdo	3	7%
Indiferente	5	11%
En desacuerdo	16	36%
Muy desacuerdo	17	39%
Total	46	100%

Fuente: Empresa Prilabsa.

Elaborado por: Andrea Espinoza

GRÁFICO N°22



Fuente: Estudio de Mercado

Quienes están “muy de acuerdo” con que la empresa realiza reconocimientos de méritos a trabajadores representan el 7%; quienes están “de acuerdo” el 7%, los que se encuentra “indiferente” el 11%, “en desacuerdo” el 36%, y el restante “muy en desacuerdo” el 39%. Muy pocas veces y a pocos empleados la empresa les reconoce sus capacidades y desempeño en la empresa, existe pero es para pocos este tipo de reconocimientos, debería ser para todos todos dividiendolos por categorías de trabajo.

TABLA N°23

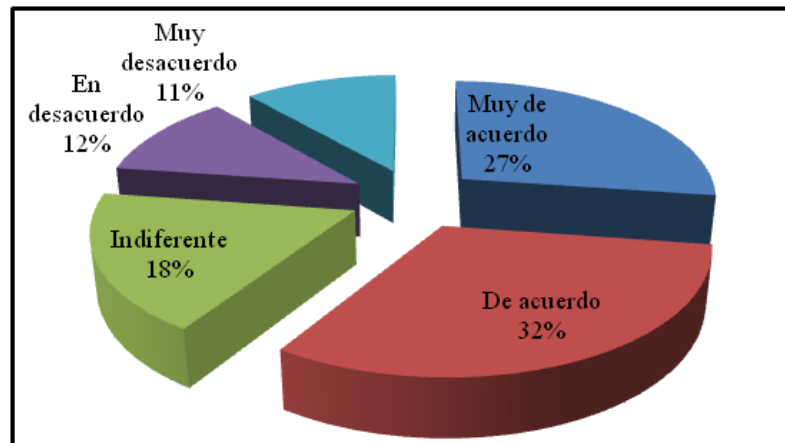
14. PUESTO ACTUAL

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	12	27%
De acuerdo	14	32%
Indiferente	8	18%
En desacuerdo	5	11%
Muy desacuerdo	5	11%
Total	44	100%

Fuente: Empresa Prilabsa.

Elaborado por: Andrea Espinoza

GRÁFICO N°23



Fuente: Estudio de Mercado

Quienes están “muy de acuerdo” con el puesto en que se encuentra en la empresa representan el 27%; quienes están “de acuerdo” el 32%, los que se encuentra “indiferente” el 18%, “en desacuerdo” el 11%, y el restante “muy en desacuerdo” el 11%. El 59% se encuentra bien en el puesto de trabajo, pero el porcentaje restante considera que desearía otro puesto o existen motivos diferentes para no sentirse cómodo, lo que causa un ambiente laboral inadecuado y desfavorable para la empresa.

TABLA N°24

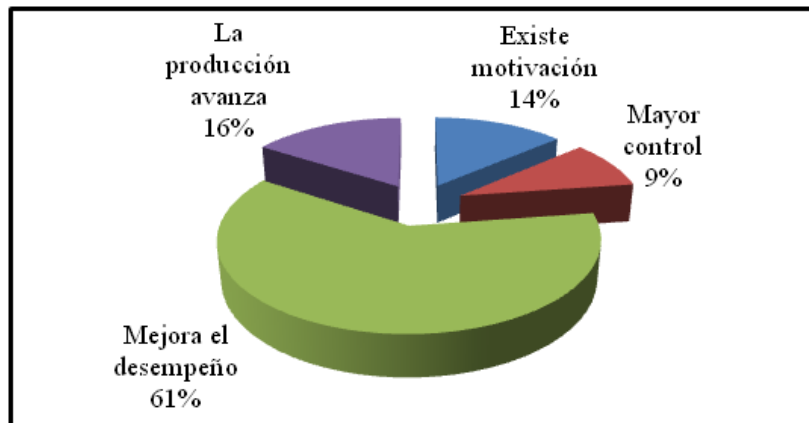
15. IMPORTANCIA DE LA EVALUACION

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Existe motivación	6	14%
Mayor control	4	9%
Mejora el desempeño	27	61%
La producción avanza	7	16%
Total	44	100%

Fuente: Empresa Prilabsa.

Elaborado por: Andrea Espinoza

GRÁFICO N°24



Fuente: Estudio de Mercado

Las personas que opinan que la evaluación del desempeño es importante por el motivo de que “existe motivación” son el 14%, quienes dicen que hay “mayor control” representan el 9%, los que aducen que “mejora el desempeño” son el 61% y finalmente quienes dicen que a partir de esta evaluación la “producción avanza”, son el 16%. La evaluación de desempeño genera en su mayoría un mayor desempeño laboral, crea valor en cada uno de los empleados, la productividad se incrementa y el control en los empleados se releja en sus actividades diarias. La evaluación hace que el empleado se esmere en sus labores

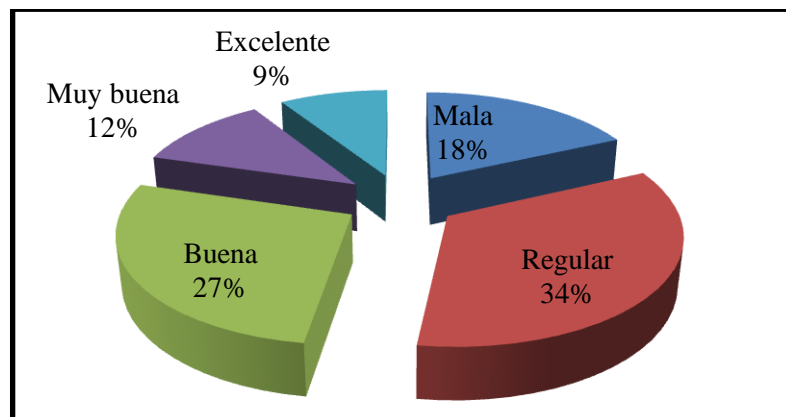
TABLA N° 25
16 COMUNICACIÓN CON COMPAÑEROS

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Mala	8	18%
Regular	15	34%
Buena	12	27%
Muy buena	5	11%
Excelente	4	9%
Total	44	100%

Fuente: Empresa Prilabsa.

Elaborado por: Andrea Espinoza

GRÁFICO N°25



Fuente: Estudio de Mercado

Las personas que opinan que la comunicación con sus compañeros de trabajo es “mala” agrupan el 18%, quienes manifiestan que es “regular” 34%, los que aducen que es “buena” es del 27% lo que dicen que es “muy buena” es del 11% y finalmente “excelente” con un 9%. La mayor parte de los empleados cree tener una buena relación con sus compañeros, sin embargo existe un 18% valor considerable que no cree tener una buena relación, siendo esto un impedimento en las labores de los mismos. Se debería identificar a los empleados que no cuentan con una buena relación para luego analizar y proceder a solucionar este inconveniente.

TABLA N° 26

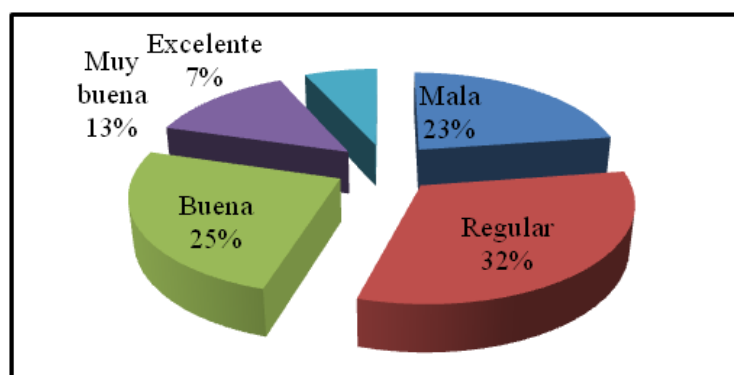
17. COMUNICACIÓN CON SUPERIOR

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Mala	10	23%
Regular	14	32%
Buena	11	25%
Muy buena	6	13%
Excelente	3	7%
Total	44	100%

Fuente: Empresa Prilabsa.

Elaborado por: Andrea Espinoza

GRÁFICO N°26



Fuente: Estudio de Mercado

Las personas que opinan que la comunicación con su superior inmediato es “mala” es del 23%, quienes manifiestan que es “regular” 32%, los que aducen que es “buena” es del 25% los que dicen que es “muy buena” son el 13% y finalmente “excelente” con un 7%. La comunicación es muy importante dentro de la empresa, especialmente con los superiores, ya que el empleado o superior inmediato puede sugerir o repetir la información procurando la mejor interpretación posible y no tener ningún inconveniente en los procedimientos a realizar. Los empleados y sus superiores deberán procurar una buena comunicación ya que este es un factor influyente en la empresa, y si este no cuenta con verdaderas bases la empresa puede fracasar.

TABLA N° 27

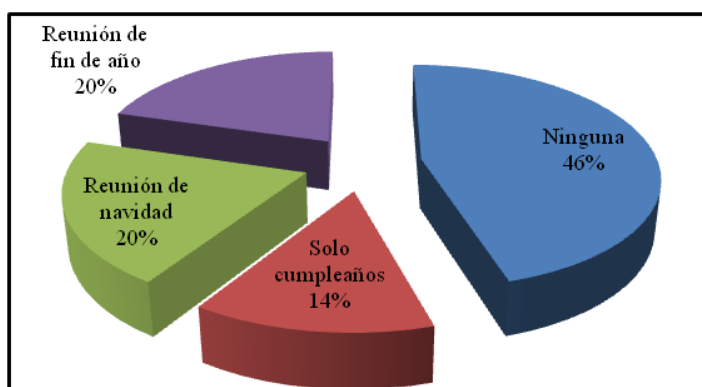
18. ACCIONES PARA MEJORA LA COMUNICACIÓN

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna	20	46%
Solo cumpleaños	6	14%
Reunión de navidad	9	20%
Reunión de fin de año	9	20%
Total	44	100%

Fuente: Empresa Prilabsa.

Elaborado por: Andrea Espinoza

GRÁFICO N° 27



Fuente: Estudio de Mercado

Los empleados manifestaron que la empresa no realiza “ninguna” acción para mejorar la comunicación entre ellos representan el 46%, quienes dijeron que se reúnen “solo en cumpleaños” representan el 14%; “reunión en navidad” lo forman el 20%; quienes dicen que en “reunión fin de año” son el 20%. La empresa por lo general solo realiza reuniones entre los empleados en épocas de navidad y fin de año, ciertas veces en los cumpleaños, no existe ningún otro tipo de momento que permita a los empleados desarrollar mejores relaciones entre ellos. Es necesario que este tipo de encuentros entre compañeros se den con mayor frecuencia y permita una mejor relación.

TABLA N°28

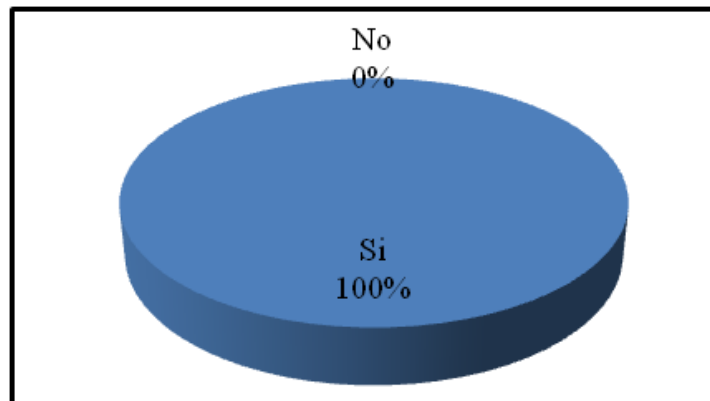
**19. MECANISMOS PARA MEJORAR EL BIENESTAR DE LOS
TRABAJADORES**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	44	100%
No	0	-
Total	44	100%

Fuente: Empresa Prilabsa.

Elaborado por: Andrea Espinoza

GRÁFICO N°28



Fuente: Estudio de Mercado

Los empleados encuestados en un 100% manifiestan que le gustaría que la empresa implemente un mecanismo que mejore el bienestar de los trabajadores y de la institución. La pregunta expuesta es para determinar si los empleados están dispuestos a adaptarse a cambios para bienestar de ellos. Todos los empleados creen que se debe implementar nuevas estrategias para que el ambiente laboral mejore y los empleados permitan el desarrollo de sus capacidades y a la vez surgimiento de la empresa, aprovechando con gran magnitud al talento humano con que se cuenta y creando en ellos valor que será de utilidad para Prilabsa.

TABLA N°29

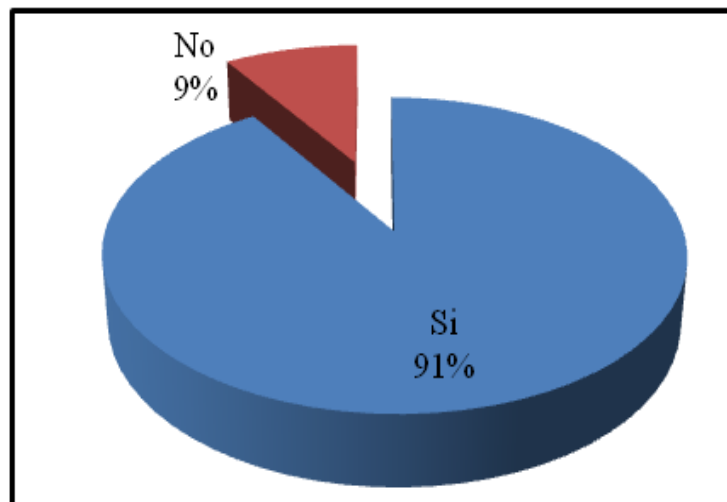
**20. IMPLEMENTACION DE MANUAL DE GESTION DEL DESEMPEÑO
DEL TALENTO HUMANO**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	40	91%
No	4	9%
Total	44	100%

Fuente: Empresa Prilabsa.

Elaborado por: Andrea Espinoza

GRÁFICO N°29



Fuente: Estudio de Mercado

Quienes están de acuerdo con que se implemente un manual de gestión del desempeño aplicado al talento humano representan el 91% de la población encuestada y los que no están de acuerdo constituyen un 9%. Se obtuvo un resultado favorable para la aplicación de un manual de gestión del desempeño que permita considerar las capacidades de los empleados, desarrollarlas y aprovecharlas para bien de la empresa, esta es una gran iniciativa productiva y de generadora de valor por medio de la evaluación y control del talento humano.

3.3 Chi cuadrado

Las pruebas chi-cuadrado son un grupo de contrastes de hipótesis que sirven para comprobar afirmaciones acerca de las funciones de probabilidad (o densidad) de una o dos variables aleatorias.

Estas pruebas no pertenecen propiamente a la estadística paramétrica pues no establecen suposiciones restrictivas en cuanto al tipo de variables que admiten, ni en lo que refiere a su distribución de probabilidad ni en los valores y/o el conocimiento de sus parámetros.

Se aplican en dos situaciones básicas:

- a) Cuando queremos comprobar si una variable, cuya descripción parece adecuada, tiene una determinada función de probabilidad. La prueba correspondiente se llama chi-cuadrado de ajuste.
- b) Cuando queremos averiguar si dos variables (o dos vías de clasificación) son independientes estadísticamente. En este caso la prueba que se aplicará será la del chi-cuadrado de independencia o chi-cuadrado de contingencia

En el presente estudio se aplicará el chi cuadrado de ajuste.

3.3.1 Chi-cuadrado de ajuste

En una prueba de ajuste la hipótesis nula establece que una variable X tiene una cierta distribución de probabilidad con unos determinados valores de los parámetros. El tipo de distribución se determina, según los casos, en función de: La propia definición de la variable, consideraciones teóricas al margen de esta y/o evidencia aportada por datos anteriores al experimento actual.

A menudo, la propia definición del tipo de variable lleva implícitos los valores de sus parámetros o de parte de ellos; si esto no fuera así dichos parámetros se estimarían a partir de la muestra de valores de la variable que se utilizará para realizar la prueba de ajuste.

Como en casos anteriores, empezaremos definiendo las hipótesis.

Hipótesis nula: X tiene distribución de probabilidad $f(x)$ con parámetros y_1, \dots, y_p

Hipótesis alternativa: X tiene cualquier otra distribución de probabilidad.

Es importante destacar que el rechazo de la hipótesis nula no implica que sean falsos todos sus aspectos sino únicamente el conjunto de ellos; por ejemplo, podría ocurrir que el tipo de distribución fuera correcto pero que nos hubiésemos equivocado en los valores de los parámetros.

Necesitaremos una muestra de valores de la variable X . Si la variable es discreta y tiene pocos valores posible estimaremos las probabilidades de dichos valores mediante sus frecuencias muestrales; si la variable es continua o si es una discreta con muchos o infinitos valores estimaremos probabilidades de grupos de valores.

Metodológicamente, la prueba se basa en la comparación entre la serie de frecuencias absolutas observadas empíricamente para los valores de la variable (O_i) y las correspondientes frecuencias absolutas teóricas obtenidas en base a la función de probabilidad supuesta en la hipótesis nula (E_i).

Una condición básica para que podamos llevar a cabo una prueba chi-cuadrado es que las frecuencias de las distintas clases deben ser suficientemente altas como para garantizar que pequeñas desviaciones aleatorias en la muestra no tengan importancia decisiva sobre el valor del estadístico de contraste

Análisis de la encuesta según el método de chi cuadrado

EL CHI CUADRADO DEL PROYECTO

	SI	NO	TOTAL
19	44	0	44
20	40	4	44
	84	4	88

$$GL=(f-1)*(C-1)$$

$$GL=(2-1)(2-1)$$

$$GL=1$$

Chi teórica =	3,84	Fe
	Fe=	
SI	$(85 \times 44) / 88$	42
NO	$Fe = (3 \times 44) / 88$	2

	Fo	fe	fo-fe	fo-fe ²	fo-fe ² /fe
SI	44	42	2	4,00	0,10
	40	42	-2	4,00	0,10
NO	0	2	-2	4,00	2,00
	4	2	2	4,00	2,00
					4,19

Para realizar este método se tomo en cuenta la pregunta número 19 y 20 de la encuesta que se utilizo en el estudio de mercado, esta metodología consiste en que el resultado debe ser superior al chi teorico del estudio que es de 3,84 que según el estudio es de 4,19 por lo que se acepta la hipotesis de trabajo.

Entonces es verdad que la elaboración del Manual de Gestión del Desempeño permitirá el desarrollo de las capacidades del talento humano de la empresa Prilabsa.

Conclusiones

1. La empresa al momento de contratar a sus empleados no les da a conocer la Misión, Visión, Normas y Valores institucionales uno de los principales motivos para que los trabajadores no se sientan identificados con los ideales de la organización.
2. Los empleados de la institución cuentan con un nivel de formación académica baja, siendo así que la mayoría de ellos solo llegaron a los primeros años de educación de tercer nivel (universidad), debido a que por diferentes motivos tuvieron que dejar la universidad y empezar a trabajar razón por la cual no son profesionales.
3. La empresa carece de un cronograma de capacitaciones anuales, lo cual se constituye en el principal motivo por el cual los empleados no cuentan con conocimientos actualizados, derivando esto en procesos de trabajos ineficientes y poco productivo.
4. La organización no cuenta con lineamientos específicos, establecidos con anterioridad, para evaluar el desempeño de sus empleados esto origina que los trabajadores no conozcan si están cumpliendo los objetivos que cada área debe conseguir.
5. La empresa no cuenta con mecanismos para reconocer a sus empleados ejemplares, que permita dar reconocimientos y estímulo, lo que conlleva que los trabajadores de la empresa no se sientan motivados al momento de realizar sus funciones diarias.
6. Por lo tanto la empresa Prilabsa carece de un Manual de Gestión del Desempeño que permita el desarrollo de las capacidades del talento humano.

Recomendaciones.

1. La empresa al momento de contratar a sus empleados debe dar a conocer la Misión, Visión, Normas y Valores institucionales para que los trabajadores se sientan identificados con los ideales de la organización.
2. Dar facilidades en lo que respecta al horario de trabajo para que los empleados tengan tiempo para culminar sus estudios superiores y con sus conocimientos profesionales ayuden al desarrollo de la empresa, colaborando con sus conocimientos y ayudando a la excelencia de los procesos realizados en Prilabsa.
3. La empresa debe tener un cronograma de capacitaciones anuales para que los empleados cuenten con conocimientos actuales y así llevar un procesos de trabajos eficientes.
4. Implementar lineamientos para evaluar el desempeño de sus empleados esto origina que los trabajadores conozcan si están cumpliendo los objetivos que cada área debe conseguir.
5. Implementar mecanismos para reconocer a sus empleados ejemplares para que los trabajadores se sientan motivados al momento de realizar sus funciones diarias
6. Prilabsa debe contar con un Manual de Gestión del Desempeño que permita el desarrollo de las capacidades del talento humano, para el posterior desarrollo empresarial y permanencia en el mercado.

CAPÍTULO IV

4. MANUAL DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO APLICADO AL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA PRILABSA

Se identifica como la técnica útil para analizar el puesto con la finalidad de determinar su importancia en relación con los demás, considerando grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad, características necesarias en el ejercicio de funciones, así como las condiciones de trabajo en las cuales se desempeña.

Resulta sumamente interesante observar cómo el pensamiento humano ha evolucionado, especialmente en los últimos cincuenta años, con relación a la importancia y el impacto que poseen las personas en las organizaciones.

Es como si de pronto hubiese despertado de un largo letargo que le impedía comprender que no se trataba de una raza ajena a su especie, sino que era simplemente un reflejo de sí mismo.

Sin embargo, si se comparara este espectro evolutivo con las doce horas dibujadas en un reloj, sólo le corresponderían unos pocos minutos a este momento que se vive en el presente con relación al concepto del ser humano y su relación con las empresas que conforma, ha costado mucho haber llegado hasta allí.

No fue sencillo entender que la gente es la empresa. De hecho aún hay organizaciones cuya visión está a años luz de esa contundente premisa, y todavía se vislumbran en los albores de lo que ha sido todo este inmenso camino andado y desandado por las mentes más revolucionarias que ha producido el ejercicio de la administración del talento humano.

No basta sólo con echar una mirada al pasado, se necesita una intensa e incisiva visión retrospectiva para tratar de explicar en unas líneas cómo ha sido el génesis y la evolución del pensamiento administrativo que llevó a las personas de simples piezas sin valor a convertirse en el verdadero sentido de toda organización.

Tal vez las líneas que siguen no abarquen todo lo que significa escudriñar el pasado y dibujar el génesis de lo que hoy se comprende, pero sin duda servirá de base para futuras investigaciones.

En 1960 la gente era un recurso para el trabajo y como tal era considerado, hasta el punto de que aún hoy persiste la costumbre de llamarlo Recurso Humano.

De una manera lenta y sumamente elaborada se entendió que el hombre necesitaba de ciertas condiciones para el trabajo y fue ahí cuando surgió el término de Relaciones Industriales, esa vinculación entre la gente y la empresa, dos entes diferenciados por el poder y la necesidad de subsistir.

Las relaciones industriales inspiraron muchos cambios que hoy en día aún se aprecian, principalmente porque se dedicaron a considerar importante lo que antes eran meros peones.

No tardó en aparecer el Departamento de Personal una suerte de unidad pagadora de salarios y recolectora de la información básica de la gente.

En él se pusieron de moda los archivos de personal que imitaban a las grandes carpetas que resumían la vida del estudiante en colegios y universidades.

Posteriormente se vio otra luz en el pensamiento humano y se comenzó a reforzar el concepto de recurso.

La idea inicial era valorar al ser humano por su condición única y tratarlo como lo que se merecía, pero los recursos se agotan, y algunos de ellos son susceptibles a ser sustituidos.

Se pensó que el hombre como recurso era “renovable”, paradigma que aún se encuentra en expresiones comunes como “nadie es indispensable para la empresa”, y otras como “el que se fue no hace falta”.

Ahora bien, para no dejar en el aire la afirmación realizada con relación a la expresión “Departamento de Personal”, es importante señalar que bajo ninguna circunstancia la unidad orientada a gerenciar el talento humano debe ser observado como un departamento.

La unidad de Talento Humano es área estratégica y posee un profundo impacto en la empresa, por lo cual debe ser visualizada como una Gerencia.

4.1 Objetivos del manual

4.1.1 Objetivo general

Diseñar un manual de gestión del desempeño a través del análisis de puestos para la aplicación de procesos de selección de Talento Humano.

4.1.2 Objetivos específicos

- Diseñar directrices de administración de talento humano a través del manual de gestión del desempeño para la selección de personal.
- Definir técnicas de administración de talento humano mediante el Manual de Gestión para la eficaz ejecución de actividades y alcance de resultados.

- Describir las políticas, normas e indicadores de gestión a través del manual de desempeño que orienten el desarrollo del talento humano.

4.2 Utilidad del manual

- Permite conocer el movimiento interno en lo referente a descripción de tareas, ubicación, exigencias y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilia en la inducción del puesto, adiestramiento y capacitación del personal, describiendo en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Interviene en la consulta de todo el personal.
- Establece un sistema de información o bien modifica el ya existente.
- Uniforma y controla el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evita su alteración arbitraria.
- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilita las labores de auditoría, valoración del control interno y su evaluación.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evita duplicidades.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

4.3 Principios

RESPECTO A LA DIGNIDAD HUMANA:

Desarrollo del comportamiento ético en las acciones, en el trato que se debe dar a sus compañeros y demás personas con el fin de respetar sus derechos y libertades.

BUENA FE:

Incorpora el valor ético de la confianza, del respeto por el otro y de credibilidad hacia los particulares y los funcionarios de la empresa en todas sus actuaciones.

SOLIDARIDAD:

Se fundamenta en el trabajo en equipo, en la unidad de propósitos y fines, en la que integran un mismo fin y en avanzar, siendo ejemplares en proyectos y convivencia a nivel corporativo, en procura de alcanzar metas y objetivos encomendados.

LA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA:

La responsabilidad corporativa impacta en el bienestar de la empresa y sus trabajadores lo reconocen y se motivan. “Crea un ambiente laboral más positivo”, evitando cualquier violación de los derechos humanos a otras personas evitando el impacto negativo sobre los derechos humanos en que se involucre a la empresa.

4.4 Gestión del desempeño del talento humano

4.4.1 Planeación del personal

Es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta además de hacia afuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.

Otros propósitos más específicos de la planeación de RH incluyen anticipar periodos de escasez y de sobreoferta de mano de obra, lo que propiciará mayores oportunidades de seleccionar a los mejores candidatos existentes en el mercado.

Por la falta de planeación una organización puede incurrir en varios costos intangibles. Por ejemplo, una planeación inadecuada puede provocar que las vacantes permanezcan sin ser cubiertas.

La pérdida restante, en términos de eficiencia, puede ser costosa, en particular cuando se requiere cierto tiempo para capacitar a los reemplazos.

Elementos fundamentales para planeación de recursos humanos:

a) Pronóstico de la demanda:

Muchos factores influyen en la demanda de recursos humanos de la organización e incluyen los cambios en el entorno social y general, estos factores intervienen en las estrategias corporativas y en los planes que la organización se formula a largo plazo. Algunos de estos factores se encuentran dentro del área de control de la organización, en tanto que otros no lo están.

La demanda de RH experimenta variaciones debido a factores de su personal; cuando estos fenómenos incluyen números considerables de empleados, así como la experiencia obtenida en ocasiones anteriores puede servir como indicador de la acción que se debe realizar.

Técnicas de detección de tendencias:

Son las opiniones que emitirán los jefes de los departamentos ya que están ampliamente familiarizados con las necesidades de recursos humanos a futuro por parte de su área a cargo.

La técnica a utilizar es la de proyectar las tendencias que han predominado hasta el momento, los dos métodos son de extrapolación e indexación: la extrapolación prolongará las tendencias del cambio del pasado a fases futuras. La indexación se establecerá una comparación entre el incremento en los niveles de empleo con un índice determinado, como la relación entre el número de trabajadores de los departamentos de producción y las cifras de ventas de la compañía.

b) Pronóstico de la oferta:

Una vez que se consigue proyectar la demanda futura de recursos humanos, el siguiente paso en el proceso consiste en llenar las vacantes que se programaron. Hay dos fuentes de suministro de personal para toda organización: la interna y la externa.

Oferta interna de trabajo:

Una evaluación de la oferta interna de RH se realizara por medio de una auditoria de la actual fuerza de trabajo para enterarse a fondo del potencial de los trabajadores actuales, esta información permitirá estimar de manera tentativa las vacantes que pueden llenarse con la fuerza de trabajo actual.

Considerar a los actuales empleados para las futuras vacantes es importante si los trabajadores van a permanecer en la empresa durante un tiempo relativamente prolongado y la empresa aspira a proporcionarles empleos que permitan el progreso individual.

Las auditorías de personal son esenciales para la base de información del departamento de RH. Al conocer más a fondo el potencial del personal actual, el departamento planificará el reclutamiento, la capacitación y la programación de las carreras profesionales de manera más efectiva.

Oferta externa de trabajo:

No todas las vacantes pueden cubrirse mediante promociones internas. En algunos casos la organización no cuenta con la persona adecuada para sustituir a un empleado que recibe una promoción o que abandona la empresa por cualquier razón. También en el caso de los puestos de nivel inicial o básico es necesario recurrir a fuentes externas de provisión de RH. El crecimiento de la organización y la eficiencia del departamento de personal determinan en gran medida la necesidad de recurrir a fuentes externas; el crecimiento de la organización es el principal factor en la creación de puestos de nivel básico, ya que la empresa establece la política de alentar la promoción interna de su personal.

El éxito en la tarea de identificar a nuevos empleados depende del mercado de trabajo, pero también de la habilidad de los especialistas de RH para efectuar esa importante tarea.

c) Equilibrio entre los factores de oferta y demanda:

La planeación de recursos humanos deberá lograr un equilibrio adecuado, no sólo en las técnicas de pronóstico y su aplicación, sino también entre el énfasis que se da a los factores de demanda además de oferta. Los factores de demanda se

basaran en las tendencias pronosticadas en la actividad comercial; los factores de oferta incluyen la determinación del lugar y la forma de encontrar los candidatos con las habilidades requeridas para cubrir las vacantes.

Debido a la dificultad de localizar aspirantes para el creciente número de puestos que precisan una capacitación avanzada, este aspecto de la planeación recibe cada vez más atención.

Después de evaluar la oferta y demanda de recursos humanos es posible que la empresa necesite proceder a efectuar algunos ajustes.

Cuando la oferta interna de empleo exceda la demanda Prilabsa congelara las contrataciones; dejara de llenar mediante contrataciones externas las vacantes que se producen y optara por una política generalizada de reubicaciones. Con el tiempo, el proceso normal de rotación de personal y abandono de la organización, corrige lentamente la situación.

Si la oferta interna no puede llenar las vacantes que se presentan los jefes de cada área deben apelar a los recursos externos y localizar a nuevos empleados, la iniciativa de los directores departamentales para que los empleados actuales adquieran los conocimientos, la experiencia y la capacitación permitirán su promoción en el futuro.

4.4.2 Reclutamiento de candidatos al puesto

El reclutamiento es una actividad importante debido a que cuanto mayor sea el número de aspirantes, más selectivo se puede ser en la contratación.

La empresa utilizara dos fuentes de reclutamiento:

Fuentes primarias.- Prilabsa lleva a cabo una comunicación directa entre la institución y el mercado de recursos humanos.

Fuentes secundarias.- Prilabsa utilizara un intermediario el cual llevara a cabo la gestión entre la empresa y el mercado de recursos humanos, las que están representadas por agencias de reclutamiento, bolsas de empleo, empresas de servicio, etcétera, las cuales se encargaran de buscar y contactar a los candidatos a un puesto determinado de la empresa.

Proceso de reclutamiento

Se identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección, se da a conocer las necesidades del puesto como las características de la persona que lo desempeñe. Siempre que sea necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el jefe de área que solicitó el nuevo empleado.

Etapa 1.- Necesidad de ingresar personal. Comienza cuando un determinado sector de la empresa sufre la carencia de personal para el desempeño normal de las tareas. La carencia de personal se verifica: a) cuando la dotación es insuficiente y, b) cuando los empleados no poseen determinadas competencias.

Etapa 2.- Definición del perfil del puesto. Se trata de condiciones y competencias que deberá poseer el empleado a ingresar. Comprende – entre otras - habilidades técnicas y humanas.

Etapa 3.- Publicación de avisos / Difusión de la búsqueda. Hacer conocer que se está en proceso de búsqueda y selección de personal.

Etapa 4.- Postulantes entregan sus datos. Recepción de los antecedentes de todos los postulantes.

Etapa 5.- Análisis de postulaciones. Es el primer filtro del proceso. En esta etapa se seleccionan los postulantes que serán entrevistados.

4.4.3 Selección de personal

La selección efectiva es integrar las características individuales (capacidad, experiencia y demás) a los requisitos del puesto. Cuando la administración no logra una buena integración, tanto el rendimiento como la satisfacción de los empleados se ven afectados.

En esta búsqueda por lograr la debida integración entre el individuo y la vacante se requiere conocer cuáles serán las actividades del puesto a este proceso se lo denominará análisis del puesto.

Se denomina Análisis de Puestos al procedimiento a través del cual se determinan los deberes y naturaleza de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia), que deben ser contratadas para ocuparlos.

Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizan para desarrollar sus descripciones (lo que implica el puesto) y las especificaciones del puesto (el tipo de persona que se debe contratar para cubrirlo).

Como supervisor o gerente, por lo general debe obtener los siguientes tipos de información por medio de la realización de análisis de puestos:

a) Actividades del Puesto. Primero se obtiene información sobre las actividades reales de trabajo, desempeñar tal lista indica también cómo, por qué y cuándo un trabajador desempeña cada actividad.

b) Comportamiento Humano. Podría reunirse información también sobre comportamiento humano tales como sensibilidad, comunicación, toma de decisiones y escritura. En este punto se incluiría información referente a las exigencias personales del puesto en términos de gasto de energía, caminar largas distancias y otros.

c) Estándares de Desempeño. También se reúne información con respecto a los estándares de desempeño (términos de cantidad, calidad o tiempo dedicado a cada aspecto del trabajo), por medio de los cuales se evaluará al empleado en el puesto.

d) Contexto del Puesto. En este punto se incluye información referente a cuestiones como condiciones físicas del trabajo, horario del trabajo, y contexto social y organizacional; por ejemplo, en los términos de la gente con la que el empleado deberá interactuar normalmente.

También podría incluirse los incentivos financieros y no financieros que conlleva el empleo.

e) Requisitos de Personal. Se reúne información con respecto a los requisitos humanos del puesto tales como los conocimientos o habilidades relacionados con el mismo (educación, capacitación, etc.), así como los atributos personales (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses, etc.) que se requieren.

4.4.3.1 Etapas en el análisis de puestos

- Determinar el uso de la información resultante del análisis de puestos. Se empieza por identificar el uso que se le dará a la información, ya que determinará el tipo de datos y la técnica que se utilice para hacerlo.

- Reunir información sobre los antecedentes, es necesario revisar los datos disponible sobre los antecedentes, como es el caso de los organigramas, diagramas de proceso y descripciones del puesto.
- Seleccionar las posiciones representativas para analizarlas. El siguiente paso es seleccionar varias posiciones representativas que serán analizadas.

Esto es necesario cuando hay muchos puestos similares por analizar y cuando toma demasiado tiempo el análisis de, por ejemplo, las posiciones de todos los trabajadores de ensamblaje.

- Reunir información del análisis del puesto. El siguiente paso es analizar realmente el puesto obteniendo los datos sobre las actividades del mismo, las conductas requeridas de los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos.
- Revisar la información con los participantes. El análisis de puestos ofrecerá información sobre la naturaleza y funciones del puesto, esta información debe ser verificada con el trabajador que lo desempeña y el superior inmediato del mismo.
- Desarrollar una descripción y especificación del puesto. En la mayoría de los casos, una descripción y especificación de un puesto son dos resultados concretos del análisis de la posición; es común que se desarrollen posteriormente.

La descripción del puesto es una declaración por escrito que detalla minuciosamente las actividades y responsabilidades, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo y podría ser un documento separado o en el mismo de la descripción del puesto.

4.4.3.2 Instrumentos de selección

Solicitudes, entrevistas, pruebas de empleo, verificación de antecedentes y cartas personales de recomendación, son instrumentos para obtener información del solicitante al empleo y pueden ayudar a la organización a decidir si las habilidades, conocimientos y capacidades del solicitante son adecuados para el puesto en cuestión.

Algunos de los instrumentos de selección más importantes:

a) Entrevistas

La Entrevista es el medio de selección que más se usa y del cual dependen las organizaciones para diferenciar a los candidatos.

Desempeña un papel primordial en más del 90% de las decisiones de selección. Se puede decir, además, que la Entrevista lleva bastante peso. Es decir, no solo se usa mucho, sino que sus resultados suelen tener una influencia inconmensurable en la decisión de la selección.

El candidato que sale mal librado en la Entrevista de empleo puede ser excluido del conjunto de solicitantes, independientemente de su experiencia, las calificaciones de sus pruebas o sus recomendaciones. Por el contrario, con frecuencia, la persona con técnicas más refinadas para buscar trabajo, sobre todo en las usadas en el proceso de la Entrevista, es la contratada, aunque quizá no sea el candidato ideal para el puesto.

La Entrevista mal estructurada, es un mal instrumento de selección para la mayor parte de los empleos. Porque los datos reunidos en estas entrevistas suelen estar sesgados y no guardan relación con el rendimiento laboral futuro.

La evidencia sugiere que las Entrevistas son buenas para determinar la inteligencia del solicitante, su nivel de motivación y sus habilidades interpersonales. Cuando estas evidencias están relacionadas con el rendimiento laboral, la Entrevista debe ser un instrumento valioso.

b) Pruebas Escritas

Son pruebas de inteligencia, aptitudes, capacidad e intereses. Las pruebas de capacidad intelectual, de capacidad mecánica y de capacidad motora han demostrado ser proyectoras con cierto grado de validez para muchos puestos operativos, especializados y semi - especializados en organizaciones industriales.

Las pruebas de inteligencia son proyectoras razonablemente buenas para los puestos de supervisión. Sin embargo, la administración tiene la obligación de demostrar que las pruebas utilizadas guardan relación con el puesto.

Como las características que tocan muchas de estas pruebas están bastante alejadas del rendimiento real del empleo mismo, no se han podido obtener coeficientes altos de su validez. El resultado ha sido un menor uso de pruebas escritas tradicionales y un mayor interés por las pruebas de simulación del rendimiento.

c) Pruebas de Simulación del Rendimiento

Las pruebas de Simulación del Rendimiento han ido adquiriendo popularidad en los últimos veinte años, el entusiasmo por estas pruebas se deriva del hecho de que se basan en datos del análisis de puestos y, por tanto, deben satisfacer mejor el requisito de su relación con el trabajo que las pruebas escritas. Las pruebas de simulación del rendimiento están compuestas por conductas laborales reales y no por sustitutos, como sería el caso de las pruebas escritas.

Las dos pruebas de simulación del rendimiento más conocidas son las muestras de trabajo y los centros de evaluación.

Las primeras son ideales para empleos rutinarios, mientras que las segundas son ideales para la selección del personal administrativo. Representan un esfuerzo por hacer una réplica de un puesto en miniatura.

Los solicitantes demuestran que tienen el talento necesario realizando las actividades; mediante la preparación cuidadosa de muestras de trabajo, con base en los datos del análisis del puesto, se determinan los conocimientos, las habilidades y capacidades para cada empleo.

Después, cada elemento de la muestra de trabajo se equipara con un elemento correspondiente del rendimiento laboral.

Otra prueba de simulación del rendimiento, son los centros de evaluación en los que existen ejecutivos de línea, supervisores y psicólogos especializados que evalúan a los candidatos mientras se someten a ejercicios que duran entre dos y cuatro días, que simulan problemas reales que enfrentarían en su puesto.

Basándose en una lista de dimensiones descriptivas que tiene que satisfacer la persona que ocupa el puesto, las actividades incluyen entrevistas, ejercicios para resolver problemas internos, análisis de grupo y juego de decisiones.

d) Medición de la personalidad y los intereses.

No es suficiente medir la habilidad física y mental de una persona para explicar el desempeño en su trabajo, también son importantes otros factores como: motivación y habilidad interpersonal. En ocasiones se utilizan los inventarios de intereses y personalidad como posibles medios de predicción de esos intangibles.

Las pruebas de personalidad se utilizan para medir aspectos básicos del aspirante, como la introversión, la estabilidad y la motivación.

Muchas de las pruebas de personalidad son proyectivas; a la persona que se somete a la prueba se le presenta un estímulo ambiguo como podría ser una mancha de tinta o una imagen borrosa y se le pide que lo interprete o reaccione ante ello.

Las pruebas de personalidad son las más difíciles de evaluar y usar. Un experto tiene que evaluar las interpretaciones y reacciones de quien se sometió a la prueba e inferir a partir de ellas su personalidad.

Por lo tanto, la utilidad de estas pruebas para la selección supone el poder encontrar una relación entre algún rastro de la personalidad que se pueda medir (como la introversión) y el éxito en el empleo.

Los inventarios de intereses comparan las conveniencias de una persona con los de elementos en diversas ocupaciones. Por lo tanto, si una persona se somete a un inventario recibiría un informe que mostrara sus intereses en relación con los de personas que ya están en ocupaciones como las de Contador, Ingeniero, Gerente o Técnico en Medicina. Los inventarios de intereses tienen muchos usos.

Es posible que sean útiles en la planeación de la carrera, ya que tal vez una persona se desempeñe mejor en empleos que incluyan actividades en las que está interesado.

Estas pruebas pueden ser útiles también como instrumentos de selección. Es claro que si se puede seleccionar a personas cuyos intereses son similares a los de los empleados de éxito en puestos para los que se desea contratar personal, hay más probabilidades de que los aspirantes tengan éxito en su nueva posición.

TABLA N° 30

SELECCIÓN DEL PERSONAL

Responsables	Actividad	Documento
Jefe de talento humano	Realizar requisición de personal	Requisición de personal
	Verifica que exista disponibilidad presupuestaria	Presupuesto
	Si existe disponibilidad continua el proceso en caso contrario notifica a jefe del área vacante la no contratación	Memorándum
	Turna solicitud con especialista en reclutamiento y selección de personal	Requisición de personal
Especialista en reclutamiento y selección de personal	Verifica que el análisis de puesto este elaborado y tenga toda la información necesaria	Análisis de puesto
	Si existe análisis de puesto y está actualizado se continua con el proceso en caso contrario se elabora en coordinación con área vacante.	Análisis de puesto
	Elabora tabla de decisión con rasgos a evaluar, instrumentos a utilizar y criterios de valuación	Tabla de decisión
	Selecciona o elabora los instrumentos (exámenes, pruebas psicométricas, etc.) Que se van a utilizar en el proceso	Pruebas Psicométricas y exámenes de conocimiento
	Elabora convocatoria	Convocatoria
	Realiza la difusión de la convocatoria	Convocatoria
	Recibe documentos de candidatos, verifica que cubran los candidatos con criterios de convocatoria y realiza entrevista inicial	Formato de entrega inicial. Guía del proceso Solic. De empleo Curriculum
	Informa a candidatos que no cubran criterios sobre otras convocatorias, agradece interés	
	Recibe documentos de candidatos que cubren con los requisitos, informa del proceso y comunica fecha de exámenes	Guía del proceso. Solicitud de empleo. Curriculum comprobado

	Aplica examen de conocimientos y de habilidades	Examen de conocimiento y habilidades
	A candidatos que no aprobaron exámenes, informa resultados, agradece su interés, informa de futuras convocatorias y realiza sugerencias para mejorar	
	A candidatos que aprobaron exámenes informa resultados y la fecha de aplicación de pruebas psicométricas	
	Aplicar pruebas psicométricas	Pruebas psicométricas
	Elabora reporte individual de evaluación psicométrica	Reporte de estudio psicométrico
	A candidatos que no aprobaron pruebas psicométricas, informa resultados, agradece su interés, informa de futuras convocatorias y realiza sugerencias para mejorar desempeño en futuras ocasiones	
	A candidatos que aprobaron pruebas psicométricas informa de sus resultados y fecha de la siguiente evaluación	
	Realiza o solicita elaboración de estudio Socioeconómico	Estudio socioeconómico
	Recibe estudio socioeconómico o elabora informe de estudio	Estudio socioeconómico
	A candidatos que no aprobaron estudio socioeconómico, informa resultados, agradece su interés, les informa de futuras convocatorias y realiza sugerencias	Estudio socioeconómico
	A candidatos que aprobaron. Estudio socioeconómico. Informa resultados y fecha de la siguiente evaluación	Estudio socioeconómico
	Solicita elaboración de estudio médico.	Estudio médico
	Recibe reporte de estudio médico	Estudio médico
	A candidatos que no aprobaron estudio médico, informa de resultados, agradece su interés, les informa de futuras convocatorias y realiza sugerencias para futuras	Estudio médico

	ocasiones	
	A candidatos que aprobaron estudio médico informa de sus resultados y fecha de la siguiente evaluación	Estudio médico
	Programa entrevista final con jefe de área vacante	
	Recibe resultados de entrevista final.	Entrevista Final
	Integra informe general de la evaluación de los candidatos.	Informe general
	Envía informe a jefe de área vacante.	Informe general
	Recibe decisión del personal a contratar.	
	Integra datos de personal no contratado a bolsa de trabajo.	Bolsa de trabajo
	Informa a personal seleccionado de fecha de contratación y lo canaliza al área de contratación.	
	Informa a personal no seleccionado de resultados, de que fue integrado a bolsa de trabajo y de que será considerado para futuras contrataciones.	
	Integra expediente de convocatoria.	Expediente

Elaborado por: Andrea Espinoza A.

4.5 Contratación de personal

Para la contratación del candidato el técnico de talento humano realiza lo siguiente:

- a) Recibe el requerimiento de contratación del candidato elegido, verifica que toda la documentación este completa y cumpla los requisitos necesarios.
- b) Emite la carta de remisión para evaluación médica del candidato.
- c) El técnico de talento humano recibe la evaluación médica de parte del candidato seleccionado.
- d) Entrega todos los documentos de la persona seleccionada al gerente.
- e) El gerente revisa que los documentos estén completos.

Persona jurídica:

- Certificado de existencia y representación legal, expedido por la Cámara de Comercio, se analiza la capacidad e idoneidad de la entidad para contratar y las facultades legales del representante, para suscribir el contrato.
- En caso que no esté facultado para contratar o que esta facultad sea insuficiente, debe adjuntarse acta de la junta directiva con la autorización.
- Fotocopia de la cédula de ciudadanía del representante legal.

- RUC.
- Protocolo o Compromiso Ético, debidamente diligenciado y firmado.
- Hoja de vida persona jurídica cuando se trate de prestación de servicios.
- Propuesta: Dirigida al Representante Legal, indica el objeto y alcance de la contratación (igual o coherente con el certificado de conveniencia), valor, término del contrato (concreto en meses y días) e indicarse compromiso con la institución.

Cronograma de actividades y presupuesto de inversión cuando la naturaleza del bien o servicio lo amerite.

- Soportes Laborales (Certificaciones de experiencia).
- Registro mercantil cuando la contratación sea una actividad comercial.

• Persona natural:

- Formato Único Hoja de Vida actualizado y completamente diligenciado.
- Fotocopia Cédula de ciudadanía.
- Soportes Laborales (Certificaciones de experiencia relacionadas con el Talento Humano que se pretende contratar).
- Soportes formación académica (Diploma o acta de grado de títulos obtenidos, Tarjeta Profesional, certificaciones de cursos, seminarios, etc.).

- Compromiso o Protocolo Ético, debidamente diligenciado y firmado.

- Propuesta: Debe estar dirigida al Representante Legal, indicar el objeto y alcance de la contratación (que debe ser igual o coherente con el certificado de conveniencia), valor, término del contrato (el cual debe ser concreto en meses y días).

También debe indicarse el compromiso adquirido con la institución – Cronograma de actividades y presupuesto de inversión cuando el caso lo amerite.

Registro mercantil cuando la contratación del bien o servicio constituya una actividad comercial

- a) Para cargos de libre nombramiento y remoción, emite la resolución y se elabora el acta de posesión.

- b) Para los trabajadores oficiales, el gerente indica el tipo de contrato a realizar.

- c) El gerente autoriza al técnico del talento humano para realizar el contrato.

- d) El técnico del talento humano elabora el contrato, envía al jefe de la oficina jurídica, luego a la unidad Administrativa y financiera y luego a Gerencia para su firma y al final del nuevo funcionario para la firma y se efectúa la posesión del nuevo funcionario.

4.6 Inducción a personal

Una de las formas de realizar la inducción al nuevo personal, es por escrito.

Bienvenido

Apreciable Colaborador:

Sea usted bienvenido a PRILABSA. Le felicito por su decisión de integrarse a un buen equipo empresarial, en donde tendrá la oportunidad de trabajar en un ambiente de responsabilidad y transparencia.

Somos una empresa que trabaja, para ser líder en el mercado ecuatoriano de productos acuícola con gran solvencia, al enfocar todos sus esfuerzos en la dinámica de abastecer de insumos a un sector que se encuentra en constante crecimiento.

Para nosotros es muy grato contar con su colaboración y esperamos que PRILABSA, llene sus expectativas profesionales, ya que poseemos el don del entusiasmo y trabajamos en equipo, para hacer realidad cada una de las metas personales y laborales, con la finalidad de lograra el desarrollo y reconocimiento de la empresa.

Nuestra historia

PRILABSA, suma más de 17 años de experiencia y servicio dentro del mercado acuícola ecuatoriano, lo que evidencia que la excelencia no se improvisa: se consolida a través del trabajo eficiente de cada uno de quienes conforman la compañía.

Misión.

Empresa dedicada a proveer la industria acuícola de alimento larvario, aditivos, y equipos para los criaderos de peces.

Visión.

Ser líder en la comercialización, en el mercado ecuatoriano de productos acuícola logrando la preferencia por calidad y precios.

Valores.

Integridad: Rectitud y congruencia en las acciones con lo que se dice y hace”.

Ética: “Actuar en todo momento con los valores morales, las buena costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas de la Institución”.

Compromiso: Adoptar los objetivos de la institución como propios, apoyar las decisiones y trabajar incansablemente para cumplirlos”.

Servicio: Implica empatía y dedicación con el propósito de lograr la satisfacción de quienes requieran nuestros servicios.

Honestidad: Son personas decentes y dignas de confianza.

Lealtad: Implica fidelidad a los compañeros de trabajo, usuarios, institución y a nosotros mismos.

Cultura de Servicio

- Todos los clientes son importantes, por eso les brindamos el mejor trato.
- La satisfacción de los clientes es la mayor recompensa.

- El trato amable hacia el cliente caracteriza a la organización.
- Se Conoce los productos y se sabe que son la mejor alternativa para el clientes.

Normas Generales

- Llegar a su puesto de trabajo e iniciar sus labores en el horario establecido.
- Persistir en el lugar de trabajo sin ausentarse del mismo, sin la aprobación del jefe inmediato; salvo por trabajo ó uso de los sanitarios.
- Utilizar los recipientes de basura colocados en áreas establecidas.
- Registrar su asistencia diaria al trabajo, utilizando el gafete que la empresa le proporciona o el medio que la empresa disponga.
- Estar debidamente uniformados a sus labores, con las prendas que se les proporcione, cuyo costo lo paga la empresa. Y cuidar su aspecto personal.
- Portar en forma visible su gafete de identificación.
- En el trabajo observar buenas costumbres, educación y cortesía con la clientela; colaborar con los compañeros de trabajo, evitando discordias, chismes, desavenencias, con los jefes superiores y con los empleadores.

Normas de Seguridad e Higiene

- Respetar la señalización interna.

- Se prohíbe fumar dentro de las instalaciones.
- Se prohíbe el ingreso de armas y objetos punzo-cortantes, esto constituye una falta grave y será sancionada con el despido.
- Se prohíbe el ingreso a las áreas destinadas de trabajo sin previa autorización del jefe inmediato.
- No ingresar ni consumir alimentos o bebidas en las áreas de trabajo.
- Para ingerir alimentos utilizar la cafetería de empleados en los horarios establecidos.
- En caso de accidentes leves se cuenta con un botiquín de primeros auxilios.
- En caso de accidentes graves o emergencias notificar al jefe inmediato.
- Los números de Bomberos y Policía Nacional están disponibles en lugar visibles dentro de las instalaciones-

Permisos con goce de salario

- Permiso de 2 días por fallecimiento (Padres, Esposo (a) o hijos).
- Permiso de 5 días por matrimonio (presentando constancia).
- Permiso paternidad por nacimiento de Bebe.

Asuetos

- Carnaval.
- Semana Santa, a partir del medio día del jueves Santo.
- 01 de Mayo día del trabajo.
- 24 de Mayo batalla del pichincha.
- 10 de Agosto primer grito de independencia.
- 9 de octubre independencia de Guayaquil.
- 2 y 3 de Noviembre día de los difuntos.
- 24 de Diciembre a partir de medio día y 25.
- 31 de Diciembre a partir de medio día y 1 de Enero.

Formas de pago

- Se realiza pago mensual.
- Se realiza un anticipo del 42% en quincena.
- Se realiza el pago por transferencia bancaria.

- Se paga el último día de quincena y de fin de mes.
- Horas extras se autorizan previamente por el jefe inmediato.

Prestaciones y beneficios

- Décimo tercero
- Décimo cuarto
- Vacaciones

Actividades del Talento Humano

- Vivir los valores y contribuir para el logro de la Visión de la empresa.
- Ser ejemplo en su puntualidad y asistencia diaria.
- Compromiso para lograr objetivos de su puesto y de su área de trabajo.
- Mantener comunicación y adecuada relación con los jefes y compañeros.
- Cumplir con los procedimientos, normas y políticas vigentes en la empresa.
- Proporcionar competitividad a la empresa, mediante sus actividades.
- Desarrollar la calidad de ambiente laboral para bien de todos los empleados.

- Elegir las mejores opciones para una toma de decisiones eficiente.

4.7 Capacitación

Toda empresa que destine en su presupuesto e incluya el desarrollo de programas de capacitación, dará a conocer a sus empleados el interés que tiene en ellos como personas, como trabajadores, como parte importante de esa organización.

La capacitación cuenta con objetivos claros, entre los cuales podemos mencionar:

- Conducir a la empresa a una mayor rentabilidad y a los empleados a tener una actitud más positiva.
- Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la empresa.
- Fomentar la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejorar la relación jefe-subalterno.
- Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promover el desarrollo con miras a la promoción.
- Incrementar la productividad y calidad del trabajo.

- Promover la comunicación en toda la organización.
- Reducir la tensión y permitir el manejo de áreas de conflicto.
- Debido a la importancia que tiene la capacitación, ésta debe ser de forma permanente y continua, de forma que se puedan alcanzar las metas trazadas.

TEMAS

Seminario – Taller:

Liderazgo empresarial

Objetivo:

Dotar a los participantes de habilidades interpersonales y de trabajo en equipo para generar sinergias positivas de trabajos multidisciplinarios, orientados a la efectividad de resultados y al logro de la Visión y Misión Empresarial.

Dirigido a:

A todos los funcionarios, profesionales, jefes, colaboradores y demás personas que son parte de la empresa, que de alguna manera, con su labor involucre mejorar las interrelaciones entre colaboradores, clientes, proveedores, así como el mejorar la imagen institucional.

Contenido:

- El Plan de marketing de la empresa, contiene lo siguiente: el análisis FODA, Visión, Misión, Planeamiento en incertidumbre, Cultura Organizacional.
- Desarrollo del trabajo en Equipos: Feedback, Cultura Organizacional, Liderazgo Empresarial, Calidad Total (TQM), Administración del Cambio, Reingeniería de Procesos.
- En la evaluación del Potencial Humano, contiene lo siguiente: Potencial Intelectual, Moral, Motivación, Liderazgo, iniciativa, Inteligencia Emocional.
- Conclusiones y recomendaciones para mejorar el potencial humano de la empresa

Metodología:

En la metodología se plantea lo siguiente:

- Equipos de alto desempeño que desarrolle y ejecute el Plan de marketing.
- El seminario taller es dinámico con participación activa de los participantes y de los equipos que se conformen.
- Se proyectaran y se entregará bibliografía a todos los participantes.
- De igual manera se entregará certificado de participación y compromiso.

Recursos necesarios:

- Proyector de transparencias
- Pizarra acrílica con plumones
- Servicio de fotocopiado
- Aula con mesas para participantes

Seminario-taller: Gerencia de la Calidad Total

Objetivo:

Dotar a los participantes de conocimientos y herramientas para el diseño e implantación de un proceso de Calidad Total orientado al cliente en la empresa.

Dirigido a:

Funcionarios, Profesionales, Jefes y colaboradores de la Empresa “con responsabilidades en el planeamiento estratégico y el mejoramiento de la imagen institucional.

Contenido:

- Términos conceptuales y definición.
- Proceso de mejoramiento de la Calidad Total.

- El costo de una mala calidad.
- Beneficios del proceso de mejoramiento de la calidad en las PYME.
- Organización para la Calidad Total.

Metodología:

El Seminario consta de dos módulos, cada uno de ellos es de carácter dinámico y con participación activa de los involucrados. Se repartirán separatas y bibliografía.

Duración:

- 10 horas académicas desarrolladas en dos días. Se otorgará certificados de participación y aprobación del módulo.

4.8 Evaluación del desempeño

Tiene como finalidad brindar a los responsables del proceso de evaluación del desempeño en cada dependencia o entidad un conjunto de elementos que les permita llevar a cabo, en forma objetiva y homogénea, la selección de candidatos para el otorgamiento de estímulos y recompensas.

Para tal efecto, se consideró necesario lo siguiente:

Proporcionar un método sistémico a quien efectúe la evaluación, con el objeto de reflexionar seriamente sobre las fortalezas y debilidades del personal a su cargo.

Establecer un procedimiento estándar para la evaluación del desempeño de los servidores públicos a su cargo.

Propiciar que el evaluador disponga de una herramienta, que permita retroalimentar a sus colaboradores los aspectos en los que debe mejorar.

La metodología incluye pasos en la entrevista de evaluación y el instrumento de medición es la cédula, el diseño es objetivo y de fácil aplicación, para el que evalúa y las áreas responsables del proceso; también se consideran el establecimiento y ejercicio de metas y medición de factores de actuación profesional requeridos para desarrollar el puesto que ocupe cada servidor público.

La cédula de evaluación mencionada, se integra por 7 apartados, a saber:

1. Se incluyen los datos personales y laborales del evaluado.
2. Describirlas principales funciones que desempeña el servidor público sujeto de evaluación, las que servirán de base para el diseño de las metas.
3. Se disponen cuatro metas cuantificables, las cuales se formulan entre el jefe inmediato y los servidores públicos bajo su mando.

Los indicadores de medición de “Resultados y Oportunidad” sirven para la evaluación de metas en el desempeño del personal y permiten tener la posibilidad de conocer con claridad y anticipar lo que se espera de él, proporcionará criterios objetivos y equitativos para evaluar el trabajo a desarrollar.

4. Incluyen 12 factores relativos a los conocimientos y habilidades; así como a los valores, comportamientos, hábitos y disposición de los trabajadores para realizar las actividades clave que les han sido encomendadas.

Es importante mencionar que tanto para la evaluación de los factores, como de las metas, se dejarán de lado apreciaciones personales y suposiciones.

5. El valor máximo de cada factor será de 4 puntos; cabe señalar que en el caso de los factores de "Calidad del Trabajo" y "Trabajo en Equipo" la puntuación máxima será de 5, por lo que si el trabajador es evaluado con el máximo, el total ascenderá a 50 puntos y representará el otro 50% de la calificación total del servidor.
6. El denominado "Comentarios del Personal Evaluado", el personal sujeto de la evaluación, podrá incluir comentarios positivos o negativos, acuerdos o desacuerdos, respecto al proceso de evaluación del que fue objeto.
7. El responsable directo de la evaluación deberá ser congruente y equitativo, al describir, con base en las aportaciones documentadas que reflejen el puntaje otorgado.

Las actividades relevantes del servidor evaluado; así como algunas acciones significativas aportadas por el mismo, que tengan incidencia directa en los procesos de trabajo.

Asentarán, para que tenga validez la Cédula de Evaluación del Desempeño, las firmas autógrafas del evaluado, del evaluador y del jefe inmediato.

CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA.

El presente manual, permite mejorar la realidad que vive la empresa Prilabsa, en la actualidad, pues cuenta con directrices que guíen el manejo del talento humano en las actividades hacia el éxito empresarial, ya que la empresa se encuentra en un entorno bastante dinámico que requiere de innovación tanto en los productos como en los servicios.

En vista de esta necesidad es indispensable que Prilabsa emplee técnicas, métodos y estrategias que le suministren un efectivo crecimiento institucional, y éste se dará a través de un Manual de Gestión del Talento Humano, pues es un documento que se adapta a cualquier estructura organizacional, es participativo y flexible, ya que es comunicado y es susceptible a cambios cuando uno de los mecanismos no esté funcionando adecuadamente.

Le facilitará a la empresa la planificación y organización de las actividades cotidianas a más de verificar el efectivo cumplimiento de metas y objetivos planteados al inicio del período, y con este instrumento la empresa conocerá su nivel de desempeño y podrá medir sus avances de manera significativa, apreciando en que aspectos debe mejorar su personal para seguir creciendo.

El modelo de gestión del talento humano representa una herramienta básica que ayudara a mejorar la administración de los empleados, con el consecuente incremento de su motivación alcanzando una mejora continua de su desempeño en un ambiente de retribución equitativa a su esfuerzo individual prestado, en la consecución de las metas empresariales

BIBLIOGRAFÍA

- ALVARADO MARTÍNEZ, TOMÁS. (2007) Metodología para elaborar un Plan Estratégico y rediseño organizacional de una unidad de producción agropecuaria. Pág. 4, 5
- BARRÓN, VIVIANA; AQUINO, MARISA. (2007) Proyecto y Metodología de la Investigación. Argentina: Editorial Maipue. Pág. 97
- BLANCO, HUMBERTO; CARBALLAL, ESPERANZA; COLUMBIÉ, MARIELA. (2008). Bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la Planificación Estratégica y la dirección por objetivos basada en valores (II). Págs. 7, 8, 21, 25, 26, 32.
- CADENA, JORGE; PUGA CRISTINA. (2007) Criterios para la evaluación del desempeño de las asociaciones. Pág. 4-15
- DÍAZ, PÉREZ RAQUEL (2007). AFHA Grupo de Asesores y Consultores. Metodología del Muestreo. Págs. 1 – 7.
- GRANADOS, JUAN ANTONIO. (2007) Metodología para elaborar un Programa Estratégico de Servicio al

cliente para un agro-negocio de servicios. Págs. 3, 4.

GRASSO, LIVIO. (2009) Encuestas: elementos para su diseño y análisis. Argentina: Editorial Brujas. Págs. 39, 40, 41, 42, 43, 51, 52, 97

JIMÉNEZ, ITZA; MURO, FERNANDO. (2009) Desarrollo Organizacional y Humano. Argentina: El Cid Editor. Págs. 35, 48, 61, 62.

LUNA, MATILDE; TIRADO, RICARDO. (2007) Modos de toma de decisiones en las Asociaciones y desempeño político. Revista Mexicana de Investigación Educativa. Pág. 8.

MAURI CASTELLÓ, JORDI J. (2007) Introducción a la Organización y Gestión de Empresas. España: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. Pág. 12, 39

MENDEZ, CARLOS EDUARDO. (2007) Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con énfasis en Ciencias Empresariales. Bogotá: Limusa, Cuarta Edición. México. Págs. 230, 231, 238, 239, 248, 249, 251, 252, 285- 287.

- PAREDES, WILSON GONZALO (2011) Investigación Acción. Primera edición 2011 Editores Rijabal. Págs. 26, 27 y 32.
- SANTAMARÍA, SANDRA. (2009) Organigramas Argentina: El Cid Editor. Pág. 4.
- SAUTU, RUTH; BONIOLO, PAULA; DALLE, PABLO. (2010)Manual de metodología: construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología. Págs. 34. 36 37 45 46 47 48 49 50.
- SCIARRA, SUSANA. (2009) Implementación de Estrategias Factibles para realizar una correcta planificación de evento. Pág. 19.
- YUNI, JOSÉ ALBERTO. (2010) Recursos Metodológicos para la preparación de Proyectos de Investigación (2ª. ed.). Argentina: Editorial Brujas. Págs. 85, 87, 93, 94, 95, 96, 97.

Internet

www.gestiopolis.com

www.monografias.com

www.wikipedia.org

www.2004-10.jerez.es/index.php?id=105#322

www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.3/53Tipos_estrategias.htm

www.isel.org/asociaciones/como_const_asoc.doc

www.cesdonbosco.com/cii/documentos/IT%20METODOLOG%C3%8DA%20DE%20MUESTREO.pdf

Plan nacional del buen vivir

www.mies.gob.ec Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES

ANEXO # 1 FORMATO DE ENCUESTA



UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Objetivo: Recopilar información en función del instrumento de investigación que determine la factibilidad de implementar un manual de gestión del desempeño aplicado al talento humano de la empresa PRILABSA en la provincia de Santa Elena.

Instrucciones:

Por cada pregunta deberá elegir una opción marcando en el cuadro de su preferencia con una x.

Sexo: Femenino Masculino

Edad: Menor a 20 Entre 21 y 45 Mayor de 45

Lugar de residencia: Santa Elena La Libertad Salinas

Años de trabajo en Prilabsa menor a 5 entre 6 y 10 mayor a 11

Área que trabaja: administrativa contabilidad atención al cliente

1¿La empresa realiza pre selección de talentos humanos antes de contratar?

Si No

2¿La empresa realiza entrevistas a los aspirantes seleccionados?

Si No

3¿Cuando fue contratado la dieron a conocer misión y visión de la institución?

Si No

4¿Cuando fue contratado la dieron a conocer normas y valores de la institución?

Si No

5¿La empresa realiza la descripción de cargos y funciones a empleados nuevos?

Si No

6¿Qué nivel de instrucción tiene usted?

Primaria Secundaria Universitaria Post Grado

7¿Se siente usted bien en el puesto en el que labora?

Si No

8 ¿Cuántas veces ha recibido usted capacitaciones por parte de la empresa?

Ninguna De 1 a 3 veces De 4 en adelante

9¿Cree usted que se necesitan capacitaciones periódicas para mejorar el desempeño de los empleados?

Si No

10¿La institución ha evaluado su desempeño?

Si No

11¿Se realizan cambios de puestos de trabajo en la empresa?

Si No

12¿Considera usted que los cambios de puestos deben de darse?

Si No

13. ¿La empresa realiza reconocimientos de méritos a trabajadores ejemplares?

Si No

14. ¿Está de acuerdo con el puesto en el que se encuentra?

15. ¿Cree usted que la evaluación del desempeño es importante? ¿Por qué?

16. ¿Qué piensa de la comunicación que tiene con sus compañeros de trabajo es?

17. ¿Qué piensa de la comunicación con su superior inmediato es?

18. ¿Qué acciones realiza la empresa para mejorar la comunicación entre los empleados?

19. ¿Le gustaría que la empresa implemente un mecanismo que mejore el bienestar de los trabajadores y de la institución?

Si No

20. ¿Estaría de acuerdo con que se implemente un manual de gestión del desempeño que permita el desarrollo de las capacidades del talento humano?

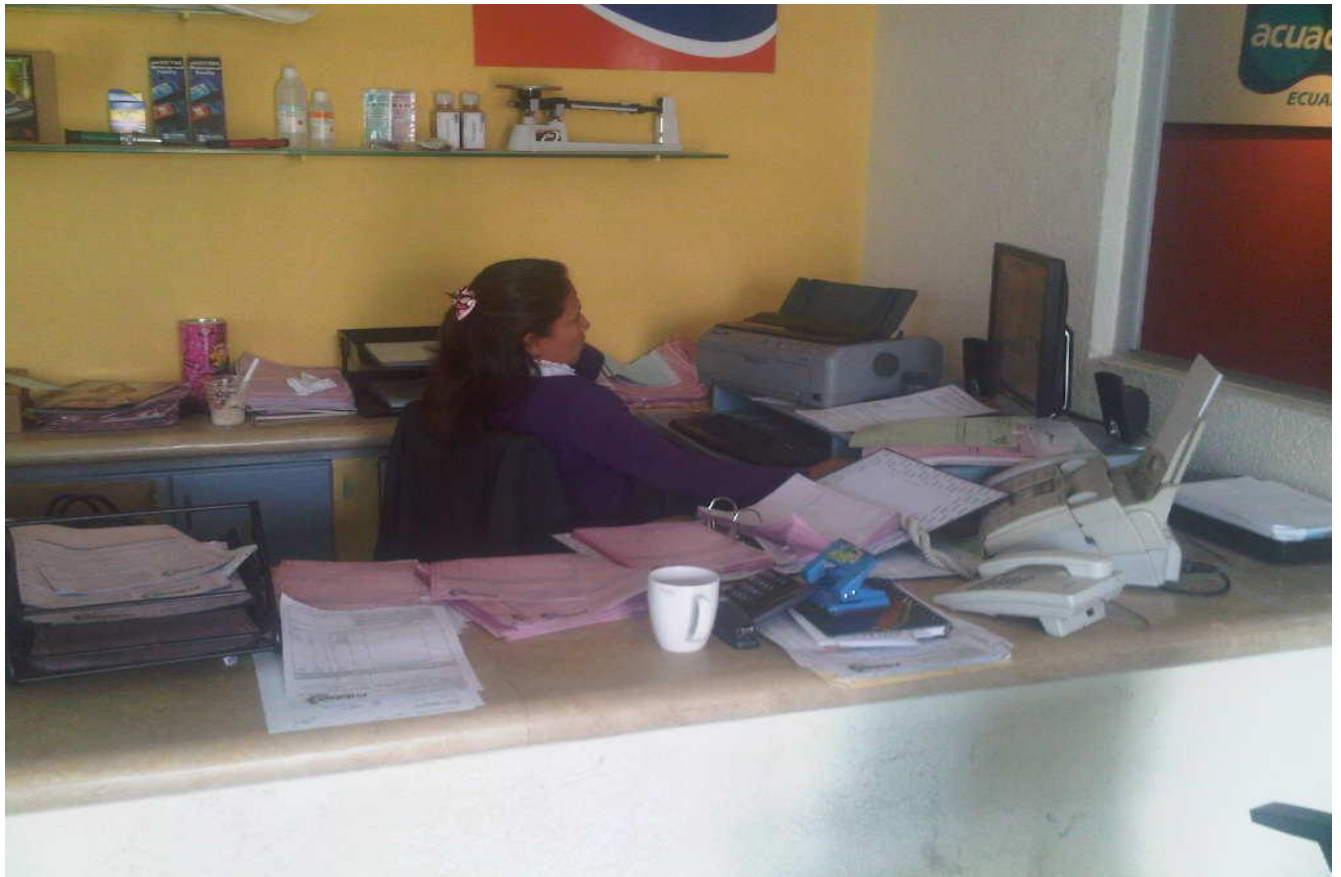
Si No

ANEXO # 2 ÁREA ADMINISTRATIVA



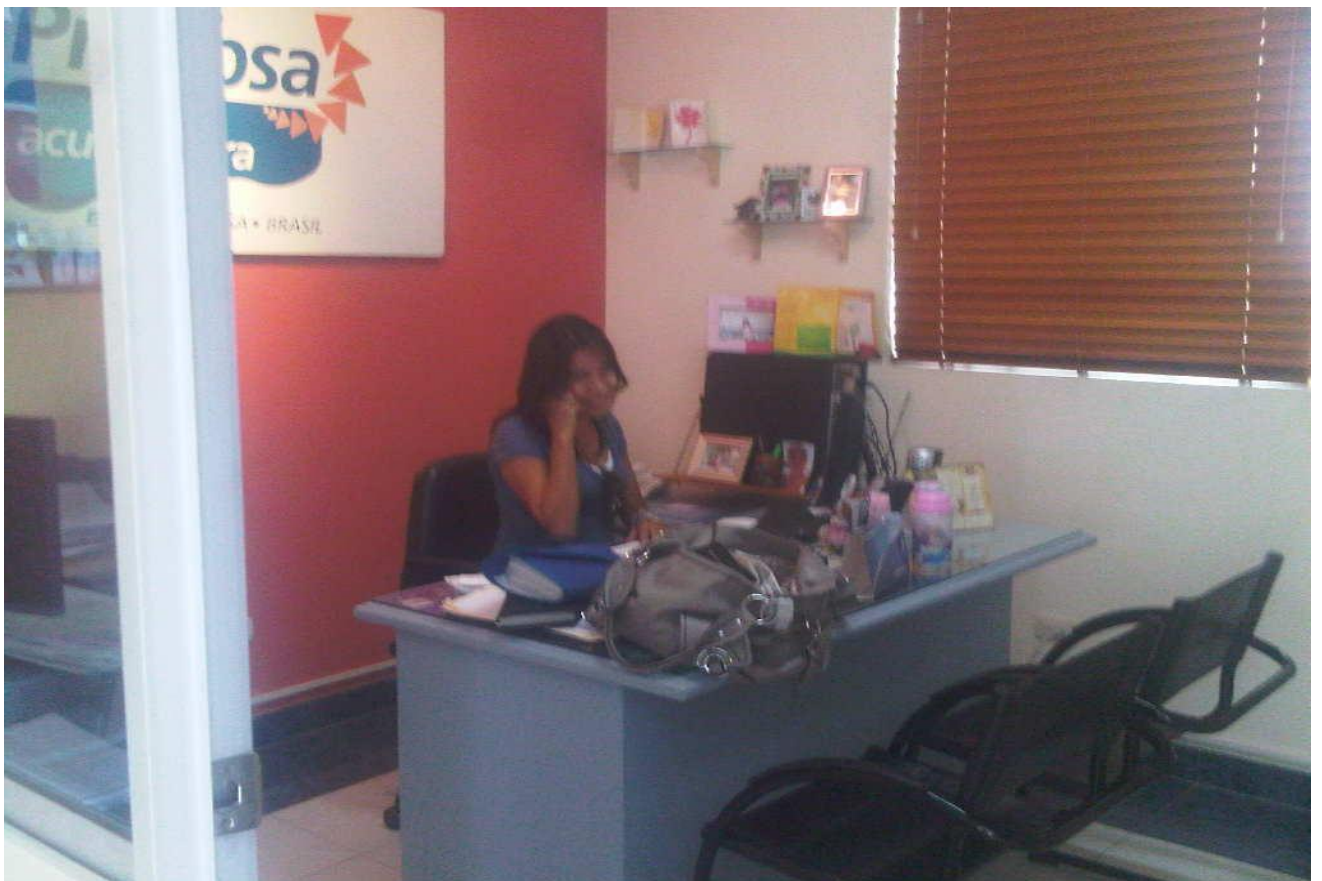
Fuente: Empresa Prilabsa

ANEXO # 3 ÁREA DE FACTURACIÓN



Fuente: Empresa Prilabsa

ANEXO # 4 ÁREA DE VENTAS



Fuente: Empresa Prilabsa

ANEXO # 5 ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS



Fuente: Empresa Prilabsa