

# **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

La Universidad Católica de Loja

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

DISEÑO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO DE TALENTOS HUMANOS  
PARA LA EMPRESA "PRONACA" REGIONAL SANTO DOMINGO,  
CANTÓN SANTO DOMINGO, PROVINCIA SANTO DOMINGO DE LOS  
TSACHILAS.

AUTORA: GONZÁLEZ MARTÍNEZ JACQUELINE CUMANDÁ

Lic. PAULINA NAVAS  
DIRECTORA DE TESIS

CENTRO ASOCIADO: SANTO DOMINGO

SANTO DOMINGO - ECUADOR

2008

## AUTORÍA

En el presente tema: Diseño de un modelo administrativo de talentos humanos para la empresa “PRONACA” regional Santo Domingo cantón Santo Domingo de los Colorados, provincia Santo Domingo de los Tsachilas, la investigación, redacción, interpretación, conclusiones, ideas, contenidos y opiniones, excepto de las citas, vertidas en el presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de la autora.

.....

González Martínez Jacqueline Cumandá

C.I. 171492862-7

## **ACTA DE CESIÓN DE TESIS DE GRADO**

Yo Jacqueline Cumandá González Martínez, declaro conocer y aceptar la disposición la disposición del Artículo 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja, que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos, técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad.

.....  
Srta. González M. Jacqueline  
AUTORA

## CERTIFICACIÓN

Lic. Paulina Navas

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe de investigación, que se ajusta a las normas establecidas por la Escuela de Administración de Empresas, Modalidad Abierta, de la Universidad Técnica Particular de Loja; por tanto, autoriza su presentación para los fines legales pertinentes.

.....

Lic. Paulina Navas  
Loja, 02 de Julio del 2008

## AGRADECIMIENTO

Al concluir el trabajo de investigación doy gracias primero a Dios por haberme guiado en esta difícil tarea y una expresión de gratitud a la Universidad Técnica Particular de Loja, representada por sus autoridades, catedráticos y personal administrativo, quienes en su conjunto han hecho posible la culminación de mi carrera, en especial a la Lic. Paulina Navas.

LA AUTORA

## DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo que es símbolo de la culminación de la carrera universitaria quiero dedicarle; a mis padres que en forma abnegada supieron apoyarme y enrumbarme por el camino del bien, y todos quienes me apoyaron moral y materialmente para no desmayar en mis estudios Universitarios para un futuro mejor y que siempre pondré al servicio del bien, la verdad y la justicia.

*Jacqueline*

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe de investigación trata sobre el tema: Diseño de un modelo administrativo de talentos humanos para la empresa “PRONACA” regional Santo Domingo cantón Santo Domingo de los Colorados, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas.

En la investigación se destaca dentro del análisis situacional de la empresa capítulo I, que la empresa PRONACA inició sus labores en Santo Domingo de los Tsáchilas en el año 1957 con el nombre de INDIA, en 1979 toma el nombre que actualmente tiene. La empresa investigada tiene como filosofía corporativa crecer junto al personal, el propósito alimentar bien generando desarrollo en el sector agropecuario, la política es de servicio y cuenta con una estructura organizacional bien estructurada que responde a un macro y micro ambiente bien definido.

En el proceso investigativo se revisó la bibliografía pertinente para tener un sustento científico capítulo II, en tanto que en el capítulo III se habla sobre la modalidad, tipo y modelo de investigación que concatenan con las técnicas de recolección de datos encuestas aplicadas a los empleados y trabajadores, con la finalidad de identificar las necesidades de la implantación de un nuevo modelo administrativo que permita eliminar los prejuicios e impulse el desarrollo de la empresa PRONACA Regional Santo

Domingo. El resultado de la aplicación de las encuestas dio como resultado que hace falta un modelo de administración de talentos humanos, toda vez que en la contratación de personal todavía prevalece la amistad y las recomendaciones y falta un adecuado plan de carrera para el personal.

Por lo expuesto se propone en el capítulo IV un modelo de administración para la empresa PRONACA, resaltando la implementación de un sistema de reclutamiento, selección y ubicación de personal para que el que el recurso humano mejore en el desempeño de sus funciones con capacidad e idoneidad, pues el programa de capacitación debe ser de carácter obligatorio e incentivos, a fin de desarrollar el nivel personal y profesional del personal operativo, administrativo y ejecutivo, tomando en cuenta la hoja de datos y el expediente personal de los trabajadores.

Con este antecedente se recomienda a los lectores del presente trabajo tomar en cuenta las conclusiones y recomendaciones así como la propuesta.



## ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Autoría	ii
Cesión de derechos	iii
Certificación del Director de Tesis	iv
Agradecimiento	v
Dedicatoria	vi
Resumen	vii
Índice general	ix
INTRODUCCIÓN	1
Planteamiento del problema	4
Importancia	6
Objetivos	7
Objetivo general	7
Objetivos específicos	7
CAPÍTULO I	8
ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA	8
1. Reseña Histórica de Pronaca.	8
1.1 Filosofía Corporativa	11
1.1.1 Misión	11
1.1.2 Visión	11
1.1.3 Identidad y valores	11
- Propósito	11
1.1.4 Principios de Pronaca	12
1.2 Políticas	13
1.3. Estructura Orgánico Funcional	15
1.4. Análisis del FODA.	16

1.5. Macro ambiente.	17
1.6. Micro ambiente	17
1.7. Departamento de Desarrollo Organizacional	18
1.7.1. Servicios al personal	19
1.7.2. Estructura y compensaciones	19
1.7.3. Capacitación	19
1.7.4. Desarrollo Humano	20
1.7.5. Seguridad y Salud Ocupacional	20
CAPITULO II	21
MARCO TEÓRICO	21
2.1. Antecedentes de la administración de personal	21
2.1.1. Cambios y transformaciones en la función Recursos Humanos	22
2.1.2. Puntos de vista de la administración de personal	22
2.1.3. Recursos	24
2.1.4. Características del personal	25
2.1.5. Conceptos, objetivos e importancia de la administración de personal	26
2.1.5.1. Concepto	26
2.1.5.2. Objetivos	27
2.1.5.3. Importancia	28
2.1.6. Concepto, objetivos y metas de la administración de recursos humanos.	28
2.1.6.1. Concepto	28
2.1.6.2. Objetivos	29
2.1.6.3. Metas	31
2.1.7. División del trabajo por especialización y estructura administrativa	31
2.1.7.1. Especialización	33
2.1.7.2. Ventajas	34
2.1.7.3. Desventajas	34

2.1.8. El trabajo	34
2.1.8.1. Definición	34
2.1.8.2. División	36
2.1.9. Estructura administrativa	36
2.1.9.1. Los órganos	37
2.1.9.2. Los cargos	37
2.1.9.3. Puestos	38
2.2. Sistemas y subsistemas de recursos humanos	39
2.2.1. Planificación de Recursos Humanos	41
2.2.2. Descripción y análisis de puestos	41
2.2.2.1. Metodología del análisis de puestos de trabajo	42
2.2.3. Reclutamiento	45
2.2.4. Entorno del reclutamiento	45
2.2.5. Selección	46
2.3. Desarrollo y evaluación	48
2.3.1. Orientación y ubicación o inducción	48
2.3.2. Capacitación y desarrollo	48
2.3.3. Planes de carrera	48
2.3.4. Evaluación del desempeño	49
2.3.5. Compensación	49
2.4. Evaluación y control de puestos	49
2.4.1. Evaluación	49
2.4.2. Desarrollo organizacional	50
2.4.3. Control	50
CAPÍTULO III	51
METODOLOGÍA	51
3.1. Modalidad de la investigación	51
3.2. Tipo de estudio	51
3.3. Método de investigación	52

3.4. Técnicas para la recolección de la información	53
3.5. Tratamiento de la información	54
3.5.1. Procesamiento y análisis	54
3.6. Proceso metodológico de la investigación	55
3.7. Población	57
3.8. Análisis e interpretación de los resultados de las encuestas	58
3.8.1. Participación del personal	58
3.8.2. Análisis de las encuestas aplicadas a personal	59
- Pregunta N° 1	59
- Pregunta N° 2	60
- Pregunta N° 3	61
- Pregunta N° 4	62
- Pregunta N° 5	63
- Pregunta N° 6	64
- Pregunta N° 7	65
- Pregunta N° 8	66
- Pregunta N° 9	67
- Pregunta N° 10	68
- Pregunta N° 11	69
3.3. Demostración de las hipótesis	70
3.3.1. Planteamiento de hipótesis	71
a) Modelo lógico.	71
b) Modelo Matemático.	71
c) Modelo Estadístico.	71
3.3.2. Nivel de significación	72
3.3.3. Regla de decisión	72
3.3.4. Cálculo de $x^2$	72
3.4. Conclusiones y recomendaciones de la encuesta	74
3.4.1. Conclusiones de la encuesta	74
3.4.2. Recomendaciones de la encuesta	75

CAPÍTULO IV	77
PROPUESTA “MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTOS HUMANOS EN PRONACA REGIONAL SANTO DOMINGO”	77
4.1. Presentación	77
4.2. Justificación	78
4.3. Objetivos	79
4.3.1. Objetivo General	79
4.3.2. Objetivos Específicos	79
4.4. Organigrama y subsistemas de la empresa	80
4.5. Proceso de selección de personal	82
4.5.1. Planificación	82
4.6. Descripción del análisis de puestos	83
4.6.1. Descripción realista del puesto	83
4.7. Reclutamiento	84
4.7.1. Proceso de reclutamiento	84
1) Reclutamiento interno	84
2) Reclutamiento externo	84
3) Formato de solicitud u oferta de servicios	85
4.8. Selección	86
4.8.1. Procesamiento y evaluación de las solicitudes	86
4.8.2. Notificaciones a los solicitantes	87
4.8.3. Pruebas de idoneidad.	87
4.8.4. Entrevista	90
4.8.4.1 Tipos de entrevistas de selección	90
4.8.5. Decisión de contratar	91
4.9. Inducción	92
4.10. Evaluación del desempeño	93
4.11. Evaluación para el desarrollo	93
4.11.1 Feed back	94
4.12. Evaluaciones de desempeño, previo al cumplimiento del	

periodo de prueba	95
4.12.1 Factores de evaluación	95
4.13. Plan de Carrera	96
4.13.1. Carrera	96
4.13.2. Plan Individual de Desarrollo	96
4.14. Compensaciones	97
4.14.1. Estímulos y reconocimientos en beneficio del recurso humano de PRONACA.	98
4.15. Desarrollo Humano	99
4.15.1 Sistemas de capacitación	99
4.16. Evaluación del programa de capacitación	101
4.17. Desarrollo Organizacional	101
4.18. Control	103
4.18.1 Disciplina	103
4.19. Flujograma de procedimientos	104
4.20. Plan piloto de selección	106
4.21. Limitaciones del proyecto	109
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	110
Conclusiones	110
Recomendaciones	111
BIBLIOGRAFÍA	112

## INDICE DE ANEXOS

Anexo 1	Organigrama Corporativo	115
Anexo 1B	Organigrama Desarrollo Organizacional	115
Anexo 2	Distribución del personal por centros de operación	116

Anexo 3	Bioseguridad	117
Anexo 4	Formato de Encuesta	118
Anexo 5	Fotografías	122
Anexo 6	Organigrama Regional Santo Domingo	123
Anexo 7	Ejemplo: Descripción del cargo	124
Anexo 8	Ejemplo de modelo: Anuncio de reclutamiento	127
Anexo 9	Oferta de Servicios	128
Anexo 10	Carta de agradecimiento por participar en proceso	132
Anexo 11	16PF	133
Anexo 12	Prueba IC (Capacidad de trabajo bajo presión)	140
Anexo 13	Prueba 5 Factores	141
	Factor F	141
	Factor V	142
	Factor R	143
	Factor E	144
	Factor N	145
Anexo 14	Grafología	148
Anexo 15	Guía de entrevistas	149
Anexo 16	Formulario: Actualización de datos	151
Anexo 17	Evaluación de desempeño	152
Anexo 18	Evaluación: Eventos de capacitación	155
Anexo 19	Reglamento Interno	156
Anexo 20	Modelo de llamado de atención	157
Anexo 21	Modelo de requisición	158
Anexo 22	Validación de referencias laborales	159
Anexo 23	Informe final “Plan piloto de selección”	160
Anexo 24	Documentos de ingreso	163
Anexo 25	Agenda de inducción	164

## INDICE DE FIGURAS

Figura I	Recursos Organizacionales	25
Figura II	Personas: ¿Recursos o socias de la organización?	30
Figura III	Contenido del cargo según la descripción de cargos	38
Figura IV	Modelo de diagnóstico de RH	40
Figura V	Empleo de la información del análisis de cargos	43
Figura VI	Razones para el rechazo en los procesos de selección	47
Figura VII	Resumen de los elementos principales del análisis de Puestos	83

## INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1	Manual de Políticas Corporativas	14
Tabla N° 2	Plan para recoger la información	54
Tabla N° 3	Plan para el procesamiento y análisis de la información	55
Tabla N° 4	Operacionalización de los objetivos específicos	56
Tabla N° 5	N° personal PRONACA Santo Domingo	57

## INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1	Medios de difusión de vacantes	59
Cuadro N° 2	Medios de ingreso a la empresa	60
Cuadro N° 3	Trabajo acorde a formación profesional	61
Cuadro N° 4	Plan de capacitación de la empresa	62
Cuadro N° 5	Temas de capacitación	63
Cuadro N° 6	Criterios sobre remuneración	64
Cuadro N° 7	Criterio sobre políticas organizacionales	65
Cuadro N° 8	Valoración de estímulos	66



Cuadro N° 9 Evaluación anual	67
Cuadro N° 10 Conocimiento de funciones	68
Cuadro N° 11 Sugerencias para mejorar el entorno laboral	69

### **INDICE DE GRAFICOS**

Gráfico N° 1 Medio de difusión vacantes	59
Gráfico N° 2 Medios de ingreso a la empresa	60
Gráfico N° 3 Trabajo acorde a formación profesional	61
Gráfico N° 4 Plan de capacitación de la empresa	62
Gráfico N° 5 Temas de capacitación	63
Gráfico N° 6 Criterios sobre remuneración	64
Gráfico N° 7 Criterio sobre políticas organizacionales	65
Gráfico N° 8 Valoración de estímulos	66
Gráfico N° 9 Evaluación anual	67
Gráfico N° 10 Conocimiento de funciones	68
Gráfico N° 11 Sugerencias para mejorar el entorno laboral	69

## INTRODUCCIÓN

La sociedad actual enfrenta cambios de manera muy acelerada, que cambian las formas de vida en todos sus aspectos y, desde esta perspectiva el diseño de un modelo administrativo de talentos humanos para la empresa “PRONACA” regional Santo Domingo cantón Santo Domingo, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, es un tema de actualidad porque los dueños de las empresas deben cuidar el talento humano como el principal activo de su negocio.

En la investigación realizada se destaca que la empresa PRONACA Regional Santo Domingo cuando necesita contratar personal, lo hace mediante procesos de selección (empezando una vez detectada la necesidad, por el reclutamiento hasta la selección final) aunque en algunos campos influye mucho la amistad y las recomendaciones.

Hay que destacar que el trabajo que desempeñan los empleados y trabajadores de PRONACA está de acuerdo con su formación y preparación, lo que es complementado con la capacitación que brinda la empresa, pero hace falta capacitación en temas técnicos y desarrollo humano, pues la remuneración es calificada entre buena y satisfactoria, más las políticas organizacionales por procedimientos responde a las exigencias actuales.

El desempeño del personal depende más de indicaciones verbales y no por escrito en cada una de las funciones que deben desempeñar, la empresa no cuenta con un sistema de formación y capacitación permanente y los que existen hoy son esporádicos y no satisfacen las expectativas de los empleados y trabajadores, aunque el ambiente de trabajo es calificado como bueno, hace falta un plan de carrera que integra al personal.

Como una empleada más de la empresa PRONACA en el área de Desarrollo Organizacional, conozco de la problemática que se vive al interior y, en más de una ocasión he mantenido diálogos con los superiores y trabajadores, lo cual es un aval que garantiza la seriedad de los resultados.

De otro lado se justifica el haber investigado cuando dicha problemática no sólo se presenta en la empresa investigada sino que trasciende a otras a nivel cantonal, provincial y nacional.

La importancia de investigar éste problema, está en la preocupación de la investigadora que conociendo de la problemática se pretende entregar un modelo administrativo de talentos humanos, que contribuya al mejoramiento de la calidad en el desempeño laboral.

La utilidad científica de la investigación, está dada por el aporte de experiencias plasmadas en contenidos y acciones para ser analizadas y debatidas con el fin de llevar a la práctica diaria.

La utilidad social tiene relación con el desarrollo del talento humano de los empleados y trabajadores de PRONACA, toda vez que como beneficiarios directos verán mejorar su condición de vida.

Los lineamientos propuestos responden a los resultados de la investigación y los propongo como un aporte modesto y una necesidad de entregar un modelo administrativo como propuesta innovadora de control y evaluación de talentos humanos en PRONACA Regional Santo Domingo.

Debo recalcar que el trabajo investigativo fue factible llevar a cabo por haber contado con los conocimientos teóricos – científicos alcanzados al estudiar en la UTPL, los objetivos que guiaron la investigación son:

1. Fundamentar teóricamente los aspectos relacionados con; la administración del personal, división del trabajo, estructura administrativa y recursos humanos.

Este objetivo se cumplió cuando se pudo estructurar el marco teórico que sustente las variables de la investigación.

2. Identificar las necesidades de la implantación de un nuevo modelo administrativo que permita eliminar los prejuicios e impulse el desarrollo de la empresa PRONACA Regional Santo Domingo.

En este aspecto es necesario recalcar que hace falta un modelo de desarrollo humano en la empresa.

3. Establecer la importancia de la administración de talentos humanos para construir lineamientos de optimización que permitan la excelencia administrativa.

Según los investigados consideran que el talento humano debe ser considerado como el principal activo de la empresa.

4. Diseñar un modelo administrativo como propuesta innovadora de control y evaluación de talentos humanos en PRONACA Regional Santo Domingo.

Este objetivo se cumplió cuando se presenta una propuesta de modelo administrativo.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

La Administración es el eje que permite el éxito o el fracaso de una empresa, saber seleccionar los talentos humanos es responsabilidad administrativa.

La época actual exige de los administradores una selección meticulosa del personal para llenar las vacantes en las diferentes áreas de trabajo, toda vez que cada puesto laboral requiere de un estilo propio.

En PRONACA Regional Santo Domingo, desde hace algún tiempo, la búsqueda de personal que tenga amor y carisma al trabajo es algo que a diario los administradores deben enfrentar, porque no es fácil encontrar personas dispuestas a dar todo su talento en bien de la empresa para la que trabajan.

El éxito de la empresa es contar con talentos humanos que forjen el desarrollo de la institución a la cual se pertenecen, pero que en la actualidad se ha descuidado este aspecto, tornando vulnerable los logros alcanzados por falta de recursos humanos innovadores.

Según sondeos preliminares se conoce que el personal que presta sus servicios en la institución son profesionales que buscan permanentemente su capacitación y actualización de conocimientos, pero en su interior no tienen el deseo de contribuir al crecimiento de la empresa para la cual laboran, en otras palabras sólo les interesa cobrar su sueldo, es decir no explotan su talento y potencialidades como recurso humano.

Cabe destacar que al interior de PRONACA se realizan evaluaciones del personal anualmente, para conocer el desenvolvimiento del personal frente a las competencias que tiene la empresa. Estas evaluaciones se las realizan

enfocadas a: subordinados o clientes internos, posiciones similares y jefes. Sin embargo se ha detectado que al momento de aplicar estos test al personal, la designación de evaluados a evaluadores no ha sido del todo efectiva, ya que se encuentran casos en que el evaluador no tiene relación directa laboral con el evaluado sin hallar parámetros de evaluación.

La empresa “**PRONACA**” Regional Santo Domingo Cantón Santo Domingo, Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, tiene una estructura organizacional que no ha sido actualizada desde hace varios años, por lo tanto no responde adecuadamente a los requerimientos y exigencias actuales, siendo que el siglo XXI es la era del progreso y las transformaciones y requiere de una actualización administrativa y dirección institucional enmarcada en competencias de trabajo en donde el administrador parta de la correcta selección de talentos humanos.

Es indiscutible la importancia que para una organización tiene el contar con las personas adecuadas, en los lugares precisos. El no conseguir este objetivo supone para la empresa aumentar los costes (en tiempo y dinero) derivados del **proceso de selección** para cubrir un puesto, si decide repetir el mismo o, lo que es más importante: mantener un desajuste entre la persona y el puesto de trabajo. Y es éste el coste mayor que se puede tener. Lo esencial es contar con recursos humanos de calidad, ya que el activo más importante de las organizaciones está constituido por las personas que las forman.

En estas circunstancias el problema al interior de PRONACA Regional Santo Domingo es la desactualización del modelo administrativo de talentos humanos, para la selección, capacitación y evaluación que satisfaga tanto a los socios de la empresa como al personal que labora en ella.

## **IMPORTANCIA.**

La importancia de la investigación de este problema radica en la preocupación de la gerencia y el grupo de personas que trabajamos en Desarrollo Organizacional, coincidiendo en la necesidad de crear un sistema administrativo planificado y técnico de los Recursos Humanos, con el único deseo de optimizar las capacidades, mejorar el servicio de la empresa y enaltecerla en las diferentes actividades y función es para la cual fue creada.

El proyecto merece ser llevado a la práctica tomando en cuenta que aportará a mantener una comunicación directa estableciendo líneas de acción mutuas entre el administrador y el personal, estableciendo correlaciones de responsabilidad en las diferentes actividades de la empresa, toda vez que un personal calificado procura la planificación orgánica y se sienten orgullosos de poder aportar a las soluciones y cambios que ejecuten.

El trabajo a realizar será de utilidad para la investigadora porque partiendo de las definiciones conceptuales y el estudio de administración de talentos humanos, se podrá enfrentar los desafíos internos generados por la organización misma en donde el gerente desea llenar las vacantes de manera rápida, con las personas más calificadas; pero no cuenta con un instrumento de selección de personal.

El desarrollo del presente proyecto no tubo limitaciones en lo económico pues los costos de la investigación fueron sufragados por la investigadora.

## **OBJETIVOS.**

### **Objetivo General.**

Proponer un modelo de administración de talentos humanos en la empresa PRONACA Regional Santo Domingo, cantón Santo Domingo, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, con técnicas actualizadas para mejorar el desempeño del personal..

### **Objetivos Específicos**

Entre los objetivos específicos, propuestos en el marco de este proyecto, tenemos:

- Fundamentar teóricamente los aspectos relacionados con: la administración del personal, división del trabajo, estructura administrativa y recursos humanos.
- Identificar las necesidades de la implantación de un nuevo modelo administrativo que permita eliminar los prejuicios e impulse el desarrollo de la empresa PRONACA Regional Santo Domingo.
- Establecer la importancia de la administración de talentos humanos para construir lineamientos de optimización que permitan la excelencia administrativa.
- Diseñar un modelo administrativo como propuesta innovadora de control y evaluación de talentos humanos en PRONACA Regional Santo Domingo.
- Socializar los resultados estableciendo una relación entre el sistema administrativo vigente y la propuesta.



## CAPÍTULO I

### ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

#### 2. Reseña Histórica de Pronaca.



1957

Se

constituye INDIA, la compañía precursora del grupo, dedicada a la importación y distribución de insumos agropecuarios y de artículos para la industria textil.

1958

Em

pieza la producción de huevos comerciales y la venta de pollitas importadas, en la Hacienda La Estancia en Puenbo.

1965

Se crea INCA, Incubadora Nacional C. A., la primera empresa en Ecuador en realizar el proceso de incubación de manera tecnificada. En agosto nacen los primeros pollitos nacionales y con ello se termina la importación de pollitos de un día

**1974**

Surge la compañía INDAVES, con el objetivo de producir huevos de manera comercial.

**1975**

Inicia sus actividades la primera granja tecnificada de producción de pollos

**1979**

de engorde, en la granja Granada.

Se funda la empresa procesadora de aves, PRONACA, la cual en 1.999 cambiará la denominación a Procesadora Nacional de Alimentos C.A. Se crea SENACA, destinada a la producción y comercialización de maíz, materia prima para el alimento balanceado de la población avícola

Durante esta década se diversifica la producción de cárnicos. Comienza la

**1990**

porcicultura, el procesamiento de embutidos, la producción de alimentos en conserva y el cultivo de palmito para exportación. Finalmente se inician las actividades de acuicultura, con la cría de camarón y tilapia.

**2000**

En el nuevo siglo se consolida la producción de palmito cultivado e INAEXPO llega a ser una de las mayores empresas exportadoras de este producto en el mundo. El negocio se expande con producción y comercialización a Brasil. Del mismo modo, se inicia la producción de alimentos con valor agregado con la marca Mr. Cook, la misma que inicia en el 2005 la producción y comercialización en Colombia. Se introducen avances tecnológicos en todas las plantas de procesamiento, las mismas que obtienen el certificado de inocuidad alimentaria HACCP.

**PRONACA HOY...**

**2005** Se replica modelo de palmito en alcachofa y se inicia la comercialización internacional y la producción de alimentos MR. COOK, la cual se expande en el 2005, con producción y comercialización en Colombia. Se introducen avances tecnológicos en todas las plantas de procesamiento.

**2007** Cumplimos 50 años. La compañía es marcada como icono de desarrollo, como fuente de trabajo. Es catalogada como una empresa totalmente ecuatoriana que ofrece calidad.



PRONACA es el resultado de años de trabajo, creatividad y constancia. Como empresa procesadora y comercializadora de alimentos, ha alcanzado reconocimiento por la calidad de sus productos que provienen de los sectores: cárnico, agroindustrial y acuicultura.

La compañía es marcada como icono de desarrollo, otorgando fuentes de trabajo. Es catalogada como una empresa totalmente ecuatoriana que ofrece calidad, que goza de confianza y aceptación dentro y fuera del país. Es una organización que contribuye a mejorar la productividad agrícola e industrial del Ecuador.

### **1.1. Filosofía Corporativa.**



### 1.1.1



#### *Misión*

Ser una empresa ecuatoriana, que cree en el Ecuador, en su gente y en su desarrollo, líderes en calidad y seguridad alimentaria, innovadores y creativos, con un alto sentido de responsabilidad social, preocupados por el mantenimiento del equilibrio ambiental.

### 1.1.2



#### *Visión*

Ser una empresa líder e innovadora en la industria alimenticia nacional e internacional, satisfaciendo a los consumidores y clientes con calidad óptima y excelente servicio

### 1.1.3



#### *Identidad y Valores*

- **Propósito.**

PRONACA existe para alimentar bien, generando desarrollo en el sector agropecuario.

Tres valores guían las acciones de la empresa:

Integridad                  Responsabilidad                  Solidaridad

### 1.2.4 Principios de Pronaca:

Los principios son claros, que se relacionan con los diferentes grupos de interés:



- **Consumidores:** La primera responsabilidad de PRONACA es proveer productos innovadores, saludables y de calidad que alimenten bien a sus consumidores y contribuyan al bienestar y satisfacción de sus familias.
- **Colaboradores:** PRONACA lidera a sus colaboradores con el ejemplo, en forma competente, justa y ética. Tiene un compromiso solidario y respetuoso con el bienestar de cada uno de ellos y no tolera la deshonestidad, reconoce el talento y ofrece una remuneración equitativa. Promueve el trabajo en equipo y la delegación con responsabilidad en condiciones laborales de limpieza, orden y seguridad. Ofrece igualdad de oportunidades de empleo, desarrollo y promoción a todos quienes están calificados para ello. Motiva y acoge sugerencias y recomendaciones de sus colaboradores para el bien de la compañía.
- **Clientes:** PRONACA trabaja junto a sus clientes ofreciendo siempre productos de calidad. Innova sus procesos y productos para liderar los mercados en los cuales está presente. Atiende los pedidos de sus clientes con un servicio rápido y prolijo.
- **Comunidades:** PRONACA, en consonancia con su responsabilidad corporativa, actúa como un buen ciudadano, que siempre busca las mejores relaciones con las comunidades. Comparte su experiencia y conocimiento para contribuir al

desarrollo y al mejoramiento de la educación. Alienta el civismo y paga los impuestos que le corresponden. Es respetuosa y solidaria con las personas y con el cuidado del equilibrio ambiental.

- **Proveedores:** PRONACA cree y practica el respeto a sus proveedores, a quienes les ofrece un beneficio justo en cada negociación, dentro de un marco de comportamiento ético. Promueve el cumplimiento de la ley y una conducta social responsable.
- **Socios:** PRONACA actúa responsablemente con sus socios. Emprende negocios y crea productos innovadores; impulsa la investigación continua; busca ideas creativas para futuros desarrollos a fin de reeditar sus inversiones.

### 1.3 Políticas.

En Pronaca se han establecido algunas políticas y procedimientos, acorde a las necesidades de regularización en cada área, entre las principales políticas, que rigen la empresa a nivel nacional citamos:



Tabla N° 1

Manual de Políticas Corporativas PRONACA

<b>Area</b>	<b>Nombre política</b>
Activos fijos	Política general de activos fijos
Activos fijos	Pérdida y/o daño de equipos de computación personales
Activos fijos	Compra, venta de activos fijos
Activos fijos	Registro de ventas y bajas de activos fijos en el sistema
Administración general	Uso de taxis
Administración general	Movilización y viáticos
Administración general	Consumo telefónico
Administración general	Obsequios e invitaciones de los proveedores
Almacenes	General
Almacenes	Proceso comercial
Almacenes	Proceso administrativo
Asesoría jurídica	Administración de poderes
Automotriz	Reparación de motores de vehículos
Automotriz	Vehículos livianos plan auto
Compras	Compra de vehículos
Compras	Política general de compras
Compras	Registro y actualización de proveedores
Compras	Registro y actualización de proveedores
Construcciones	Presupuestación y ejecución de construcciones
Contabilidad	Direccionadores de costos (drivers)
Contabilidad	Actualización de costos estándar
Contabilidad	Precios de transferencia
Contabilidad	Registro correos y encomiendas
Contabilidad	Conciliación de partidas entre compañías relacionadas
Crédito y cobros	Recaudación y liquidación de contratos
Crédito y cobros	Depósitos directos de clientes
Crédito y cobros	Uso de celulares
Crédito y cobros	Manejo de autoservicios
Distribuidores zonales	Procedimiento de ventas
Distribuidores zonales	Procedimientos administrativos
Distribuidores zonales	Manejo del producto
Impuestos	Control y registro de los cupones de retenciones
Inv. & desarrollo	Política general de i & d
Logística y distribución	Política general de logística & distribución
Mercadeo personal	General de mercadeo
Nóminas	Administración de remuneraciones
Proveedores	Control interno de pago a proveedores
Proveedores	Emisión de pagos urgentes y anticipos
Proyecto baan	Creación de artículos

Recursos humanos	Pago subsidios
Recursos humanos	Beneficios al personal
Recursos humanos	Entrenamiento, capacitación y desarrollo
Recursos humanos	Administración general
Seg. de información	Evaluación y riesgo tecnológico
Seg. de información	Uso del Internet
Seg. de información	Administración de respaldos de la información
Seg. de información	Organización de la seguridad
Seg. de información	Seguridad de computadores personales
Seg. de información	Política general de seguridad de la información
Seg. Física corporativa	Carnetización y empleo de tarjetas de identificación
Tesorería	General de tesorería
Tesorería	Firmas autorizadas en bancos para desembolsos

Fuente: Intranet PRONACA

Adicional a estas políticas hay procedimientos que ayudan a delinear las actividades de la empresa.

### 1.8. Estructura Orgánico Funcional.

En la empresa PRONACA Regional Santo Domingo, depende de una estructura organizacional (Anexo 1).

### 1.9. Análisis del FODA.

Se ha realizado un análisis FODA de la empresa PRONACA Regional Santo Domingo, para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

<b>F ortaleza:</b>	Posiciones competitivas en relación con sus rivales.
<b>O portunidad:</b>	Potenciales de crecimiento en el mercado.
<b>D ebilidad:</b>	Carencia o bajo desempeño.
<b>A menaza:</b>	Factores externos que influyen en su futuro rentabilidad



#### FORTALEZAS:

- Las marcas de PRONACA (Mr. Pollo, Mr. Chanco, Mr. Cook, Mr. Fish, Gustadina, etc.) están bien posicionadas en el mercado.
- Los productos de PRONACA tienen garantía de calidad.
- Ser la empresa privada en la zona con mejor paquete remunerativo para su personal.
- Infraestructura adecuada que responde a las exigencias técnicas de última generación.

#### DEBILIDADES

- Centralización de ciertas operaciones en la sede Quito, lo que ocasiona demora en los trámites.
- Falta de difusión de todas las áreas en que incursiona la empresa.
- Falta de un sistema de capacitación permanente al personal.

#### OPORTUNIDADES

- Crecimiento poblacional.
- Aumento de clientes fijos y potenciales.
- Capacidad para desarrollar puntos de venta en los diferentes sectores de la ciudad.

#### AMENAZAS

- Inestabilidad política, cambios drásticos en la economía.
- Reacción de las comunidades campesinas y ecologistas.

### **1.10. Macro ambiente.**

Entendiendo al macro ambiente como los factores externos que influyen en la gestión del talento humano de PRONACA, Regional Santo Domingo, podemos señalar que la empresa cuenta con el apoyo de 582 colaboradores que laboran en los 26 centros de operación que integran la Regional Santo Domingo (Anexo 2).

Cabe destacar que el macro ambiente también lo componen los clientes y consumidores, lo que nos hace una empresa competitiva, generando puestos de trabajo y estabilidad laboral.

### **1.11. Micro ambiente**

El microambiente de PRONACA Regional Santo Domingo, es hergonómicamente adaptado a las actividades desempeñadas por los colaboradores en los diferentes puestos de trabajo desarrollados en los centros de operación.

En todos los centros de operación de PRONACA especialmente en las granjas de aves y cerdos se cumple estrictamente con las normas de bioseguridad (Anexo 3) y normas de Seguridad Industrial, dando un ambiente agradable y seguro para los colaboradores.

El Almacén de PRONACA abierto al público y los demás puntos de ventas por medio de los distribuidores zonales, que generan ventas y

ganancias, brindan ingresos suficientes para la estabilidad laboral de los colaboradores.

## **1.7. Departamento de Desarrollo Organizacional**

El recurso humano es considerado por PRONACA como el principal activo de la empresa, ya que sin ellos no habría razón de ser. Razón por la cual la empresa en su estructura cuenta con un Departamento de Desarrollo Organizacional, cuya misión y visión son:

**Misión D.O.:** “Somos un equipo corporativo, comprometido con el bienestar y desarrollo de nuestra Organización, que genera estrategias y brinda servicios focalizados en las necesidades de nuestra gente”.

**Visión D.O.:** “Seremos reconocidos como un equipo corporativo confiable, participe activo de la generación de estrategias de nuestra Organización, con tecnología y competencias de nivel internacional y que promueve la Cultura Pronaca”.

El Departamento de D.O. tiene una estructura a nivel nacional y de la región, conforme se puede apreciar en el Anexo 1.B. Entre los procesos que cumple el departamento, citamos:

### **1.7.1. Servicios al personal.**

- Centro de información de Nóminas: Mantener registros e información del personal actualizada y garantizar el pago correcto y oportuno de haberes y otros beneficios contractuales y especiales.

- Trabajo Social: Organizar, planificar y desarrollar las condiciones humanas, sociales y laborales de los colaboradores a través de proyectos y/o atención personalizada. Visitas Socioeconómicas.
- Beneficios no monetarios.- Alimentación, uniformes, paseo, tarjetas de Comisariatos, Agasajo Navideño, Canasta Navideña, Descuentos en el Almacén de Pronaca, Reconocimientos por desempeño y años de Servicio, Seguros: Vida (todos los cargos), Asistencia Médica y Accidentes (depende del cargo).

#### **1.7.2. Estructura y compensaciones.**

- Descriptivos y Perfiles de Cargos: Definición de perfiles ideales por cargo (identificar niveles de experiencia, educación, competencias organizacionales y técnicas).
- Valoración y Adm. Salarial: Mantenimiento de equidad interna y competitividad externa.

#### **1.7.3. Capacitación.**

- Proceso de Inducción o Reinducción de personal, DNC, Convenios con instituciones.

#### **1.7.4. Desarrollo Humano.**

- Selección del Personal: Reclutamiento, evaluación psicotécnica, selección, contratación y evaluación de rendimiento.
- Evaluación para el Desarrollo: Herramienta para la definición de competencias organizacionales; y Proceso de Feedback.
- Plan de Carrera: Planificar el desarrollo y crecimiento de las personas de alto potencial dentro de la Compañía.

### **1.7.5. Seguridad y Salud Ocupacional (coordinación).**

- Conformación y Registro de los Comités y Unidades de Seguridad e Higiene del trabajo
- Promover y vigilar que las condiciones de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional se mantengan en los más altos niveles en los Centros de Operación.

De los procesos citados que competen al Dpto. de Desarrollo Organizacional, serán objeto de estudio los concernientes al desarrollo humano y capacitación, que si bien están enmarcados en los planes de acción organizacionales del departamento; considero que los procedimientos aplicados actualmente no son los más efectivos, y en el marco de esta propuesta plantearé estrategias para su efectividad.

Los otros procesos del departamento como: Trabajo Social, Nóminas, Estructura y compensaciones, Seguridad y Salud Ocupacional no son considerados en la propuesta, ya que sus delineamientos son definidos a nivel corporativo.

## **CAPITULO II MARCO TEÓRICO**

### **2.4. Antecedentes de la Administración de Personal.**

El campo de la administración de personal no aparece de improviso, fue evolucionando a lo largo de la historia hasta adquirir la forma actual.

“En toda civilización ha sido necesario el uso de técnicas para identificar la división del trabajo o las labores por más primitivas que

estas fueren, así es difícil señalar desde cuando aparecen las técnicas de administración de personal.

Los constructores de las pirámides de Egipto recurrieron sin duda a la violencia para manejar el personal a su cargo, pero también otras técnicas quizá a la selección de personal, escogiendo individuos especialmente vigorosos para que tiraran los grandes bloques de granito transportados sobre troncos, quizá la capacitación enseñaba a jóvenes ágiles y diestros las técnicas de perfección de granito, seguramente la motivación reforzada por medio de creencia religiosas el celo de los obreros”.<sup>1</sup>

Con el paso de los años las técnicas de selección de personal fueron perfeccionándose conforme el crecimiento de los pueblos y ciudades que demandaban más productos y servicios, de allí los artesanos especializados se unieron para formar gremios y estos a su vez fueron los precursores de las asociaciones patronales.

#### 2.4.1. Cambios y transformaciones en la función de Recursos Humanos

- Era de la industrialización clásica: Se caracteriza por ser el comienzo de la industrialización y formación del proletariado, transformación de los talleres en fábricas, adopción de estructuras tradicionales y departamentalización funcional y divisional. Adopta un modelo burocrático mecanicista que establece estructuras de control rigurosas del recurso humano, por considerar que era necesario establecer orden en la rutina del trabajo.

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO, Idalberto, (2000), Gestión del talento Humano, Edit. Quebecor Word, Bogotá –Colombia, Pag. 2

- Era de la industrialización neoclásica: Comprende que va una etapa que va desde la década del 50 al 90, se caracteriza por la expansión de la industrialización y el mercado, aumentando el tamaño de las fábricas y el comercio mundial, lo que da inicio al dinamismo del ambiente por la adopción de estructuras híbridas y nuevas soluciones organizacionales, basadas en modelos menos mecanicistas y reducción del control al recurso humano.
- Era de la información: Se caracteriza porque el mercado de servicios sobrepasa al mercado industrial, siendo necesario sustituir las grandes organizaciones por unidades de negocio que tienen estructuras orgánicas y adhocráticas que les permite ser ágiles, flexibles y variables de acuerdo a las necesidades del momento.

#### 2.4.2. Puntos de vista de la administración de personal.

La Administración de personal reconoce al hombre como centro medular la empresa, alrededor del cual giran todas las demás funciones, se ha superado el concepto en donde el hombre era considerado como una máquina, cuyo fin era aumentar la productividad.

En la actualidad la administración de personal presenta un número extraordinario de problemas que posee el recurso humano, entre los que tenemos; problemas psicológicos, sociales, filosóficos, éticos y fisiológicos, así la administración de recursos humanos es una formidable área de estudio acerca de conocimiento de la conducta humana.

El ser humano es un ser social que no puede vivir solo, le es necesario la presencia y el intercambio de acciones con otras personas para poder satisfacer sus necesidades.

En la administración de personal en PRONACA Regional Santo Domingo es evidente las frustraciones que los especialistas en personal experimentan, a veces al intentar explicar y justificar sus papeles, esta frustración esta compuesta por la asignación de funciones no relacionadas y extrañas al rol que habitualmente desempeñan, haciendo difícil desarrollar un pensamiento general sobre las diversas actividades.

Para ubicar el rol de la Administración de Personal es necesario empezar recordando algunos conceptos, entre ellos citaremos el de la administración general. Aunque existen múltiples definiciones, más o menos concordantes, para que el propósito de este estudio diremos que es:

“La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”.<sup>2</sup>

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano esta dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De allí que PRONACA Regional Santo Domingo debe prestar primordial atención a su personal, (recursos humanos).

#### 2.4.3. Recursos.

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le

---

<sup>2</sup> <http://www.monografias.com>



permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

➤ **Recursos Materiales**

Comprende: el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

➤ **Recursos Técnicos**

Bajo este rubro se incluyen los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

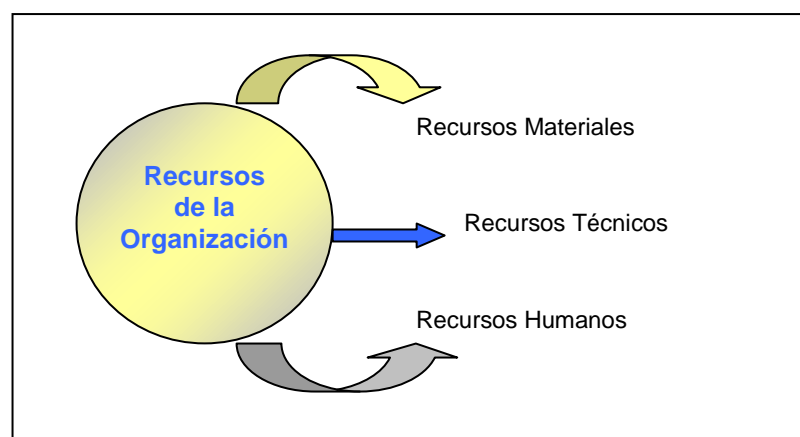
➤ **Recursos Humanos**

En este grupo no sólo se considera el esfuerzo o la actividad humana, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Los recursos humanos son considerados más importantes que los otros dos, ya que pueden mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa. Ver figura I

**Figura I**

**Recursos Organizacionales**



Fuente: Guizar Montúfar Rafael, (2003), Desarrollo Organizacional, Pág. 5

**2.4.4. Características del personal.**

- “No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos; los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc.; son parte del patrimonio personal.
- Las actividades de las personas en las organizaciones son, como se apuntó, voluntarias; pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo; la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por lo contrario, solamente contará con él, si perciben que esa actitud va a ser provechosa en alguna forma.
- Las experiencias, los conocimientos, las habilidades intangibles, etc.; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva.
- El total de recursos humanos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento.
- Los recursos humanos son escasos; no todo mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. Por ejemplo, no cualquier persona es un buen cantante, un buen administrador o un buen matemático.”<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> ARIAS GALICIA, Fernando, Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, México - México, Pág. 41.

## 2.4.5. Concepto, Objetivos e importancia de la Administración de Personal.

### 2.1.5.1. Concepto.

“La administración de recursos humanos (personal) es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.”<sup>4</sup>

De lo dicho se desprende que en PRONACA Regional Santo Domingo la administración del recurso humano, no es otra cosa que la organización del grupo de personas en función de las necesidades, experiencias de los colaboradores, tomando en cuenta la salud, y el esfuerzo por superarse.

### 2.1.5.4 Objetivos.

Según, Agustín Reyes Ponce, los objetivos de la administración de personal son tres:

- “Objetivos para el empresario: Que el personal tenga en cada puesto y nivel la capacidad necesaria y que todo el personal preste a la empresa su más amplia colaboración.
- Objetivos para el trabajador: El trabajador tiene derecho a que las condiciones físicas, sobre todo las de higiene y seguridad,

---

<sup>4</sup> <http://www.monografías.com>

garanticen su vida y su salud. Además a que el medio ambiente en el que se desarrollan sus labores, sea moral y sano.

- **Objetivos profesionales y sociales:** Búsqueda de la mejor coordinación posible de los intereses de ambos sectores (empresarios y trabajadores), ejecutando profesiones responsablemente en el desarrollo de las actividades a cambio de un salario justo, cuidando de que ninguna de las partes involucradas se sienta perjudicada, siendo así que estos intereses mutuos a su vez se coordinan con los de la sociedad en general.”<sup>5</sup>

#### 2.1.5.5 Importancia.

El desarrollo de una estructura organizacional da como resultado puestos que tienen que ser cubiertos. El análisis de puestos es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas. Proporcionan datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones del puesto (en el desarrollo del presente capítulo se revisará de manera más amplia la definición de puesto).

### 2.4.6. Concepto, Objetivos y Metas de la Administración de Recursos Humanos

#### 2.4.6.1. Concepto

“La administración de Recursos Humanos es el planteamiento, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el

---

<sup>5</sup> REYES PONCE, Agustín, Administración de Personal, Editorial Madrid, Pág. 21-25

fin de contribuir a la consecución de los objetivos individuales y sociales de la empresa”.<sup>6</sup>

“La Administración de Recursos Humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”.<sup>7</sup>

En la práctica diaria en el interior de la empresa PRONACA Regional Santo Domingo, la administración de recursos humanos comprende el saber organizar, dirigir y controlar el capital más valioso como son las personas que trabajan, y son quienes sacan adelante a la empresa.

#### 2.4.6.2. Objetivos.

Atendiendo a que objetivos, son los logros que se pretenden alcanzar con la ejecución de una acción, los objetivos de la administración de Recursos Humanos se derivan de las metas de la empresa completa, los cuales, en toda organización, son la creación o distribución de algún producto o servicio.

El principal objetivo es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.

Entre otros objetivos citamos:

---

<sup>6</sup> FILIPO, E, Principios de la Administración de personal.

<sup>7</sup> CHIAVENATO, Idalberto, (2000), Gestión del talento Humano, Edit. Quebecor Word, Bogotá – Colombia, Pág. 9.

- Lograr que el recurso humano tenga el nivel de capacidad necesaria requerido por la empresa.
- Alcanzar el desarrollo armónico y coordinado de las acciones de cada una de las personas.
- Eliminar conflictos, prejuicios y complejos que impidan el desarrollo de la organización.
- Alcanzar la eficiencia y eficacia de los recursos humanos.
- Distribuir aptitudes personales del recurso humano.

Según Chiavenato, al referirse a los objetivos de la gestión del talento humano nos dice: “La personas constituyen el principal activo de la organización; de allí la necesidad de que ésta sea más consciente y esté más atenta a los empleados. Las organizaciones exitosas perciben que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados”.

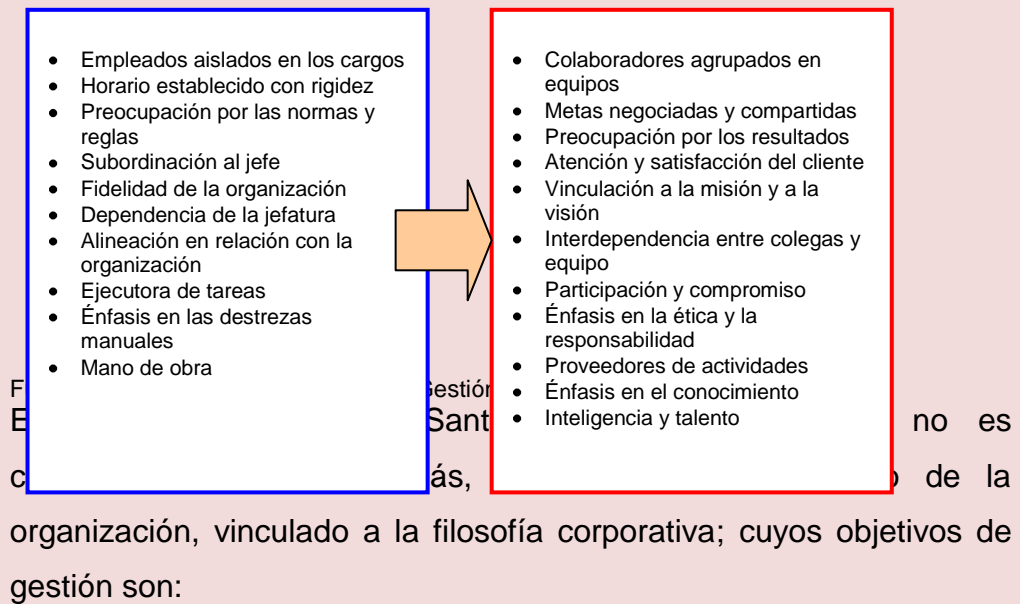
La gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales:

- Los *seres humanos*: están dotados de personalidad propia profundamente diferentes entre sí.
- *Activadores inteligentes de los recursos organizacionales*: elementos impulsores de la organización.
- *Socios de la organización*: son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito.

## Figura II

### Personas: ¿Recursos o socias de la organización?





- Ayudar a la organización alcanzar sus objetivos.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Suministrar a la organización de empleados bien entrenados.
- Permitir el aumento de la autorrealización.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar el cambio.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

#### 2.4.6.3. Metas.

“Fin a que se dirigen las acciones o deseos de alguien”.<sup>8</sup>

Las metas deben estar relacionadas con la necesidad individual y de la empresa, a fin de utilizar eficientemente los recursos humanos.

<sup>8</sup> Microsoft® Encarta® 2006. © 1993-2005 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

#### 2.4.7. División del trabajo por especialización y estructura administrativa.

“Se define como especialización del trabajo a la asignación de tareas específicas a un individuo o a su vez la división de una organización en unidades especializadas que estén destinadas a desempeñar funciones particulares o específicas, para obtener mayores beneficios y mejores resultados”.<sup>9</sup>

Desde este punto de vista se entiende que en la actualidad la especialización tiene mucha importancia, pues supone la producción de mayores cantidades de artículos en menos tiempo y con menos esfuerzo, una mayor utilización de recursos humanos evita tiempos ociosos con un empleo eficiente del trabajo.

La división del trabajo por especialización permite que los distintos elementos que componen la empresa tengan una buena actuación en un escenario como en el de PRONACA Regional Santo Domingo; para ello hay que tener en cuenta:

- ◇ Lo que cada área realiza.
- ◇ Lo que no puede ni debe hacer.

Conociendo los trabajos que se deben realizar en el interior de la empresa, se determinan los elementos personales que han de desarrollarlos, dividiendo estas tareas por secciones. Cada sección realizará la serie de servicios administrativos que le hayan encargado;

---

<sup>9</sup> <http://es.wikipedia.org>



así surgen dentro de la empresa los departamentos, negocios, oficinas, etc.

Para determinar que órganos van a ser necesarios para la administración de la empresa y establecer entre ellos las relaciones necesarias. Para que pueda cumplir sus fines aparece la ORGANIZACIÓN, cuya meta es:

“Dotar a cualquiera de las funciones de la empresa o al conjunto de todas ellas los elementos necesarios para que dicha función se pueda cumplir eficientemente, esto es, con un mínimo de esfuerzo y con el máximo de provecho”<sup>10</sup>

De lo expuesto se concluye que en PRONACA Regional Santo Domingo, la división del trabajo por especialización responde a la necesidad de manejar en forma eficiente al personal, de manera que se diferencie las actividades que realicen de acuerdo al área en la que trabajen.

#### 2.4.7.1. Especialización.

“La especialización rinde enormes beneficios, pero exige un costo elevado para la obtención de estos resultados. En las empresas los trabajos individuales se suman, lo que ha hecho que el personal se dedique a la actividad encomendada perdiéndose de esta manera la iniciativa creativa del individuo”<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, (2007), Realidad Empresarial en el Ecuador, Edit. UNL. Pág.64-65

<sup>11</sup> ARIAS GALICIA, Fernando, (1990), Administración de Recursos Humanos, Edit. México.

Con la especialización en una organización, cada departamento o sección depende de todos los demás. Un cálculo defectuoso o una interrupción de la línea que va desde la política de la alta dirección hasta el último elemento necesario, puede dar lugar fácilmente a una confusión en toda la empresa.

#### 2.4.7.2. Ventajas.

Las ventajas de la división del trabajo por especialidades entre otras son:

- Mayor productividad.
- Mejor calidad.

#### 2.4.7.3. Desventajas.

Las desventajas podemos anotar:

- Monotonía
- Desmotivación del trabajador

#### 2.4.8. El Trabajo.

##### 2.4.8.1. Definición.

Según la definición del Diccionario “Trabajo es la acción y efecto de trabajar. Ocupación retribuida”<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Microsoft® Encarta® 2006. © 1993-2005 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

Etimológicamente la palabra trabajo no tiene definición, pero el equivalente a “labor” proviene del Griego “labeo” (tambalearse o vacilar bajo un gran peso). Puede decirse por consiguiente que la idea de trabajo o de labor, está vinculada a la de sus aspectos de penalidad o de molestia.

En todo caso sobre el trabajo se han dado múltiples definiciones, de las cuales citaré algunas de ellas:

- “Trabajo es toda explicación del espíritu en cuanto a actividad, sean sus fines meramente teóricos o prácticos”.<sup>13</sup>
- “Trabajo es una actividad útil que tiene un fin distinto de ella misma”<sup>14</sup>

Entre las de tipo jurídico tenemos:

- ❖ “Trabajo es una actividad personal, prestada mediante contrato, por cuenta y bajo dirección ajena, en condiciones de dependencia y subordinación”<sup>15</sup>
- ❖ “Trabajo es la obra que se realiza por cuenta y bajo dependencia ajena, o todo servicio que se presenta en iguales condiciones”.<sup>16</sup>

En la administración de recursos humanos la división del trabajo es un aspecto de permanente estudio y se refiere al delineamiento de tareas en unidades de trabajo, en las que a cada individuo se le

---

<sup>13</sup> Bataglia, Filosofía del trabajo

<sup>14</sup> Guzzetti; LUomo e Beni

<sup>15</sup> S. Pérez Botija; Derecho del trabajo

<sup>16</sup> Guzzetti; LUomo e Beni: op. Cit.

delegan obligaciones y responsabilidades, para el cual debe poseer un conjunto de aptitudes y conocimientos.

“En la práctica la división del trabajo se extiende mucho más allá de las fronteras, los trabajos y la industria.

#### 2.4.8.2. División del Trabajo.

En la división del trabajo el aspecto ambiental es uno de los más importantes debido a que el personal dedica un tercio de su vida diaria al trabajo por lo que se debe estar a gusto con la actividad que realiza y el ambiente en que se encuentra, ya que si este no es satisfactorio, los resultados son negativos, frustrantes e ineficientes en la productividad”.<sup>17</sup>

Visto de este modo es muy importante conocer el antecedente ambiental experiencial de los trabajadores en el que se necesita un alto nivel de interacción social en que los trabajadores puedan comunicarse con libertad, porque el individuo es parte y producto de su ambiente y experiencia.

En la división del trabajo la empresa PRONACA Regional Santo Domingo toma en cuenta aspectos, tales como: ambiente, experiencia y aptitudes de los trabajadores para relacionarse, puesto que de esta forma los trabajadores responden de manera más satisfactoria y constructiva que se establecen como patrones de comportamiento.

---

<sup>17</sup> CHIAVENATO, Adalberto, (1996), Administración de Recursos Humanos, Edit. MCGRAW – HILL.

#### 2.4.9. Estructura administrativa.

“La estructura administrativa es la forma en la que están ordenadas las unidades que componen un organismo y la relación que guardan entre si.

Las unidades que integran una estructura son:

##### 2.4.9.1. Los órganos.

“Son parte de un organismo que constituye una unidad desde el punto de vista funcional y estructural. Es una unidad creada como consecuencia de la división del trabajo, que tiene a su cargo el ejercicio de una o varias funciones, o partes de ellas, en determinado nivel jerárquico. Son órganos, las divisiones, departamentos, las secciones, los sectores, las comisiones o comités”.<sup>18</sup>

##### 2.4.9.2. Los cargos.

“Un cargo es una unidad específica e impersonal, constituida por:

- Conjunto de tareas que debe realizar.
- Aptitudes que debe poseer.
- Responsabilidades que debe asumir su titular.

---

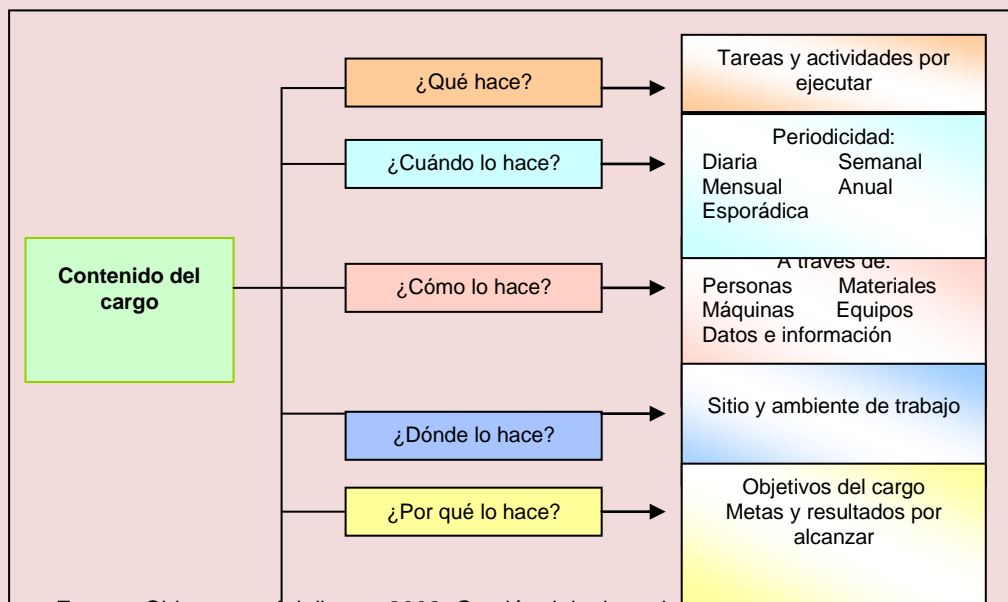
<sup>18</sup> CHRUDEN, Scherman, (1980)Administración de Personal, Edit. Continental SA.

➤ Determinadas condiciones de trabajo”<sup>19</sup>

Se denomina cargo a una obligación, precisión de hacer o cumplir alguna cosa. Un cargo se denomina como un conjunto de tareas suficientemente similares que pueden ser designadas con el mismo título o denominación.

**Figura III**

**Contenido del cargo según la descripción de cargos.**



Fuente: Chiavenato Adalberto, 2002, Gestión del talento humano, Pág. 183

2.4.9.3. Puestos

“Se denomina puesto al empleo, dignidad, oficio o ministerio, es decir es la personificación de su cargo.

Puesto, es el conjunto de tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo asignadas a un empleado en particular”.<sup>20</sup>

<sup>19</sup> WENDELL L. FRENCH, (1991), Administración de Personal, Desarrollo de Recursos Humanos, Edit. Limusa, México.

Por lo común primero se obtiene información sobre las actividades realmente de trabajo desempeñadas tales como limpieza, galvanizar, codificar o pintar. En ocasiones, la lista de actividades nos permite conocer en qué momento de su vida el trabajador desempeña una actividad.

En PRONACA Regional Santo Domingo a cada uno de los colaboradores se les asigna un puesto y un rol dentro del mismo, atendiendo a las condiciones organizacionales de la empresa

## 2.5. Sistemas y subsistemas de Recursos Humanos.

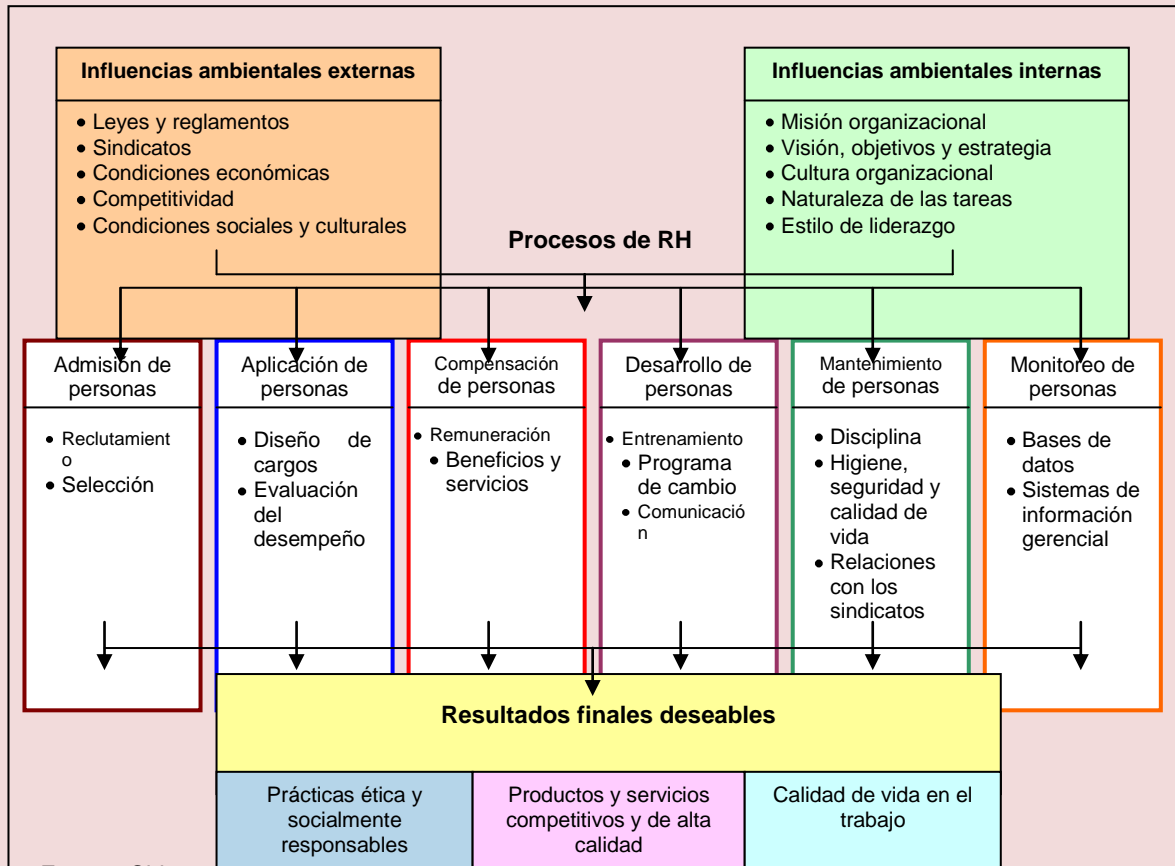
En términos empresariales consiste en el conjunto de procedimientos sobre Recursos Humanos racionalmente enlazados entre sí, que contribuyen para alcanzar los objetivos de la empresa.

---

<sup>20</sup> REYES PONCE, Agustín, (1983) Administración de Personal, Edit. Limusa, México.

Figura IV

**Modelo de diagnóstico de RH**



Fuente: Chiavenato Adalberto, 2002, Gestión del talento humano, Pág. 15

A excepción del factor de Mantenimiento de personas en cuanto a “Relaciones con sindicatos” ya que en PRONACA no se cuenta con este tipo de organismos, las etapas citadas en ésta figura se cumplen en la Compañía, aunque hay ciertos procesos que se pueden mejorar en cuanto a la Admisión y Desarrollo de Personas.

2.5.1. Planificación de Recursos Humanos

“La planificación de Recursos Humanos es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización. Al determinar el número y tipo de empleados que



serán necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más”.<sup>21</sup>

Teóricamente todas las organizaciones deberían identificar sus necesidades de personal a corto y largo plazo, a corto plazo se determina las necesidades de personal a un año, a largo plazo se estiman las necesidades de personal a dos, cinco, diez y hasta veinte años, lo cual nos permite organizar y modernizar el trabajo, a través de equipos de cómputo a fin de:

- Mejorar la utilización de los recursos humanos.
- Permitir la coincidencia de esfuerzos.
- Economizar en las contrataciones.
- Expandir la base de datos del personal.
- Mejorar los niveles de productividad.

#### 2.5.2. Descripción y análisis de puestos.

“El Análisis de Puestos es el proceso que permite determinar las conductas, tareas y funciones que están comprendidas en el **contenido de un puesto de trabajo**, así como las aptitudes, habilidades, conocimientos y competencias que son importantes para un desempeño exitoso en el puesto”.<sup>22</sup>

Dicho de otro modo describir los puestos es dar una explicación escrita de los deberes, las obligaciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un proceso específico. Todas las formas para una descripción de

---

<sup>21</sup> ZERILLI, Andrea, (), Valoración de >Personal, Edit. DEUSTO

<sup>22</sup> RAMOS, Delucas,(1991) Técnicas de Dirección para el personal Edit. Limusa, México.

puestos deben tener un formato igual dentro de la compañía; incluso si se trata de puestos de diferente nivel pueden precisarse características relevantes, pero es indispensable que se siga la misma estructura general para preservar la comparabilidad de los datos.

### 2.2.2.1 Metodología del análisis de puestos de trabajo

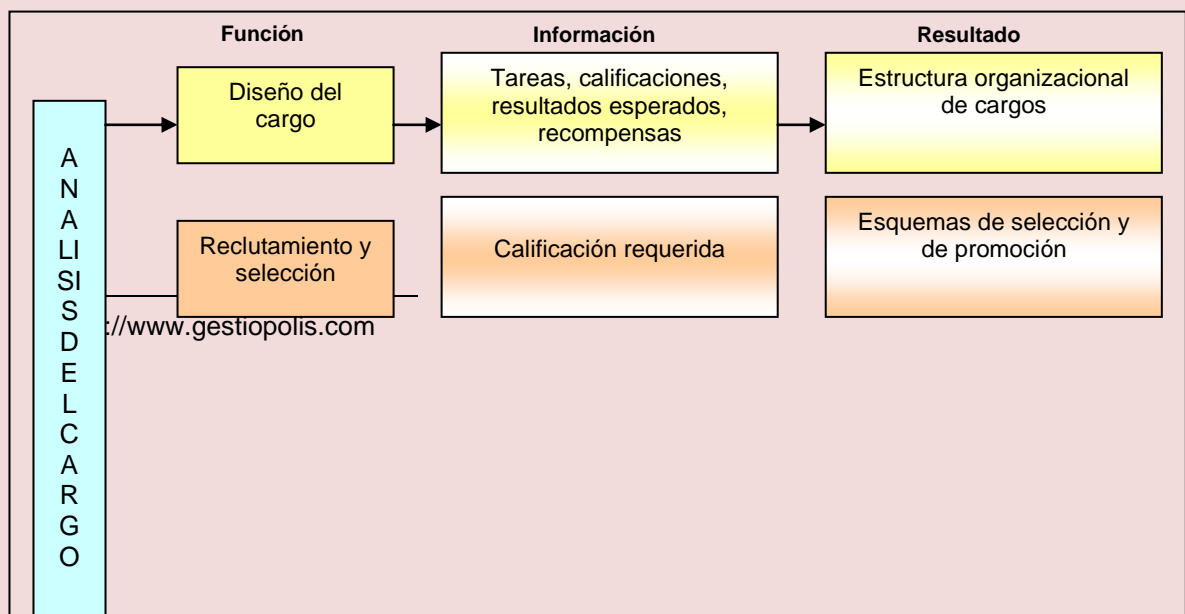
“Para llevar cabo la elaboración de un catálogo de puestos mediante el análisis de puestos, en un primer momento se elaborará el **organigrama de la organización** y el **inventario de los puestos de trabajo actuales**”.<sup>23</sup>

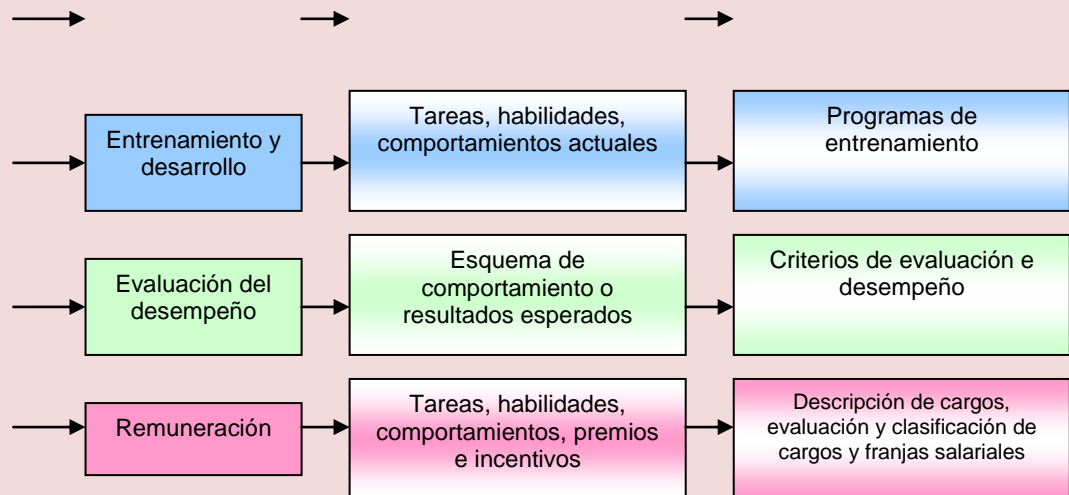
El objetivo es **conocer y determinar los siguientes aspectos**:

- Denominación de los puestos.
- Dotación actual de los puestos.
- Localización en la estructura organizativa existente.
- Delimitación de las áreas de actuación, competencias y funciones relevantes.
- Ubicación de cada puesto de trabajo.

**Figura VI**

### **Empleo de la información del análisis de cargos**





Fuente: Romero Maria E., 2003, Guía UTPL Administración Recursos Humanos , Pág. 47

Así mismo, se procede a la codificación e inventariado de los puestos de trabajo existentes, lo que permitirá una planificación del trabajo posterior que lo haría más eficiente.

La recolección de información: en esta fase es en un primer momento, descendente. Es decir, se comienza entrevistando a los directivos y mandos de orden jerárquico superior, continuando con aquellos que les siguen en la jerarquía.

Sobre esta base se analizan los puestos actuales o de futura creación, reflejando la información sobre aquellos, a través de la descripción de puestos de trabajo, aplicada en cada puesto.

En cuanto a la metodología frecuentemente empleada en esta fase de recogida y sistematización de datos, se combinan distintas **técnicas**:

- Cuestionario.
- Entrevista en el puesto de trabajo.
- Entrevista en grupo/Técnica de Grupo.
- Entrevista con mandos y directivos.

Se aplicarán unas u otras en función del puesto de trabajo estudiado en ese momento. En cualquier caso la redacción de las descripciones se realizará tras haber consultado con el/la empleado/a que ocupe un puesto y su jefe inmediato.

Una vez redactada será presentada de nuevo a empleado y jefe para que efectúen las precisiones que consideren oportunas y elaborar la descripción final. La recolección de información, en esta fase, será ascendente, es decir, el inicio se llevará a cabo partiendo de los puestos de menos nivel. Igualmente, se partirá de un área concreta, abordando las demás sucesivamente.

Al final de esta fase se contará con un “Catálogo de Puestos de Trabajo”, actualizado y suficiente para ser empleado para las funciones de gestión de recursos humanos.

La persona encargada de analizar los puestos cumplirá entre otras las siguientes funciones:

- “Ubicar a los empleados en los puestos adecuados.
- Determinar niveles realistas de desempeño.
- Crear planes para capacitación.
- Identificar candidatos adecuados a las vacantes.
- Eliminar requisitos y demandas no indispensables”.<sup>24</sup>

Los aspectos antes anotados en la empresa PRONACA Regional Santo Domingo se cumplen a excepción de la capacitación.

---

<sup>24</sup> JAMES F. Stoner R, Edward Freeman, Daniel R Gilbert, Jr. ADM de RRHH ,(2000)Edit. Progreso SA Sexta Edición Ibid. Pág. 415-417.

### 2.5.3. Reclutamiento.

“Reclutamiento no es más que una serie de procedimientos, que se llevan a cabo en la empresa para poder atraer candidatos capaces de ocupar los cargos que se encuentran vacantes, de acuerdo a las necesidades.

Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes”.<sup>25</sup>

Desde este punto de vista el reclutador deberá tener en cuenta las necesidades de la empresa como las características de la persona que lo desempeñe.

### 2.2.4. Entorno del reclutamiento.

Los reclutadores deberán tomar en cuenta el entorno en que van a moverse y fijar los límites de la organización, tomando en cuenta los siguientes elementos:

- Disponibilidad interna y externa del recurso humano.
- Políticas de la compañía.
- Planes de recursos humanos.
- Políticas de reclutamiento.
- Requerimientos del puesto.

---

<sup>25</sup> SIKULA, F. (1991), Administración de Recursos Humanos en Empresa, Edit. Noriega.

En el reclutamiento también se deben tomar en cuenta:

1. Los desafíos del reclutamiento de recursos humanos.
2. Fuentes de reclutamiento.
3. Investigación externa.
4. Investigación interna.
5. Medios de reclutamiento.
  - Interno.
  - Externo
  - Ventajas
  - Desventajas

#### 2.2.5. Selección

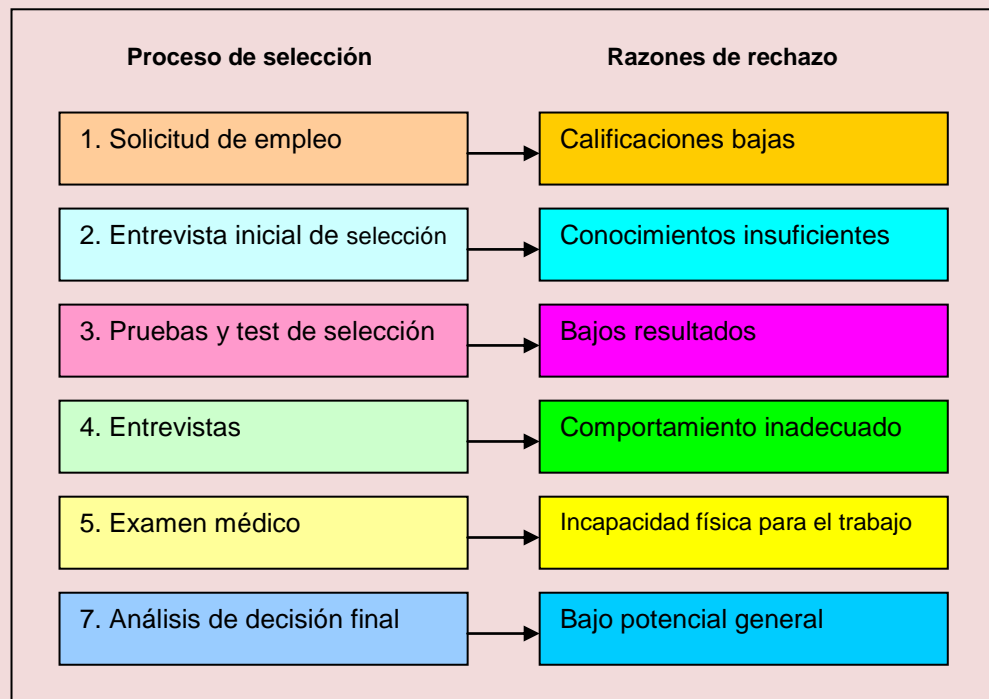
“El proceso de selección depende en gran medida de factores como el análisis de puestos, el plan de recursos humanos, la oferta y calidad del mercado de trabajo.

Los pasos a seguir en el proceso de selección son:

- ✓ Recepción preliminar de solicitudes.
- ✓ Pruebas de idoneidad.
- ✓ Entrevistas de selección.
- ✓ Verificación de datos y referencias.
- ✓ Examen médico pre-ocupacional.
- ✓ Examen por el supervisor o jefe inmediato.
- ✓ Descripción realista del puesto.

✓ Decisión de contratar”.<sup>26</sup>

**Figura VII**  
**Razones para el rechazo en los procesos de selección**



Fuente: Romero Maria E., 2003, Guía UTPL Administración Recursos Humanos , Pág. 36

Los aspectos citados en el cuadro, en la empresa PRONACA Regional Santo Domingo deben cumplirse sin excepción, con personal que ha superado todas las etapas es calificado como apto para desempeñar el cargo para el que aplique.

## 2.6. Desarrollo y Evaluación

### 2.3.1. Orientación y ubicación o Inducción.

<sup>26</sup> JEFF HARRIS, O, Jr. (1990), Administración de Recursos Humanos, Edit. Limusa Noriega, México.

“Es el paso siguiente a la selección, es necesario que los nuevos empleados reciban la orientación a fin de poder hacer contribuciones positivas a la organización. Mediante la orientación adecuada se mejora la tasa de empleos y el desempeño en las tareas.”<sup>27</sup>

### 2.3.3. Capacitación y desarrollo.

La capacitación de los recursos humanos prepara a los individuos para desempeñar nuevas funciones y cumplir responsabilidades más complejas.

El desarrollo de los recursos es un arma poderosa para enfrentar los cambios sociales y técnicos.

### 2.3.3. Planes de carrera.

La carrera profesional del trabajador se compone de todas las tareas y puestos que ha desempeñado el individuo durante su vida laboral.

El éxito de la carrera depende de la experiencia que tenga el individuo como: carrera, historia, objetivos, planeación y desarrollo profesional.

### 2.3.4. Evaluación del desempeño.

---

<sup>27</sup> CARRERA, Raúl, (1990), Desarrollo Organizacional, Edit. EPOCA, Quito – Ecuador.



Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna.

#### 2.3.6. Compensación.

La compensación de los empleados puede ser una herramienta efectiva en la mejora del desempeño así como en la motivación y satisfacción.

Para que la compensación sea apropiada debe estar bien equilibrada en los niveles interno y externo.

### 2.4. Evaluación y control de puestos.

#### 2.4.2. Evaluación.

“Las evaluaciones de puestos son procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto. Aunque existen diferentes enfoques para llevarla a cabo, cada uno tiene en cuenta las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y condiciones de trabajo”.<sup>28</sup>

En la empresa PRONACA las evaluaciones al personal se realiza cada año en términos de competencia, y en lo relativo a cada puesto se basan en las valoraciones de cargos.

#### 2.4.2. Desarrollo Organizacional.

Las principales características del desarrollo organizacional son:

---

<sup>28</sup> Willan, Werther, (1996), Administración de Personal de Recursos Humanos.

- Focaliza la organización como un todo.
- Utiliza procesos grupales.
- Orientación sistemática y amplia.
- Utiliza agentes de cambio de la organización.
- Proporciona retroalimentación inmediata de los datos.
- Hace énfasis en la solución de problemas.
- Estimula el aprendizaje experimental.
- Acelera el desarrollo de equipos de trabajo.
- Focaliza las relaciones interactivos y sociales.

#### 2.4.3. Control.

Control entre otras cosas es: Actuar en el sentido de ajustar las operaciones a determinados patrones.

- ✧ Estandarizar el empleo.
- ✧ Proteger de robos, desperdicios y abusos de los bienes de la empresa.
- ✧ Estandarizar la calidad de productos.
- ✧ Limitar la autoridad que esta siendo ejercida por las diferentes instancias.
- ✧ Medir y dirigir el desempeño de los empleados”.<sup>29</sup>

En cuanto a la empresa PRONACA Regional Santo Domingo, se considera que el control de su personal se basa en el Reglamento Interno de Trabajo y el Código de Trabajo.

---

<sup>29</sup> HIDALBERTO, Chavenato, (1997), Administración de Recursos Humanos.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1. Técnicas para la investigación

La presente investigación realizada, por sus características y de acuerdo a su rigurosidad, corresponde a la modalidad de campo y bibliográfica.

**De campo**, porque fue necesario aplicar las encuestas al personal operativo, administrativo y ejecutivo, en donde se logró identificar las necesidades de la implantación de un nuevo modelo administrativo que permita eliminar los prejuicios e impulse el desarrollo de la empresa PRONACA regional Santo Domingo, y establecer la importancia de la administración de talentos humanos para construir lineamientos de optimización que permitan la excelencia administrativa y mejorar el desempeño del personal.

**Bibliográfica**, por que se recurrió a la revisión de libros que hablan sobre el talento humano y la administración del personal, así como la división del trabajo y la estructura administrativa dentro de los sistemas, subsistemas y la metodología de análisis de puestos de trabajo para fundamentar científicamente la investigación de campo.

#### 3.2. Tipo de estudio

Por las características del proyecto corresponde al tipo DESCRIPTIVO Y FACTIBLE DE APLICACIÓN, CUANTITATIVA Y CUALITATIVA.

**Descriptivo:** por la razón de que se describe las necesidades de proponer un modelo de Administración de Talentos Humanos en la empresa PRONACA Regional Santo Domingo con técnicas actualizadas para mejorar el desempeño del personal.

**Factible de aplicación:** considerando que como profesionales en Administración de Empresas estamos en capacidad de proponer y ejecutar proyectos de mejoramiento administrativo en los negocios con la finalidad de mejorar el desempeño del personal y la empresa.

**Cuantitativa:** considerando que es necesario evaluar aspectos relacionados con el grado de capacitación y preparación del personal, así como los niveles de desarrollo del pensamiento y conocimiento, creatividad y criticidad, conocidas a través de las encuestas.

**Cualitativa:** partiendo del hecho que la investigación sirvió para identificar el aporte y rendimiento del personal, desde un nivel de calificación porcentual como producto obtenido de su actividad profesional y laboral, mediante un análisis de su desempeño.

### **3.3. Método de investigación.**

Dentro de la presente investigación fue necesario recurrir a los métodos empíricos como:

**Descriptivo:** para el estudio de los hechos, fenómenos y casos.

**Método participativo:** se utilizó en los diálogos sostenidos con el personal, operativo, administrativo y ejecutivo.

Nos apoyamos también en los métodos:

**Inductivo - Deductivo:** método utilizado en el análisis situacional del personal en cada uno de los niveles, para identificar su formación profesional, su participación en la labor de la empresa PRONACA y su incidencia en el desarrollo de la productividad, mediante el análisis y la interpretación.

**Analítico:** en el análisis de los datos obtenidos de las encuestas, pudiendo realizar un examen crítico del sistema administrativo con el que actualmente funciona la empresa PRONACA, sus aciertos y desaciertos que me permitieron dar pautas para construir una propuesta de un modelo de administración de talentos humanos.

### **3.4. Técnicas para la recolección de la información.**

En la recolección de la información se utilizaron las siguientes técnicas:

- ✓ Para la sustentación teórica que corresponde a los capítulos I y II se utilizó la **técnica del fichaje**; para lo cual fue necesario elaborar fichas textuales, contextuales, de resumen y mixtas. Además de consultas en archivos de la empresa, para extraer la información.
- ✓ En el capítulo III que se refiere a la interpretación de los resultados se utilizó la **técnica de la encuesta** dirigida al personal operativo, administrativo y ejecutivo.
- ✓ Para recolectar la información se procedió a elaborar las encuestas como instrumento de investigación de campo, se realizó una prueba piloto de

los instrumentos para la limpieza de datos y se aplicó encuestas a los grupos de: operativos, administrativos y ejecutivos, las preguntas de las encuestas fueron elaboradas de acuerdo al tema de investigación y los objetivos de la misma.

**Tabla N° 2**  
**Plan para recoger la información**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Elaboración de los instrumentos de recolección de datos	Investigadora Encuestas	Jacqueline González
Prueba piloto de los instrumentos y limpieza de datos	Investigadora Personal operativo, administrativo y ejecutivo	Jacqueline González
Aplicación de los instrumentos (tabulación)	Personal operativo, administrativo y ejecutivo	Jacqueline González

ELABORACIÓN: Jacqueline González

### **3.5. Tratamiento de la información.**

Se aplicó la estadística descriptiva. Los datos que se obtuvieron de las encuestas, fueron tabulados y representados en cuadros estadísticos para luego ser graficados en barras o histogramas de frecuencia de acuerdo a los porcentajes.

Para el tratamiento de la información se recurrió a métodos manuales de registro y procedimientos electrónicos.

#### **3.5.1 Procesamiento y análisis.**

Luego de aplicar las encuestas, se procedió a la tabulación de los resultados en la matriz respectiva, análisis, interpretación y representación gráfica de los mismos de acuerdo a los resultados porcentuales, finalmente

se elaboró las conclusiones y recomendaciones, en base a las cuales se elaboró la propuesta.

**Tabla N° 3**

**Plan para el procesamiento y análisis de la información.**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>RESPONSABLES</b>
Revisión de las encuestas.	Investigadora Encuesta	Jacqueline González
Depuración y complementación de la información recogida.	Investigadora Encuesta	Jacqueline González
Tabulación de los datos en la matriz previamente elaborada.	Investigadora matriz estadística	Jacqueline González
Análisis e interpretación de los resultados y elaboración de los cuadros y gráficos.	Investigadora	Jacqueline González
Comprobación de los objetivos propuestos.	Investigadora	Jacqueline González
Elaboración de las conclusiones, recomendaciones, propuesta y presentación del informe.	Investigadora	Jacqueline González

ELABORACIÓN: Jacqueline González

### **3.6. Proceso metodológico de la investigación.**

El proceso metodológico se realizó de la siguiente forma: se utilizó los porcentajes con la finalidad de establecer comparaciones que llevaron a las conclusiones del trabajo y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Una vez obtenidos los datos, mediante las técnicas investigativas utilizadas, fue necesario tabularlos, para que el análisis y la interpretación sean rápidos, concretos y de fácil asimilación, se elaboró una matriz con la finalidad de agruparlos en un solo bloque:

- La parte pertinente a la determinación y contextualización es el paso para verificar los objetivos de la investigación.

- El marco teórico fue el soporte científico en el cual jugaron un papel primordial los textos y las páginas Web; además que se vinculó con la realidad de la Empresa.
- El proceso metodológico señalado fue el que marcó el paso de la investigación.

**Tabla N° 4**  
**Objetivos específicos**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	INSTRUMENTOS
Fundamentar teóricamente los aspectos relacionados con: la administración del personal, división del trabajo, estructura administrativa y recursos humanos.	Aplicación de las encuestas al personal operativo, administrativo y ejecutivo.	Encuestas.
Identificar las necesidades de la implantación de un nuevo modelo administrativo que permita eliminar los prejuicios e impulse el desarrollo de la empresa PRONACA Regional Santo Domingo.	Investigación bibliográfica, vinculada a la realidad.	Textos. Historial de la empresa
Establecer la importancia de la administración de talentos humanos para construir lineamientos de optimización que permitan la excelencia administrativa.	Tabulación de los datos. Análisis de los resultados.	Matriz de análisis de datos.
Diseñar un modelo administrativo como propuesta innovadora de control y evaluación de talentos humanos en PRONACA Regional Santo Domingo.	Revisión bibliográfica. Selección de las técnicas constructivistas.	Textos Crítica de expertos.
Socializar los resultados estableciendo una relación entre el sistema administrativo vigente y la propuesta.	Clima Laboral	Evaluación de desempeño, de años anteriores versus la actual.

ELABORACIÓN: Jacqueline González



### 3.7. Población.

La investigación propuesta se realizó con una población de 582 participantes incluidos personal operativo, administrativo y ejecutivo. La muestra fue el 100% de la población.

Tabla Nº 3

**Población del personal PRONACA Regional Sto. Dmgo. por niveles**

Población	No.
Nivel operativo	505
Nivel administrativo	73
Nivel ejecutivo	4
TOTAL	582

FUENTE: Departamento de nóminas. Oct/2007  
ELABORACIÓN: Jacqueline González

Muestra: para la presente investigación se tomará una **muestra criterial** del 12% equivalente a 70 personas encuestadas del nivel operativo, administrativo y ejecutivo. Por lo tanto no es necesario utilizar fórmula estadística.



### 3.8. Análisis e interpretación de los resultados de las encuestas.

#### 3.8.1. Participación del personal

La empresa PRONACA regional Santo Domingo, cuenta con personal que trabaja en las diferentes granjas en donde prestan su contingente a fin de hacer posible la producción de bienes de consumo masivo, en especial alimentos cárnicos.

##### A. Datos referenciales:

En la empresa PRONACA regional Santo Domingo prestan su contingente personal; operativo, administrativo y ejecutivo en los diferentes centros de operación establecidos en la nueva provincia de los Tsáchilas, el tipo de relación que mantienen con la empresa, depende de las necesidades y circunstancias de PRONACA, existiendo personal fijo y eventual, con un nivel de instrucción de acuerdo al cargo que desempeñan.



### 3.8.2. Análisis de las encuestas aplicadas a personal

#### B. SITUACIÓN ADMINISTRATIVA.

##### PREGUNTA Nº 1

¿Por qué medio se enteró de la existencia de la vacante de trabajo en Pronaca Santo Domingo?

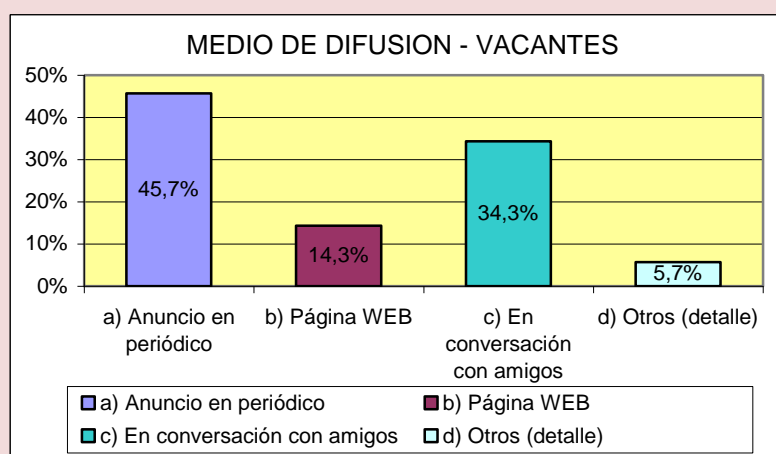
##### CUADRO Nº 1

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	
	Nº	%
a) Anuncio en periódico	32	45,7
b) Página WEB	10	14,3
c) En conversación con amigos	24	34,3
d) Otros (detalle)	4	5,7
TOTAL	70	100,00

FUENTE: Encuesta directa a colaboradores

ELABORACIÓN: Jacqueline González

##### GRAFICO Nº 1



##### ANÁLISIS

Como se puede apreciar de las 70 encuestas aplicadas, en cuanto al medio por el que se enteraron de la existencia de la vacante, el mayor porcentaje 45.7% corresponden a 32 encuestados fue por anuncio publicitario en el periódico; la segunda opción es por conversación con amigos que es 34.3% son 24 encuestados; le sigue el 14.3% por página web 10 encuestados; y por último por otros 5.7% son 4 encuestados.

##### PREGUNTA Nº 2

¿Cómo ingresó al trabajo que actualmente desempeña?

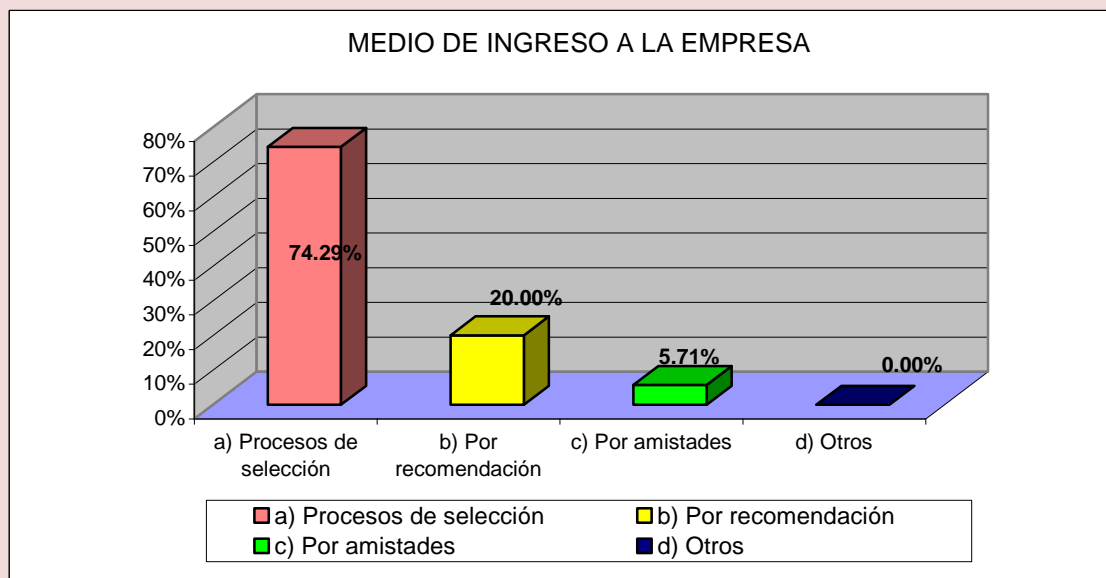
**CUADRO Nº 2**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	
	Nº	%
a) Mediante procesos de selección	52	74,29%
b) Por recomendación	14	20,00%
c) Por amistades	4	5,71%
d) Otros	0	0,0%
TOTAL	70	100,00

FUENTE: Encuesta directa a colaboradores

ELABORACIÓN: Jacqueline González

**GRÁFICO Nº 2**



## ANÁLISIS

Aplicadas las encuestas a los colaboradores de Pronaca – Regional Santo Domingo, sobre la forma de ingreso al trabajo que actualmente desempeñan el 74.29% (52) lo hicieron por procesos de selección; el 20% (14) por recomendaciones; y el 5.71% (4) por amistades; no hubieron otros métodos de ingreso.

## PREGUNTA Nº 3

¿El trabajo que ud. desempeña está de acuerdo a su formación profesional?

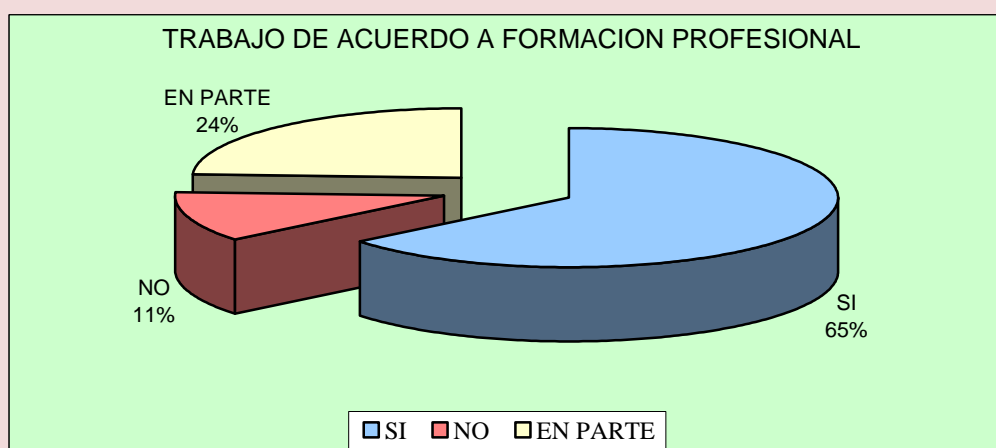
CUADRO N° 3

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	
	Nº	%
SI	45	64,29%
NO	8	11,42%
EN PARTE	17	24,29%
TOTAL	70	100 %

FUENTE: Encuesta directa a colaboradores

ELABORACIÓN: Jacqueline González

GRÁFICO N° 3



### ANÁLISIS

En base a estos resultados se descifra que el 64.29% (45) consideran que el trabajo que realizan está de acuerdo a la formación profesional; el 11.42% (8) su trabajo no lo hace; y el 24.29% (17) está en parte relacionado su trabajo con su formación.

La justificación de estos resultados se da porque básicamente se relaciona la especialización (bachiller o universitaria) que tienen los colaboradores con el puesto de trabajo en el que se desempeñan.

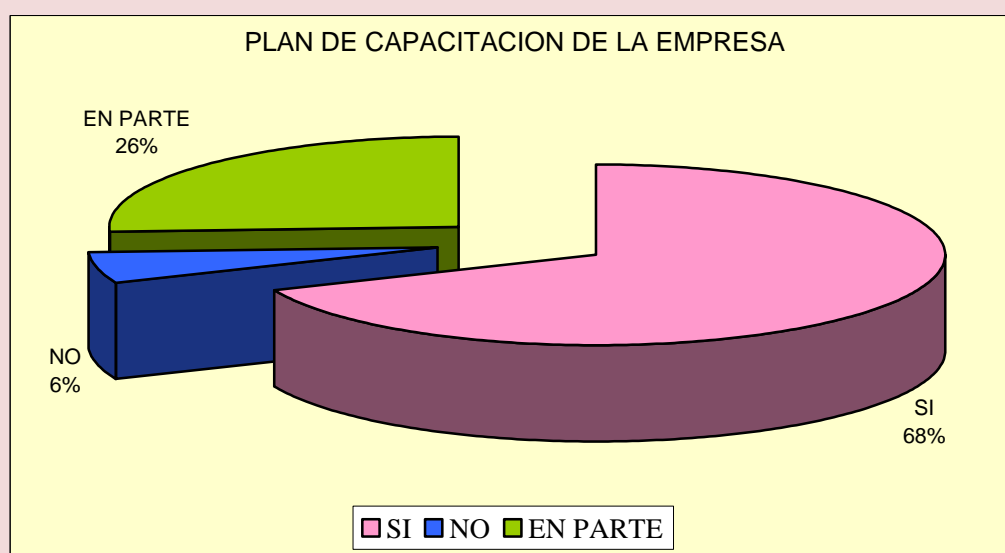
**PREGUNTA N° 4**

¿Está usted. de acuerdo con el plan de capacitación que le brinda la empresa Pronaca?

**CUADRO N° 4**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	
	Nº	%
SI	48	68,58%
NO	4	5,71%
EN PARTE	18	25,71%
TOTAL	70	100 %

FUENTE: Encuesta directa a colaboradores  
ELABORACIÓN: Jacqueline González

**GRÁFICO N° 4****ANÁLISIS**

Según las encuestas aplicadas, sobre el plan de capacitación que brinda la empresa, se determinó que: el 68.58% (48) están de acuerdo; el 5,71% (4) no están conformes; y el 25,71% (18) medianamente de acuerdo.

Quienes no están de acuerdo justifican sus respuestas porque consideran que se debería focalizar las necesidades de capacitación en base a planes individuales de desarrollo y no tan generalizados.

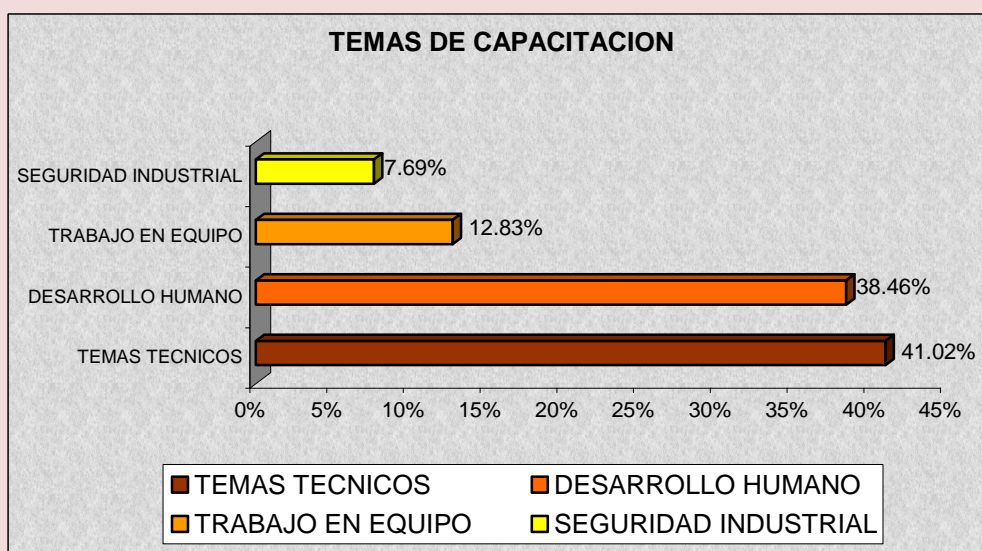
**PREGUNTA Nº 5**

¿En qué temas cree ud. que se debería capacitar, y por qué?

**CUADRO Nº 5**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	
	Nº	%
TEMAS TÉCNICOS	48	41,02%
DESARROLLO HUMANO	44	38,46%
TRABAJO EN EQUIPO	15	12,83%
SEGURIDAD INDUSTRIAL	9	7,69%
TOTAL	116	100 %

FUENTE: Encuesta directa a colaboradores  
ELABORACIÓN: Jacqueline González

**GRÁFICO Nº 5****ANÁLISIS**

De estos resultados podemos determinar que los temas de capacitación de mayor interés para el personal son los temas técnicos 41.02% (48), como: finanzas, equipos, tributación, producción, gestión de calidad, etc. de acuerdo a las necesidades del área de trabajo; de desarrollo humano el 38.46% (44) como: motivación, liderazgo, relaciones humanas, PNL, manejo de conflictos, atención al cliente, etc.; trabajo en equipo el 12.83% (15) y seguridad industrial el 7.69% (9).

**PREGUNTA Nº 6**

De acuerdo a su criterio, la remuneración económica que Pronaca cancela por sus servicios, es:

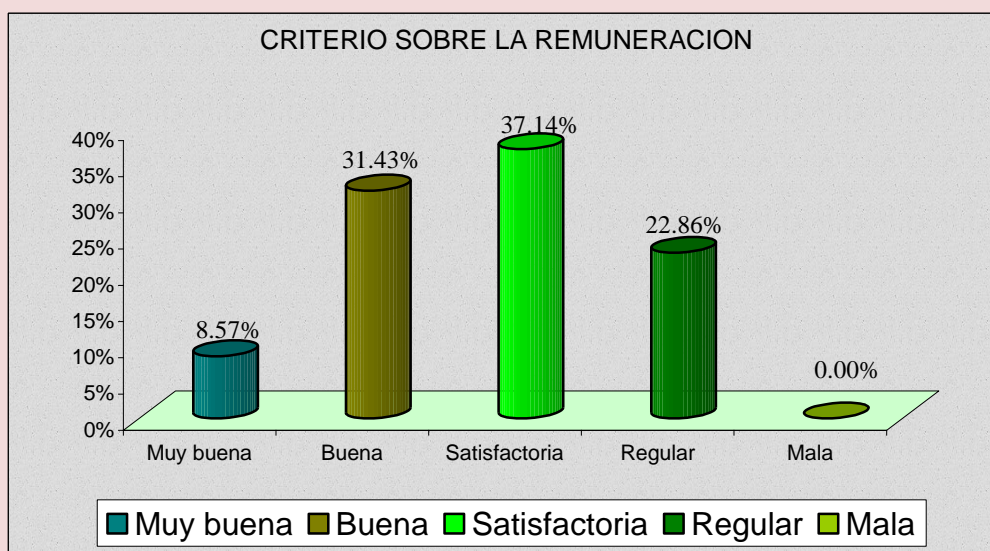
**CUADRO N° 6**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	
	Nº	%
Muy buena	6	8,57%
Buena	22	31,43%
Satisfactoria	26	37,14%
Regular	16	22,86%
Mala	0	0,00%
TOTAL	70	100 %

FUENTE: Encuesta directa a colaboradores

ELABORACIÓN: Jacqueline González

**GRÁFICO N° 6**



### ANÁLISIS

En base a la encuesta aplicada sobre los criterios de la remuneración económica, se refleja que: el 8.57% (6) consideran que es muy buena; el 31.43% (22) la califican como buena; el 37.14% (26) como satisfactoria; y el 22.86% (16) como regular. Lo que nos indica que la mayoría está de acuerdo con el sistema remunerativo de la empresa, ratificando que Pronaca es la empresa privada que mejores salarios ofrece en la zona.

### PREGUNTA N° 7



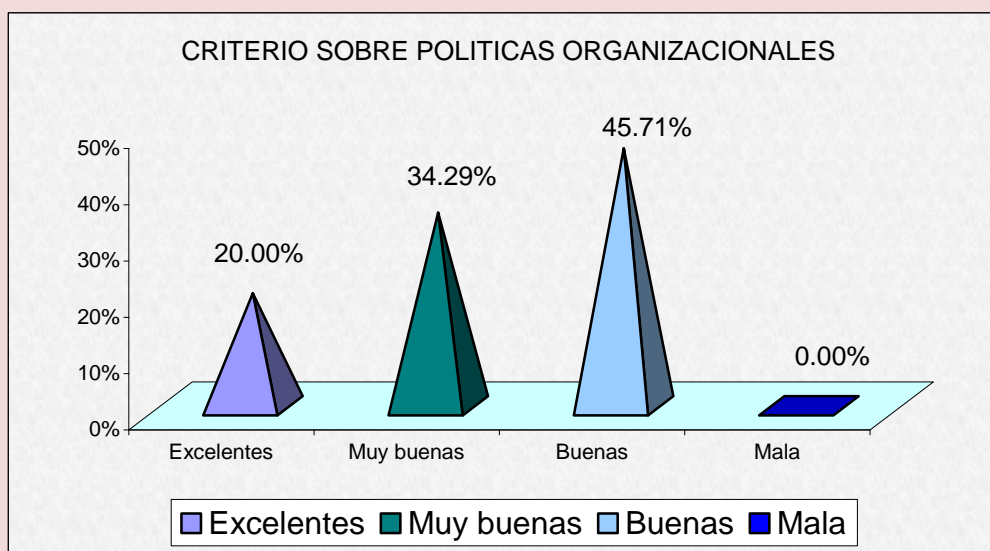
Considera ud. que las políticas organizacionales por procedimientos, de Pronaca son:

**CUADRO N° 7**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	
	Nº	%
Excelentes	14	20,00%
Muy buenas	24	34,29%
Buenas	32	45,71%
Mala	0	0,00%
TOTAL	70	100 %

FUENTE: Encuesta directa a colaboradores  
ELABORACIÓN: Jacqueline González

**GRÁFICO N° 7**



### ANÁLISIS

Se puede apreciar según los resultados que las políticas organizacionales son consideradas como excelentes un 20% (14); 34.29% (24) muy buenas; y 45.71% (32) como buenas; por lo que en general se puede decir que son acertadas en su aplicación; ya que determina lineamientos de control para todos los niveles jerárquicos (sin distinción).

### PREGUNTA N° 8

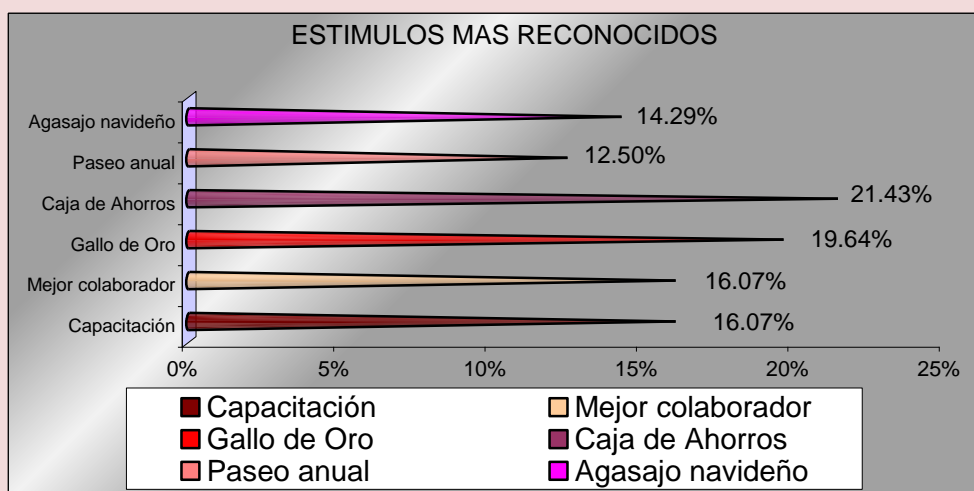
De los estímulos o reconocimientos que la empresa Pronaca otorga por el trabajo de sus colaboradores, marque con una X los que considere más motivadores.

### CUADRO Nº 8

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	
	Nº	%
Capacitación	18	16,07%
Mejor colaborador/mes	18	16,07%
Gallo de Oro/anual	22	19,64%
Caja de Ahorros	24	21,43%
Paseo anual	14	12,50%
Agasajo navideño	16	14,29%
TOTAL	112	100 %

FUENTE: Encuesta directa a colaboradores  
ELABORACIÓN: Jacqueline González

### GRÁFICO Nº 8



### ANÁLISIS

Se concluye que los estímulos o reconocimientos más apreciados por el personal son: Caja de ahorro (ahorros y/o préstamos) 21.43 % (24); la premiación anual denominada "Gallo de Oro" el 19.64% (22); le sigue con el 16.07% (18) el reconocimiento al mejor colaborador del mes y la capacitación; el agasajo navideño el 14.29% (16); y el paseo anual con el 12.50% (14).

### PREGUNTA Nº 9

Considera ud. que la evaluación anual que se realiza al desempeño del personal operativo y administrativo de Pronaca es:

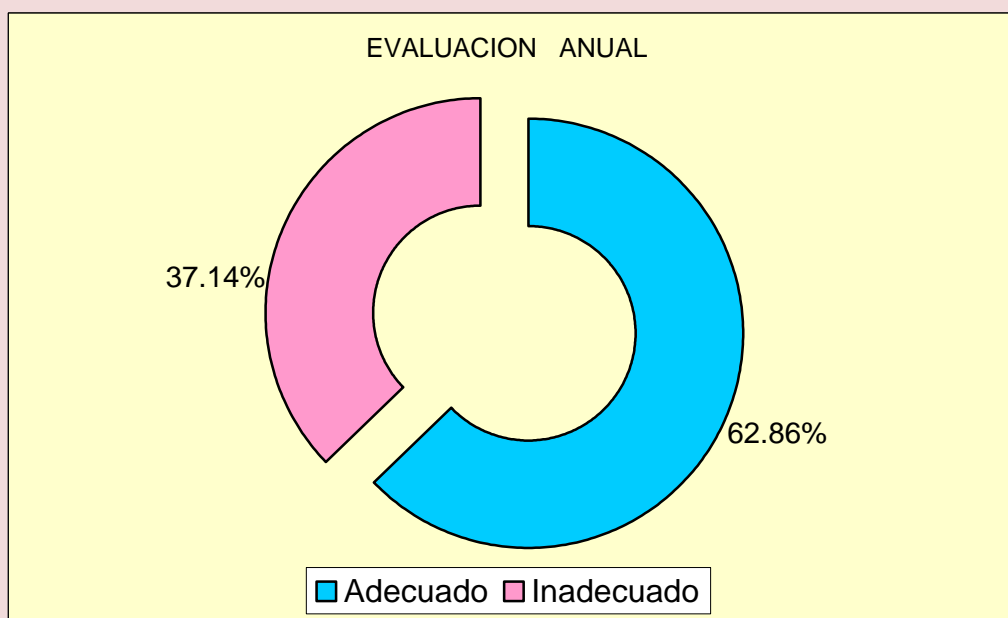
**CUADRO N° 9**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	
	Nº	%
Adecuado	44	62,86%
Inadecuado	26	37,14%
TOTAL	70	100 %

FUENTE: Encuesta directa a colaboradores

ELABORACIÓN: Jacqueline González

**GRÁFICO N° 9**



### ANÁLISIS

En general se puede decir en base a los resultados de la presente encuesta, sobre la evaluación anual que se realiza al desempeño del personal que en la mayoría es adecuado con el 62.86% (44), porque es una herramienta de retroalimentación que nos permite identificar fortalezas y debilidades; el 37.14% (26) lo consideran inadecuado justificando en que se evalúa el plano personal y no laboral.

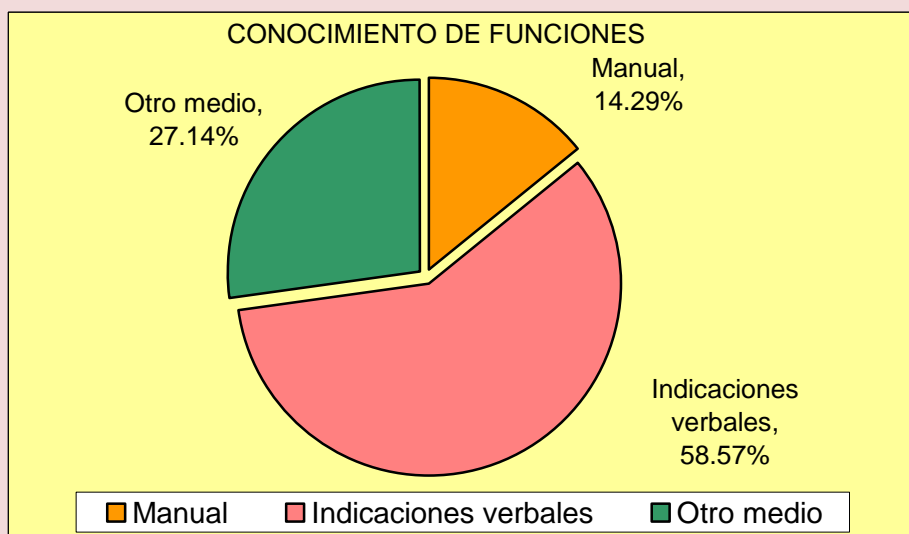
**PREGUNTA Nº 10**

¿Las funciones que desempeña en su puesto de trabajo como colaborador de Pronaca, Ud. las conoce por qué?

**CUADRO Nº 10**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	
	Nº	%
Le entregaron un manual	10	14,29%
Indicaciones verbales	41	58,57%
Otro medio	19	27,14%
TOTAL	70	100 %

FUENTE: Encuesta directa a colaboradores  
ELABORACIÓN: Jacqueline González

**GRÁFICO Nº 10****ANÁLISIS**

Los colaboradores de Pronaca conocen las funciones que desempeñan en sus puestos de trabajo en un 58.57% (41) por medio de indicaciones verbales; el 27.14% (19) por otros medios; y el 14.29% (10) por medio de algún manual. Otros medios se refieren a las instrucciones impartidas en los procesos de inducción.

**PREGUNTA Nº 11**

Indique 3 sugerencias que deberían implementarse, para mejorar su entorno laboral

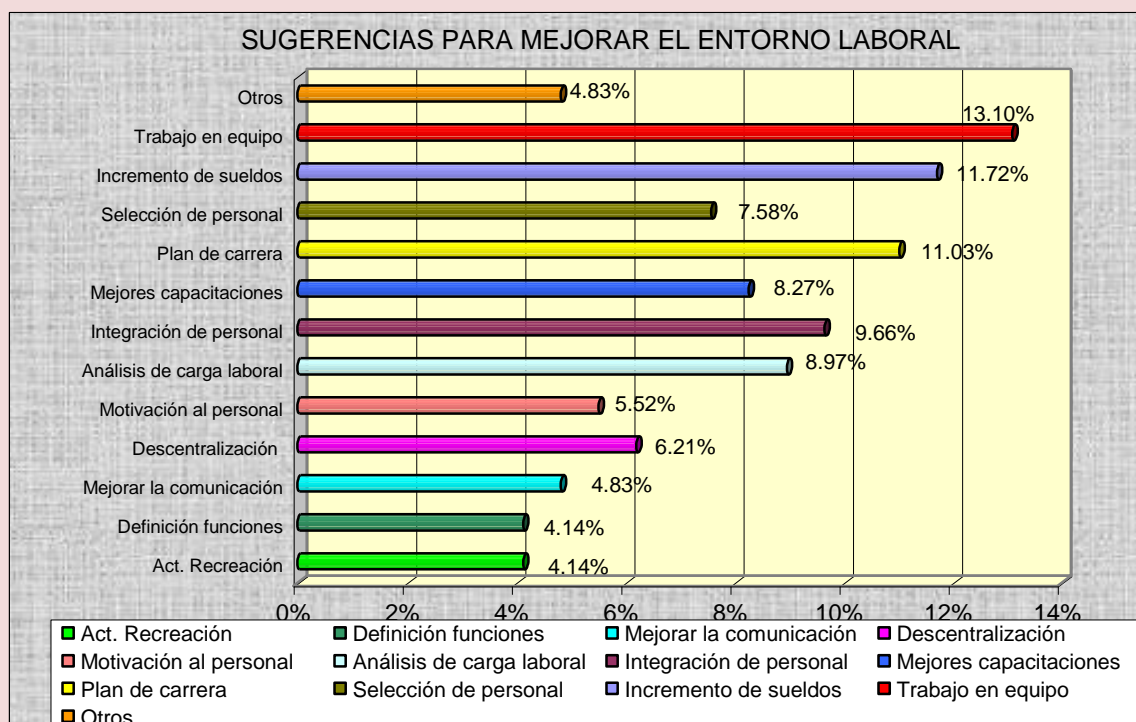
**CUADRO N° 11**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	
	Nº	%
Actividades de recreación	6	4,14%
Definición concreta de funciones	6	4,14%
Mejorar la comunicación	7	4,83%
Descentralización de operaciones	9	6,21%
Motivación al personal	8	5,52%
Análisis de carga laboral	13	8,97%
Integración de personal	14	9,66%
Mejores capacitaciones	12	8,27%
Plan de carrera	16	11,03%
Selección de personal	11	7,58%
Incremento de sueldos	17	11,72%
Trabajo en equipo	19	13,10%
Otros	7	4,83%
<b>TOTAL</b>	<b>145</b>	<b>100 %</b>

FUENTE: Encuesta directa a colaboradores

ELABORACIÓN: Jacqueline González

**GRÁFICO N° 11**



## **ANÁLISIS**

De las respuestas citadas como sugerencias se han señalado en la presente ilustración las respuestas más frecuentes y representativas; entre “otras” sugerencias también fueron citadas: optimización de recursos, plan de estudios, procesos de inducción, concienciación al personal, dispensario médico, alimentación nutritiva en los centros, reuniones mensuales con Recursos Humanos.

Las 3 sugerencias citadas en mayor proporción son: Trabajo en equipo el 13.10%; incremento de sueldos 11.72%; y desarrollo del plan de carrera el 11.03% que se refiere a los ascensos o desarrollo interno del personal

### **3.3. Demostración de las hipótesis.**

#### **Decisión Estadística**

El problema planteado es el siguiente:

**DISEÑO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO DE TALENTOS HUMANOS PARA LA EMPRESA “PRONACA” REGIONAL SANTO DOMINGO CANTÓN SANTO DOMINGO, PROVINCIA SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS.**

Ante lo cual nos planteamos la H1

#### **H1**

La propuesta de un modelo de Administración de Talentos Humanos en la empresa PRONACA Regional Santo Domingo con técnicas actualizadas, mejorará el desempeño del personal.

Para la verificación de hipótesis se han utilizado pruebas no paramétricas ya que nuestros datos fueron expresados en forma nominal y nuestros resultados distribuidos asimétricamente lo que nos permitió utilizar el **CHI CUADRADO**.

### 3.3.1. Planteamiento de hipótesis.

#### a) Modelo lógico.

##### Ho

El proponer un modelo de Administración de Talentos Humanos en la empresa PRONACA Regional Santo Domingo con técnicas actualizadas no permitirá mejorar el desempeño del personal.

##### H1

Un modelo de Administración de Talentos Humanos en la empresa PRONACA Regional Santo Domingo con técnicas actualizadas permitirá mejorar el desempeño del personal.

#### b) Modelo Matemático.

$$H_0 = E = O = E - O = O$$

$$H_1 = E \neq O = E - O \neq O$$

#### c) Modelo Estadístico.

$$X^2 = (O-E)^2 / E$$

### 3.3.2. Nivel de significación.

$$X = 0.05$$

95% de confiabilidad

$$g_1 = (n-1)$$

$$g_1 = (2-1)$$

$$g_1 = 1 \text{ al } 5\% = 3.84$$

### 3.3.3. Regla de decisión.

$$X^2T = 3.84$$

$X^2 C > X^2t$  se rechaza la  $H_0$

### 3.3.4. Cálculo de $x^2$

En lo que tiene que ver con la población de ejecutivos y administrativos no aplicamos el CHI Cuadrado por ser una muestra pequeña.

Con la población de personal operativo si es posible demostrar la comprobación de la hipótesis mediante el CHI Cuadrado como lo demostramos en la siguiente tabla

#### RESULTADOS OBSERVADOS

	Respuestas favorables	Respuestas desfavorables	Total
Un modelo de Administración mejorará el desempeño del personal de PRONACA	541	229	770
Un modelo de Administración no mejorará el desempeño del personal de PRONACA	229	541	770
70 X 11	770	770	1540

#### RESULTADOS ESPERADOS

	Respuestas favorables	Respuestas desfavorables
Un modelo de Administración SI	385	385



mejorará el desempeño del personal de PRONACA		
Un modelo de Administración no mejorará el desempeño del personal de PRONACA	385	385
70 X 11	770	770

O	E	$\frac{O - E}{E}$
541	385	63,21
229	385	-63,21
229	385	-63,21
541	385	63,21
1540	1540	EX <sub>2</sub> C = 252,84

**Comprobación  $X^2C = 252,84$ :** Rechazamos la  $H_0$  y aceptamos  $H_1$  es decir:

La propuesta de la investigadora ya que un modelo de Administración de Talentos Humanos en la empresa PRONACA Regional Santo Domingo con técnicas actualizadas permitirá mejorar el desempeño del personal, factor que es importante para desarrollar el desempeño de la gestión humana al interior de la empresa.

### **3.4. Conclusiones y recomendaciones, luego de la aplicación de la Encuesta.**

Una vez realizado el análisis de los datos estadísticos de las encuestas aplicadas al personal operativo, administrativo y operativo de PRONACA regional Santo Domingo, relacionado con el aspecto administrativo de la empresa, se llega a establecer las siguientes conclusiones; con las mismas

se comprueban las hipótesis planteadas en el diseño del trabajo de investigación.

3.4.1. Las conclusiones son las siguientes:

1. Como investigadora, he asimilado la teoría sobre la administración de personal en sus diferentes aspectos y de manera especial en lo concerniente a la metodología del análisis de puestos de trabajo.
2. El recurso humano cuando fue contratado se lo hizo mediante procesos de selección aunque prevalecieron otros factores que influyó en la contratación encontrándose por ejemplo: por amistad, recomendaciones.
3. El trabajo que desempeñan los empleados y trabajadores de PRONACA regional Santo Domingo está de acuerdo con su formación y preparación, lo que es complementado con la capacitación que brinda la empresa.
4. Hace falta capacitación en temas técnicos y desarrollo humano, pues la remuneración es calificada entre buena y satisfactoria, pero hace falta que las políticas organizacionales por procedimientos responda a las exigencias actuales.
5. El desempeño del personal se lo considera adecuado, pero su desempeño depende más de indicaciones verbales y no por escrito en cada una de las funciones que deben desempeñar.
6. Se considera que la empresa no cuenta con un sistema de formación y capacitación permanente y los que existen hoy son esporádicos y no satisfacen las expectativas de los empleados y trabajadores.

7. Finalmente citaremos que de manera general existe un buen ambiente de trabajo, pero hace falta mejores capacitaciones, plan de carrera, integración del personal e incremento de sueldos.

3.4.2. Las recomendaciones son:

1. Proponer un sistema estructurado de organización dividido en subsistemas, en los que participen todos y funcionen de manera interrelacionada entre si.
2. Es necesario implementar un sistema de reclutamiento, selección y ubicación de personal para que el que, el recurso humano mejore en el desempeño de sus funciones con capacidad e idoneidad.
3. Implementar un programa de capacitación de personal con carácter de obligatorio con incentivos.
4. Procurar el desarrollo a nivel personal y profesional del personal operativo, administrativo y ejecutivo.
5. Robustecer los espacios relacionados con la organización e integración del personal.
6. Implementar un sistema de control y evaluación del personal tomando como base la hoja de datos y el expediente personal de los trabajadores.
7. Crear un equipo de gestión de desarrollo humano, para que genere propuestas de control y evaluación del recurso humano partiendo del existente y mirando en el mañana.

## CAPÍTULO IV

### PROPUESTA

#### MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTOS HUMANOS EN PRONACA REGIONAL SANTO DOMINGO.

##### 4.1. Presentación.

PRONACA Regional Santo Domingo, es una empresa de servicio dedicada a la crianza, faena y comercialización de pollos, cerdos y pavos en las veinte y seis granjas de la zona.

La empresa antes citada está al servicio de la comunidad santo-domingueña y del país, brindando una atención al público consumidor con sus productos, pero para que estos salgan al mercado necesita apoyarse del contingente humano.

La creación de un modelo de administración de talentos humanos en PRONACA, pretende aportar al desarrollo de la empresa, los contenidos que propondré en este documento permitirá identificar e interpretar de mejor manera el sistema administrativo buscando una estructura de su organización, también se pondrá a consideración un proceso de selección, desarrollo y evaluación, compensaciones y control de personal, propendiendo con ello la optimización del talento humano, el recurso económico y financiero que posee la empresa y propender el desarrollo dentro de parámetros de eficacia y calidad total en todos los sistemas y subsistemas del personal **operativo, administrativo y ejecutivo**.

#### 4.2. Justificación.

Se justifica la elaboración de la propuesta, considerando que el éxito de la empresa “**PRONACA**” partirá del perfil de las exigencias del puesto de trabajo y el reclutamiento del personal contratado.

Concebido al talento humano como un campo de la administración de personal no aparece de improviso, sino que evoluciona sorteando un sinnúmero de problemas, hasta convertirse en un proceso armónico que guarda interrelación entre todos sus elementos, administradores, personal de granja y ejecutivos, la presente propuesta se justifica en base a:

Se busca lograr una armonía entre los distintos estamentos que conforman la empresa PRONACA regional Santo Domingo.

El mantener una buena comunicación permite establecer líneas de acción mutuas estableciendo responsabilidades en cada una de las actividades que desarrolla la empresa.

Informar las propuestas de planificación y desarrollo a los actores del proceso de producción, faena y comercialización así como al público en general.

El compromiso que asumen las diferentes áreas de trabajo de PRONACA, es más directo y está sujeto a evaluación, control continuo y permanente.

La presente propuesta nos permite identificar al trabajo del personal de PRONACA dentro de las áreas operativa, administrativa y ejecutiva, pudiendo con ello hacer un seguimiento del desempeño de sus labores; además cimienta sus bases en el perfil de su personal.

Se pretende que el presente documento sea fuente de consulta y apoyo para todos quienes lo necesiten.

#### 4.3. Objetivos.

##### 4.3.1. Objetivo General:

Crear en la empresa PRONACA Regional Santo Domingo un sistema de administración de talentos humanos, mediante el desarrollo de cada uno de sus componentes en cuanto a sus funciones y actividades, generando estrategias organizativas y administrativas.

##### 4.3.2. Objetivos Específicos

- Proporcionar un modelo de administración de talentos humanos para la empresa PRONACA Regional Santo Domingo.
- Potenciar las debilidades y convertirlas en fortalezas, minimizar las amenazas y acrecentar las oportunidades.
- Contribuir para que en la selección de personal se considere ante todo las capacidades del aspirante.
- Contar con un sistema de desarrollo a fin de aprovechar el personal de la empresa y considerar su trayectoria en los ascensos.
- Implementar un plan de capacitación que responda a las necesidades organizacionales.

#### 4.4. Organigrama y subsistemas de la empresa

Para poder distinguir con mayor facilidad los talentos humanos que posee la empresa, se toma como punto de partida el primer nivel conocido como directivo, en un segundo nivel denominado ejecutivo y un tercero administrativo y un cuarto nivel denominado operativo.

Dichos niveles están compuestos de:

- Primer nivel Directivo.- Integrado por: (Anexo 1)
  - Miembros del Directorio, representados por su presidente.
  - Presidente ejecutivo: Representante legal de la empresa y accionistas.
  - Vicepresidente ejecutivo: Responsable de todas las líneas y negocios de la empresa. Jefe de todas las direcciones corporativas.
  - Direcciones: De negocios o por línea como: Negocios Ecuador, Producción, Negocios Internacionales, Aseguramiento de Calidad.
  - Gerente Corporativo – Sucursal Santo Domingo: Bajo la Dirección de Producción, representante en la zona, con poder de decisión.
  
- Nivel Ejecutivo.-
  - Gerente Corporativo – Sucursal Santo Domingo: Bajo la Dirección de Producción, representante en la zona, con poder de decisión.
  - Gerencias de negocios: Son los gerentes de cada negocio del sector (aves reproductoras, incubadora, aves engorde, cerdos reproductores, cerdos engorde) encargados de dirigir y controlar resultados de sus diferentes áreas.

- Nivel Administrativo.- Entre el personal administrativo tenemos:
  - Areas de apoyo: Las mismas que prestan soporte a las áreas de la Regional Santo Domingo (jefes inmediatos) y además reportan a las direcciones corporativas (jefes directos) en Quito.
    - ✓ Desarrollo Organizacional: encargado de Recursos Humanos.
    - ✓ Contraloría: manejan la información contable de PRONACA.
    - ✓ Sistemas: soporte tecnológico a los usuarios.
    - ✓ Proveedores: atención a personas naturales o jurídicas que brindan bienes o servicios a la empresa.
    - ✓ Ventas: encargados de la comercialización de los productos.
    - ✓ Seguridad: protege bienes y enseres materiales y al personal que labora en la empresa.
    - ✓ Compras: quienes realizan las negociaciones con los proveedores.
    - ✓ Asistencia Administrativa: soporte administrativo.
  - Administradores de granjas: son responsables del manejo del personal operativo que labora en cada una de ellas, y los resultados zootécnicos de las mismas.
- Personal operativo.- Personal que se encarga de efectuar las actividades de producción operativas en las granjas, como: alimento de animales, mantenimiento de galpones, etc.



#### 4.5. Proceso de selección de personal:

##### 4.5.1 Planificación:

La empresa PRONACA es una organización que tiene el carácter privado, en donde todo el personal se rige con base a las políticas administrativas generadas por la máxima autoridad que es el DIRECTORIO DE LA COMPAÑÍA, representado en la zona por el GERENTE CORPORATIVO DE LA REGIONAL SANTO DOMINGO, misma que debe estar asesorada por un organismo técnico de poder seleccionar sus colaboradores debido a que con cierta regularidad se renueva la contratación del personal.

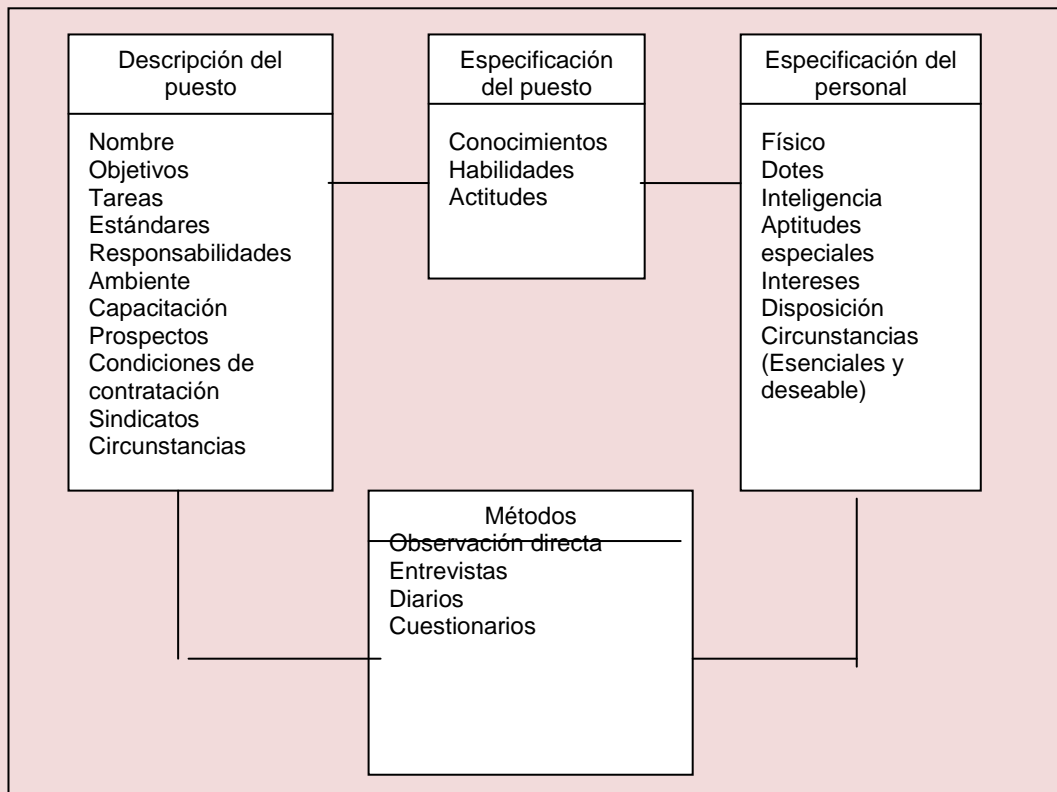
La planificación de los recursos humanos requiere inversión considerable de tiempo, personal y presupuesto, pero también es cierto que es prioritario y necesario, toda vez que con ella nos permite determinar el número y el tipo de empleados que sean necesarios, mejorar la utilización de los recursos humanos, economizar en las contrataciones y contribuir a la coordinación de programas para la obtención de los mejores niveles de productividad mediante la aportación de personal más capacitado.

La organización de la empresa debe considerar los subsistemas, identificando dos organismos puntuales en la administración como son: jefe de personal por niveles operativos, quien informará el desempeño de los empleados, trabajadores y ejecutivos de venta, el jefe de grupo en granjas quien informará sobre la labor del personal a su cargo a su jefe inmediato con un inventario de los recursos humanos, identificando el potencial de promoción y de déficit interno de personal.

#### 4.6. Descripción del análisis de puestos

Figura N<sup>o</sup> VIII

Resumen de los elementos principales del análisis de puestos



ELABORACIÓN: Jacqueline González

##### 4.6.1. Descripción realista del puesto

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas respecto a su futura posición, es importante que en la entrevista con el jefe de personal, se clarifique las dudas e incógnitas que el solicitante tenga, así como el jefe de personal pueda informar los pormenores del requerimiento del puesto sus deberes y obligaciones.

Actualmente en Pronaca contamos con los descriptivos de cargo para los puestos del negocio de cerdos(ver ejemplo Anexo N° 7), de los siguientes cargos: Gerente del área, laboratorista, administrador, supervisor, asistente contable y galponero de granja.

Faltando implementar esta herramienta en el área de aves y personal administrativo de la Ofc Regional.

#### 4.7. Reclutamiento.

##### 4.7.1. Proceso de reclutamiento.

- 1) Reclutamiento interno: el primer paso que hay que realizar si se presenta la vacante en el personal sea este empleado, trabajador o ejecutivo, es el reclutamiento interno, el mismo pretenderá llenar esa necesidad mediante la reubicación de su personal, considerando algunos factores como:
  - Ascensos de personal
  - Transferencias con ascensos de personal
  - Programas de desarrollo de personal (si el personal de la empresa ha demostrado capacidades, cualidades desarrollo personal).
  - Programas de información sobre vacantes.
  - Perfil que deberá reunir el candidato para cubrir esa función.
  - Plan de carrera
  
- 2) Reclutamiento externo: El segundo paso es el reclutamiento externo, el mismo pretenderá cubrir esa vacante con candidatos de fuera, atraídos por la técnica de reclutamiento como:

- Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o que provienen de otros reclutamientos.
- Presentación de candidatos por parte del personal de la empresa.
- Avisos en diarios, revistas, etc.
- Publicaciones en páginas electrónicas de empleos (Ejemplo: multitrabajos.com).
- Contactos con agencias de colocación de servicios.

Para el reclutamiento externo, una de las opciones más utilizadas son los anuncios en periódicos de la zona, mismos que deberán considerar los siguientes aspectos:

- Que sea sucinta de una descripción comprensiva, precisa del puesto y sus requisitos, llamando la atención del mayor número de candidatos potencialmente adecuados.
- Que muestre una imagen favorable de la organización en términos de eficiencia y sus actitudes hacia la gente. Anexo N° 8.

- 3) Formato de solicitud u oferta de servicios: El diseño de un formato de solicitud apropiado dependerá con claridad de situaciones y necesidades particulares, pero hay ciertos principios básicos que son universalmente relevantes.

En este documento deberá constar la información del currículum laboral pormenorizados y datos adicionales: nombres completos, número de cédula, fecha y lugar de nacimiento, dirección domiciliaria, estado civil, detalle de cargas familiares, detalle de experiencia laboral, recomendaciones, etc. (Ver Anexo 9, de la parte 1 a la 4).

## 4.8. Selección.

### 4.8.1. Procesamiento y evaluación de las solicitudes.

El procesamiento y evaluación de las solicitudes lo hará el equipo determinado para el efecto, de preferencia se sugiere que deben participar el jefe de área o centro de operación y el jefe de personal.

Todas las solicitudes que se hayan recibido dentro de la fecha límite, la siguiente tarea es seleccionar a los solicitantes que, en base a las pruebas de admisión, parezcan ser los más adecuados como futuros empleados de la empresa, y, que por consiguiente amerite el tiempo y el costo del examen posterior en los procedimientos de selección. Esta tarea se basará en los requisitos del puesto publicados e implicará un cuidadoso y riguroso estudio de la información con los requisitos del puesto y, por último, la decisión de si se acepta o rechaza en esta etapa. Para sistematizar el proceso, normalmente es útil realizar un tamiz preliminar para dar lugar a tres categorías de solicitantes, a saber: adecuado, no adecuado y marginal.

Ya en el enfoque general, los responsables de procesar las solicitudes necesitan estar plenamente conscientes de que, en primer lugar, ellos son responsables frente a sus superiores de ser lo más cuidadosos que sea posible al seleccionar a los aspirantes más idóneos y en segundo lugar, tienen la responsabilidad frente a los solicitantes de examinar sus solicitudes de manera concienzuda y justa.

#### 4.8.2. Notificaciones a los solicitantes

En la selección del personal, el siguiente paso es notificar a los aspirantes elegidos los preparativos para los procedimientos de selección y comunicar a los aspirantes rechazados que no fueron elegidos. La carta dirigida a los aspirantes seleccionados debe contener detalles completos acerca de los preparativos para los procedimientos de selección; es decir, hora y lugar. Al mismo tiempo, a menudo es de mucha ayuda incluir alguna bibliografía sobre la organización y su trabajo. De esta manera se anticipa a responder gran cantidad de preguntas que los candidatos podrían plantear; por ejemplo, acerca de la ubicación, oportunidades profesionales en general, opciones de capacitación de bienestar, etc., en cuanto a las cartas a los aspirantes rechazados, no hay mucho que decir pero si deben ser redactadas con cortesía, benévolas y breves. Estas comunicaciones deben ser enviadas a la brevedad posible (Anexo 10).

Nota: Cabe aclarar que las notificaciones se utilizan para procedimientos de selección para cargos administrativos y ejecutivos, en el caso del personal operativo la comunicación será telefónicamente.

#### 4.8.3. Pruebas de idoneidad.

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos, otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

Existen diferentes tipos de pruebas como:

a. Pruebas psicológicas.

- Prueba de velocidad.
- Pruebas de capacidad.
- Prueba de grupos.
- Pruebas individuales.
- De papel y lápiz.
- Orales.
- Pruebas de inteligencia.
- Pruebas de interés.
- Pruebas de rendimiento.
- Pruebas de aptitud.

b. Prueba de aptitud.

Entendiendo a la aptitud como la potencialidad o predisposición de la persona para desarrollar una habilidad o comportamiento, la aptitud es innata y puede definirse mediante características. La aptitud debidamente ejercida a través de la práctica se transforma en capacidad.

Contenido de las pruebas:

- Serán realizadas presencialmente, por escrito y en idioma español.
- Los ejercicios tenderán a evaluar la cultura básica y la capacidad de razonamiento. Consiste en:
  - Resumen y comentario escrito.
  - Desarrollo de la prueba por escrito.

c. Pruebas psicomotrices

- Rapidez y anticipación.
- Aprendizaje.
- Abstracción.
- Observación.
- Atención.

- Sentido común.

- d. Pruebas de personalidad u otros rasgos no cognitivos
- e. Pruebas técnicas

Las pruebas que se aplican en Pronaca – Regional Santo Domingo, son:

➤ 16 PF - "Big Five" (Anexo 11 - Parte 1 a la 11)

Es un test de personalidad que nos permite evaluar en los individuos las siguientes competencias: intelectuales, emocionales, sociales y éticas.

➤ IC (Ver Anexo 12)

Nos permite tener referencia de la capacidad para enfrentar trabajos bajo presión; el promedio es 50%

Sobre el promedio se desempeña con capacidad de enfrentar varias actividades sin descuidar prioridades, cumpliendo con tiempo establecidos.

Bajo el promedio posee baja capacidad, puede no manejar adecuadamente momentos de estrés laboral.

➤ 5 Factores (Ver Anexo 13)

Se evaluará 5 factores que nos permitirá tener como referencia la inteligencia general de los aspirantes:

Factor F Capacidad para escribir y hablar

Factor V Capacidad para comprender ideas expresadas a través de palabras

Factor R Capacidad para resolver problemas lógicos, prever y planear



Factor E Capacidad para imaginar y concebir objetivos en dos o tres dimensiones

Factor N Capacidad para resolver problemas cualitativos

➤ Grafología (Anexo 14)

Se aplicará la grafología laboral, por medio de un escrito que realice el aspirante se examinarán los rasgos que le caractericen.

➤ Las pruebas técnicas dependerán del área para la que se requiera

#### 4.8.4. Entrevista.

El proceso de selección se inicia con una cita entre el candidato y el Jefe de Desarrollo Organizacional, posteriormente a ésta se realiza otra entrevista con el administrador del centro para personal operativo o del gerente del área solicitante para la selección de personal administrativo o ejecutivo.

##### 4.8.4.1. Tipos de entrevistas de selección

- Entrevista preliminar: para analizar y completar el currículum vital del candidato
- Entrevista técnica: para medir los conocimientos técnicos del candidato
- Entrevista de competencias: para medir las competencias laborales del candidato
- Entrevista psicológica: para medir rasgos de personalidad y cruzar con otras evaluaciones.

En PRONACA la entrevista de selección consiste en una conversación formal, entre el entrevistador y el postulante con la finalidad de evaluar la idoneidad para el puesto que aspira el solicitante (Anexo 15).

La persona que es llamada a la cita de entrevista por el jefe de Desarrollo Organizacional de PRONACA debe responder a un cuestionario que avalice sus aptitudes, conocimientos y competencias. El tipo de entrevistas que se realizan son las no estructuradas, para dar mayor facilidad al entrevistado y entrevistador, a fin de identificar el valor personal y profesional del aspirante.

Los pasos siguientes de selección consisten en gran medida de la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los recabados durante la entrevista.

#### 4.8.5. Decisión de contratar

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Esta responsabilidad es exclusiva en este caso del jefe del área solicitante en coordinación con el Dpto. de Desarrollo Organizacional. Con el fin de mantener la buena imagen de la empresa conviene comunicarse con los solicitantes preseleccionados que no fueron contratados.

El grupo de personas rechazadas incluye ya una inversión de tiempo y evaluaciones; sin embargo de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto, incluso si no se prevén vacantes a corto plazo, es conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes preseleccionados para construir un valioso banco de recursos humanos potenciales.

#### 4.10. Inducción.



Una vez seleccionado al nuevo colaborador de la empresa, es necesario proceder a dar una inducción adecuada al nuevo compañero, con el propósito de que tenga una buena adaptación a su nuevo entorno, el departamento de Desarrollo Organizacional orientará a los nuevos empleados en lo referente a: Reglamento Interno, políticas generales, objetivos empresariales, filosofía, misión, visión, beneficios al personal y otros aspectos.

En cuanto a la inducción para el personal administrativo o ejecutivo, adicional a lo citado se realizará una agenda de inducción (Anexo 25), que incluyen visitas a diferentes centros de operación (desde las granjas reproductoras, plantas de proceso, puntos de venta, oficinas, etc.) tanto dentro como fuera de la zona de Santo Domingo, a fin de que el nuevo colaborador conozca los diferentes negocios de la compañía.

Previo al ingreso del colaborador, se deberán solicitar los documentos para la regularización del ingreso a nóminas de la empresa:

- Copias de documentos (cédula, papeleta de votación, libreta militar).
- Récord policial.
- Exámenes pre-ocupacionales.
- Copia del número de cuenta bancaria.
- Fotografías tamaño carné.
- Documentos originales que avalicen cargas familiares (acta de matrimonio o informaciones sumarias, partidas de nacimiento)

información que constará en el formulario de actualización de utilidades (Anexo 16).

#### 4.10. Evaluación del desempeño.

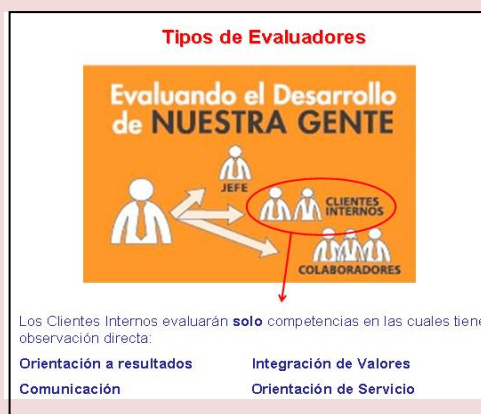
Consiste en una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en función de las actividades que cumple. El principal interesado en la evaluación del desempeño es el empleado.

#### 4.11. Evaluación para el desarrollo.



Este proceso es el punto de partida de los Planes Individuales de Desarrollo que nos brindan el conocimiento y las herramientas para mejorar en todos nuestros ámbitos de actividad.

**“Solo aquello que se mide puede ser mejorado”**



La Evaluación para el Desarrollo, es una herramienta para identificar las Fortalezas y Oportunidades de mejora de cada miembro del equipo PRONACA, a partir de lo cual podemos establecer planes de acción encaminados a la optimización individual y organizacional.

La Evaluación para el Desarrollo minimiza la subjetividad de la percepción individual a través de obtener varias fuentes de información:

La evaluación del desempeño de esta propuesta contempla las siguientes competencias (Ver Anexo 17):

- Orientación a resultados
- Orientación al servicio
- Integración de valores
- Trabajo en equipo, comunicación, desarrollo de personas
- Innovación y creatividad

Para aplicar esta herramienta es importante considerar que la misma debe ser depurada de tal manera que los evaluadores identifiquen plenamente a los evaluados, y hayan los parámetros adecuados de evaluación; para el efecto se deberá filtrar a los involucrados por áreas, centros de operación y cargos.

#### 4.11.1 Feedback.

La retroalimentación o feedback consiste en sesiones de verificación del desempeño que proporcionan los evaluadores a los evaluados comunicando y analizando su actuación en el pasado y su potencial a futuro.

La retroalimentación deberá cumplir los siguientes propósitos:

- Llegar a acuerdos con el empleado de manera que se le permita tener una idea clara de cual es el desempeño esperado comparado con el desempeño actual.
- Definir planes de acción para mejorar el desempeño (PID).
- Estimular relaciones más estrechas entre jefes y colaboradores.

- Eliminar o reducir disonancias, ansiedades, tensiones o dudas acerca de las evaluaciones realizadas.
- Dejar salir el potencial del colaborador, ayudándolo a hacer el mejor uso posible de su conocimiento, habilidades, destrezas inteligencia y experiencia.
- Apoyar al colaborador reconociendo, mejorando y apalancando sus fortalezas, a la vez que identifica y mejora sus conocimientos y habilidades en áreas clave para su desempeño.

#### 4.12. Evaluaciones de desempeño, previo al cumplimiento del periodo de prueba.

En la empresa se tiene la metodología de evaluar al personal que esta previo al cumplimiento de su periodo de prueba, en un inicio antes de los tres meses, y según estos resultados se determina su continuidad en la prestación de servicios. Adicional a esta evaluación, se hará otro análisis del desempeño antes del cumplimiento del año

##### 4.12.1. Factores de evaluación

- Calidad de trabajo: Permite determinar si el trabajador cumple a cabalidad con su trabajo.
- Cantidad de trabajo: Sirve para examinar el volumen de trabajo que el trabajador produce.
- Iniciativa e interés: Sirve para determinar la capacidad creativa y el aporte de ideas.
- Relaciones Humanas: Sirve para determinar si el trabajador se comunica fácilmente con los demás.

- **Disciplina:** Sirve para determinar si el trabajador cumple los reglamentos y normas establecidas.
- **Asistencia y puntualidad:** Sirve para determinar si el trabajador es puntual, se atrasa, falta, solicita permiso frecuentemente, se ausenta sin autorización, o por el contrario asiste más tiempo de lo normal.

#### 4.13. Plan de Carrera.

La planificación de la carrera profesional comienza con un conocimiento exhaustivo de las fortalezas y oportunidades de mejora que presentan los colaboradores (Perfil actual de Competencias vs. Perfil requerido). De este modo, se podrá garantizar el paso de un puesto de trabajo a otro, minimizando el costo y el tiempo de adaptación.

##### 4.13.1. Carrera.

Es el conjunto de pasos y niveles expresados en: años de experiencia laboral, logros académicos, calidad del desempeño potencial y otros factores que son analizados en los colaboradores con la intención de motivarlos, retenerlos y ofrecerles nuevos desafíos futuros de desarrollo dentro de la organización.

##### 4.13.2. Plan Individual de Desarrollo.

Es un plan de actividades obtenido de las reuniones de Retroalimentación, que fija los pasos a seguir para mejorar y desarrollar las competencias del colaborador frente a las exigencias de su **puesto actual**.



#### 4.14. Compensaciones

Dentro de las compensaciones, la parte más importante son los sueldos y salarios, tanto en la posición competitiva de la organización en el mercado de trabajo como en las relaciones con los empleados. Al interior de la empresa, cada función o cargo tiene un valor y, sólo se puede remunerar con equidad cada función o cargo si se conoce el valor de ese cargo con relación a los demás.

Como en toda organización cada función debe tener diferente remuneración de acuerdo a un escalafón interno, que podría justificarse considerando las siguientes reflexiones:

- Equilibrio interno (conciencia de salarios) se puede alcanzar mediante informaciones internas obtenidas a través de la evaluación y clasificación de cargos.
- Equilibrio externo (conciencia externa de salarios) puede alcanzarse por medio de información externa obtenida mediante investigación de salarios, para que la empresa defina una política de salarios.



- Mantener la estructura de salarios equilibrados para: remunerar a cada empleado de acuerdo con el cargo y responsabilidad, recompensar adecuadamente el desempeño, compromiso y entrega del empleado, atraer mejores candidatos para los cargos, ampliar la flexibilidad de la organización, obtener de los empleados la aceptación de los sistemas de remuneración, mantener equilibrio entre los intereses financieros de la institución y su política.

#### 4.14.1. Estímulos y reconocimientos en beneficio del recurso humano de PRONACA.

- a. Dotación de uniformes y ropa de trabajo.
- b. La empresa cubrirá el 70% del costo de transporte de personal (en los centros que apliquen) y alimentación.
- c. Reconocimiento a los trabajadores que se hayan cumplido 10, 15, 20 o más años de servicio a la empresa.
- d. Menciones de honor a los trabajadores que se hayan destacado en todo el año de trabajo, y un premio denominado “gallo de oro” para el personal administrativo
- e. Ordenes de compra de productos de la empresa a los mejores trabajadores de los centros de operación (según evaluaciones de los administradores o gerentes del área).
- f. Asignaciones que da la empresa para eventos como: agasajo navideño, eventos deportivos, 1 de mayo, paseo anual.
- g. Participación en la Asociación de Empleados PRONACA Santo Domingo, incentivando al ahorro, y beneficiando con préstamos a tasas de interés convenientes y créditos en ciertas casas comerciales.

- h. La empresa será solidaria en calamidades domésticas de los trabajadores, demostrando fraternidad y solidaridad.
- i. Se entregarán bonos económicos a los trabajadores y personal administrativo que haya entregado su aporte en la ejecución de un proyecto productivo.
- j. Servicio de un seguro privado (Tecniseguros) familiar, de vida, accidentes, y plan dental.

#### 4.15. Desarrollo Humano.

Responsable de diseñar e implementar procesos integrales de crecimiento del Talento Humano de la compañía a fin de optimizar los resultados de la organización a través del desarrollo personal y profesional de nuestra gente



##### 4.15.1 Sistemas de capacitación.

Base del sistema: Considerando que las personas son el recurso más valiosos del que dispone toda empresa, éste recurso se lo debe emplear de la manera más efectiva posible, sobre todo porque el recurso humano reacciona ante emociones, es conveniente que el contratante o empleador lo trate con la mayor sensibilidad, si para el propietario del negocio el logro de los objetivos depende de la eficacia

de sus empleados, para el trabajador es una oportunidad de desarrollar el conocimiento y habilidades que como ser humano las posee.

Desde este punto de vista la base del sistema es muy fácil de entender, partiendo de la definición de los objetivos del trabajo, la evaluación y su logro y el uso de la prueba resultante, como cimiento para toda decisión sobre la manera en que se pueden utilizar y desarrollar estos recursos.

En todo caso existen tres formas para alcanzar una meta:

- Desde este punto de vista la base del sistema es muy fácil de entender, Cuando el empleado tiene una experiencia laboral que le permite adquirir conocimientos, habilidades y actitudes necesarias, a través de una continua variedad de situaciones laborales y puestos desempeñados.
- Por medio de entrenamiento (medio eficaz de agregar valor a las personas, organizaciones y clientes, enriqueciendo el patrimonio humano de las organizaciones), el cual permite crear situaciones específicas relacionadas con el puesto a desempeñar.
- A través de la educación, por supuesto que esto sirve para objetivos a largo plazo, que permita tener habilidad para analizar problemas en el trabajo y ser capaz de motivarse.

El plan de capacitación de PRONACA Regional Santo Domingo, se fundamenta en el DNC (Detección de Necesidades de Capacitación) que a su vez se alimenta de los resultados de la evaluación para el desarrollo del año anterior, determinando las competencias específicas que debe desarrollar cada colaborador.

En cuanto a la capacitación técnica se da de acuerdo a la necesidad del área, formulado también en el DNC.

#### 4.16. Evaluación del programa de entrenamiento o capacitación

Representa la etapa final de la capacitación, sirve para comprobar su eficacia, es decir, verificar si el entrenamiento tuvo en cuenta las necesidades de la organización, de las personas y de los clientes, como un programa de entrenamiento representa una inversión, se requiere que produzca un retorno razonable.

En PRONACA es muy importante que una vez desarrollado el evento de capacitación se evalúe, para determinar el grado de aceptación del curso. (Anexo 18)

#### 4.17. Desarrollo Organizacional

Es un enfoque especial del cambio organizacional en el cual los propios empleados formulan el cambio necesario y lo implementan. En PRONACA se cuenta con el Dpto. de Desarrollo Organizacional que sería el equivalente a Recursos Humanos en otras organizaciones.

El Dpto. D. O. cumple una función de mucha importancia en el empleo y desarrollo de recursos humanos y no puede ser ni operativamente efectivo ni muy claro para los empleados, si existen divergencias en las prácticas y los estándares de las unidades de la organización.

Entre las responsabilidades de D.O. citamos:

- Formular la política del sistema de completo, que incluya el reclutamiento y la selección inicial.
- Monitorear la operación de los elementos componentes; es decir, reclutamiento, selección, inducción, evaluación del desempeño, promoción, entrenamiento.
- Evaluar la efectividad total del sistema.

Con el propósito de que el departamento de Desarrollo Organizacional pueda realizar sus responsabilidades lo más efectivamente que sea posible, su trabajo debe basarse en:

- Una organización jerárquica del staff del Dpto. de D.O., en donde el jefe de esta área delega a un jefe de grupo, responsabilidades mediante la representación de cierto tipo de funciones.
- Un rango de responsabilidad y control, que permita al staff del departamento estar al corriente de los detalles personales de los empleados.
- Tener información completa sobre las políticas institucionales, en lo concerniente a los recursos humanos.
- Tener información amplia y actualizada sobre el análisis de puestos.
- Tener amplia información de los expedientes personales, que incluya registros laborales, habilidades y aptitudes de servicio junto con las evaluaciones del desempeño del personal.
- Manejar una política y un plan para realizar entrevistas y revisiones potenciales del desarrollo de los empleados (puede ser cada año).
- El staff del departamento de D.O. debe ganarse la credibilidad y el respeto de todo el personal para lo cual debe realizar visitas regulares a los lugares de trabajo.
- Estar al tanto de la legislación laboral y los estatutos recientes que afecten al empleo y desarrollo del staff.

#### 4.18. Control

Para ejercer un sistema de control es necesario que PRONACA tenga presente los resultados que se pretende obtener a partir de los objetivos, planes, políticas, procedimientos, etc.

La empresa se fundamenta para los procedimientos legales en el Código de Trabajo y Reglamento Interno, en donde incluye entre otras las normativas de prohibiciones y sanciones (Anexo 19).

##### 4.18.1. Disciplina

Se refiere al control ejercido por las mismas personas involucradas, sin necesidad de monitoreo externo, las personas ajustan su comportamiento a las reglas organizaciones, mientras que la organización monitorea las metas y el alcance de objetivos.

En cuanto a los principales casos de sanciones que se producen, tenemos:

a) En las faltas menores:

- Amonestación verbal.
- En caso de reincidencia; amonestación por escrito, con copia al file.
- En caso de faltas graves, basadas en informes del jefe del centro, o gerente del área, se enviará una sanción por escrito y la notificación a la Inspectoría de Trabajo.

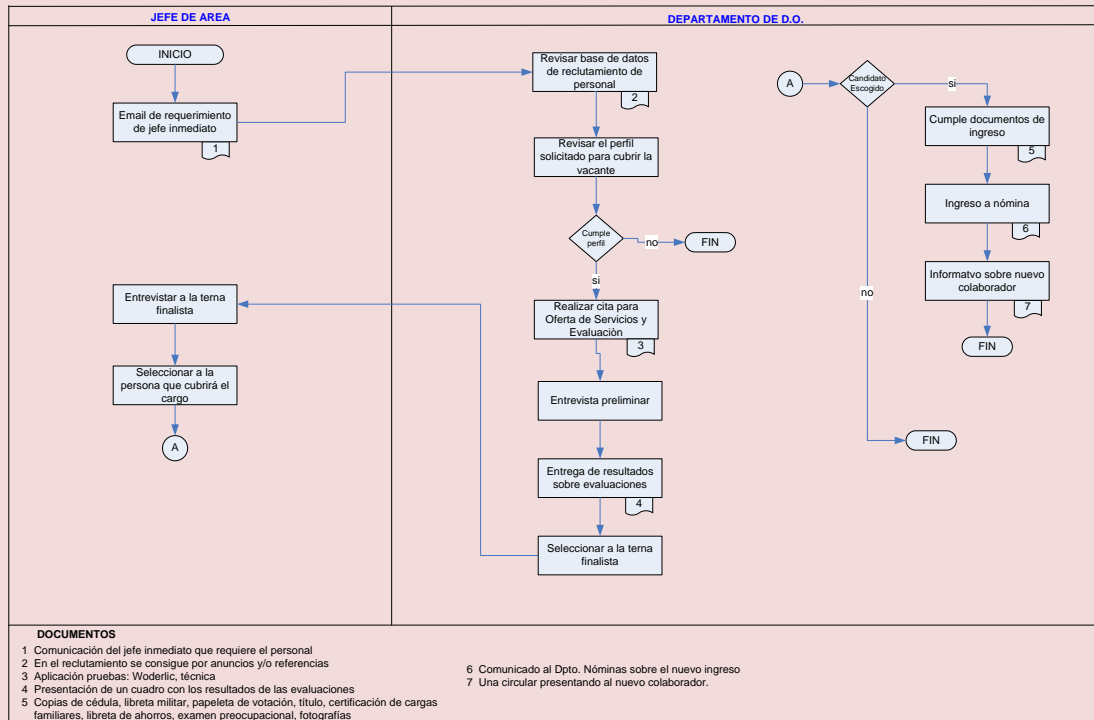
b) Para faltas mayores:

- Para faltas mayores del personal corresponderá al departamento de D.O. iniciar el trámite de visto bueno o arbitrar las sanciones correspondientes.

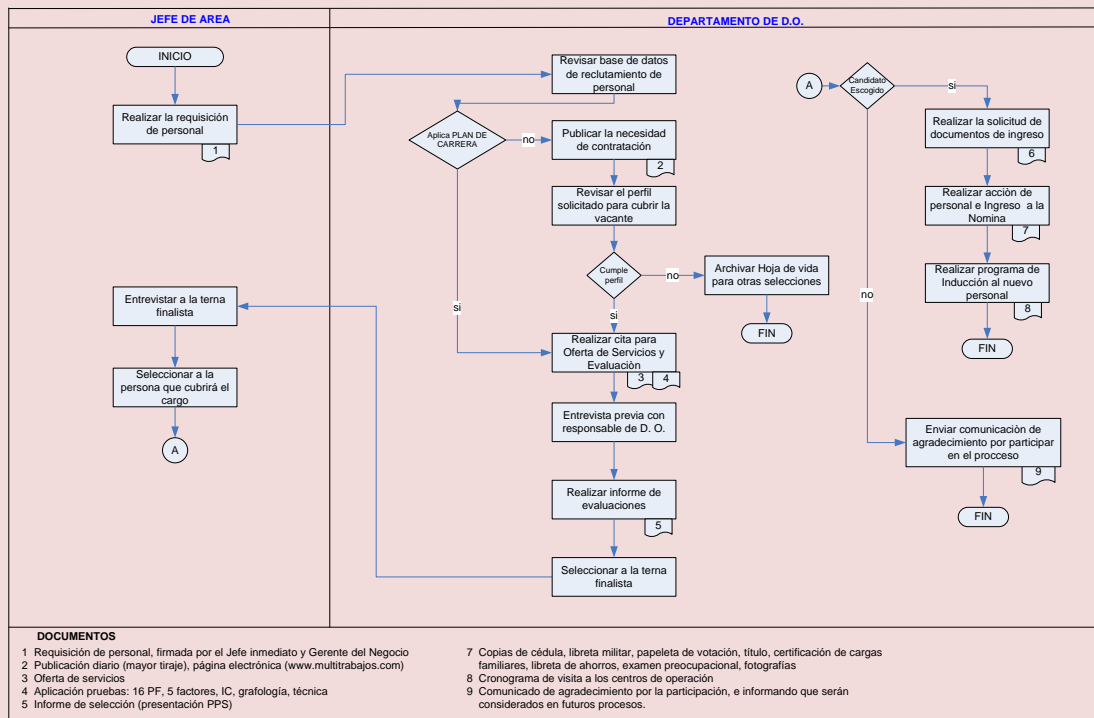
#### 4.19. Flujograma de procedimientos.

## FLUJOGRAMAS DE PROCEDIMIENTOS

### PROCESO ANTERIOR DE SELECCIÓN DE PERSONAL



### PROCESO PROPUESTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL





#### 4.20. Plan piloto de Selección.

Hay la necesidad de selección de un ASISTENTE DE COSTOS, para cubrir esta vacante, se realizó el siguiente proceso:

##### 1. Elaboración de REQUISICION DE PERSONAL.

- a) El Jefe Inmediato del área o centro donde se genera la vacante informa a Desarrollo Organizacional sobre el requerimiento de personal, en este caso la Supervisora Regional de Contraloría informa al Dpto. D.O. sobre la necesidad de contratar un asistente de costos por incremento de plaza (previo a este incremento se cuenta con la autorización de la Gerencia Corporativa).
- b) El responsable de D.O. elabora el documento de requisición con la información necesaria en cuanto a cargo, sueldo, jefe inmediato y las firmas de autorización respectivas.
- c) Al momento de presentarse la vacante se toma en cuenta en primer lugar en base al Plan de Carrera, las alternativas internas de los colaboradores que puedan ocupar el cargo, siempre y cuando cumplan las exigencias del perfil del puesto y estén dispuestos a participar en un proceso interno de selección.

En el presente caso no hubieron candidatos internos que cumplan el perfil de requerimiento, por lo que continuamos con un proceso externo.

##### 2. RECLUTAMIENTO del Personal.

- a) El responsable de D.O. realiza el reclutamiento, por medio de los siguientes medios:
  - ✓ Anuncio en medios: Diario La Hora (mayor tiraje de la zona) y en la página electrónica [www.multitabajos.com](http://www.multitabajos.com)

- ✓ Base de datos de procesos anteriores
- ✓ Currículums enviados a la casilla de correo, al email.

Para este proceso se reclutaron 28 ofertas.

b) Se precalifica a los aspirantes en base a:

- ✓ Perfil duro: Lcdo. Contabilidad y Auditoría, Ing. En Finanzas o carreras afines (titulados, egresados o último año de estudios)
- ✓ Experiencia: Mínimo dos años en posiciones similares

De las 28 ofertas se preseleccionaron 12 candidatos que cumplían con el requerimiento de perfil y experiencia.

c) De los oferentes calificados, el responsable de D.O. previo a convocar a los candidatos seleccionados, procede a validar referencias laborales.

### 3. SELECCIÓN del Personal

- a) El responsable de D.O. realiza la entrevista, mediante la guía (Anexo 15).
- b) Posteriormente se aplican las pruebas psicotécnicas, psicológicas y técnicas (Anexos: 11, 12, 13 y 14).
- c) De los 12 candidatos se preseleccionan 3, en base a la entrevista y los resultados de las pruebas. Se realiza el informe final con la terna de candidatos (Anexo 23).
- d) El cliente interno revisa el informe y en coordinación con el responsable de D. O. se define el cronograma de entrevistas.
- e) El cliente interno entrevista a la terna de candidatos preseleccionados y escoge al candidato más adecuado según su criterio, para luego comunicar al responsable de Desarrollo Organizacional.

- f) El responsable de D. O. llama al candidato seleccionado y a los otros dos participantes envía una comunicación de agradecimiento por haber participado.

En este proceso la persona seleccionada para el cargo fue la Srta. Viviana Lascano, que si bien los tres participantes tenían un buen perfil, la candidata ganadora tuvo un mejor desenvolvimiento en la entrevista y aunque con mínimas diferencias tenía mejores calificaciones en las evaluaciones.

#### 4. Admisión y empleo.

- a) El responsable de Desarrollo Organizacional negocia la remuneración y condiciones de trabajo con el candidato seleccionado.
- b) El responsable de D.O. le entrega el listado de “Documentos de ingreso” (Anexo 24.)
- c) Una vez cumplidos con los requisitos el responsable de D. O. elabora y hace firmar los documentos necesarios para regularizar el ingreso: contrato de trabajo, acción de personal (documento que se envía al Dpto. de Nóminas y por motivos de confidencialidad de la Compañía no se puede adjuntar).
- d) El responsable de D. O. informa al cliente interno la fecha de ingreso del colaborador y planifica el proceso de inducción.

En este caso el sueldo para un asistente de costos es \$ 540, se explica a la persona seleccionada y aceptó.

#### 5. Inducción.

- a) El responsable de D.O. elabora de acuerdo al nivel de complejidad un bosquejo de la Agenda de Inducción (Anexo 25) y presenta al jefe inmediato del puesto.

- b) Una vez coordinada la inducción se procede con las actividades necesarias (explicación de horarios, beneficios, reglamento interno, reconocimiento de las instalaciones físicas de algunos centros de operación, presentación a sus nuevos compañeros) a fin de ambientar a la nueva colaboradora.

Considero que por medio de este plan piloto, se pudo apreciar una buena aplicación de las herramientas empleadas en el proceso de selección, ya que por medio de los pruebas psicológicas y psicotécnicas se pudo validar y comparar los conocimientos generales, así como rasgos psicológicos; sin dejarnos llevar únicamente por factores técnicos, que si bien es muy importante se debe conjugar con lo personal, ya que aparte de buenos profesionales a la empresa le interesa contar con personas de calidad y puedan acoplarse con los valores organizacionales: integridad, responsabilidad y solidaridad.

#### 4.21. Limitaciones del proyecto.

- ✓ Confidencialidad en la información de ciertos procedimientos de PRONACA, lo que restringió el libre acceso a ella.
- ✓ Centralización de la información en Quito.
- ✓ Inaccesibilidad a datos que manejan áreas que pertenecen a Desarrollo Organizacional, pero tienen una subestructura propia, como: Nóminas, Trabajo Social, Dpto, Médico, SSO.
- ✓ Complicaciones en el tiempo de los funcionarios de la compañía para atender y dar explicación de ciertos procesos.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones:

- La empresa PRONACA, es una de las empresas privadas con mayor prestigio a nivel de la zona y nacional, por lo que es considerada un atractivo mercado laboral.
- En cuanto a la selección de personal en PRONACA Regional Santo Domingo con la implementación de un modelo administrativo de talentos humanos, se pretende entregar a la organización el personal idóneo para cubrir puestos vacantes, verificando que cumplan con los requisitos para el cargo y condiciones laborales; para el efecto propongo optimizar los subprocesos de: reclutamiento de personal, selección, admisión y empleo e inducción, aplicándose a todos los departamentos o áreas donde se generen vacantes.
- El empleo de nuevos medios de evaluación, cambio y actualización de formatos o herramientas en los procesos de recursos humanos, permitirán que la empresa esté a la vanguardia en lo que a Desarrollo Organizacional se refiere, lo que garantiza que la empresa cuente con personal de calidad humana y profesional.
- Con el Plan de Carrera en PRONACA Regional Santo Domingo se proyecta delinear algunas alternativas de crecimiento donde las personas pueden crecer en diferentes sentidos, la carrera no es sólo vertical y no siempre incluye mayor remuneración. Para la aplicación del *plan de carrera* nos valemos de las herramientas: Evaluación de Desarrollo y el Proceso de Retroalimentación o Feedback, que permite alinear los objetivos de cada colaborador con los de la Organización.

**Recomendaciones:**

- Implementación del modelo administrativo de talentos humanos para PRONACA Regional Santo Domingo, en los procesos inherentes a Desarrollo Organizacional de todas las áreas y departamentos.
- Si la aplicación del modelo administrativo de talentos humanos en PRONACA Regional Santo Domingo, da buenos resultados se podría ampliar el alcance e implementarse en PRONACA a nivel nacional.
- En este modelo se plantea el uso de herramientas en cuanto a pruebas psicotécnicas y psicológicas, que si bien son buenas actualmente, no implica que a futuro haya conformismo y se deje de innovar, al contrario se deberá estar a la expectativa de nuevos test.
- Brindar una atención personalizada a los clientes internos que requieren los servicios de Desarrollo Organizacional, ya que las necesidades departamentales o por áreas son diferentes.
- Concienciar al personal en cuanto a la utilización correcta de herramientas, como: la evaluación del desempeño y aplicación de feedback, los cuales son claves al momento de potenciar un plan de carrera.
- Aplicar programas de capacitación conforme las necesidades del personal (técnica y profesional).
- Informar al personal sobre los procedimientos que maneja Desarrollo Organizacional (reinducciones) en cuanto a: planes de carrera, ascensos, evaluaciones, etc.

## BIBLIOGRAFÍA

ARIAS GALICIA, Fernando, (2004), **Administración de Recursos Humanos**, Editorial Trillas, México – México.

Bataglia, R., (2001), **Filosofía del trabajo**, s/Edit.

CARRERA, Raúl, (1990), **Desarrollo Organizacional**, Edit. EPOCA, Quito – Ecuador.

CHIAVENATO, Adalberto, (1996), **Administración de Recursos Humanos**, Edit. MCGRAW – HILL.

CHIAVENATO Hidalberto, (1997), **Administración de Recursos Humanos**, Edit. MCGRAW – HILL.

CHIAVENATO, dalberto, (2000), **Gestión del talento Humano**, Edit. Quebecor Word, Bogotá –Colombia.

CHRUDEN, Scherman, (1980), **Administración de Personal**, Edit. Continental SA.

FILIPO, E, (1998), **Principios de la Administración de personal**, s/Edit. Guzzetti; Luomo e Beni: op. Cit.

JAMES F. Stoner R, Edward Freeman y otros, (2000), **Recursos Humanos**, Edit. Progreso SA Sexta Edición IBID.

JEFF HARRIS, O, Jr. (1990), **Administración de Recursos Humanos**, Edit. Limusa Noriega, México.

Microsoft® Encarta® 2006. © 1993-2005 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

RAMOS, elucas, (1991), **Técnicas de Dirección para el personal**, Edit. Limusa, México.

REYES P., Agustín, (1983), **Administración de Personal**, Edit. Limusa, México.

S. Pérez Botija; Derecho del trabajo, s/Edit.

SIKULA, F. (1991), **Administración de Recursos Humanos en Empresa**, Edit. Noriega.

UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA, (2003), **Guía UTPL Administración Recursos Humanos**, Edit.UTPL.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, (2007), **Realidad Empresarial en el Ecuador**, Edit. UNL.

WENDELL L. FRENCH, (1991), **Administración de Personal, Desarrollo de Recursos Humanos**, Edit. Limusa, México.

Willan, Werther, (1996), **Administración de Personal de Recursos Humanos**.

ZERILLI, Andrea, (1998), **Valoración de Personal**, Edit. DEUSTO



<http://www.google.com>

<http://www.monografías.com>

<http://es.wikipedia.org>

<http://www.gestiopolis.com>

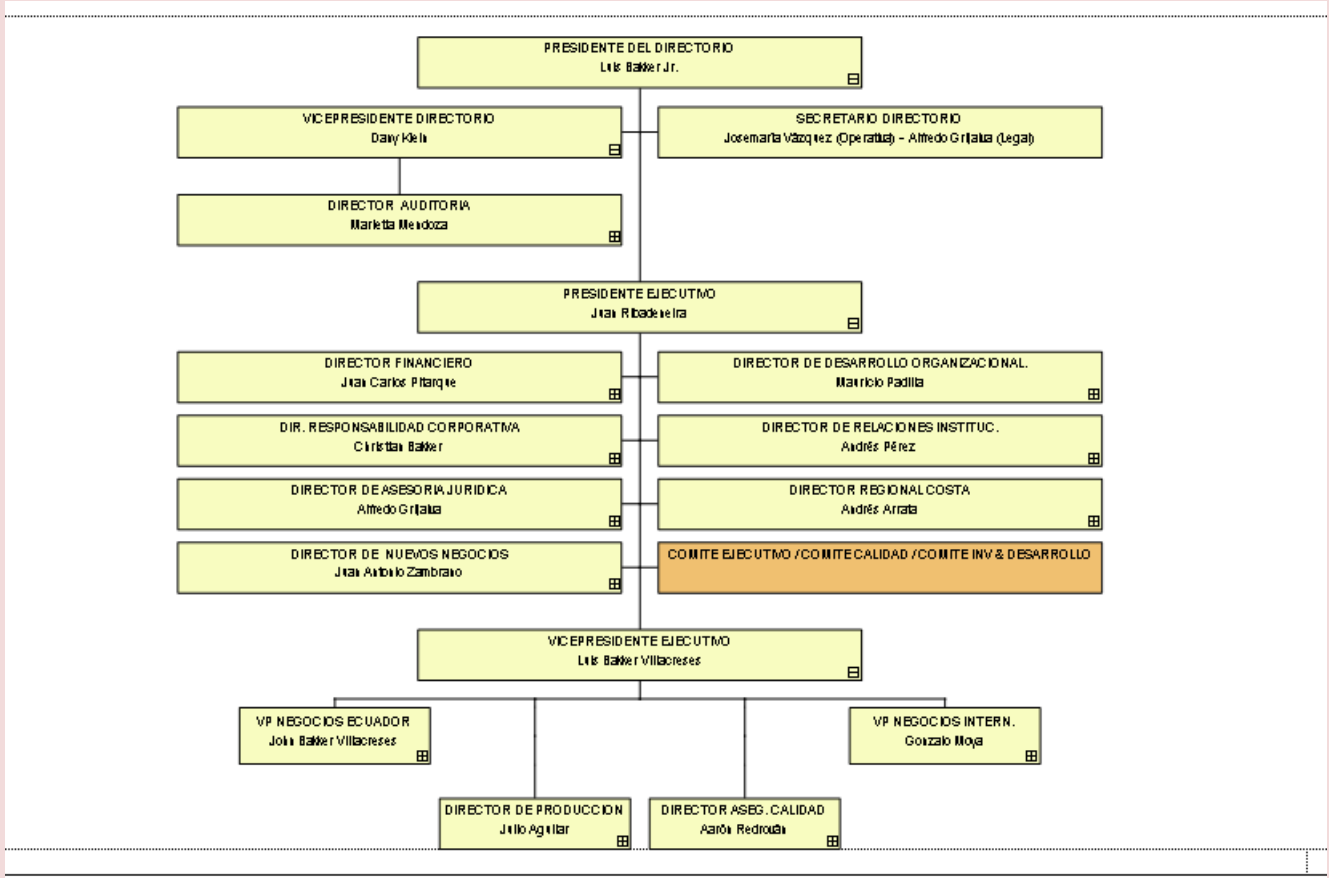
<http://www.pronaca.com>

<http://www.pronaca/intranetdo/.com>

<http://www.multitabajos.com>

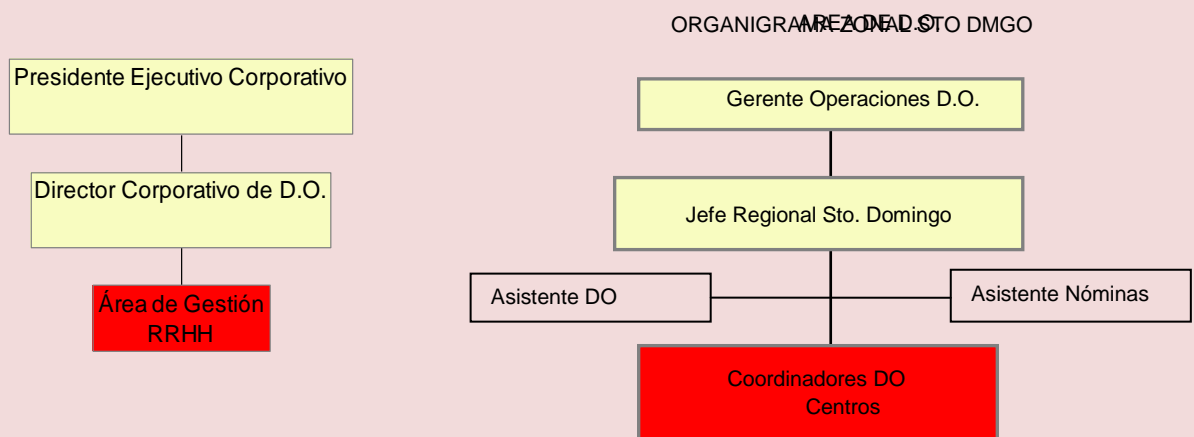
## ANEXO 1

### Organigrama estructural del Directorio



## ANEXO 1.B

### ESTRUCTURA DO (NIVEL NACIONAL Y REGIONAL STO DMGO)



## ANEXO 2

## Distribución del personal por centro de operación

CENTRO OPERACIÓN	PERSONAL			Total General
	Administrativo	Mixto	Operativo	
AGROHERMOSO	2	1	33	36
AV. COLORADOS	1	1	18	20
AV. CONCORDIA	1	1	14	16
AV. ZARACAY	1	1	18	20
AVANDINA	1	1	4	6
AVANDINA-PAVOS STO DGO	1		8	9
AVEDOCA	2	1	21	24
AVEPICA PLANTA	2	10	22	34
AVES DE TOACHI	2	1	34	37
AVES ORO	1	1	18	20
AVETROPI	1	1	18	20
CH. AFORTUNADOS	1		12	13
CH. CAMPO LINDO (MULTIPL)	3	1	11	15
CH. COLORADOS	1		10	11
CH. ORO	1		11	12
CH. PLATA	1		9	10
CH. PLATA II	1		7	8
CH. SAN JAVIER	1		10	11
CH. SOCORRO	1		9	10
CH. TOACHI I	3		47	50
CH. TOACHI II	5	5	45	55
CH. TOACHI RECRÍA	1		16	17
CH. TROPICALES	1		12	13
CH. VALENTINA	1		12	13
CH. ZARACAY	1		10	11
GRUPO DE LIMPIEZA STO. DGO.	1		20	21
OFC. REGIONAL STO. DGO.	55	15		70
Total general	93	40	449	582


## Anexo 3

### Bioseguridad



### Bioseguridad

•¿Qué es la Bioseguridad?



•Todas aquellas medidas, procedimientos y estándares dirigidos a:

- Prevenir la entrada de enfermedades infecciosas a nuestras granjas.
- Controlar el contagio de enfermedades dentro de la granja.

↓


Mantener un status sanitario alto dentro del rebaño.

↓

Rebaño libre de enfermedades.

### Bioseguridad

•¿Por qué practicar la Bioseguridad?.



• Para prevenir la pérdida de rentabilidad a consecuencia de la aparición de brotes de enfermedades infecto-contagiosas causantes de:

- Reducción significativa en los parámetros de rendimiento reproductivos/productivos.
- Mortalidad.

• Para garantizar la permanencia en el negocio porcino.

•Para asegurar RENTABILIDAD.

### Bioseguridad

•¿En qué consiste la Bioseguridad?.

• La **BIOSEGURIDAD** consiste en eliminar o disminuir significativamente los principales factores de riesgo que potencialmente pueden afectar a una operación porcina (introducción de enfermedades infectocontagiosas):

- 1. Introducción de nuevos cerdos (principal vector potencial de organismos patógenos).
- 2. Cerdos de otras operaciones porcinas ó contacto directo con otros cerdos no pertenecientes al rebaño.
- 3. Vehículos/personas que ingresan a la granja.

## Anexo 4

UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA – MODALIDAD DE  
ESTUDIOS A DISTANCIA  
ESCUELA: ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ENCUESTA

OBJETIVO: Conocer el criterio del personal operativo, administrativo y ejecutivo de la Empresa PRONACA Regional Santo Domingo, sobre la administración de talentos humanos.

### I. DATOS REFERENCIALES:

1. Tipo de Personal: Operativo ( ) Administrativo ( )  
Ejecutivo ( )
2. Centro de operación: \_\_\_\_\_
3. Edad: \_\_\_\_\_ Fecha ingreso a Pronaca:  
\_\_\_\_\_
4. Tipo de relación: Fijo ( ) Eventual ( )
5. Nivel de instrucción:  
Primaria ( ) Secundaria ( ) Superior ( )  
Otros \_\_\_\_\_

### II. SITUACION ADMINISTRATIVA

1. ¿Por qué medio se enteró de la existencia de la vacante de trabajo en Pronaca Sto Dmgo?
  - a) Anuncio en periódico ( )
  - b) Página web ( )
  - c) En conversación con amigos ( )
  - d) Otros (detalle) \_\_\_\_\_
2. ¿Ingresó al trabajo que actualmente desempeña?
  - a) Mediante proceso de selección ( )
  - b) Por recomendación ( )
  - c) Por amistades ( )
  - d) Otro \_\_\_\_\_ ( )
3. ¿El trabajo que ud. Desempeña está de acuerdo a su formación profesional?



Caja de Ahorros ( )  
Paseo anual ( )  
Programa de Navidad ( )  
Otros \_\_\_\_\_ ( )  
Por qué

---

-

9. Considera ud. Que la evaluación anual que se realiza al desempeño del personal operativo y administrativo de Pronaca es:

Adecuado ( ) Inadecuado ( )  
Por qué (señale dos razones)

---

-

-

10. ¿Las funciones que desempeña en su puesto de trabajo como colaborador de Pronaca, Ud. Las conoce por qué?
- a) Le entregaron un manual ( )  
b) Indicaciones verbales ( )  
c) Otro medio ( )

11. Proponga 3 sugerencias que deberían implementarse en Pronaca, para su entorno laboral
-

## Anexo 5 Fotografías



Momento en que los trabajadores desinfectan los galpones de criadero de aves

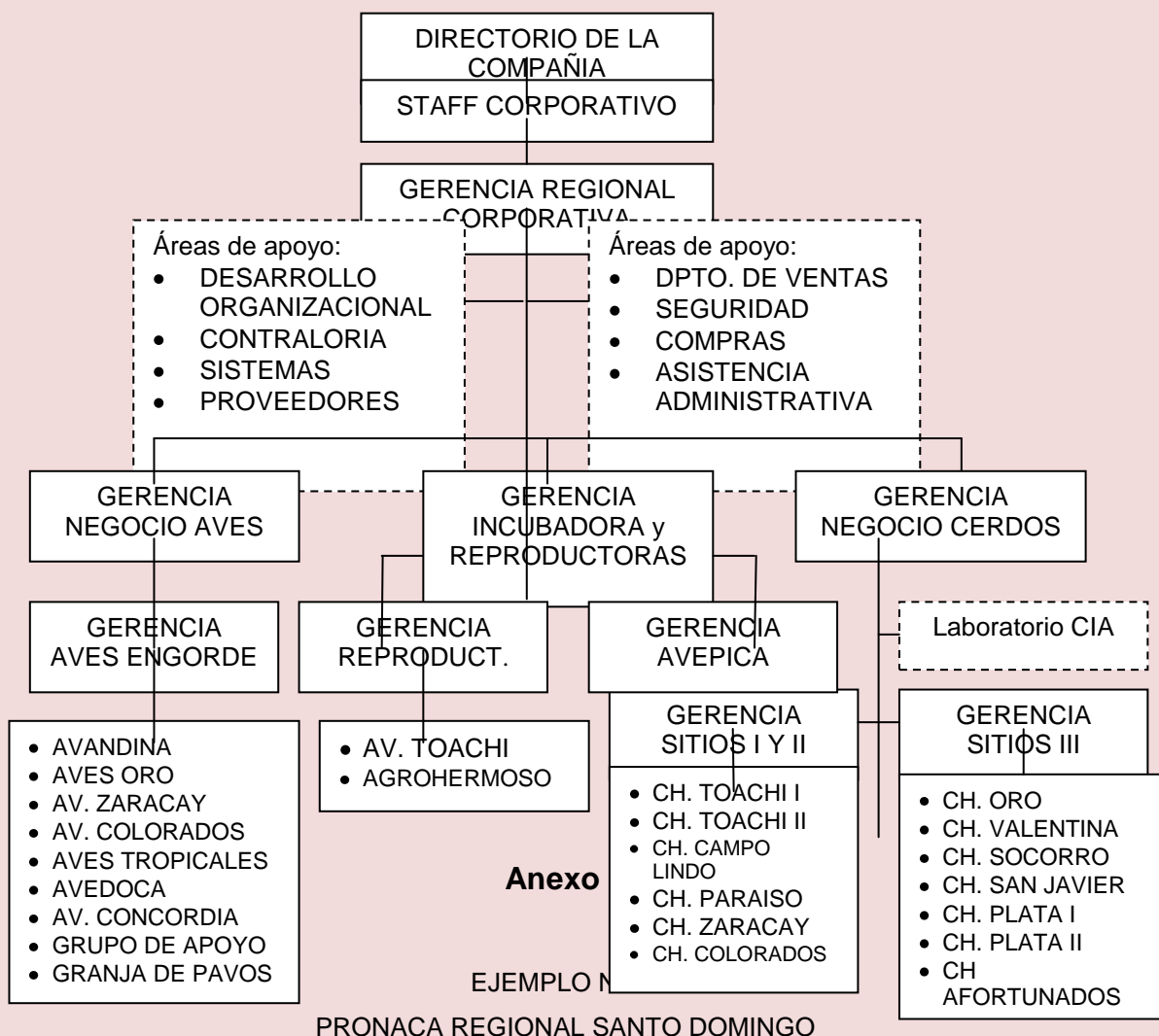


Momento en que un empleado cumple con la bioseguridad de la granja desinfectando su calzado antes de ingresar a los galpones.



### Anexo 6

#### 4.18. ORGANIGRAMA Y SUBSISTEMAS DE LA EMPRESA



**1. DATOS DE IDENTIFICACION**

NOMBRE DEL CARGO: ...ADMINISTRADOR DE GRANJA....

CODIGO DEL CARGO: .....

NEGOCIO: .....

CENTRO DE OPERACIÓN: .....

SUPERVISADO POR: GERENTE ZONAL DEL AREA

GERENTE DE PRODUCCION

SUPERVISA A: SUPERVISOR DE GRANJA

ASISTENTE CONTABLE GRANJA  
 GUARDIA BIOSEGURIDAD  
 GALPONERO

**2. DESCRIPCION DEL CARGO**

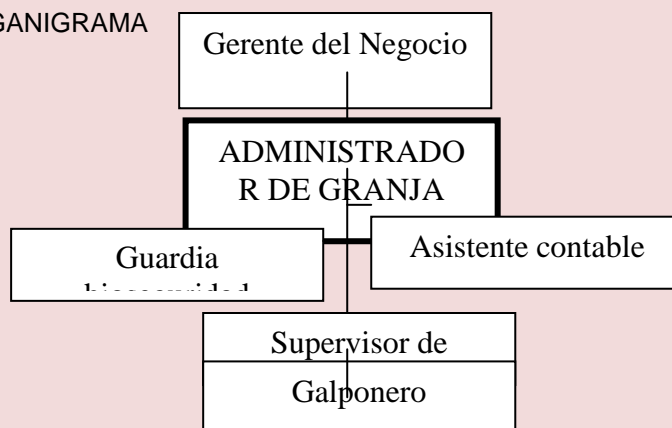
**DEFINICION:**

Controlar y dirigir las operaciones de producción en granja, vigilando los estándares ya establecidos en normas de calidad como: bioseguridad, costos, medio ambiente, producción, limpieza, higiene y seguridad industrial, llevando los registros y controles respectivos; con el adecuado manejo de relaciones ínter departamentales con áreas como Desarrollo Organizacional, Contabilidad, Planta de Proceso, Planta de Alimento, Laboratorio, además de tener excelentes relaciones comunitarias con la zona de influencia.

Es responsable de tener los permisos de funcionamiento del centro de producción que legalmente corresponden.

Administrar el recurso humano que integra el centro de operación

**ORGANIGRAMA**



**DESCRIPCION FUNCIONAL**

APLICAR NORMAS DE BIOSEGURIDAD

- Controlar el ingreso de personas autorizadas, previo cumplimiento de normas de bioseguridad y estándares establecidos.

#### PRODUCCION DE GRANJA

- Actividades inherentes a la productividad del centro.

#### MEDIO AMBIENTE

- Verificar y controlar piscinas de oxidación
- Control integrado de plagas
- Controlar la eliminación de desechos orgánicos e inorgánicos

#### ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

- Cumplir y hacer cumplir las políticas y reglamentos en administración del recurso humano.
- Efectuar capacitación técnica
- Efectuar y controlar archivos auxiliares de nómina
- Aplicar políticas y presidir la caja de ahorro

#### ADMINISTRACION GENERAL

- Efectuar y entregar reportes para áreas relacionadas como: Contabilidad y Desarrollo Organizacional.
- Manejar relaciones ínter departamentales
- Manejar relaciones con sectores aledaños
- Solicitar y controlar los permisos de funcionamiento

#### MANTENIMIENTO PREVENTIVO

- Elaborar, controlar y supervisar los programas de mantenimiento preventivo y correctivo en la granja, bajo el presupuesto establecido.

### 3. **PERFIL**

#### Formación académica:

Ing. Agropecuario, Ing. Zootecnistas o Médico Veterinario

#### Experiencia previa:

Mínimo 3 años de experiencia en el cargo o posiciones similares

#### Conocimientos adicionales:

Elaboración de presupuestos, Administración de recursos humanos

Características generales:

Edad 29 a 35 años; Sexo Masculino

Competencias estructurales

Dinamismo: Proactividad, actitud positiva, capacidad de realizar

Trabajo en equipo: Establecer lazos de confianza, comunicación, saber escuchar

Competencias gerenciales

Visión estratégica: Conocimiento de la estrategia, visión de futuro

Espíritu comercial

Conocimiento, visión comercial, actitud y audacia comercial

Competencias técnicas

Innovación, creatividad y desarrollo de productos

Visión de mercado y servicios, calidad en el trabajo.

**4. CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS**

Contrato de trabajo por un año (prueba)


Firma convenio de confidencialidad

Horario sujeto a cambios

Disponibilidad de transferencia entre centros.

## Anexo 8

### Ejemplo de modelo de anuncio de reclutamiento

	REQUIERE CONTRATAR:
	<b>ADMINISTRADOR DE GRANJA</b>
PERFIL:	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ingeniería Zootecnista, Doctor Veterinario y/o carreras afines.</li><li>• Tres años de experiencia en trabajos similares</li></ul>
COMPETENCIAS TÉCNICO FUNCIONALES	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Innovación, creatividad, dinamismo y proactividad</li><li>• Capacidad de realización</li><li>• Participación efectiva en equipo</li><li>• Comunicación y manejo de relaciones interpersonales</li><li>• Conocimiento, actitud, visión y audacia comercial</li><li>• Zona de trabajo: Santo Domingo</li></ul>
Las Personas interesadas favor presentar hoja de vida con <b>fotografía actualizada</b> hasta el ___ de _____ de _____.	
Dirección: Av. Tsáchila 569 y Calle Río Baba. Santo Domingo	
Correo electrónico: <a href="mailto:jacgonzalez@pronaca.com">jacgonzalez@pronaca.com</a>	
<b>“Sobre confidencial, Atención Desarrollo Organizacional,</b>	

## Anexo 9 Oferta de Servicios – Parte 1

	<h3 style="margin: 0;">OFERTA DE SERVICIOS Y DATOS COMPLEMENTARIOS</h3>	<p><b>FOTOGRAFIA REQUISITO INDISPENSABLE</b></p>
Ciudad y Fecha: _____ Referido por: _____		
Cargo que Solicita: _____ Area: _____		
Cargo sugerido por D.O. _____		

**Favor escriba en letra imprenta**

#### DATOS PERSONALES

CEDULA DE IDENTIDAD N°:	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES
FECHA DE NACIMIENTO <small>Día Mes Año</small>	EDAD	LUGAR DE NACIMIENTO	PROVINCIA
DOMICILIO: CIUDAD		CALLE	N°
E-mail:		SECTOR	TELEFONOS <small>1. Casa: 2. Oficina: 3. Celular:</small>
TIPO DE SANGRE:		ESTADO CIVIL: <input type="checkbox"/> SOLTERO (A) <input type="checkbox"/> CASADO (A) <input type="checkbox"/> VIUDO (A) <input type="checkbox"/> DIVORCIADO (A) <input type="checkbox"/> UNION LIBRE <input type="checkbox"/>	
LIBRETA MILITAR N°:	ESTA AFILIADO AL IESS SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N°	POSEE VEHICULO SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	TIPO DE LIC. CONDUCIR A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/>
Ha sufrido alguna lesión física SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> En caso de ser afirmativa su respuesta, Explique: _____			
Padece de alguna enfermedad SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> En caso de ser afirmativa su respuesta, Explique: _____			

#### DATOS FAMILIARES

NOMBRE Y APELLIDO DEL PADRE	VIVE SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	EDAD	OCUPACION	LUGAR DE TRABAJO	TELEFONO
NOMBRE Y APELLIDO DE LA MADRE	VIVE SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	EDAD	OCUPACION	LUGAR DE TRABAJO	TELEFONO
NOMBRE Y APELLIDO DEL CONYUGE	VIVE SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	EDAD	OCUPACION	LUGAR DE TRABAJO	TELEFONO
No. HIJOS	EADADES				

#### INFORMACION ACADEMICA

NIVEL	INSTITUCION	LUGAR	DESDE / HASTA	ESPECIALIDAD	AÑOS APROB.	TITULO								
PRIMARIA														
SECUNDARIA														
TECNICO														
SUPERIOR														
POST-GRADO														
OTROS														
CONOCIMIENTO DE IDIOMAS			COMPRENDE		LEE		HABLA		ESCRIBE		TRADUCE			
			MB	B	R	MB	B	R	MB	B	R	MB	B	R
INGLES:														
FRANCES:														
OTROS:														
ESTUDIOS QUE REALIZA ACTUALMENTE		INSTITUCION		CURSO O NIVEL		HORARIO		FECHA DE FINALIZACION						

## Anexo 9 Oferta de servicios – Parte 2

CONDICIONES DE OFERTA					
REMUNERACION QUE ASPIRA \$ _____		ACEPTARIA UN TRABAJO EVENTUAL SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>			
DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		DISPONIBILIDAD PARA RECIDIR EN OTRA CIUDAD SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>			
TRABAJARIA EN TURNOS ROTATIVOS SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		PODRIA INTEGRARSE INMEDIATAMENTE SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		FECHA: _____	
TRABAJA ALGUN FAMILIAR EN EL GRUPO - PRONACA SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		PARENTESCO		TRABAJA EN :	
NOMBRES: _____		_____		_____	
TRABAJA ALGUN AMIGO (S) EN EL GRUPO - PRONACA SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		TIEMPO QUE LO CONOCE		TRABAJA EN :	
NOMBRES: _____		_____		_____	
HA PRESENTADO ANTERIORMENTE UNA OFERTA DE SERVICIOS EN PRONACA? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> FECHA: _____					
PUESTO REQUERIDO EN SU SOLICITUD ANTERIOR: _____					
TIENE ACTUALMENTE OTRA ACTIVIDAD ECONOMICA Y/O SOCIAL: _____					

TRAYECTORIA LABORAL					
RESUMEN DE LAS EMPRESAS DONDE HA TRABAJADO ( empiece por la Empresa actual o última empresa donde trabajó )					
NOMBRE DE LA EMPRESA	CARGO	FECHA DE:		TIEMPO	REMUNERACION
		ENTRADA	SALIDA		
1. _____	_____	_____	_____	_____	_____
2. _____	_____	_____	_____	_____	_____
3. _____	_____	_____	_____	_____	_____
4. _____	_____	_____	_____	_____	_____

DETALLE CADA UNO DE SUS TRABAJOS COMENZANDO POR EL EMPLEO ACTUAL O ULTIMO					
1. NOMBRE DE LA EMPRESA: _____		CIUDAD: _____		TELEFONO: _____	
ACTIVIDAD DE LA EMPRESA: _____		PRODUCTOS: _____		_____	
TIPO DE EMPRESA: Nacional <input type="checkbox"/> Multinacional <input type="checkbox"/> Privada <input type="checkbox"/> Pública <input type="checkbox"/>		Nº. de Empleados _____			
CARGO ACTUAL O ULTIMO: _____		Nº PERSONAS A SU CARGO: _____			
CARGOS ANTERIORES: _____					
REMUNERACION: FIJA <input type="checkbox"/> VARIABLE <input type="checkbox"/> % FIJO <input type="checkbox"/> % VARIABLE <input type="checkbox"/> REMUNERACION TOTAL: \$ _____					
JEFE INMEDIATO APELLIDOS Y NOMBRES: _____		CARGO: _____		TELEFONO: _____	
BENEFICIOS ADICIONALES QUE LE OTORGA O LE OTORGO LA EMPRESA: _____					
_____					
DETALLE LAS PRINCIPALES FUNCIONES QUE REALIZA EN SU CARGO ACTUAL O ULTIMO CARGO: _____					
_____					
MOTIVO DE SALIDA: _____					

2. NOMBRE DE LA EMPRESA: _____		CIUDAD: _____		TELEFONO: _____	
ACTIVIDAD DE LA EMPRESA: _____		PRODUCTOS: _____		_____	
TIPO DE EMPRESA: Nacional <input type="checkbox"/> Multinacional <input type="checkbox"/> Privada <input type="checkbox"/> Pública <input type="checkbox"/>		Nº. de Empleados _____			
ULTIMO CARGO: _____		Nº PERSONAS A SU CARGO: _____			
CARGOS ANTERIORES: _____					
REMUNERACION: FIJA <input type="checkbox"/> VARIABLE <input type="checkbox"/> % FIJO <input type="checkbox"/> % VARIABLE <input type="checkbox"/> REMUNERACION TOTAL: \$ _____					
JEFE INMEDIATO APELLIDOS Y NOMBRES: _____		CARGO: _____		TELEFONO: _____	
BENEFICIOS ADICIONALES OTORGADOS POR LA EMPRESA: _____					
_____					
PRINCIPALES FUNCIONES DESARROLLADAS: _____					
_____					
MOTIVO DE SALIDA: _____					

Oferta de servicios – Parte 3

3. NOMBRE DE LA EMPRESA: \_\_\_\_\_ CIUDAD: \_\_\_\_\_ TELEFONO: \_\_\_\_\_

ACTIVIDAD DE LA EMPRESA: \_\_\_\_\_ PRODUCTOS: \_\_\_\_\_

TIPO DE EMPRESA: Nacional  Multinacional  Privada  Pública  N°. de Empleados \_\_\_\_\_

ULTIMO CARGO: \_\_\_\_\_ N° PERSONAS A SU CARGO: \_\_\_\_\_

CARGOS ANTERIORES: \_\_\_\_\_

REMUNERACION: FIJA  VARIABLE  % FIJO  % VARIABLE  REMUNERACION TOTAL: \$ \_\_\_\_\_

JEFE INMEDIATO APELLIDOS Y NOMBRES: \_\_\_\_\_ CARGO: \_\_\_\_\_ TELEFONO: \_\_\_\_\_

BENEFICIOS ADICIONALES OTORGADOS POR LA EMPRESA: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

PRINCIPALES FUNCIONES DESARROLLADAS: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

MOTIVO DE SALIDA: \_\_\_\_\_

4. NOMBRE DE LA EMPRESA: \_\_\_\_\_ CIUDAD: \_\_\_\_\_ TELEFONO: \_\_\_\_\_

ACTIVIDAD DE LA EMPRESA: \_\_\_\_\_ PRODUCTOS: \_\_\_\_\_

TIPO DE EMPRESA: Nacional  Multinacional  Privada  Pública  N°. de Empleados \_\_\_\_\_

ULTIMO CARGO: \_\_\_\_\_ N° PERSONAS A SU CARGO: \_\_\_\_\_

CARGOS ANTERIORES: \_\_\_\_\_

REMUNERACION: FIJA  VARIABLE  % FIJO  % VARIABLE  REMUNERACION TOTAL: \$ \_\_\_\_\_

JEFE INMEDIATO APELLIDOS Y NOMBRES: \_\_\_\_\_ CARGO: \_\_\_\_\_ TELEFONO: \_\_\_\_\_

BENEFICIOS ADICIONALES OTORGADOS POR LA EMPRESA: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

PRINCIPALES FUNCIONES DESARROLLADAS: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

MOTIVO DE SALIDA: \_\_\_\_\_

**CURSOS DE CAPACITACION REALIZADOS**

INDIQUE LOS CURSOS MAS IMPORTANTES A LOS QUE HA ASISTIDO EN LOS ULTIMOS TRES AÑOS

NOMBRE DEL CURSO	INSTITUCION	N°. DE HORAS	AÑO	CIUDAD	PAIS

CONOCIMIENTOS ADICIONALES O EXPERIENCIA

AGRONOMIA <input type="checkbox"/>	CONTABILIDAD <input type="checkbox"/>	LABORATORIO <input type="checkbox"/>	RR.HH. <input type="checkbox"/>
BASE DE DATOS <input type="checkbox"/>	CREDITO Y COBRANZA <input type="checkbox"/>	MANEJO DE BODEGAS <input type="checkbox"/>	VENTAS <input type="checkbox"/>
CAJA <input type="checkbox"/>	DIGITACION <input type="checkbox"/>	MARKETING <input type="checkbox"/>	VETERINARIA <input type="checkbox"/>
COMERCIO EXTERIOR <input type="checkbox"/>	EXCEL <input type="checkbox"/>	POWER POINT <input type="checkbox"/>	WORD <input type="checkbox"/>
COMPRAS <input type="checkbox"/>	INTERNET <input type="checkbox"/>	RECEPCION <input type="checkbox"/>	

OTROS (ESPECIFICAR) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

FDO-03  
2004-03-01

Anexo 9

Oferta de servicios – Parte 4



REFERENCIAS PERSONALES					
ESCRIBA LOS DATOS DE TRES PERSONAS QUE LO CONOZCAN QUE NO SEAN SUS FAMILIARES					
NOMBRES Y APELLIDOS	LUGAR DE TRABAJO	CARGO	TELEFONOS		

INFORMACION ECONOMICA					
INGRESOS MENSUALES					
SUELDO PROPIO	SUELDO CONYUGE	OTROS INGRESOS	TOTAL INGRESOS		
REFERENCIAS BANCARIAS					
BANCO	SUCURSAL	Tipo de Cta.		N°. de Cta.	
		Corriente <input type="checkbox"/> Ahorros <input type="checkbox"/>			
		Corriente <input type="checkbox"/> Ahorros <input type="checkbox"/>			
BIENES O PATRIMONIO					
TIPO	UBICACION			AVALUO	
AUTOMOVIL (Marca)	AÑO	AVALUO	VIVIENDA <small>Propia <input type="checkbox"/> Alquilada <input type="checkbox"/></small>	NOMBRE DEL DUEÑO	TELEFONO

I M P O R T A N T E

- Toda información que emito en este formulario es verídica y me doy por enterado que cualquier dato falso que pudiera encontrarse, será motivo suficiente para que sea anulada mi oferta de servicios
- Igualmente considero que su recepción no conlleva ninguna obligación para la Empresa.
- En el caso de no tener respuesta positiva en el lapso de los seis meses siguientes, le sugerimos actualizar los datos de la misma
- Apreciamos su interés por llenar esta Oferta de Servicios la cual permanecerá en nuestro banco de datos

FIRMA DEL SOLICITANTE \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES: .....

.....

.....

.....

.....

FDO-03  
2004-03-01

### Anexo 10

### Carta de agradecimiento por participar en proceso de selección



Ciudad, Fecha

Sr (a).

Nombre de candidato

Presente.-

**Anexo 11**  
16PF (parte 1)

**TEXTO INTERPRETATIVO 16 PF-A**

- 1 He comprendido bien las instrucciones para contestar al Cuestionario:
  - a Sí
  - b No estoy seguro
  - c No
- 2 Estoy dispuesto a contestar todas las cuestiones con sinceridad:
  - a Sí
  - b No estoy seguro
  - c No
- 3 ¿Cuál de las siguientes palabras es diferente de las otras dos?
  - a Algo
  - b Nada
  - c Mucho
- 4 Pongo suficiente energía para enfrentarme a todos mis problemas:
  - a Siempre
  - b Frecuentemente
  - c Raras veces
- 5 Evito criticar a la gente y sus ideas:
  - a Sí
  - b Algunas veces
  - c No
- 6 Hago señales y sarcásticas observaciones a la gente si creo que la merece:
  - a Frecuentemente
  - b Algunas veces
  - c Nunca
- 7 Me gusta más la música semiclasica que las canciones populares:
  - a VERDADERO
  - b No estoy seguro
  - c FALSO
- 8 Si voy peleándose a los albos de mis vecinos:
  - a Les doy soluciones a sus problemas
  - b No estoy seguro
  - c Razono con ellos la solución
- 9 En situaciones sociales:
  - a Fácilmente soy de los que toman iniciativa
  - b Intervengo algunas veces
  - c Prefiero quedarme tranquilamente a distancia
- 10 Sería más interesante ser:
  - a Ingeniero de la construcción
  - b No estoy seguro entre los dos
  - c Ejecutivo de banco
- 11 Generalmente puedo tolerar a la gente presuntuosa, aunque finalmente o pienso demasiado bien de ella misma:
  - a Sí
  - b Término medio
  - c No
- 12 Cuando una persona no es bienvenida, casi siempre se le puede ver en la cara:
  - a VERDADERO
  - b Término medio
  - c FALSO

**TEXTO INTERPRETATIVO 16 PF-A**

- 13 Aceptaría mejor el riesgo de un trabajo desde pudiera tener ganancias mayores, aunque eventuales, que otro con seguro requerido, pero seguro:
  - a Sí
  - b No estoy seguro
  - c No
- 14 De vez en cuando siento un vago temor o un repentino miedo, sin poder comprender las razones:
  - a Sí
  - b Término medio
  - c No
- 15 Cuando me critican duramente por algo que no he hecho:
  - a Me siento culpable
  - b Término medio
  - c Todavía me siento un poco culpable
- 16 Casi todo se puede comprar con dinero:
  - a Sí
  - b No estoy seguro
  - c No
- 17 La mayoría de las personas serían más felices si convirtieran sus con la gente de su nivel e hicieran las cosas como los demás:
  - a Sí
  - b Término medio
  - c No
- 18 En ocasiones, mirándome en un espejo, me entran dudas sobre lo que es mi derecha o izquierda:
  - a VERDADERO
  - b No estoy seguro
  - c FALSO
- 19 Cuando algo realmente me pone fatigado, suelo calmarme muy pronto:
  - a Sí
  - b Término medio
  - c No
- 20 Preferiría tener una casa:
  - a En un barrio con vida social
  - b Término medio
  - c Aislada en el bosque
- 21 Con el mismo horario y sueldo, sería más interesante ser:
  - a El cocinero de un buen restaurante
  - b No estoy seguro entre ambos
  - c El que sirve las mesas en el restaurante
- 22 Cuando es a trabajar como orgulloso es a:
  - a Serenar
  - b Tener excusa
  - c Ser feliz
- 23 Me pongo algo nervioso ante animales salvajes, incluso cuando están encerrados en fuertes jaulas:
  - a Sí
  - b No estoy seguro
  - c No

**TEXTO INTERPRETATIVO 16 PF-A**

- 24 Una ley antiescanda debería cambiarse:
  - a Solo después de muchas discusiones
  - b Término medio
  - c Inmediatamente
- 25 La mayor parte de las personas me considerarían un interlocutor agradable:
  - a Sí
  - b No estoy seguro
  - c No
- 26 Me gusta salir a divertirme o ir a un espectáculo:
  - a Más de una vez por semana (más de lo corriente)
  - b Alrededor de una vez por semana (lo corriente)
  - c Menos de una vez por semana (menos de lo corriente)
- 27 Cuando voy gente desafiada y sueta:
  - a La acepto simplemente
  - b Término medio
  - c Me disgusta y me fastidia
- 28 Estando en un grupo social me siento un poco turbado si de pronto paso a ser el foco de atención:
  - a Sí
  - b Término medio
  - c No
- 29 Cuando voy por la calle prefiero detenerme antes a ver a un artista pintando que a escuchar a la gente discutir:
  - a VERDADERO
  - b No estoy seguro
  - c FALSO
- 30 Cuando me piden al frente de algo insisten en que se sigan mis instrucciones en caso contrario, renuncio:
  - a Sí
  - b Algunas veces
  - c No
- 31 Sería mejor que las vacaciones fueran más largas y obligatorias para todas las personas:
  - a De acuerdo
  - b No estoy seguro
  - c En desacuerdo
- 32 Habla acerca de mis sentimientos:
  - a Solo si es necesario
  - b Término medio
  - c Fácilmente, siempre que tengo ocasión
- 33 Me siento muy abalado cuando la gente me critica en un grupo:
  - a VERDADERO
  - b Término medio
  - c FALSO
- 34 Si mi jefe (profesor) me llama a su despacho:
  - a Aprovecho la ocasión para pedirle algo que deseo
  - b Término medio
  - c Temo haber hecho algo malo

**TEXTO INTERPRETATIVO 16 PF-A**

- 35 Mis decisiones se apoyan más en:
  - a El corazón
  - b Los sentimientos y la razón por igual
  - c La razón
- 36 En mi adolescencia pertenecía a equipos deportivos:
  - a Algunas veces
  - b A menudo
  - c La mayoría de las veces
- 37 Cuando hablo con alguien, me gusta:
  - a Darle los cosas tal como se me ocurren
  - b Término medio
  - c Organizar antes mis ideas
- 38 A veces me pongo en estado de tensión y agitación cuando pienso en los sucesos del día:
  - a Sí
  - b Término medio
  - c No
- 39 He sido elegido para hacer algo:
  - a Solo en pocas ocasiones
  - b Varias veces
  - c Muchas veces
- 40 ¿Cuál de las siguientes cosas es diferente de las otras dos?
  - a Vela
  - b Lata
  - c Latéxica
- 41 Sorpresa es a extraño como miedo es a:
  - a Valeroso
  - b Abusivo
  - c Temible
- 42 A veces no puedo dormir porque tengo una idea que me da vueltas en la cabeza:
  - a VERDADERO
  - b No estoy seguro
  - c FALSO
- 43 Me siento desahogado cuando trabajo en un proyecto que requiere una acción rápida que afecta a los demás:
  - a VERDADERO
  - b Término medio
  - c FALSO
- 44 Indudablemente tengo menos amigos que la mayoría de las personas:
  - a Sí
  - b Término medio
  - c No
- 45 Abarrecería tener que estar en un lugar desde hubiera poca gente con quien hablar:
  - a VERDADERO
  - b No estoy seguro
  - c FALSO
- 46 Creo que es más importante mucha libertad que buena educación y respeto a la ley:
  - a VERDADERO
  - b No estoy seguro
  - c No

Anexo 11 (parte2)

TEXTO INTERPRETATIVO 16 PF-A		TEXTO INTERPRETATIVO 16 PF-A	
47	Siempre me alegro formar parte de un grupo grande, como una reunión, un baile o una asamblea: a Si b Término medio c No	58	Si tuviera que escoger, preferiría ser: a Guardiá forestal b No estoy seguro c Profesor de enseñanza media
48	En mi época de estudiante me gustaba (me gusta): a La música b No estoy seguro c La actividad de tipo manual	59	¿Cuál de las siguientes fracciones es diferente de las otras dos?: a 3/7 b 3/9 c 3/11
49	Si alguien se enfada conmigo: a Intento calmarme b No estoy seguro c Me líamo con él	60	Tamaño es a longitud como delito es a: a Prisión b Castigo c Robo
50	Para los padres es más importante: a Ayudar a sus hijos a desarrollarse afectivamente b Término medio c Enseñarles a controlar sus emociones	61	En mi vida personal consigo casi siempre todos mis propósitos: a VERDADERO b No estoy seguro c FALSO
51	Siento de vez en cuando la necesidad de ocuparme en una actividad física energética: a Si b Término medio c No	62	Tengo algunas características en las que me siento claramente superior a la mayor parte de la gente: a Si b No estoy seguro c No
52	Hay veces en que no me siento con humor para ver a alguien: a Muy a menudo b Término medio c Muy a menudo	63	Solo asisto a actos sociales cuando estoy obligado, y me mantengo aparte en las demás ocasiones: a Si b No estoy seguro c No
53	A veces las demás me advierten que yo muestro mi excitación demasiado claramente en la voz y en los modales: a Si b Término medio c No	64	Es mejor ser cauto y esperar poco que optimista y esperar siempre el éxito: a VERDADERO b No estoy seguro c FALSO
54	Lo que el mundo necesita es: a Ciudadanos más serenos y constantes. b No estoy seguro c Más ideas basadas con proyectos para un mundo mejor	65	Algunas veces la gente dice que soy descuidado, aunque me considera una persona agradable: a Si b Término medio c No
55	Preferiría tener un negocio propio, no compartido con otra persona: a Si b No estoy seguro c No	66	Suelo permanecer callado delante de personas mayores (con mucha más experiencia, edad o jerarquía): a Si b Término medio c No
56	Tengo mi habitación organizada de un modo inteligente y estético, con las cosas colocadas así siempre en lugares convenientes: a Si b Término medio c No	67	Tengo un buen sentido de la orientación (sitio fácilmente los puntos cardinales), cuando me encuentro en un lugar desconocido: a Si b Término medio c No
57	En ocasiones dudo si la gente con quien estoy hablando se interesa realmente por lo que digo: a Si b Término medio c No	68	Cuando leo en una revista un artículo tendencioso o injusto, me inclino más a olvidarlo que a replicar o devolver el golpe: a VERDADERO b No estoy seguro c FALSO
TEXTO INTERPRETATIVO 16 PF-A		TEXTO INTERPRETATIVO 16 PF-A	
69	En tareas de grupo, preferiría: a Intentar mejorar los preparativos b Término medio c Llevar las actas o registros y procurar que se cumplan las normas.	81	Cuando me siento abalido hago grandes esfuerzos por ocultar mis sentimientos a los demás: a VERDADERO b Término medio c FALSO
70	Me gustaría más andar con personas corteses que con individuos rebeldes y toscos: a Si b Término medio c No	82	Gasto gran parte de mi tiempo libre hablando con los amigos sobre situaciones sociales agradables vividas en el pasado: a Si b Término medio c No
71	Si mis conocidos me tratan mal o muestran que yo les disgusta: a No me importa nada b Término medio c Me siento abalido	83	Pensando en las dificultades de mi trabajo: a Intento organizarme antes de que aparezcan b Término medio c Dejo por supuesto que puedo dominarlas cuando vengan
72	Siempre estoy alerta ante los intentos de propaganda en las cosas que leo: a Si b No estoy seguro c No	84	Me cuesta bastante hablar o dirigir la palabra a un grupo numeroso: a Si b Término medio c No
73	Me gustaría más gozar de la vida tranquilamente y a mi modo que ser admirado por mis resultados: a VERDADERO b No estoy seguro c FALSO	85	He experimentado en varias situaciones sociales el llamado "nerviosismo del orador" a Muy frecuentemente b Ocasionalmente c Casi nunca
74	Para estar informado, prefiero: a Discutir los acontecimientos con la gente b Término medio c Apoyarme en las informaciones periodísticas de actualidad	86	Prefiero leer: a Una narración realista de contiendas militares o políticas b No estoy seguro c Una novela imaginativa y deliciosa
75	Me encuentro formado (maduro) para la mayor parte de las cosas: a VERDADERO b No estoy seguro c FALSO	87	Cuando la gente autoritaria trata de dominarme hago justamente lo contrario de lo que quiere: a Si b Término medio c No
76	Me encuentro más abalido que ayudado por el tipo de crítica que la gente suele hacer: a A menudo b Ocasionalmente c Nunca	88	Suelo olvidar muchas cosas triviales y sin importancia como los nombres de las calles de la ciudad: a Si b Término medio c No
77	En las fiestas de cumpleaños: a Me gusta hacer regalos personales b No estoy seguro c Pienso que comprar regalos es un poco latoso	89	Me gustaría la profesión de veterinario, ocupado con las enfermedades y curación de los animales: a Si b Término medio c No
78	Al ser a de como SR es: a sq b psj c tu	90	Me resulta embarazoso que me dediquen elogios o cumplidos: a Si b Término medio c No
79	Mejor es a pésimo como menor es a: a Mayor b Quijano c Máximo	91	Siendo adolescente, cuando mi opinión era distinta de la de mis padres, normalmente: a Mantengo mi opinión b Término medio c Aceptaba su autoridad
80	Mis amigos me han fallado: a Muy rara vez b Ocasionalmente c Muchas veces		

Anexo 11 (parte 3)

**TEXTO INTERPRETATIVO 16 PF-A**

92. Me gusta tomar parte activa en las tareas sociales, trabajos de comité, etc:  
 a Si  
 b Término medio  
 c No

93. Al llevar a cabo una tarea, no estoy satisfecho hasta que se ha considerado con toda atención el menor detalle:  
 a VERDADERO  
 b Término medio  
 c FALSO

94. Tengo ocasiones en que me es difícil alejar un sentimiento de compasión hacia mí mismo:  
 a A menudo  
 b Algunas veces  
 c Nunca

95. Siempre soy capaz de controlar perfectamente la expresión de mis sentimientos:  
 a Si  
 b Término medio  
 c No

96. Ante un nuevo intento utilitario, me gustaría:  
 a Trabajar sobre él en el laboratorio  
 b No estoy seguro  
 c Venderlo a la gente

97. La siguiente serie de letras XOOOXXOOOXXX continúa con el grupo:  
 a OXXX  
 b OXXX  
 c XOOO

98. Algunas personas parecen ignorarme o evitarme, aunque no sé por qué:  
 a VERDADERO  
 b No estoy seguro  
 c FALSO

99. La gente me trata menos razonablemente de lo que merecen mis buenas intenciones:  
 a A menudo  
 b Ocasionalmente  
 c Nunca

100. Aunque no sea en un grupo mixto de mujeres y hombres, me disgusta que se use un lenguaje obsceno:  
 a Si  
 b Término medio  
 c No

101. Me gusta hacer cosas atrevidas y temerarias sólo por el placer de divertirme:  
 a Si  
 b Término medio  
 c No

102. Me resulta molesta la vista de una habitación muy sucia:  
 a Si  
 b Término medio  
 c No

**TEXTO INTERPRETATIVO 16 PF-A**

103. Cuando estoy en un grupo pequeño, me agrada quedarme en un segundo término y dejar que otros lleven el peso de la conversación:  
 a Si  
 b Término medio  
 c No

104. Me resulta fácil mezclarme con la gente en una reunión social:  
 a VERDADERO  
 b No estoy seguro  
 c Falso

105. Sería más interesante ser:  
 a Orientador vocacional para ayudar a los jóvenes en la búsqueda de una profesión  
 b No estoy seguro  
 c Directivo de una empresa industrial

106. Por regla general, mis jefes y mi familia me encuentran defectos sólo cuando realmente existen:  
 a VERDADERO  
 b Término medio  
 c FALSO

107. Me disgusta el modo con que algunas personas se fijan en otras en la calle o en las tiendas:  
 a Si  
 b Término medio  
 c No

108. Como los alimentos con gusto y placer, aunque no siempre tan cuidadosa y educadamente como otras personas:  
 a VERDADERO  
 b No estoy seguro  
 c FALSO

109. Temo algún castigo incluso cuando no he hecho nada malo  
 a A menudo  
 b Ocasionalmente  
 c Nunca

110. Me gustaría más tener un trabajo con:  
 a Un determinado sueldo fijo  
 b Término medio  
 c Un sueldo más alto pero siempre que demuestro a los demás que lo merezco

111. Me molesta que la gente piense que mi comportamiento es demasiado raro o fuera de lo corriente:  
 a Mucho  
 b Algo  
 c Nada en absoluto

112. A veces dejo que sentimientos de envidia o celos influyan en mis acciones:  
 a Si  
 b Término medio  
 c No

113. En ocasiones, contrariedades muy pequeñas me irritan mucho:  
 a Si  
 b Término medio  
 c No

**TEXTO INTERPRETATIVO 16 PF-A**

114. Siempre dormimos bien, nunca hablo en sueños ni me levanto semibudado:  
 a Si  
 b Término medio  
 c No

115. Me resultaría más interesante trabajar en una empresa:  
 a Asociado a los clientes  
 b Término medio  
 c Llevando las cuentas o los archivos

116. Azada es a cavar como cuchillo es a:  
 a Cortar  
 b Afilar  
 c Picar

117. Cuando la gente no es razonable, yo normalmente:  
 a Me quedo tan tranquilo  
 b Término medio  
 c La menosprecio

118. Si los demás hablan en voz alta cuando estoy escuchando música:  
 a Puedo concentrarme en ella sin que me molesten  
 b Término medio  
 c Eso me impide disfrutar de ella y me incomoda

119. Creo que se me describe mejor como:  
 a Concedido y reposado  
 b Término medio  
 c Enérgico

120. Preferiría vestirme con sencillez y corrección que con un estilo personal y llamativo:  
 a VERDADERO  
 b No estoy seguro  
 c FALSO

121. Me niego a admitir sugerencias bien intencionadas de los demás aunque sé que no debería hacerlas:  
 a Algunas veces  
 b Casi nunca  
 c Nunca

122. Cuando es necesario que alguien emplee un poco de diplomacia y persuasión para conseguir que la gente actúe, generalmente sólo me lo encargan a mí:  
 a Si  
 b Término medio  
 c No

123. Me considero a mí mismo como una persona muy abierta y socialde:  
 a Si  
 b Término medio  
 c No

124. Me gusta la música:  
 a Ligera, movida y animada  
 b Término medio  
 c Emotiva y sentimental

**TEXTO INTERPRETATIVO 16 PF-A**

125. Si estoy completamente seguro de que una persona es injusta o se comporta egoísta, se lo digo, incluso si esto me causa problemas:  
 a Si  
 b Término medio  
 c No

126. En un viaje largo, preferiría:  
 a Leer algo profundo pero interesante  
 b No estoy seguro  
 c Pasar el tiempo charlando sobre cualquier cosa con un compañero de viaje

127. En una situación que puede llegar a ser peligrosa, creo que es mejor alborotar o hablar alto, aun cuando se pierdan la calma y la cortesía:  
 a Si  
 b Término medio  
 c No

128. Es muy exagerada la idea de que la enfermedad proviene tanto de causas mentales como físicas:  
 a Si  
 b Término medio  
 c No

129. En cualquier gran ceremonia oficial debería mantenerse la pompa y el esplendor:  
 a Si  
 b Término medio  
 c No

130. Cuando hay que hacer algo, me gustaría más trabajar:  
 a En equipo  
 b No estoy seguro  
 c Yo solo

131. Creo firmemente que tal vez el jefe no tenga siempre la razón, pero siempre tiene la razón por ser el jefe:  
 a Si  
 b No estoy seguro  
 c No

132. Suele enfadarme con las personas demasiado pronto:  
 a Si  
 b Término medio  
 c No

133. Siempre puedo cambiar viejos hábitos sin dificultad y sin volver a ellos:  
 a Si  
 b Término medio  
 c No

134. Si el vuelo fuera el mismo, preferiría ser:  
 a Abogado  
 b No estoy seguro entre ambos  
 c Navegante o piloto

135. Llamo es a calar como rosa es a:  
 a Espino  
 b Petalo  
 c Azona

**TEXTO INTERPRETATIVO 16 PF-A**

136. Cuando se acerca el momento de algo que he planeado y he esperado, en ocasiones pierdo la ilusión por ello:  
a VERDADERO  
b Término medio  
c FALSO

137. Puedo trabajar cuidadosamente en la mayor parte de las cosas sin que me molesten las personas que hacen mucho ruido a mi alrededor:  
a Sí  
b Término medio  
c No

138. En ocasiones hablo a desconocidos sobre cosas que considero importantes, aunque no me pregunten sobre ellas:  
a Sí  
b Término medio  
c No

139. Me atrae más pasar una tarde ocupado en una tarea tranquila a la que tenga afición que estar en una reunión animada:  
a VERDADERO  
b No estoy seguro  
c FALSO

140. Cuando debo decidir algo, tengo siempre presentes las reglas básicas de la justicia y lo injusto:  
a Sí  
b Término medio  
c No

141. En el trato social:  
a Muestro mis emociones al menos las siento  
b Término medio  
c Guardo mis emociones para mis adentros

142. Admiro más la belleza de un poema que la de un arma de fuego bien construida:  
a Sí  
b No estoy seguro  
c No

143. A veces algo en forma disparates, sólo para sorprender a la gente y ver qué responden:  
a Sí  
b Término medio  
c No

144. Me agrataría ser un periodista que escribiera sobre teatro, conciertos, ópera, etc.:  
a Sí  
b No estoy seguro  
c No

145. Nunca siento la necesidad de garabatear, dibujar o moverme cuando estoy sentado en una reunión:  
a VERDADERO  
b No estoy seguro  
c FALSO

146. Si alguien me dice algo que yo sé que no es cierto, suelo pensar:  
a Es un mentiroso  
b Término medio  
c Evidentemente no está bien informado

**TEXTO INTERPRETATIVO 16 PF-A**

147. La gente me considera con justicia una persona activa pero con éxito sólo mediano:  
a Sí  
b No estoy seguro  
c No

148. Si se suscitara una controversia violenta entre otros miembros de un grupo de discusión:  
a Me gustaría ver quién es el "ganador"  
b Término medio  
c Desearía que se suavizara de nuevo la situación

149. Me gusta planear mis cosas sólo, sin interrupciones y sugerencias de otros:  
a Sí  
b Término medio  
c No

150. Me gusta seguir mis propios caminos, en vez de actuar según normas establecidas:  
a VERDADERO  
b No estoy seguro  
c FALSO

151. Me pongo nervioso (tense) cuando pienso en todas las cosas que tengo que hacer:  
a Sí  
b Algunas veces  
c No

152. No me perturba que la gente me haga alguna sugerencia cuando estoy jugando:  
a VERDADERO  
b No estoy seguro  
c FALSO

153. Me parece más interesante ser:  
a Artista  
b No estoy seguro  
c Secretario de un club social

154. ¿Cuál de las siguientes palabras es diferente de las otras dos?:  
a Ancho  
b Zigzag  
c Recto

155. He tenido sueños tan intensos que no me han dejado dormir bien:  
a A menudo  
b Ocasionalmente  
c Prácticamente nunca

156. Aunque tenga pocas posibilidades de éxito, creo que todavía me merece la pena correr el riesgo:  
a Sí  
b Término medio  
c No

157. Cuando yo sé muy bien lo que el grupo tiene que hacer, me gusta ser el único en dar las órdenes:  
a Sí  
b Término medio  
c No

**TEXTO INTERPRETATIVO 16 PF-A**

158. Me consideran una persona muy entusiasta:  
a Sí  
b Término medio  
c No

159. Soy una persona bastante estricta, e invito siempre en hacer las cosas tan correctamente como sea posible:  
a VERDADERO  
b Término medio  
c FALSO

160. Me disgusta un poco que la gente me esté mirando cuando trabajo:  
a Sí  
b Término medio  
c No

161. Como no siempre es posible conseguir las cosas utilizando gradualmente métodos razonables, a veces es necesario emplear la fuerza:  
a VERDADERO  
b Término medio  
c FALSO

162. Si se pasa por alto una buena observación mía:  
a La dejo pasar  
b Término medio  
c Doy a la gente la oportunidad de volver a escucharla

163. Me gustaría hacer el trabajo de un oficial encargado de los casos de delincuentes bajo fianza:  
a Sí  
b Término medio  
c No

164. Hay que ser prudente antes de mezclarse con cualquier desconocido, puesto que hay peligros de infección y de otro tipo:  
a Sí  
b No estoy seguro  
c No

165. En un viaje al extranjero, preferiría ir en un grupo organizado, con un experto, que planear y manejar los lugares que deseo visitar:  
a Sí  
b No estoy seguro  
c No

166. Si la gente se aprovecha de mi amistad, no me quedo resentido y lo olvido pronto:  
a VERDADERO  
b Término medio  
c FALSO

167. Creo que la sociedad debería aceptar nuevas costumbres, de acuerdo con la razón, y olvidar los viejos usos y tradiciones:  
a Sí  
b Término medio  
c No

168. Aprendo mejor:  
a Leyendo un libro bien escrito  
b Término medio  
c Participando en un grupo de discusión

**TEXTO INTERPRETATIVO 16 PF-A**

169. Me gusta esperar a estar seguro de que lo que voy a decir es correcto, antes de exponer mis ideas:  
a Siempre  
b Generalmente  
c Sólo si se puede

170. Algunas veces me sacan de quicio de un modo insoportable pequeñas cosas, aunque reconozca que son triviales:  
a Sí  
b Término medio  
c No

171. No suelo decir, sin pensarlo, cosas que luego lamento mucho:  
a VERDADERO  
b No estoy seguro  
c FALSO

172. Si se me pidiera colaborar con una campaña caritativa:  
a Aceptarla  
b No estoy seguro  
c Diría cortésmente que estoy muy ocupado

173. Pronto es a nunca como cerca es a:  
a En ningún sitio  
b Lejos  
c En otro sitio

174. Si cometo una falta social desagradable, puedo olvidarla pronto:  
a Sí  
b No estoy seguro  
c No

175. Se me considera un hombre de ideas que casi siempre puede apuntar alguna solución a un problema:  
a Sí  
b Término medio  
c No

176. Creo que se me da mejor mostrar:  
a Aplomo en las plegas y discusiones de una reunión  
b No estoy seguro  
c Tolerancia con los desechos de los demás

177. Me gusta un trabajo que presente cambios, variedad y viajes, aunque implique algún peligro:  
a Sí  
b Término medio  
c No

178. Me gusta un trabajo que requiera dotes de atención y exactitud:  
a Sí  
b Término medio  
c No

179. Soy de ese tipo de personas con tanta energía que siempre están ocupadas:  
a Sí  
b No estoy seguro  
c No

**TEXTO INTERPRETATIVO 16 PF-A**

180 En mi época de estudiante prefería (prefería):  
 a Lengua o literatura  
 b No estoy seguro  
 c Matemáticas o Artes

181 Algunas veces me ha turbado el que la gente diga a mi espalda cosas desagradables de mí sin fundamento.  
 a Sí  
 b No estoy seguro  
 c No

182 Hablar con personas corrientes, convencionales y rutinarias:  
 a Es a menudo muy interesante e instructivo  
 b Término medio  
 c Me fastidia porque no hay profundidad o se trata de chismes y cosas sin importancia

183 Algunas cosas me irritan tanto que creo que entonces lo mejor es no hablar:  
 a Sí  
 b Término medio  
 c No

184 En la formación del niño, es más importante  
 a Darle losante afecto  
 b Término medio  
 c Procurar que aprenda hábitos y actitudes deseables

185 Las demás me consideran una persona firme e imperturbable, imposible ante los vaivenes de las circunstancias:  
 a Sí  
 b Término medio  
 c No

186 Creo que en el mundo actual es más importante resolver:  
 a El problema de la intención moral  
 b No estoy seguro  
 c Los problemas políticos

187 He respondido todas las preguntas:  
 a Sí  
 b No estoy seguro  
 c No

Apellidos: _____		Cédula: _____	
Nombres: _____		Ciudad: _____	
Sexo: M ó F	Edad: _____	Fecha: _____	

Forma de Responder:  1  A  B  C

No	RESPUESTA	No	RESPUESTA	No	RESPUESTA	No	RESPUESTA
1	A B C	48	A B C	95	A B C	142	A B C
2	A B C	49	A B C	96	A B C	143	A B C
3	A B C	50	A B C	97	A B C	144	A B C
4	A B C	51	A B C	98	A B C	145	A B C
5	A B C	52	A B C	99	A B C	146	A B C
6	A B C	53	A B C	100	A B C	147	A B C
7	A B C	54	A B C	101	A B C	148	A B C
8	A B C	55	A B C	102	A B C	149	A B C
9	A B C	56	A B C	103	A B C	150	A B C
10	A B C	57	A B C	104	A B C	151	A B C
11	A B C	58	A B C	105	A B C	152	A B C
12	A B C	59	A B C	106	A B C	153	A B C
13	A B C	60	A B C	107	A B C	154	A B C
14	A B C	61	A B C	108	A B C	155	A B C
15	A B C	62	A B C	109	A B C	156	A B C
16	A B C	63	A B C	110	A B C	157	A B C
17	A B C	64	A B C	111	A B C	158	A B C
18	A B C	65	A B C	112	A B C	159	A B C
19	A B C	66	A B C	113	A B C	160	A B C
20	A B C	67	A B C	114	A B C	161	A B C
21	A B C	68	A B C	115	A B C	162	A B C
22	A B C	69	A B C	116	A B C	163	A B C
23	A B C	70	A B C	117	A B C	164	A B C
24	A B C	71	A B C	118	A B C	165	A B C
25	A B C	72	A B C	119	A B C	166	A B C
26	A B C	73	A B C	120	A B C	167	A B C
27	A B C	74	A B C	121	A B C	168	A B C
28	A B C	75	A B C	122	A B C	169	A B C
29	A B C	76	A B C	123	A B C	170	A B C
30	A B C	77	A B C	124	A B C	171	A B C
31	A B C	78	A B C	125	A B C	172	A B C
32	A B C	79	A B C	126	A B C	173	A B C
33	A B C	80	A B C	127	A B C	174	A B C
34	A B C	81	A B C	128	A B C	175	A B C
35	A B C	82	A B C	129	A B C	176	A B C
36	A B C	83	A B C	130	A B C	177	A B C
37	A B C	84	A B C	131	A B C	178	A B C
38	A B C	85	A B C	132	A B C	179	A B C
39	A B C	86	A B C	133	A B C	180	A B C
40	A B C	87	A B C	134	A B C	181	A B C
41	A B C	88	A B C	135	A B C	182	A B C
42	A B C	89	A B C	136	A B C	183	A B C
43	A B C	90	A B C	137	A B C	184	A B C
44	A B C	91	A B C	138	A B C	185	A B C
45	A B C	92	A B C	139	A B C	186	A B C
46	A B C	93	A B C	140	A B C	187	A B C
47	A B C	94	A B C	141	A B C		

<b>11</b>	<b>Afabilidad</b>	Frío Impersonal, distante	Cálido , afable, generoso
<b>B</b>	<b>Razonamiento</b>	Pensamiento concreto	Pensamiento abstracto
<b>C</b>	<b>Estabilidad</b>	Reactivo emocionalmente cambiabile	Emocionalmente estable, maduro
<b>E</b>	<b>Dominancia</b>	Cooperador , evita conflictos	Dominante, asertivo, competitivo
<b>F</b>	<b>Animación</b>	Serio, reprimido cuidadoso	Animoso, espontáneo, activo
<b>G</b>	<b>Atención a Normas</b>	Inconformista, indulgente	Atento a normas, cumplidor, formal
<b>H</b>	<b>Atrevimiento</b>	Tímido, temeroso, cohibido	Emprendedor, atrevido, seguro
<b>I</b>	<b>Sensibilidad</b>	Objetivo no sentimental	Sensible, sentimental
<b>L</b>	<b>Vigilancia</b>	Confiado, adaptable	Vigilante, suspicaz, precavido
<b>M</b>	<b>Abstracción</b>	Práctico, realista	Abstraído, imaginativo, idealista
<b>N</b>	<b>Privacidad</b>	Abierto, genuino, natural	Privado, calculador, discreto
<b>O</b>	<b>Aprensión</b>	Seguro, despreocupado, satisfecho	Aprensivo, inseguro, despreocupado
<b>Q1</b>	<b>Apertura al Cambio</b>	Tradicional, apegado a lo familiar	Abierto al cambio, experimental
<b>Q2</b>	<b>Autosuficiencia</b>	Seguidor se integra la grupo	Autosuficiente, solitario
<b>Q3</b>	<b>Perfeccionismo</b>	Flexible, tolerante	Perfeccionista, organizado, disciplinado
<b>Q4</b>	<b>Tensión</b>	Relajado plácido, paciente	Tenso, enérgico, impaciente

**Anexo 11**

**Ejemplo 16 PF (parte 6)**

Normas disponibles: (Por favor, escoja la tabla deseada)

Forma A- Varones, Adultos, Normas colombianas 2001

**PTI-16**  
Programa de Textos Interpretativos del 16PF  
 Generar Texto competencias  
19-Feb-2008

Nombre: IBANEZ FERNANDO		Distorsionador: 10		Edad: 21	
Puntajes directos:		Decatipos		1 2 3 4 5 6 7 8 9 0	
12	RESERVADO	A	6		ABIERTO
7	PENSAMIENTO CONCRETO	B	5		PENSAMIENTO ABSTRACTO
23	INESTABILIDAD EMOCIONAL	C	9		<b>ESTABILIDAD EMOCIONAL</b>
12	SUMISO	E	5		DOMINANTE
15	PRUDENTE	F	6		IMPULSIVO
18	DESPREOCUPADO	G	8		<b>ESCRUPULOSO</b>
23	TIMIDO	H	8		<b>ESPONTANEO</b>
9	RACIONAL	I	5		EMOCIONAL
4	<b>CONFIADO</b>	L	1		SUSPICAZ
11	PRACTICO	M	5		SONADOR
12	SENCILLO	N	7		ASTUTO
11	SEGURO	O	7		INSEGURO
8	TRADICIONALISTA	Q1	4		INNOVADOR
6	<b>DEPENDIENTE DEL GRUPO</b>	Q2	3		AUTOSUFICIENTE
14	DESINHIBIDO	Q3	6		CONTROLADO
6	TRANQUILO	Q4	4		TENSIONADO

Digite 1 para A,  
2 para B,  
3 para C

123233231212331131312  
22312212133113211312  
33132313131133313323  
133331113131332113111  
32133133113112113331  
31311113213331111112  
31111133213312231321  
11311313333321311113  
33311113133123113113  
3313111  
**187**  
ítem

**Indicadores clínicos en rojo**

<b>Dimensiones globales</b>			
BAJA ANSIEDAD	3.5		ALTA ANSIEDAD
INTROVERSION	7.7		<b>EXTRAVERSION</b>
BAJO CONTROL SOCIAL	6.7		ALTO CONTROL SOCIAL
<b>DEPENDENCIA</b>	2.7		INDEPENDENCIA
APERTURA AL CAMBIO	6		MENTALIDAD DURA
<b>Ecuaciones derivadas de perfiles</b>			
OBJETIVIDAD	5.9		SUBJETIVIDAD
<b>CREATIVIDAD BAJA</b>	3.8		CREATIVIDAD ALTA
BAJO NEUROTICISMO	4.4		ALTO NEUROTICISMO
BAJO AISLAMIENTO	5.5		ALTO AISLAMIENTO
BAJO LIDERAZGO	7.3		<b>ALTO LIDERAZGO</b>
PROPENSO A ACCIDENTES	7.1		<b>LIBRE ACCIDENTES</b>
<b>Comparación con perfiles de competencias a través de ecuaciones discriminantes</b>			
BAJA COMPETENCIA MÉDICO ESPECIALISTA	9		<b>ALTA COMPETENCIA MÉDICO ESPECIALISTA</b>
BAJA COMPETENCIA COMO ESTUDIANTE	10		<b>ALTA COMPETENCIA COMO ESTUDIANTE</b>
<b>COMPETENCIA EMPLEADO NO EMPRESARIO</b>	2		COMPETENCIA EMPRESARIO EXITOSO
<b>COMPETENCIA DOCENTE CIENCIAS BÁSICAS</b>	3		COMPETENCIA CIENTIFICO CIENCIAS BÁSICAS
COMPETENCIA DOCENTE INGENIERÍA E INNOVACIÓN	9		<b>COMPETENCIA CIENTIFICO INGENIERIA</b>
COMPETENCIA DOCENTE SOCIALES Y HUMANIDADES	7		COMPETENCIA CIENTIFICO SOC. Y HUMANIDADES
<b>Proyección de Competencia conductual en cumplimiento de cuota de Ventas, administradores punto de venta droguerías:</b>			
El presente perfil es asimilable a vendedores con cumplimiento del 90%			
<b>Perfiles preventivos en comportamientos delictivos</b>			
<b>BAJO PERFIL SECUESTRADORES</b>	1		ALTO PERFIL SECUESTRADORES



IBAÑEZ FERNANDO		21 años						
Manejo de la imagen		10	Distorsionador		19-Feb-08			
<b>Comparación con perfiles profesionales</b>								
							AREA	
ARTISTA	5.3						ARTÍSTICA: 5.34	
ESCRITOR	5.4							
ADM DE VENTAS	6						COMERCIAL- ADMINISTRATIVA: 5.29	
ADM UNIVERSIDAD	4.6							
EJECUTIVO DE NEGOCIOS	5.3						DEPORTIVA: 8.25	
JUGADOR DE RUGBY	6.8							
NADADOR	8						SOCIO HUMANA: 4.02	
NADADORA	10							
CONSEJERA ESCOLAR	4.7						TÉCNICA-CIENTÍFICA: 5.54	
CONSEJERO ESCOLAR	5.2							
CONSULTOR DE EMPLEO (FEM)	1							
CONSULTOR DE EMPLEO (MASC)	1.2							
ENFERMERA	3.4							
MAESTRA DE PRIMARIA	2							
MAESTRO DE PRIMARIA	6.4							
MEDICO	2.8							
PROFESOR BACHILLERATO	6.8							
PROFESOR BTO SUP	5.6							
PROFESOR UNIV	1							
PROFESORA BACHILLERATO	4.5							
PROFESORA BTO SUP	4.4							
PSICOLOGO	3.4							
SUPERINT ESCOLAR	5.3							
TECNICO PSIQUIATRICO	3.9							
TRABAJADOR SOCIAL	5.6							
TRABAJADORA SOCIAL	5.2							
AZAFATA	9.2						TÉCNICA-CIENTÍFICA: 5.54	
BIOLOGO	4.1							
CIENTIFICO	4.2							
COCINERO	5.2							
CONTADOR	4.2							
ELECTRICISTA	6.7							
FISICO	4.8							
GEOLOGO	5.2							
ING DE AVIACION APRENDIZ	5.9							
ING INDUSTRIAL	3.5							
INGENIERA	4.5							
INGENIERO	2.1							
MECANICO DE GARAJE	5.9							
PILOTO DE AEROLINEA	9							
POLICIA	7.2							
QUIMICO E ING QUIMICO	4.9							
SUPERVISOR DE PLANTA	8							
TRABAJADOR EDITORIAL	5							

## Anexo 12

Prueba IC (Capacidad de trabajo bajo presión)

APELLIDOS Y NOMBRES	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%; padding: 2px;">FECHA</td> <td style="width: 80%;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">PC</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">PT</td> <td></td> </tr> </table>	FECHA		PC		PT	
FECHA							
PC							
PT							

### IC - Forma A

### INSTRUCCIONES

Marque el recuadro (  ) de la columna 1 a la altura de cada seguro de Incendios o de accidentes, desde 1 500 a 4.500 pesetas inclusive, contratado entre el 15 de Marzo de 1916 y el 10 de Mayo de 1917

Marque el recuadro (  ) de la columna 2 a la altura de cada seguro de vida o de accidentes, hasta 3.000 ptas. inclusive, contratado entre el 15 de Octubre de 1916 y el 20 de Agosto de 1917.

Marque el recuadro (  ) de la columna 3 a la altura de cada seguro de Incendios o de vida, desde 2.000 a 5.000 ptas. inclusive, contratado entre el 10 de Febrero de 1916 y el 15 de Junio de 1917

CANTIDAD ASEGURADA	CLASE DE SEGURO	FECHA	1	2	3
3000 Ptas.	Incendios	2 Enero 1917	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1000 "	Vida	22 Oct. 1916	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4000 "	Accidente	14 Sep. 1916	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2000 "	Vida	13 Nov. 1917	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4000 "	Incendios	17 Mayo 1917	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3000 "	Accidente	12 Oct. 1916	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5000 "	Vida	16 Feb. 1917	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1000 "	Incendios	3 Agost. 1917	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4000 "	Incendios	11 Agost. 1917	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2000 "	Accidentes	21 Mayo 1916	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5000 "	Vida	9 Marzo 1916	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3000 "	Incendios	17 Julio 1917	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1000 "	Accidentes	4 Junio 1917	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1000 "	Vida	23 Nov. 1917	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5000 "	Vida	18 Abril 1916	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2000 "	Accidentes	24 Dic. 1917	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5000 "	Accidentes	19 Abril 1916	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2000 "	Vida	7 Dic. 1917	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4000 "	Incendios	26 Mayo 1916	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3000 "	Accidentes	6 Enero 1917	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5000 "	Vida	29 Marzo 1916	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3000 "	Vida	28 Junio 1916	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4000 "	Accidentes	8 Febr. 1917	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1000 "	Incendios	27 Julio 1916	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2000 "	Accidentes	21 Enero 1917	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Anexo 13

### 4 Factores (parte 1)

### FACTOR F

Observe la lista de palabras que sigue. Cada una de ellas empieza por d.

1. diente
2. dado
3. decir
4. Danubio
5. dinamita

Asegúrese bien de que tiene que hacer. Cuando se dé la señal, se le indicará otra letra. Escribirá usted todas las palabras que se le ocurran empezando por esa letra. Si alguna palabra no sabe cómo se escribe, escríbala lo mejor que sepa, y siga sin pararse. Escriba las palabras lo más rápidamente que pueda. Tendrá CINCO MINUTOS para toda la prueba. Escribirá una palabra en cada renglón, por orden de numeración. No pare de escribir, hasta que le den la señal.

- |         |         |         |
|---------|---------|---------|
| 1.....  | 25..... | 49..... |
| 2.....  | 26..... | 50..... |
| 3.....  | 27..... | 51..... |
| 4.....  | 28..... | 52..... |
| 5.....  | 29..... | 53..... |
| 6.....  | 30..... | 54..... |
| 7.....  | 31..... | 55..... |
| 8.....  | 32..... | 56..... |
| 9.....  | 33..... | 57..... |
| 10..... | 34..... | 58..... |
| 11..... | 35..... | 59..... |
| 12..... | 36..... | 60..... |
| 13..... | 37..... | 61..... |
| 14..... | 38..... | 62..... |
| 15..... | 39..... | 63..... |
| 16..... | 40..... | 64..... |
| 17..... | 41..... | 65..... |
| 18..... | 42..... | 66..... |
| 19..... | 43..... | 67..... |
| 20..... | 44..... | 68..... |
| 21..... | 45..... | 69..... |
| 22..... | 46..... | 70..... |
| 23..... | 47..... | 71..... |
| 24..... | 48..... | 72..... |

Anexo 13 (Parte 2)

Factor V

Nombre: \_\_\_\_\_

### FACTOR V

La primera palabra de la línea que sigue es: **GRUESO**

GRUESO A Enfiesto - B Onda - C Saja - D Agua	A B C D
Una de las otras cuatro palabras significa lo mismo que grueso. Esa palabra es <b>ORDO</b> . <b>ORDO</b> es la respuesta B. Se ha indicado la B del margen de la página. Fíjese bien. Si no ha acertado lo que usted que hace, levante el brazo para que se le explique mejor.	
A continuación la primera palabra es <b>ANCIANO</b> . Radice con un círculo uno de las letras A, B, C, D, la que corresponda a la palabra que indique lo mismo que anciano.	
ANCIANO A Saco - B Lago - C Fdez - D Vieja	A B C D
Suponemos que habrá indicado la D, porque <b>VEJO</b> significa lo mismo que <b>ANCIANO</b> .	
Repete las dos en las cosas que pasamos a continuación. Si se equivoca, use un mapa (?) sobre la letra equivocada. Luego solite la nueva respuesta como siempre.	
BELLO A Azul - B Hermoso - C Llano - D Fino	A B C D
FACIL A Sencilla - B Leal - C Perra - D Joven	A B C D
BRAYO A Caloroso - B Lizo - C día - D Volante	A B C D

En el primer caso ha debido indicar la B, porque la solución es B. Hermoso.

En el segundo caso ha debido indicar la A, porque la solución es A. Sencilla.

En el tercer caso ha debido indicar la D, porque la solución es D. Volante.

¿Ha acertado bien en cada uno de los problemas? Cuando el examinador de la sala, usted que resuelve estas cosas.

Trabaja de prisa, pero procurando no equivocarse. Tendrá **CUATRO MINUTOS** para todas estas pruebas. Si no termina, no se preocupe, se lo corrigen.

**Espere. No vuelva la página hasta que se le indique.**

1	HUMILDO	A Canso	B Humoso	C Ajado	D Aborrido	A	B	C	D	1
2	RAPIDO	A Alegre	B Ligero	C Surodo	D Veguoso	A	B	C	D	2
3	DIABLO	A Variable	B Cautoso	C Indiferente	D Incomparable	A	B	C	D	3
4	ESPLORADO	A Esquema	B Alegre	C Ajado	D Magnifico	A	B	C	D	4
5	MATERIAL	A Peloso	B Cautoso	C Virgo	D Usado	A	B	C	D	5
6	FLUIDO	A Lirado	B Avaro	C Ligero	D Indiferente	A	B	C	D	6
7	MOJARRAY	A Oso	B Fierro	C Indio	D Uol	A	B	C	D	7
8	DESARRAIGADO	A Oso	B Abuso	C Incomodo	D Abandonado	A	B	C	D	8
9	KARO	A Saco	B Jaso	C Saco	D Oso	A	B	C	D	9
10	CONTENTO	A Fiestoso	B Casoso	C Descomodo	D Surodo	A	B	C	D	10
11	EMBUADO	A Kurodo	B Fierro	C Indio	D Casoso	A	B	C	D	11
12	ESPECIFICO	A Analítico	B Descomodo	C Uol	D Puro	A	B	C	D	12
13	ACOSO	A Toso	B Descomodo	C Indio	D Mudo	A	B	C	D	13
14	TESO	A Alegre	B Casoso	C Casoso	D Fiestoso	A	B	C	D	14
15	TERAPIUTICO	A Descomodo	B Analítico	C Casoso	D Magnifico	A	B	C	D	15
16	OSERO	A Saco	B Surodo	C Puro	D Ajado	A	B	C	D	16
17	PESTIVO	A Delirioso	B Divido	C Puro	D Fiestoso	A	B	C	D	17
18	AUGUSTO	A Magnifico	B Ligero	C Ligero	D Valido	A	B	C	D	18
19	DEFAMANTE	A Delirioso	B Puro	C Surodo	D Magnifico	A	B	C	D	19
20	EDUCADO	A Kurodo	B Cautoso	C Casoso	D Indio	A	B	C	D	20
21	OKIPAL	A Oso	B Abuso	C Puro	D Indio	A	B	C	D	21
22	NOVEL	A Casoso	B Puro	C Heroso	D Kurodo	A	B	C	D	22
23	FAMOSO	A Cautoso	B Leal	C Heroso	D Ajado	A	B	C	D	23
24	SISTEMATICO	A Lirioso	B Indio	C Indio	D Indio	A	B	C	D	24
25	FALGADO	A Oso	B Oso	C Casoso	D Puro	A	B	C	D	25
26	RESPALMOSAMENTE	A Puro	B Oso	C Indio	D Indio	A	B	C	D	26
27	OSEROSO	A Delirioso	B Indio	C Leal	D Puro	A	B	C	D	27
28	OSERO	A Oso	B Puro	C Casoso	D Kurodo	A	B	C	D	28
29	PLEMBLE	A Lirioso	B Puro	C Indio	D Puro	A	B	C	D	29
30	SARAZ	A Casoso	B Alegre	C Puro	D Oso	A	B	C	D	30
31	IRREFLEXIVO	A Puro	B Indio	C Indio	D Aborrido	A	B	C	D	31
32	DEFICIENTE	A Casoso	B Indio	C Puro	D Puro	A	B	C	D	32
33	VIRILANTE	A Alegre	B Indio	C Puro	D Puro	A	B	C	D	33
34	MINIMO	A Heroso	B Casoso	C Indio	D Indio	A	B	C	D	34
35	VALANTE	A Cautoso	B Casoso	C Puro	D Indio	A	B	C	D	35
36	ADOCADO	A Casoso	B Casoso	C Indio	D Casoso	A	B	C	D	36
37	DECKEIO	A Casoso	B Alegre	C Indio	D Puro	A	B	C	D	37
38	PRESEMPRADO	A Magnifico	B Puro	C Indio	D Aborrido	A	B	C	D	38
39	ESERNO	A Magnifico	B Casoso	C Indio	D Puro	A	B	C	D	39
40	PRODRIO	A Casoso	B Casoso	C Indio	D Indio	A	B	C	D	40
41	DEFECTUOSO	A Oso	B Puro	C Magnifico	D Casoso	A	B	C	D	41
42	VAGO	A Indio	B Casoso	C Indio	D Puro	A	B	C	D	42
43	ESPECIFICO	A Casoso	B Indio	C Indio	D Puro	A	B	C	D	43
44	IMPULSIVO	A Magnifico	B Indio	C Casoso	D Casoso	A	B	C	D	44
45	APOCALIPSO	A Puro	B Indio	C Puro	D Indio	A	B	C	D	45
46	ERRORESO	A Casoso	B Puro	C Indio	D Indio	A	B	C	D	46
47	RESPEUDO	A Alegre	B Puro	C Indio	D Indio	A	B	C	D	47
48	LEIAL	A Alegre	B Indio	C Casoso	D Aborrido	A	B	C	D	48
49	LACEROSO	A Magnifico	B Indio	C Indio	D Indio	A	B	C	D	49
50	INSOLENTE	A Casoso	B Indio	C Puro	D Aborrido	A	B	C	D	50

## Anexo 13 (Parte 3)

### Factor R

#### FACTOR R

Ahora va a resolver problemas de series formadas por letras del alfabeto. Tenga en cuenta que se suprimen, para mayor facilidad, las letras compuestas del alfabeto español: ch, ll, rr.

Examine esta serie de letras: ¿Cuál sería la letra siguiente?

a b a b a b a b a b c d e f

La serie sigue este orden: ab ab ab ab. La letra SIGUIENTE en esta serie sería la a. Se ha rodeado la a del margen. Mirelo. Fíjese que lo tiene que hacer es buscar cuáles son los grupos de letras que se van repitiendo, y rodear al margen la letra con que proseguiría usted la serie. Si no lo comprende, levante el brazo.

Ahora fíjese en esta otra serie: Píese cuál es la letra que continuaría la serie. Trace un círculo alrededor de esa letra, en el margen.

c a d a e a f a a c d e f g

La serie sigue este orden: ca da ea fa. Ha debido rodear la g.

Ahora estudie las series de letras que vienen debajo. En cada una de ellas diga cuál es la letra que debería seguir. Rodee la al margen con un círculo. Si quiere cambiar alguna respuesta, trace un apa (X) sobre la letra equivocada. Luego rodee la nueva letra, como siempre.

c d c d c d	a b c d e f
a a b b c c d d	a b c d e f
a b x c d x e f x g h x	h i j k l x y

En la primera fila la serie seguía este orden: cd cd cd. Debió rodear la e.  
En la segunda fila la serie seguía este orden: aa bb cc dd. Debió rodear la e.  
En la tercera fila la serie el orden era así: abx cdx efx ghx. Debió rodear la i.

Ahora haga estos otros ejercicios para practicar: señale la letra siguiente en cada serie, rodeándola en el margen.

a a a b b b c c c d d	a b c d e f
a x b y a x b y a x b	a b c x y z
a b m c d m e f m g h m	g h i j m n
r s r t r u r v r w r x r	r s t w x y
a b c d a b c e a b c f a b c	a b c f g h

En la primera fila la serie sigue este orden: aaa bbb ccc dd. Debió rodear la d.  
En la segunda serie el orden es: axby axby axby. Debió rodear la y.  
En la tercera serie el orden es: abm adm em ghm. Debió rodear la i.  
En la cuarta serie el orden es: rsrt rurt rvrt rxt r. Debió rodear la y.  
En la quinta serie el orden es: abcd abce abcf abc. Debió rodear la g.

Asegúrese bien de que entiende esta clase de problemas. Cuando el examinador de la señal, tendrá usted que resolver otros semejantes. Si no sabe hacer un problema, déjelo y pase al siguiente. Si luego le sobra tiempo, trate de resolver los problemas que haya dejado.

Trabaje de prisa, pero procurando no equivocarse. Tendrá SEIS MINUTOS para toda esta prueba. Si no termina, no se preocupe; es lo común.

**Espera. No vuelva la página hasta que se le indique.**

1	a a b c c d e e f g g	a b c f g h	1
2	a x a y b x b y c x c y d x d	d e f x y z	2
3	a b c a b c d e f d e f g h i	g h i j k l	3
4	a b c x y z d e f x y z g h i	j k l x y z	4
5	a b c a b d a b e a b f	a b c f g h	5
6	x y z a x y z b x y z c x y z	x b c d e y	6
7	e f c g h c i j c k l c m n c	c d m n ñ o	7
8	c b a c b a c b a c b	a b c d e f	8
9	a m b c m d e f m g h i j	h i j k l m	9
10	a a c c e e g g i i	h i j k l m	10
11	e f e f c d g h g h c d i j	c d i j k l	11
12	a b b c c c d d d d e e e e	d e f g h i	12
13	a b c a b c d a b c d e	a b c d e f	13
14	a b c c d e f f g h i i j k l	j k l m n ñ	14
15	a b a c d c e f e g h g i j	g h i j k l	15
16	a b c ñ o d e f ñ o g h i ñ o	i j k ñ o p	16
17	a b b b c d d d e f f f g h h	g h i j k l	17
18	h g f e d c b	a b c g h i	18
19	a c e g i k m	j k l m n ñ	19
20	a x b y c z a x b y c z a x b	a b c x y z	20
21	a b b c d d e f f g h	e f g h i j	21
22	f g i j l m ñ o q r t u	s t u v w x	22
23	a b c a d e f d g h i g j k l	i j k l m n	23
24	a s b t c u d v e w f x g	f g h x y z	24
25	a a b b c d d e e f f g g h	h i j k l m	25
26	a a b a b c c d c d e e f	e f g h i j	26
27	a c f h k m o q	p q r s t u	27
28	v w x y x y w w w x x x y	u v w x y z	28
29	a b c c b a e f f e d g h i	h i j k l m	29
30	a b c b c d e f e f g h i h	f g h i j k	30

R

## Anexo 13 (Parte 4)

### Factor E

Apellidos: \_\_\_\_\_ Nombre: \_\_\_\_\_

#### FACTOR E

Mire la fila de figuras de debajo. La primera figura es como una F. Todas las restantes figuras son EXACTAMENTE IGUALES a la primera, pero han sido colocadas en diferentes posiciones. Solo falta ponerlas derechas para ver que son EXACTAMENTE IGUALES a la primera. Obsérvelo.

F	↖	↗	↘	↙	↕
---	---	---	---	---	---

Ahora mire la fila siguiente de figuras. La primera es semejante a una F. Pero ninguna de las restantes es IGUAL a la F, aun en el caso de que las pusiera derechas. Están hechas todas al revés. No dé vueltas al papel. Déjelo sobre la mesa; sin levantarlo. Lo que tiene que hacer es imaginárselo.

F	↗	↘	↙	↖	↕
---	---	---	---	---	---

Algunas de las figuras que siguen son IGUALES a la primera. Otras están al revés.

J	A	B	C	D	E	F	
	↖	↗	↘	↙	↕	↖	
	A	B	C	D	E	F	A B C D E F

Las figuras C, E y F son IGUALES a la primera figura. Por eso se han rodeado las letras C, E y F del margen. Fijese en que se rodean TODAS las letras de las figuras IGUALES a la primera. Si no ha entendido lo que tiene que hacer, levante el brazo, para que se lo expliquen mejor.

En la fila que sigue, fijese bien en las figuras que son IGUALES a la primera. ¿Qué letras bienen? Rodee las mismas letras en el margen. No rodee las letras de las figuras que están hechas al revés de la primera.

↘	A	B	C	D	E	F	
	↘	↗	↘	↙	↕	↘	
	A	B	C	D	E	F	A B C D E F

Lo ha hecho bien si ha rodeado las letras A y E.

Haga lo mismo con las filas de abajo. Si quiere cambiar una respuesta, tache la letra equivocada con un x (X). Luego rodee la nueva letra, como siempre.

J	A	B	C	D	E	F	
	↖	↗	↘	↙	↕	↖	
	A	B	C	D	E	F	A B C D E F
J	A	B	C	D	E	F	
	↖	↗	↘	↙	↕	↖	
	A	B	C	D	E	F	A B C D E F

En la primera fila tenía que rodear las letras A, C y F. En la segunda fila, las soluciones eran C y F.

Recuerde que en cada fila puede haber un número cualquiera de figuras IGUALES a la primera.

Asegúrese de que ha comprendido bien la manera de hacer esta prueba. Cuando el examinador dé la señal, tendrá usted que resolver otras semejantes. Trabaje de prisa, pero procurando no equivocarse. Tendrá CINCO MINUTOS para toda esta prueba. Si no termina, no se preocupe; es lo corriente.

↖	A	B	C	D	E	F	
	↖	↗	↘	↙	↕	↖	
	A	B	C	D	E	F	A B C D E F

↗	A	B	C	D	E	F	
	↗	↘	↙	↖	↕	↗	
	A	B	C	D	E	F	A B C D E F

↘	A	B	C	D	E	F	
	↘	↙	↖	↗	↕	↘	
	A	B	C	D	E	F	A B C D E F

↙	A	B	C	D	E	F	
	↙	↖	↗	↘	↕	↙	
	A	B	C	D	E	F	A B C D E F

↕	A	B	C	D	E	F	
	↕	↖	↗	↘	↙	↕	
	A	B	C	D	E	F	A B C D E F

↖	A	B	C	D	E	F	
	↖	↗	↘	↙	↕	↖	
	A	B	C	D	E	F	A B C D E F

↗	A	B	C	D	E	F	
	↗	↘	↙	↖	↕	↗	
	A	B	C	D	E	F	A B C D E F

↘	A	B	C	D	E	F	
	↘	↙	↖	↗	↕	↘	
	A	B	C	D	E	F	A B C D E F

↙	A	B	C	D	E	F	
	↙	↖	↗	↘	↕	↙	
	A	B	C	D	E	F	A B C D E F

↕	A	B	C	D	E	F	
	↕	↖	↗	↘	↙	↕	
	A	B	C	D	E	F	A B C D E F

↖	A	B	C	D	E	F	
	↖	↗	↘	↙	↕	↖	
	A	B	C	D	E	F	A B C D E F

↗	A	B	C	D	E	F	
	↗	↘	↙	↖	↕	↗	
	A	B	C	D	E	F	A B C D E F

↘	A	B	C	D	E	F	
	↘	↙	↖	↗	↕	↘	
	A	B	C	D	E	F	A B C D E F

↙	A	B	C	D	E	F	
	↙	↖	↗	↘	↕	↙	
	A	B	C	D	E	F	A B C D E F

↕	A	B	C	D	E	F	
	↕	↖	↗	↘	↙	↕	
	A	B	C	D	E	F	A B C D E F

↖	A	B	C	D	E	F	
	↖	↗	↘	↙	↕	↖	
	A	B	C	D	E	F	A B C D E F

### Anexo 13 (Parte 5)

#### FACTOR N

Apellidos y Nombres: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_  
 Empresa: \_\_\_\_\_ Categoría: \_\_\_\_\_  
 Centro de enseñanza: \_\_\_\_\_ Curso: \_\_\_\_\_

#### Instrucciones

A continuación encontrará una serie de ejercicios que habrá de resolver:

- Siga cuidadosamente las instrucciones del examinador y asegúrese de que entiende los ejemplos y cómo deben contestarse antes de empezar los ejercicios de la prueba.
- Procure trabajar deprisa y sin equivocarse.
- Tenga siempre el cuadernillo doblado de forma que sólo vea la página en que está trabajando.

A la derecha hay dos sumas. Repáselas para comprobar si están bien.

<u>(a)</u>	<u>(b)</u>	(a)	<b>B</b>	M
16	42			
38	61			
45	83	(b)	B	<b>M</b>
99	176			

La suma (a) está BIEN. Por eso ha rodeado la B en el margen.

La suma (b) está MAL. Por eso se ha rodeado la M en el margen.

Si no ha entendido lo que tiene que hacer, levante el brazo para que se lo expliquen mejor.

Ahora compruebe las sumas que siguen debajo. Si la respuesta está BIEN, trace un círculo alrededor de la B. Si está MAL, rodee la M. Si quiere cambiar alguna respuesta, trace un aspa (X) sobre la letra equivocada. Luego rodee la nueva respuesta como siempre.

<u>(a)</u>	<u>(b)</u>	<u>©</u>			
17	38	63			
84	28	17	(a)	B	M
29	61	89	(b)	B	M
140	127	169	©	B	M

La suma (a) está MAL. Por eso debió usted rodear la M. La suma (b) esta BIEN. Ha debido rodear la B. La suma (c) está BIEN. Debió rodear la B.

Asegúrese de que entiende bien esta clase de problemas. Cuando el examinador dé la señal, tendrá usted que resolver otros semejantes. Trabaje de prisa, pero cuidado no equivocarse. Tendrá SEIS MINUTOS para toda esta prueba. Si no termina, no se preocupe; es lo corriente. Cuando termine la primera página de cuentas pase a la siguiente sin detenerse: es a continuación el ejercicio.

<u>(a)</u>	<u>(b)</u>	<u>©</u>	<u>(d)</u>	<u>©</u>				
61	31	66	73	13	(a)	B	M	1
34	59	73	29	39	(b)	B	M	2
78	52	15	56	99	©	B	M	3

<u>53</u>	<u>68</u>	<u>38</u>	<u>33</u>	<u>32</u>	(d)	B	M	4
226	200	202	211	183	€	B	M	5
<u>(a)</u>	<u>(b)</u>	<u>©</u>	<u>(d)</u>	<u>©</u>				
48	88	86	69	71	(a)	B	M	6
45	29	49	44	37	(b)	B	M	7
17	69	54	89	66	©	B	M	8
<u>82</u>	<u>98</u>	<u>22</u>	<u>84</u>	<u>55</u>	(d)	B	M	9
192	284	111	286	129	€	B	M	10
<u>(a)</u>	<u>(b)</u>	<u>©</u>	<u>(d)</u>	<u>©</u>				
44	75	26	99	25	(a)	B	M	11
49	54	44	77	46	(b)	B	M	12
23	36	75	82	92	©	B	M	13
<u>48</u>	<u>17</u>	<u>51</u>	<u>68</u>	<u>57</u>	(d)	B	M	14
164	162	196	316	220	€	B	M	15
<u>(a)</u>	<u>(b)</u>	<u>©</u>	<u>(d)</u>	<u>©</u>				
43	31	59	52	68	(a)	B	M	16
34	73	29	56	33	(b)	B	M	17
89	13	39	99	32	©	B	M	18
<u>32</u>	<u>48</u>	<u>45</u>	<u>17</u>	<u>82</u>	(d)	B	M	19
198	185	192	124	225	€	B	M	20
<u>(a)</u>	<u>(b)</u>	<u>©</u>	<u>(d)</u>	<u>©</u>				
78	95	79	89	97	(a)	B	M	21
56	49	22	64	35	(b)	B	M	22
76	44	84	61	66	©	B	M	23
<u>35</u>	<u>37</u>	<u>55</u>	<u>34</u>	<u>73</u>	(d)	B	M	24
245	205	240	258	271	€	B	M	25
<u>(a)</u>	<u>(b)</u>	<u>©</u>	<u>(d)</u>	<u>©</u>				
13	26	44	97	13	(a)	B	M	26
92	99	77	92	99	(b)	B	M	27
31	26	86	26	86	©	B	M	28
<u>36</u>	<u>62</u>	<u>68</u>	<u>86</u>	<u>79</u>	(d)	B	M	29
172	213	275	201	367	€	B	M	30
<u>(a)</u>	<u>(b)</u>	<u>©</u>	<u>(d)</u>	<u>©</u>				
26	44	75	51	81	(a)	B	M	31
77	82	68	39	46	(b)	B	M	32
32	84	39	92	43	©	B	M	33
<u>99</u>	<u>32</u>	<u>57</u>	<u>32</u>	<u>48</u>	(d)	B	M	34
234	232	339	314	208	€	B	M	35
<u>(a)</u>	<u>(b)</u>	<u>©</u>	<u>(d)</u>	<u>©</u>				
32	97	23	71	48	(a)	B	M	36
98	63	36	46	59	(b)	B	M	37
22	76	41	67	17	©	B	M	38
<u>91</u>	<u>57</u>	<u>65</u>	<u>62</u>	<u>16</u>	(d)	B	M	39
243	303	165	236	150	€	B	M	40
<u>(a)</u>	<u>(b)</u>	<u>©</u>	<u>(d)</u>	<u>©</u>				
24	89	26	81	75	(a)	B	M	41
85	95	86	39	47	(b)	B	M	42
94	55	34	84	55	©	B	M	43
<u>47</u>	<u>79</u>	<u>99</u>	<u>79</u>	<u>19</u>	(d)	B	M	44
250	218	345	293	196	€	B	M	45
<u>(a)</u>	<u>(b)</u>	<u>©</u>	<u>(d)</u>	<u>©</u>				
18	59	64	83	32	(a)	B	M	46
15	44	61	34	97	(b)	B	M	47



57	78	34	41	23	©	B	M	48
96	89	19	16	71	(d)	B	M	49
<u>186</u>	<u>280</u>	<u>188</u>	<u>174</u>	<u>243</u>	€	B	M	50

(a)	(b)	©	(d)	©				
98	22	91	28	81	(a)	B	M	51
63	76	57	63	39	(b)	B	M	52
36	41	65	62	67	©	B	M	53
46	67	62	87	52	(d)	B	M	54
<u>243</u>	<u>196</u>	<u>295</u>	<u>260</u>	<u>239</u>	€	B	M	55

(a)	(b)	©	(d)	©				
89	75	51	43	31	(a)	B	M	56
86	82	68	73	29	(b)	B	M	57
69	99	32	39	99	©	B	M	58
71	87	23	17	82	(d)	B	M	59
<u>315</u>	<u>243</u>	<u>174</u>	<u>182</u>	<u>251</u>	€	B	M	60

(a)	(b)	©	(d)	©				
59	52	68	31	59	(a)	B	M	61
56	33	47	43	73	(b)	B	M	62
32	55	56	92	43	©	B	M	63
19	33	58	79	57	(d)	B	M	64
<u>146</u>	<u>173</u>	<u>239</u>	<u>245</u>	<u>232</u>	€	B	M	65

(a)	(b)	©	(d)	©				
42	68	75	78	23	(a)	B	M	66
29	56	33	47	56	(b)	B	M	67
13	39	45	32	55	©	B	M	68
32	48	99	17	82	(d)	B	M	69
<u>106</u>	<u>201</u>	<u>242</u>	<u>154</u>	<u>216</u>	€	B	M	70

N	A=	E=	A - E =
---	----	----	---------

## Anexo 14

## Grafología

"Admitiendo que el concepto de eficiencia puede dar lugar a diferencias en su interpretación, puede conformarse una idea clara y operativa de este principio en términos de costos y calidad."

Sin la equilibrada conjunción de ambos elementos no es factible hablar de eficiencia: costos en sentido de productividad y calidad en cuanto seam satisfechos las necesidades del consumidor."

Pero así como la culpa de la productividad-calidad actúa en el eje de la eficiencia - no del olvidarse que este concepto dinámico, o sea: no admite valores aceptables o definitivos tiende a perfeccionarse incesantemente."

- Destribución concentrada
- Cefírea.
- Nivel de energía
- Detallista
- Obsesivo
- Comunicación buen nivel

  
Cristian F. Giler  
1719 6149 6-6

## Anexo 15

### Guía de Entrevistas

**NOMBRE DEL CANDIDATO:**

#### **Orientación al Logro**

Qué metas te has trazado en el curso de tu vida?	
Por qué aspectos te preocupas siempre en el trabajo?	

#### **Interés por el orden, la calidad y la exactitud**

Qué exiges a tu equipo de trabajo cuando delegas alguna actividad o tarea?	
Qué actitud tomas cuando se ha descuidado el orden y la calidad de las tareas?	

#### **Iniciativa**

Cómo resuelves por lo general los problemas?	
Cómo actúas frente a una crisis?	

#### **Búsqueda de información**

Antes de tomar una decisión, qué recursos de información consideras?	
--	--

#### **Comprensión Interpersonal**

Cuando una persona de tu equipo de trabajo ha disminuido su productividad, te preguntas qué sucede?	
De qué forma mantienes un adecuado clima laboral dentro de tu equipo de trabajo?	

#### **Orientación y Servicio al Cliente**

Qué impacto crees que esta posición tenga dentro del contexto organizacional?	
Es importante para ti ocupar un puesto que implique el servicio a otros?	

#### **Impacto e Influencia**

Qué estrategia utilizarías para motivar a un grupo de gente hacia el cumplimiento de los objetivos?	
Cómo transmites tus ideas a otros?	

#### **Conciencia**

Si pudieras juzgar las acciones de alguno de los directivos de la Compañía, lo harías?	
Cuál es para ti el impacto que los factores externos (políticos, económicos y sociales) tienes sobre tu entorno y campo de acción?	

#### **Construcción de Relaciones**

Cómo es tu relación con los miembros de tu equipo de trabajo?	
---	--

#### **Desarrollo de otros**

Has tenido la oportunidad de desarrollar a alguna persona que reconociste que posee potencial para realizar actividades de mayor responsabilidad, Cómo lo hiciste?	
Cuándo has tenido la oportunidad de formar o enseñar a otras personas de	

qué forma lo haces?		
<b>Trabajo en Equipo y cooperación</b>		
Qué aspectos consideras importantes para trabajar en equipo?		
Qué papel desempeñas en un equipo de trabajo?		
<b>Liderazgo</b>		
Con qué estilo de liderazgo te identifica tu equipo de trabajo?		
Qué aspectos consideras que influyen cuando estás frente a un grupo de trabajo?		
<b>Pensamiento Analítico</b>		
Consideras el impacto tanto positivo como negativo que pueden generar tus decisiones en los resultados esperados?		
Cómo evalúas las consecuencias de tus acciones sobre tu entorno (personas y el trabajo)?		
Cuando han puesto bajo tu responsabilidad alcanzar algún objetivo específico, cómo planificas y organizas tus tareas?		
<b>Autocontrol</b>		
Cómo enfrenas y actúas ante una situación retadora?		
<b>Flexibilidad</b>		
Cómo te sentirías ante un cambio radical en la manera de ser y hacer las cosas en la organización		
Cómo reaccionas ante puntos de vista totalmente distintos a los tuyos		
<b>Compromiso Organizacional</b>		
Qué es lo más importante que se debe transmitir a las personas para que logren identificarse con la organización?		
A través de qué factores has logrado identificarte con la compañía que actualmente trabajas? Por qué?		
<b>Responsabilidad, necesidad de logro, capacidad de enfrentar problemas y proveer soluciones</b>		
Qué actividades de la que has desempeñado han sido críticas en tu gestión?		
Qué limitaciones has encontrado?		
Cómo las enfrentaste?		
Cuáles consideras tus principales logros?		
Qué grado de participación tienes en la toma de decisiones del área?		
<b>Conocimientos Técnicos</b>		
En qué conocimientos te sientes más solvente y actualizado y cuáles debes desarrollar o actualizar?	Fortalezas	Debilidades
<b>Personalidad</b>		
Si tuviese un espejo frente, qué opinaría de esa persona?	Fortalezas	Debilidades
Qué opina de usted?	Fortalezas	Debilidades

### Formulario: Actualización de utilidades

**FORMULARIO PARA ACTUALIZACIÓN DE DATOS Y PARA PAGO DE UTILIDADES**

Llenar la información con letra clara y legible

**Datos Generales**

Cédula: \_\_\_\_\_

Apellido Paterno: \_\_\_\_\_ Apellido Materno: \_\_\_\_\_ Nombres: \_\_\_\_\_

Nombre Abreviado: \_\_\_\_\_

Sexo: Masculino  Femenino

Fecha de Nacimiento: \_\_\_\_\_ dd/mm/aaaa

Ingreso Empresa Actual: \_\_\_\_\_ dd/mm/aaaa

Ingreso Grupo Pronaca: \_\_\_\_\_ dd/mm/aaaa

**Domicilio**

Domicilio: \_\_\_\_\_ Número: \_\_\_\_\_

Calle Aledaña: \_\_\_\_\_ Barrio: \_\_\_\_\_

Cantón: \_\_\_\_\_ Municipio: \_\_\_\_\_

Provincia: \_\_\_\_\_ País: \_\_\_\_\_

Telefonos: Particular: \_\_\_\_\_ Oficina: \_\_\_\_\_ Extensión: \_\_\_\_\_

**Información Complementaria**

Lugar de Nacimiento: \_\_\_\_\_ Nacionalidad: \_\_\_\_\_

Filiación: \_\_\_\_\_

Color de Cabello: \_\_\_\_\_ Color de Ojos: \_\_\_\_\_ Taz: \_\_\_\_\_

Estatura: \_\_\_\_\_ Metros      Peso: \_\_\_\_\_ Kg.

Señal Particular: \_\_\_\_\_

**Información Académica**

Nivel	Lugar	Especialidad	Institución	Título	Años
PRIMARIA					
SECUNDARIA					
TÉCNICO					
SUPERIOR					
POST-GRADO					
OTROS					

**Vivienda**

Tipo: DEPARTAMENTO, CASA, TERRENO, OTRO      Tenencia: PROPIA, ALQUILADA, PRESTADA

Tipo	Ubicación	Tenencia	Avalúo

**Conocimientos Adicionales**

Conocimientos de: COMPUTACIÓN, DIGITACIÓN, CONTABILIDAD, CREDITO Y COBRO, COMERCIO EXTERIOR, COMPRAS

MANEJO BODEGA, KARDEX, RR-HH, RECEPCIÓN, MANEJO PBX, CAJA

VENTAS, MARKETING, AGRONOMÍA, VETERINARIA, LABORATORIO

**Cursos de Capacitación Realizados**

Curso	Institución	Ciudad	País	Horas	Fecha

Estado Civil: CASADO(A)  SOLTERO(A)  DIVORCIADO(A)  VIUDO(A)  UNIÓN LIBRE(A)

**Cargas Familiares**

Parentesco	HUJO(A)	HUJO(A) DISCAPACITADO, CONVUGE	Nivel Estudios	Trabaja	Fecha Nacimiento	Sexo
			SI NO			MASC FEM
			SI NO			MASC FEM
			SI NO			MASC FEM
			SI NO			MASC FEM
			SI NO			MASC FEM

**Datos Familiares**

Parentesco	Nombre	Vive	Ocupación	Lugar Trabajo	Teléfono
		SI NO			
		SI NO			
		SI NO			

**Idiomas**

MUY BIEN (MB), BIEN (B), REGULAR (R)

Idioma	Comprende	Lee	Habla	Escribe	Traduce

**Otros Ingresos Mensuales**

Tipo Ingreso: CONVUGE, OTROS INGRESOS

Tipo Ingreso	Fuente	Valor

**Libreta Militar** \_\_\_\_\_

Tipo de Licencia \_\_\_\_\_

A - B - C - D - E - F - OTRO \_\_\_\_\_

**Referencias Bancarias**

Banco	Sucursal	Tipo Cuentas	No. Cuentas

**Referencias Comerciales**

Tarjeta	No Tarjeta

**Trayectoria Laboral** (Ingresar las últimas 5 empresas en las que laboró— antes de ingresar al Grupo Pronaca)

Nombre Empresa	Cargo	Fecha Ingreso	Fecha Salida

**Vehículo Propio**

Marca	Modelo	Año	Avalúo

**Tipo de Sangre** A+ \_\_\_ A- \_\_\_ B+ \_\_\_ B- \_\_\_ O+ \_\_\_ O- \_\_\_ AB+ \_\_\_ AB- \_\_\_

**Salud**

Enfermedades Padecidas: \_\_\_\_\_

Accidentes: \_\_\_\_\_

Frecuencia Visita al Médico: \_\_\_\_\_

Lugar Atención: IESS \_\_\_ CLINICA \_\_\_ HOSPITAL \_\_\_

Alergias: \_\_\_\_\_

Fuma: SI \_\_\_ NO \_\_\_

Ingiere Licor: SI \_\_\_ NO \_\_\_ A VECES \_\_\_

## Anexo 17

### Evaluación de desempeño

#### INSTRUCCIONES PARA LLENAR ESTE FORMULARIO

1. Lea detenidamente cada ítem, responda con objetividad y marque con un visto al nivel de cumplimiento actual de las competencias.
2. Maneje este formulario confidencialmente.
3. Una vez grabado este formulario ya no puede hacer correcciones.

#### ESCALA DE EVALUACION

**S** Siempre actúa de esa manera

**C** Casi siempre actúa de esa manera

**O** Ocasionalmente actúa de esa manera

**R** Rara vez actúa de esa manera

**N** Nunca actúa de esa manera

FACTORES	CALIFICACION				
<b>1. Orientación a Resultados.- Capacidad para alcanzar metas establecidas con altos niveles de calidad, mejorando y manteniendo un excelente rendimiento en el marco de las estrategias de la organización</b>					
a) Motivación al Logro. Logra consistentemente los resultados establecidos para su posición	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Niveles de Calidad. Alcanza resultados con los niveles de calidad requeridos para su cargo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Plazos y Tiempos. Cumple los plazos y tiempos establecidos para la ejecución de su trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Cambios y Mejoras. Propone e implementa cambios específicos en la manera de hacer su trabajo, consiguiendo mejoras notables y medibles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Revisión y Apoyo. Revisa bien su trabajo y facilita el de los demás, para el logro de los objetivos y acciones esperados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

FACTORES	CALIFICACION				
<b>2. Trabajo en Equipo.- Actitud constante de trabajar cooperativamente con distintos niveles y áreas para el logro de una meta común. Incluye la capacidad de generar apoyo, compromiso y fidelidad. Conciencia de que el éxito del equipo está sobre el éxito personal</b>					
a) Aporte a metas. Demuestra conocer la importancia que tiene su equipo de trabajo para el éxito de la Organización y aporta a las metas comunes a través de sus responsabilidades individuales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Fidelidad y Participación. Alienta a los miembros de su equipo y/o compañeros a tener actitudes de fidelidad y participación en los temas de su área	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Cooperación. Contribuye con su tiempo y recursos para ayudar a otros a lograr objetivos importantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Participación intergrupala. Participa y promueve la colaboración de los miembros de su equipo en actividades, tanto de su área, como de otros equipos de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Manejo de Conflictos. Maneja conflictos y propone alternativas dentro del equipo para facilitar resultados que beneficien a todos (ganar ¿ ganar)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

FACTORES	CALIFICACION
<b>3. Comunicación.- Habilidad para escuchar, preguntar, expresar conceptos e ideas de manera efectiva, logrando intercambios formales y eficaces de información para conseguir los objetivos organizacionales</b>	
a) Escucha. Escucha a los demás con empatía, ocupándose en comprender sus puntos de vista y evitando ideas preconcebidas y prejuicios	<input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/> R <input type="checkbox"/> N
b) Manejo de Información. Comparte la información relevante que recibe y difunde adecuadamente datos, usando canales formales, para mantener actualizados a los miembros de su equipo y/o clientes	<input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/> R <input type="checkbox"/> N
c) Claridad. Expone sus opiniones con claridad cuando corresponde, en reuniones o en los momentos que se requiera	<input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/> R <input type="checkbox"/> N
d) Oportunidad. Comunica oportunamente información y datos pertinentes a su función, facilitando la toma de decisiones	<input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/> R <input type="checkbox"/> N
e) Confidencialidad. Maneja con confidencialidad y verifica la seguridad de la información que tiene a su cargo	<input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/> R <input type="checkbox"/> N
FACTORES	CALIFICACION
<b>4. Integración de Valores.- Disposición a sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores y políticas organizacionales. Se constituye en un ejemplo de la filosofía empresarial al generar confianza en su accionar</b>	
a) Responsabilidad. Se apega a las políticas, procedimientos y normas organizacionales (responsabilidad)	<input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/> R <input type="checkbox"/> N
b) Integridad. Es honesto en su accionar. Sus acciones son congruentes con sus enunciados. Admite errores y actúa para corregirlos. Brinda y genera confianza	<input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/> R <input type="checkbox"/> N
c) Solidaridad. Trata en forma justa, con respeto e igualdad a todas la personas. Responde siempre con la verdad	<input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/> R <input type="checkbox"/> N
FACTORES	CALIFICACION
<b>5. Innovación y Creatividad.- Capacidad de generar soluciones nuevas y/o diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por su puesto, la organización y los clientes</b>	
a) Motivación al Cambio. Demuestra un actitud positiva frente al cambio y asume su responsabilidad ante el mismo	<input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/> R <input type="checkbox"/> N
b) Creatividad. Busca oportunidades apropiadas para aportar nuevas ideas e implementa soluciones novedosas para problemas de gestión, de los clientes internos y/o externos, o de su equipo	<input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/> R <input type="checkbox"/> N
c) Innovación. Investiga y descubre nuevas aplicaciones para optimizar productos, ideas, procesos o servicios ya existentes	<input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/> R <input type="checkbox"/> N
d) Exploración y Aplicación. Demuestra interés por estar actualizado y prepararse. Aplica sus conocimientos a fin de generar formas más efectivas de realizar las tareas	<input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/> R <input type="checkbox"/> N
FACTORES	CALIFICACION
<b>6. Orientación al Servicio.- Disposición para centrarse en entender los requerimientos o necesidades reales de los clientes (internos y/o externos) y asegurarse de satisfacerlos</b>	
a) Actitud de Servicio. Se interesa por conocer y entender las necesidades de sus clientes y esta dispuesto a ayudarlo	<input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/> R <input type="checkbox"/> N
b) Atención a necesidades del cliente. Entiende la importancia que tiene la calidad de su trabajo para la satisfacción del cliente interno y/o externo, y se empeña en atender sus necesidades	<input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/> R <input type="checkbox"/> N
c) Contacto con Clientes. Se preocupa por mantener contacto y atención permanente con sus clientes internos y externos	<input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/> R <input type="checkbox"/> N

d) Cumplimiento de Compromisos. Cumple los compromisos adquiridos con los clientes internos y externos. Es puntual en la entrega de productos, servicios o soluciones requeridos	<input type="checkbox"/>	S	<input type="checkbox"/>	C	<input type="checkbox"/>	O	<input type="checkbox"/>	R	<input type="checkbox"/>	N
<b>FACTORES</b>	<b>CALIFICACION</b>									
7. Desarrollo de Personas.- Disposición para ayudar a que las personas crezcan integralmente. Implica un esfuerzo constante por impulsar el desarrollo de los colaboradores a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización										

## Anexo 18

### Evaluación: Eventos de capacitación





### EVALUACION DE EVENTOS DE CAPACITACION

El presente documento tiene como finalidad conocer su opinión respecto al evento de capacitación. Agradeceríamos que llene el formulario al finalizar el curso y lo entregue al Coordinador del evento.

Nombre del Evento / Tema: \_\_\_\_\_

Facilitador (es): \_\_\_\_\_

Duración (horas): \_\_\_\_\_ Institución: \_\_\_\_\_

Fecha de Inicio: \_\_\_\_\_ Fecha Final: \_\_\_\_\_

Nombre del Evaluador ( Opcional ): \_\_\_\_\_

**MODALIDAD DEL CURSO:** INTERNO (Cuando el instructor está en roles de la compañía)   
 EXTERNO (Cuando el instructor NO está en roles de la compañía)

**NEGOCIO / ÁREA:**

Expresé su percepción respecto a las siguientes afirmaciones utilizando la escala adjunta:

	Total acuerdo	De acuerdo	Mediano acuerdo	En desacuerdo	Total desacuerdo
a) Los CONTENIDOS compartidos fueron de mi interés	5	4	3	2	1
b) Obtuve CONOCIMIENTOS valiosos en mi participación					
c) Los TEMAS tratados son aplicables a mi trabajo y/o mi vida					
d) Mis EXPECTATIVAS personales se cumplieron					
e) El (los) facilitador(es) DOMINARON el TEMA					
f) La METODOLOGÍA utilizada fue activa y participativa					
Las PREGUNTAS o DUDAS de los participantes fueron resueltas adecuadamente					
g) Se propició una buena COMUNICACIÓN y un ambiente de CONFIANZA					
h) El evento se inició con PUNTUALIDAD					
i) El TIEMPO para abordar los temas fue apropiado					
j) La COORDINACIÓN del evento fue la esperada					
k) El LOCAL donde se realizó el evento fue adecuado					
l) Los MATERIALES utilizados y el funcionamiento de los EQUIPOS fueron adecuados					
m) El servicio de ALIMENTACIÓN fue bueno					
n) Valió la pena participar en el EVENTO y lo recomendaría					
o) Valió la pena participar en el EVENTO y lo recomendaría					

**Mi Compromiso después de este evento es:**  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Comentarios:**  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

GRACIAS POR SU COLABORACION

▼ **REGLAMENTOS**

▼ **REGLAMENTO INTERNO - DEPARTAMENTOS MEDICOS**

- CAPITULO I.- MARCO LEGAL
- CAPITULO II.- OBJETIVO
- CAPITULO III.- ESTRUCTURA
- CAPITULO IV.- FUNCIONES
- CAPITULO V.- PROHIBICIONES DEL SERVICIO MÉDICO
- CAPITULO VI.- SANCIONES DEL SERVICIO MÉDICO

▼ **REGLAMENTO INTERNO DE PRONACA**

- CAPITULO I CAMPO DE APLICACION
- CAPITULO II .- DE LA RELACION LABORAL Y DEL INGRESO DEL PERSONAL
- CAPITULO III .- DE LA JORNADA DE TRABAJO
- CAPITULO IV .- DE LAS VACACIONES LICENCIAS Y PERMISOS
- CAPITULO V .- DE LAS REMUNERACIONES Y PERIODOS DE PAGO
- CAPITULO VI .- DE LAS OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES
- CAPITULO VII .- OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DE LA EMPRESA
- CAPITULO VIII.- DE LAS SANCIONES Y SUS PROCEDIMIENTOS
- CAPITULO IX .- DISPOSICIONES FINALES

▼ **REGLAMENTO INTERNO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SALUD OCUPACIONAL**

- INTRODUCCIÓN
- CAPITULO I.- DISPOSICIONES REGLAMENTARIAS
- CAPITULO II.- SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO
- CAPITULO III.- PREVENCIÓN DE RIESGOS DE LA POBLACIÓN VULNERABLE
- CAPITULO IV.- PREVENCIÓN DE RIESGOS PROPIOS DE LA EMPRESA
- CAPITULO V.- ACCIDENTES MAYORES
- CAPITULO VI.- SEÑALIZACIÓN DE SEGURIDAD
- CAPITULO VII.- VIGILANCIA DE LA SALUD DE LOS TRABAJADORES
- CAPITULO VIII.- REGISTRO E INVESTIGACIÓN DE ACCIDENTES
- CAPITULO X.- GESTIÓN AMBIENTAL

**Anexo 20**  
**Modelo de LLAMADO DE ATENCION**

Santo Domingo, Abril 22 del 2008

Señor

INSPECTOR DEL TRABAJO  
Ciudad.-

De mis consideraciones:

Yo, SILVA PAREDES OSCAR ALFREDO, C. I. # 1801978816 en mi calidad de Gerente de granjas Sitios 3 del área de cerdos, de la Compañía PROCESADORA NACIONAL DE ALIMENTOS PRONACA, notifico que el Sr. LASCANO VILLALBA JAIME EDUARDO con C.I. 1711034072, quien ha estado prestando sus servicios lícitos y personales como ADMINISTRADOR DE GRANJA CHANCHOS SAN JAVIER; bajo contratación de plazo fijo, ha faltado al Reglamento Interno de Trabajo de Pronaca, Capítulo VI, Art. 30, literal E, esto es “Desempeñar con conocimiento, eficacia, buena voluntad y espíritu de colaboración las labores encomendadas siguiendo obediente y cumplidamente las órdenes emanadas por la empresa a través de representante o de la persona encargada de su Departamento”, esta falta se manifiesta por el envío de animales por debajo del peso establecido a la planta de faenamiento.

Solicito por lo tanto que ésta infracción al Código del Trabajo y Reglamento Interno, quede registrado como un llamado de atención escrito al trabajador.

Por la atención le anticipo mis agradecimientos;


Atentamente;

Dr. Oscar Silva P.  
GERENTE GRANJAS CERDOS  
PRONACA

Recibí conforme:

\_\_\_\_\_  
Sr. Jaime Lascano

**Anexo 21**  
**Modelo de Requisición**

	<b>REQUISICION DE PERSONAL POR CREACION DE CARGO O INCREMENTO DE PLAZA</b>		
Fecha de Solicitud: <input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/> <small>día mes año</small>	Fecha Estimada de Contratación: <input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/> <small>día mes año</small>		
NEGOCIO / DIRECCION: <input type="text"/>			
AREA / DEPARTAMENTO: <input type="text"/>			
CENTRO DE OPERACIÓN: <input type="text"/>			
TIPO DE CONTRATO			
FUO: <input type="checkbox"/>	PARCIAL PERMANENTE: <input type="checkbox"/>	HONORARIOS: <input type="checkbox"/>	
EVENTUAL: <input type="checkbox"/>	DURACION EN MESES: <input type="text"/>		
JUSTIFICACION			
CREACION DE CARGO: <input type="checkbox"/>	INCREMENTO DE PLAZA: <input type="checkbox"/>		
Explique el motivo: <input type="text"/>			
CARACTERISTICAS DEL CARGO			
TIPO DE CARGO			
EJECUTIVO <input type="checkbox"/>	ADMINISTRATIVO <input type="checkbox"/>	MIXTO <input type="checkbox"/>	OPERATIVO <input type="checkbox"/>
Nombre del Cargo: <input type="text"/>			
Código del Cargo: <input type="text"/>			
Nombre del Jefe Inmediato: <input type="text"/>			
Se ha Sido Sugerido para aprobación: <input type="text"/>			
Comentarios y/o Sugerencias: <input type="text"/>			
Requiere Visita Domiciliaria previa la contratación: SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>		
Elaborado por: <b>NOMBRE RESPONSABLE DO CENTRO DE OPERACIÓN</b> Firma: _____			
REGISTRO DE APROBACIONES PARA NEGOCIOS			
Gerente Area / Responsable Centro de Operación	Gerente de Negocio / Gerente Producción	Vicep. de Negocio / De Producción / De Japag Café	Vicepresidente Ejecutivo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Luis Bahar III
_____ Firma	_____ Firma	_____ Firma	_____ Firma

**Anexo 22**  
**Validación referencias laborales**

REFERENCIAS LABORALES			
PERSONAL OPERATIVO-ADMINISTRATIVO			
NOMBRE DEL CANDIDATO		CARGO AL QUE APLICA	
EMPRESA		NOMBRE Y CARGO DE LA PERSONA CONTACTADA	
CARGO QUE OCUPÓ AL INGRESAR?	CARGO QUE OCUPÓ AL SALIR?	TIEMPO QUE TRABAJÓ	
COMO CALIFICARIA EL DESEMPEÑO		Por qué?	
<input type="radio"/> Muy Bueno 4pt <input type="radio"/> Bueno 3pt <input type="radio"/> Regular 2pt: <input type="radio"/> Malo 1pt			
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
MANEJO DE RELACIONES INTERPERSONALES		PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA	LO VOLVERIA A CONTRATAR
<input type="radio"/> Muy Bueno 4pt <input type="radio"/> Bueno 3pt <input type="radio"/> Regular 2pt: <input type="radio"/> Malo 1pt		<input type="radio"/> Excelente 2pts <input type="radio"/> Bueno 1pts <input type="radio"/> Mal 0pt	<input type="radio"/> SI 4pts <input type="radio"/> NO 0pts
			PERTENECE A ALGUNA ORGANIZACION
			<input type="radio"/> SI 0 pts <input type="radio"/> NO 6 pts
Qué comentarios adicionales haría respecto al desempeño de la persona para tomar en cuenta para su futuro trabajo			
NOMBRE DEL RESPONSABLE:		FECHA 31/05/2008	TOTAL PUNTOS

### Anexo 23 Informe Final “Selección – Asistente de Costos”

Responsable de registrar, analizar y procesar la información contable generada en los centros de operación. Participa en la elaboración de reportes e informes sobre los costos para la eficiente toma de decisiones. Controla el cumplimiento de normas y procedimientos de control interno.

✓ **Formación Académica**

Título Universitario en Contabilidad y Auditoría.

✓ **Experiencia Previa**

Mínimo dos años como asistente de costos o contador dentro de la empresa o instituciones de similar actividad

✓ **Competencias Personales**

Excelente nivel de comunicación, negociación e innovación, construcción de relaciones, integridad y confianza, proactividad, trabajo en equipo, visión sistémica y toma de decisiones efectivas.

✓ **Competencias Técnicas**

Conocimientos sólidos sobre contabilidad de costos, análisis de estados financieros.

\*Somos un equipo corporativo comprometido con el bienestar y desarrollo de nuestros

## CANDIDATOS

VMANA LASCANO

DIANA BRICEÑO


PRONACA

PATRICIO CHICAIZA

TRAYECTORIA PROFESIONAL

<b>Nombre</b>	VIVIANA LASCANO
<b>Posición Actual</b>	DESEMPLEADO
<b>Experiencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Oficial Crédito y Cobranzas - LA FABRIL (3 años)</li> <li>Aspiración salarial: \$600</li> </ul>
<b>Educación</b>	PUCE - EGRESADA - ING. COMERCIAL

## PRUEBAS PSICOTECNICAS PROCESO DE SELECCIÓN



## TEST - 5 FACTORES

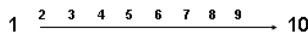
Se evaluará 5 factores que nos permitirá tener como referencia la inteligencia general de los aspirantes

- Factor F Capacidad para escribir y hablar
- Factor V Capacidad para comprender ideas expresadas a través de palabras
- Factor R Capacidad para resolver problemas lógicos, prever y planear
- Factor E Capacidad para imaginar y concebir objetivos en dos o tres dimensiones
- Factor N Capacidad para resolver problemas cualitativos

**INTELIGENCIA GENERAL**

FACTORES	F	V	R	E	N	%
VIVIANA LASCANO	20	50	95	77	20	52.4
DIANA BRICEÑO	20	55	99	40	45	52
PATRICIO CHICAIZA	10	20	75	35	75	43

## Análisis Personalidad

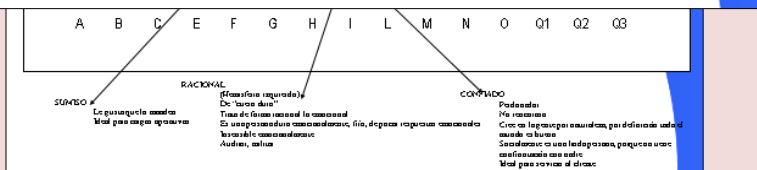
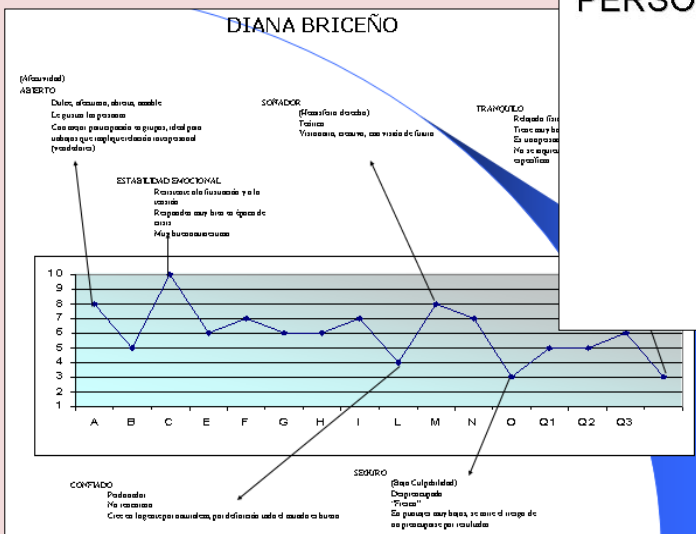



Letra	Característica	Descripción	Característica	Descripción
I1	<b>Afabilidad</b>	Frío impersonal, distante	Cálido, afable, generoso	
B	<b>Razonamiento</b>	Pensamiento concreto	Pensamiento abstracto	
C	<b>Estabilidad</b>	Reactivo emocionalmente cambiabile	Emocionalmente estable, seguro	
E	<b>Dominancia</b>	Cooperador, evita conflictos	Dominante, asertivo, competitivo	
F	<b>Animación</b>	Serio, reprimido cuidadoso	A tímido, espontáneo, alegre	
G	<b>Atención a Normas</b>	Inconformista, indulgente	Atento a normas, cumplidor, formal	
H	<b>Atravimiento</b>	Tímido, temeroso, colubido	Emprendedor, atrevido, seguro	
I	<b>Sensibilidad</b>	Objetivo no sentimental	Sensible, sentimental	
L	<b>Vigilancia</b>	Confiado, adaptable	Vigilante, suspicaz, precavido	
M	<b>Abstracción</b>	Práctico, realista	Abstraído, imaginativo, idealista	
N	<b>Privacidad</b>	Abierto, genuino, natural	Privado, calculador, discreto	
O	<b>Aprensión</b>	Seguro, despreocupado, satisfecho	Aprensivo, inseguro, despreocupado	
Q1	<b>Apertura al Cambio</b>	Tradicional, apgado a lo familiar	Abierto al cambio, experimental	
Q2	<b>Autosuficiencia</b>	Seguidor se integra la grupo	Autosuficiente, solitario	
Q3	<b>Perfeccionismo</b>	Flexible, tolerante	Perfeccionista, organizado, disciplinado	
Q4	<b>Tensión</b>	Relajado plácido, paciente	Tenso, enérgico	



- VIVIANA LASCANO**  
 Se le dificultan las instrucciones complejas, y la realización de abstracciones. Busca activamente situaciones de motivación para el desarrollo de actividades emprendidas. Tiende a defender sus intereses, frente al grupo de trabajo. Debilidad para corregir y exigir a las personas. Tiende a ser impulsiva, alto nivel de tensión, frente a varias actividades.
- DIANA BRICEÑO**  
 Tiende a buscar grandes estímulos. Su pensamiento en general es divergente, produciendo varias ideas a la vez, llevándola en ocasiones a desenfocarse. Se puede desempeñar en organizaciones a largo plazo, con altas expectativas de crecimiento. Altos niveles de compromiso, y creatividad. Es capaz de lograr las cosas que le parecen importantes, tiene rasgos de liderazgo, muestra equilibrio entre extraversión e introversión, Atenta a normas y procedimientos, tiene un carácter impulsivo, y dominante.
- PATRICIO CHICAIZA**  
 Logra profundos niveles de comprensión, por lo que con frecuencia tiende a ser creativo en la búsqueda de objetivos. Su alta estabilidad emocional, indica un alto nivel de competencias de moral en general. Es capaz de obtener resultados de manera metódica, evitando errores y prestando una atención meticulosa a los detalles.

## RESUMEN PERSONAL





De los seleccionados detallo :

• Según rasgos de personalidad los señores : Lascano, Briceño, y Chicaiza poseen estabilidad emocional; adecuados niveles de adaptabilidad y desempeño a corto y largo plazo, expectativas de crecimiento ajustados a normas y procedimientos establecidos; la toma de decisiones están en bases a su moralidad y convencionalismo.

**CONCLUSIONES**



“Ser una empresa líder e innovadora en la industria alimenticia nacional e internacional, satisfaciendo a los consumidores y clientes con óptima calidad y excelente servicio”

## Anexo 24 Documentos de Ingreso

A1. Se debe entregar a los candidatos, una lista con la siguiente información:

A continuación se detalla la documentación que se requiere de manera indispensable para celebrar con usted el Contrato de Trabajo respectivo. Esta documentación deberá ser completada en los **cinco** primeros días hábiles de su ingreso a la Compañía.

En caso de surgir alguna inquietud, favor contactarse con la persona que le proporcionó este formulario.

1. Cédula de identidad (4 copias)
2. Fotocopia de la cédula militar (4 copias)
3. Récord policial actualizado (original)
4. Certificado de votación (4 copias)
5. Partida de matrimonio, para el caso de unión libre: Declaración juramentada ante un Notario o información sumaria con testigos (original)
6. Partida de nacimiento de los Hijos (originales)
7. Copia de cédula del cónyuge
8. Cuatro fotografías tamaño carné actualizadas (personal administrativo). Cinco fotografías tamaño carné actualizadas (personal operativo).
9. Carné del IESS

10. Certificado emitido por el IESS que indique si la persona estuvo o no afiliada al IESS. Si no posee carné de afiliación.
11. Certificado del último año de estudios o título (original para verificación y copia para el archivo).
12. Certificado del último empleador.
13. Certificado de Salud emitido por el Médico de la Compañía autorizando la contratación.
14. Carné del Tipo de sangre emitido por la Cruz Roja Ecuatoriana
15. Tres certificados de honorabilidad en los que consten número telefónico y la dirección de la persona que emite el certificado.
16. (dos copias) Numero de la cuenta en el Banco del Pichincha. Debe llevar al banco (2 copias de cédula, 2 copias certificado de votación y pago de luz, agua o teléfono original). (Si es casado tiene que llevar copia de cédula de la esposa). Llevar un número telefónico de alguien conocido como referencia. Sacar copia de la libreta de ahorros. Para apertura de la cuenta llevar 10 dólares.
17. Carne de salud

**Anexo 25**  
**Agenda de Inducción**





**UTILIZAR  
PAG 2**

### AGENDA DE INDUCCION O REINDUCCION

NEGOCIO: \_\_\_\_\_ SECTOR: \_\_\_\_\_  
 NOMBRE DEL COLABORADOR: \_\_\_\_\_ CARGO: \_\_\_\_\_  
 REPORTA A: \_\_\_\_\_ RESPONSABLE DEL PROCESO: \_\_\_\_\_  
 Fecha de Inicio: \_\_\_\_\_ Fecha Finalización: \_\_\_\_\_

Pag 1

ACTIVIDADES	FECHA	HORA	LUGAR	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
VIDEO CORPORATIVO				DO	
REVISION ESTRUCTURA DEL AREA Y/O COMPAÑIA				DO	
BENEFICIOS Y SERVICIOS (REGLAMENTO INTERNO)				DO	
PRESENTACIONAL PERSONAL Y RECONOCIMIENTO AREAS FISICAS				DO	

Evaluación del proceso de inducción:  Muy Satisfactoria  Satisfactoria  Insatisfactoria  Muy Insatisfactoria

UTILICE MAS DE UN FORMULARIO SI ES NECESARIO

07/10/2004

