



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

TITULACIÓN DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Manual de clasificación de puestos, evaluación del desempeño y capacitación para el personal de la empresa Constructora Tercer Milenio, S.A. en la línea de negocio de procesamiento de harina de pescado, localizada en la ciudad de Portoviejo, año 2012.

Trabajo de fin de titulación

AUTOR: Mera Menéndez, Walter David

DIRECTORA: Chamba Rueda, Laura Magali, Ing.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2013

Certificación

Ingeniera

Laura Magali Chamba Rueda

DIRECTORA DE TESIS DE FIN DE CARRERA

C E R T I F I C A :

Que el presente trabajo, denominado: "Manual de clasificación de puestos, evaluación del desempeño y capacitación para el personal de la empresa Constructora Tercer Milenio, S.A. en la línea de negocio de procesamiento de harina de pescado, localizada en la ciudad de Portoviejo, año 2012" realizado por el profesional en formación: Mera Menéndez, Walter David; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

f.....

Loja, 6 de Enero del 2013

Cesión de derechos

Yo, Mera Menéndez, Walter David, declaro ser autor del presente trabajo de fin de carrera y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art.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 o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f.....
Mera Menéndez, Walter David
CI: 1713854071

DEDICATORIA

A mi esposa, quien siempre estuvo impulsándome en los momentos más difíciles, gracias a su invaluable apoyo, hoy puedo ver alcanzada mi meta.

A mis padres, gracias por haber impulsado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

A mis hijos, gracias por comprender el tiempo que dedique a este trabajo, son mi razón de ser.

“Va por ustedes y lo que han hecho de mí”.

Mil palabras no bastarían para agradecerles su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles.

A todos, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

AGRADECIMIENTO

A mi directora de Tesis Ing. Laura Chamba, por su generosidad al brindarme la oportunidad de recurrir a su capacidad y experiencia científica en un marco de confianza, afecto y amistad, fundamentales para la concreción de este trabajo.

A mis tutores, quienes a lo largo de la carrera me brindaron acertados aportes, haciendo de mí, un profesional de sólidos conocimientos y con mayor capacidad para el desarrollo de este trabajo.

A todo el personal administrativo de la Universidad, que gracias a su diligencia en los procesos permitieron la finalización exitosa de este trabajo.

A mi esposa por su cariño, comprensión y constante estímulo.

A mis hijos por su paciencia y por ser mi impulso diario.

A mis padres por su cariño y apoyo.

ÍNDICE

	Página
Portada.....	i
Certificación.....	ii
Cesión de derechos.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice.....	vi
Resumen Ejecutivo.....	ix

CAPITULO I

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA

TERCER MILENIO S.A.

1.1	Análisis de la situación actual	1
1.2	Base legal	1
1.2.1	Constitución	1
1.2.2	Sector de la actividad comercial	2
1.2.3	Razón social, logotipo, slogan	2
1.3	Cultura Corporativa	2
1.3.1	Misión	3
1.3.2	Visión	3
1.3.3	Objetivo General	3
1.3.4	Principios y valores	3
1.3.5	Políticas	3
1.3.5.1	Políticas de personal	3
1.3.5.2	Políticas de producción	4
1.3.5.3	Políticas de Venta y Cobranza	4
1.3.5.4	Estrategias	5
1.4	Estructura organizacional	5
1.4.1	Estructura orgánica	5
1.4.2	Organigrama estructural	5
1.4.3	Organigrama posicional	6
1.5	Análisis Competitivo	7
1.5.1	Análisis FODA	8
1.5.1.1	Análisis Interno	8
1.5.1.2	Análisis Externo	8
1.5.2	Las 5 fuerzas de Porter	9
1.5.2.1	Barreras de entrada y de salida	10
1.5.2.2	Productos sustitutos	10
1.5.2.3	Poder de negociación del cliente	10
1.5.2.4	Poder de negociación de los proveedores	11
1.5.2.5	Rivalidad existente entre los competidores	11

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO – CONCEPTUALIZACIÓN

2.1	Clasificación de puestos	12
2.1.1	Origen de la clasificación de puestos	12
2.1.2	Definición de la clasificación de puestos	12
2.1.3	Conceptos básicos	12
2.1.4	Alternativas de clasificación de puestos	13
2.1.5	Utilidad de la clasificación de puestos	13
2.2	Valuación de puestos	14
2.2.1	Dificultades de su implementación	14
2.2.2	Ventajas de su implementación	15
2.2.3	Usos de la valuación de puestos	15
2.2.4	Métodos para valorar puestos	15
2.3	Análisis de los puestos de trabajo	17
2.3.1	Elementos básicos que conforman el puesto	18
2.3.2	El Puesto y su relación con la administración de Recursos Humanos	19
2.3.3	El Puesto y su importancia dentro de la estructura organizacional de la empresa	19
2.4	Selección y capacitación de los clasificadores de puestos	20
2.5	Capacitación de personal	21
2.5.1	Importancia	21
2.5.2	Determinación de las necesidades de capacitación	22
2.5.3	Plan de capacitación	22
2.5.4	Responsable	22
2.5.5	Métodos y procedimientos utilizados	22
2.5.6	Evaluación de los resultados de capacitación	23

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO Y MUESTRAL DE LA INVESTIGACIÓN

3.1	Tipo de investigación	25
3.2	Métodos de Investigación	25
3.2.1	Empíricos	25
3.2.2	Teóricos	26
3.3	Técnicas de Investigación	26
3.4	Diseño de la encuesta	28
3.5	Población	28
3.6	Tratamiento y análisis de datos	28
3.7	Análisis e interpretación de resultados	28

CAPÍTULO IV

PROPUESTA: MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS, EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE CONSTRUCTORA TERCER MILENIO, S.A.

4.1	Preliminar	39
------------	------------	----

4.2	Objetivo general	40
4.3	Políticas de desempeño	40
4.4	Normas de desempeño	41
4.5	Procedimientos en la evaluación del desempeño	42
4.6	Flujograma del proceso de aplicación del “Instrumento de Evaluación del Desempeño”	43
4.7	Factores de Evaluación del Desempeño	44
4.7.1	Evaluación del factor Competencia	44
4.7.2	Evaluación del factor Solución de Problemas	48
4.7.2.1	Elementos del factor Solución de Problemas	48
4.7.2.2	Enfoque del logro de metas del factor Solución de Problemas	51
4.7.3	Evaluación del factor Responsabilidad	53
4.7.4	Formulario para la Evaluación del Desempeño	55
4.8	Instrucciones para llenar el instrumento de “Evaluación del Desempeño”	61
4.9	Manual de capacitación	61
4.9.1	Introducción	62
4.9.2	Alcance de la capacitación	62
4.9.3	Objetivos de trabajo	62
4.9.4	Modelos para planear acciones de capacitación en PROTIPEZ	62
4.10	Validación de la propuesta	72
4.11	Impacto de la propuesta	75
 CAPÍTULO V		
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
5.1	Conclusiones	80
5.2	Recomendaciones	82
 BIBLIOGRAFÍA		
LINCOGRAFÍA		
ANEXOS		

RESUMEN EJECUTIVO

“Manual de clasificación de puestos, evaluación del desempeño y capacitación para el personal de la empresa Constructora Tercer Milenio en la línea de negocio de procesamiento de harina de pescado, localizada en la ciudad de Portoviejo, año 2012”, incluye factores clave del área de Recursos Humanos.

En nuestro caso el incremento de producción es proporcional al aumento de personal cuya interacción dentro del entramado administrativo y productivo debe tener equilibrio y armonía, con este fin urge definir parámetros de gestión que favorezcan un crecimiento y expansión comercial adecuada.

La importancia de esta tesis es conseguir un sistema eficaz de gestión del Talento Humano, imprescindible para posicionarnos con éxito en el mercado, un manual proporciona directrices claras para el aprovechamiento óptimo de cualidades y competencias de las personas.

La investigación en toda su extensión se desarrolla en base al método científico, utiliza la reflexión, razonamiento lógico, delimita objetivos y define medios de recolección de información necesarios para garantizar el éxito del estudio.

Finalmente se realiza la validación de la propuesta y se expone su impacto para concretar las conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA TERCER MILENIO S.A.

1.1 Análisis de la situación actual

Constructora Tercer Milenio, S.A., es una empresa de reciente creación, fue constituida en diciembre de 2006 y se especializa en la comercialización de bienes raíces.

En busca de incrementar su línea de acción, diversificar sus actividades y disponer de nuevas fuentes de ingresos no relacionadas con el sector inmobiliario, desde septiembre de 2010, emprende el proyecto de producción de harina de pescado semi-industrial; esta investigación se enfoca directamente sobre este nuevo desarrollo de negocio, llamado comercialmente *PROTIPEZ*.

La estructura organizacional de la empresa no constituyó un problema mientras ésta fue pequeña, pero con el crecimiento, la situación cambió, hay más personal, y con frecuencia se pierde tiempo en tareas de poca importancia o que no se relacionan con los principios básicos de la compañía, hechos que generan una serie de problemas de orden administrativo que están afectando a su desarrollo y expansión comercial a nivel nacional.

Con estos antecedentes, observamos que la empresa requiere de una formalización de su estructura organizacional en el área de recursos humanos, en este sentido, nace la idea de enfrentar estos problemas mediante la investigación y consiguiente creación del “Manual de Clasificación, Evaluación del Desempeño y Capacitación para el personal relacionado a la producción de Harina de Pescado” que ayude a definir con claridad las funciones de cada puesto, a delegar la autoridad, a establecer responsabilidades y, como efecto de éstas, se alcancen los objetivos empresariales planificados originalmente. Estas acciones son indispensables, pues de persistir estos problemas de orden administrativo, se comprometería seriamente la sostenibilidad de la empresa en el mercado al cual sirve actualmente.

1.2 Base legal

Para su funcionamiento, la empresa tiene que cumplir ciertos requisitos legales establecidos en la Ley.

1.2.1 Constitución

Conforme a la escritura de constitución, “La empresa Constructora Tercer Milenio, S.A. se constituye como tal, en la ciudad de Tosagua, Cabecera del Cantón del mismo nombre, Provincia de Manabí, el día viernes 22 de diciembre del 2006 ante el Abogado Pedro Eduardo Mendoza Mendoza, Notario Público Primero del Cantón Tosagua”. (Escritura de Constitución, Constructora Tercer Milenio, S.A.). (Anexo No.3).

1.2.2 Sector de la actividad comercial

La actividad comercial de la empresa Constructora Tercer Milenio, S.A., autorizada por el Servicio de Rentas Internas (SRI) (ver Anexo No.2) entre otras es:

- *Procesamiento de harina y aceite de pescado.*

La harina de pescado es un producto que proporciona una fuente concentrada de proteína de alta calidad y una grasa rica en ácidos grasos omega-3, DHA y EPA, pues posee un 70% a 80% de proteína y grasa digerible; la proteína en la harina de pescado tiene una alta proporción de aminoácidos esenciales en una forma altamente digerible, particularmente metionina, cisteína, lisina, treonina y triptófano, que son muy buenos para mejorar el equilibrio en conjunto de los aminoácidos esenciales dietéticos, además tiene un contenido relativamente alto de minerales y vitaminas como el fósforo, el complejo de vitamina B incluyendo la colina, la vitamina B12, y las vitaminas A y D.

La harina de pescado puede fabricarse por la desecación directa (harina de pescado blanca), o la cocción antes de la desecación (harina de pescado oscura), el método se determina en función del contenido de aceite de la materia prima. La harina de pescado blanca se produce a partir de pescado entero parcialmente eviscerado y de los residuos después de cortados los filetes; la harina de pescado oscura se obtiene del pescado entero, el aceite se separa por cocción y prensado, lo que deja una torta prensada que puede luego desecarse, este es el tipo más corriente; la harina recién producida debe ventilarse para facilitar la oxidación inicial del aceite residual, tomando esta precaución no se requiere añadir antioxidantes. El producto final debe almacenarse en lugares muy secos y sin apilar los sacos que lo contienen.

1.2.3 Razón social, logotipo, slogan

Según lo especifica la escritura de constitución, la compañía se denomina “Constructora Tercer Milenio, S.A.”, y todas sus operaciones en el área de procesamiento de Harina de Pescado las hará con la marca comercial “*PROTIPEZ*”.

Para su gestión comercial y operativa, la empresa debe regirse por las disposiciones mercantiles, por la Ley de Compañías, Ley de Mercado de Valores en aquello que fuere aplicable, Código Civil y demás normas relacionadas con las actividades que realice la Compañía, así como las normas que contemplen sus estatutos sociales.

La imagen corporativa de la marca *PROTIPEZ* la constituyen el logotipo y el lema; en cuanto al logotipo está en desarrollo, y el eslogan es:

“La calidad es nuestra razón de ser”

1.3 Cultura Corporativa

La cultura corporativa es el conjunto de valores y presunciones básicas, que inducen el comportamiento de las personas en las organizaciones, “es la forma de pensar de la organización” (Garmendia, 2009: 34); en el caso de la empresa Constructora Tercer Milenio, S.A. los elementos que conforman la cultura corporativa son los siguientes:

1.3.1 Misión

La misión definida para la empresa es: contribuir al desarrollo del sector productivo del Cantón Portoviejo, incrementando la competitividad del mismo, abasteciendo el mercado local con productos de primera calidad en cuya elaboración, diseños y acabados se han considerado el mayor detalle y cuidado, para así poder elevar los volúmenes de venta y rentabilidad del negocio consecuentemente acceder a una apertura de mercado a nivel nacional. (Constructora Tercer Milenio, S.A., 2011).

1.3.2 Visión

La visión que busca alcanzar la empresa es convertirse en líder e independiente, reconocida tanto en el mercado local como nacional con una organización innovadora y creativa con personal comprometido y capacitado para desarrollar productos de alta calidad y obtener la preferencia de los consumidores y el reconocimiento de la competencia. (Constructora Tercer Milenio, S.A., 2011).

1.3.3 Objetivo General

El objetivo general establecido para la compañía Constructora Tercer Milenio, S.A., que se alinea con la visión propuesta, es elaborar productos de alta calidad, con alto valor agregado para alcanzar la preferencia de los clientes y el reconocimiento de la competencia con una nueva visión y filosofía de trabajo.

1.3.4 Principios y valores

La filosofía con que opera la empresa Constructora Tercer Milenio, S.A. y por tanto su línea en el negocio de procesamiento de harina de pescado “*PROTIPEZ*” se sintetiza en:

- Solidaridad
- Transparencia
- Honestidad
- Equidad
- Trabajo en Equipo
- Responsabilidad Social. (Constructora Tercer Milenio, S.A., 2011).

1.3.5 Políticas

El conjunto de normas establecidas por la dirección de la compañía Constructora Tercer Milenio, S.A. y que regulan su funcionamiento son:

1.3.5.1 Políticas de personal

- Los accionistas tomarán las decisiones en consenso, teniendo como objetivo en el orden establecido la calidad del producto, bienestar para los empleados, rentabilidad y crecimiento.
- No se permitirá ningún tipo de comportamiento que vaya en contra de la ética y los valores de la empresa, de detectarse algún problema el responsable será separado inmediatamente.

- Implantar en la empresa un control de calidad, básica y elemental con el fin de detectar problemas y necesidades del trabajador logrando una armonía en la relación obrero – patrón.
- Diseño de puestos que se adapten a la nueva realidad que impone la globalización de mercados y nuevas concepciones de trabajo en equipo que establezcan sistemas de medición del desempeño y de los sistemas de compensación que deben ser justos y equitativos.
- La remuneración del empleado estará condicionada de acuerdo al desempeño y productividad, motivando la competitividad interna.

1.3.5.2 Políticas de producción

- La materia Prima que se utilizará para elaborar los productos será la más óptima y adecuada dando apertura a proveedores que muestren mejores ofertas y calidad.
- La calidad de los productos será constantemente revisada desde el inicio de su elaboración hasta el final, esmerándonos en mejorar cada día más de acuerdo a los resultados de la demanda.
- La empresa será tan efectiva como sean sus procesos de producción para eliminar los desperdicios.
- El sistema de producción requerirá de un programa de producción que permita planificar el trabajo, sin importar las variaciones de volumen.
- Los inventarios tanto contables como físicos se elaborarán mensualmente con el fin de tener una idea clara y precisa de lo que posee la empresa y lo que necesita para poder seguir operando con normalidad y sin dificultades.
- Elaboraremos un flujograma de tiempos con el fin de maximizar la productividad del personal.

1.3.5.3 Políticas de Venta y Cobranza

- Establecer precios adecuados para los consumidores según el volumen adquirido, sin descuidarnos del precio en el mercado.
- Los productos que se van a comercializar pueden ser adquiridos por el comerciante o industrial agropecuario directamente en las instalaciones de la empresa.
- Al cliente permanente se le dará la oportunidad de crédito con el fin de facilitar su forma de pago, evitando la iliquidez de la empresa.
- Ofrecer al cliente anuncios de publicidad que contengan información de calidad, ventajas y precio del producto.

- El personal que está en contacto con el cliente, debe tener muy en cuenta que el cliente es la razón de ser de la empresa.
- Todos los pedidos que se realicen deben ser confirmados por escrito con una copia para el cliente en el que consten las firmas tanto del que vende como el que compra el producto.

1.3.5.4 Estrategias

La empresa ha implementado tres tipos de estrategias genéricas para la venta de sus productos:

- Liderazgo en costos
- Concentración en el Cliente
- Diferenciación del producto.

1.4 Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa es la forma en que se organizan las actividades, en base a cargos y responsabilidades; independiente del tamaño de la empresa, es un instrumento de gran importancia para realizar los procesos de dirección, control, y canalizar los esfuerzos para alcanzar los planes y objetivos de la empresa.

1.4.1 Estructura orgánica

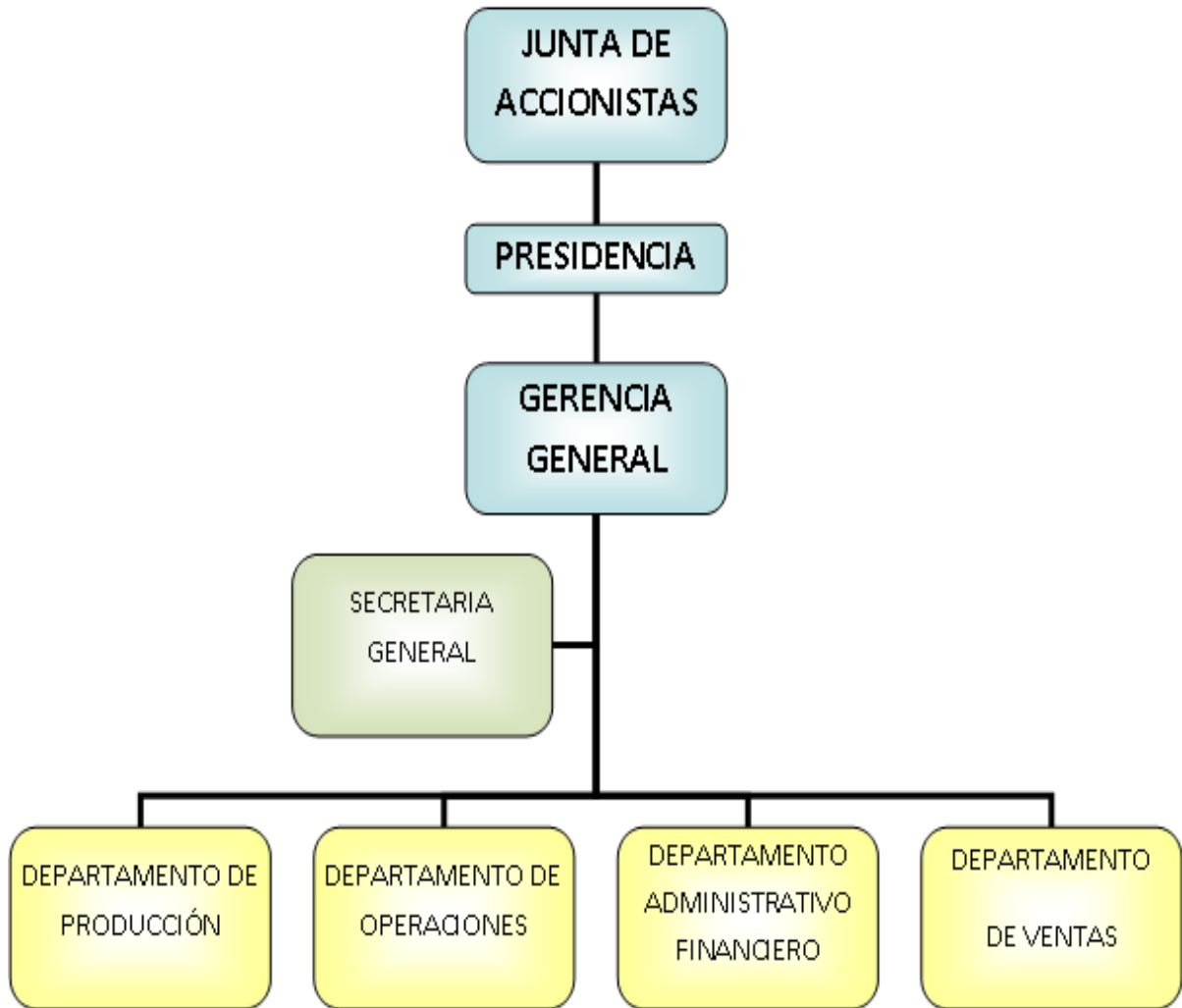
La estructura de la empresa Constructora Tercer Milenio, S.A. en el área de producción de harina de pescado, tendrá en su estructura orgánica los siguientes elementos:

- Junta de Accionistas
- Nivel Directivo
- Nivel Medio
- Nivel Operativo

1.4.2 Organigrama estructural

El organigrama estructural de la empresa es:

Gráfico No.1: Organigrama estructural

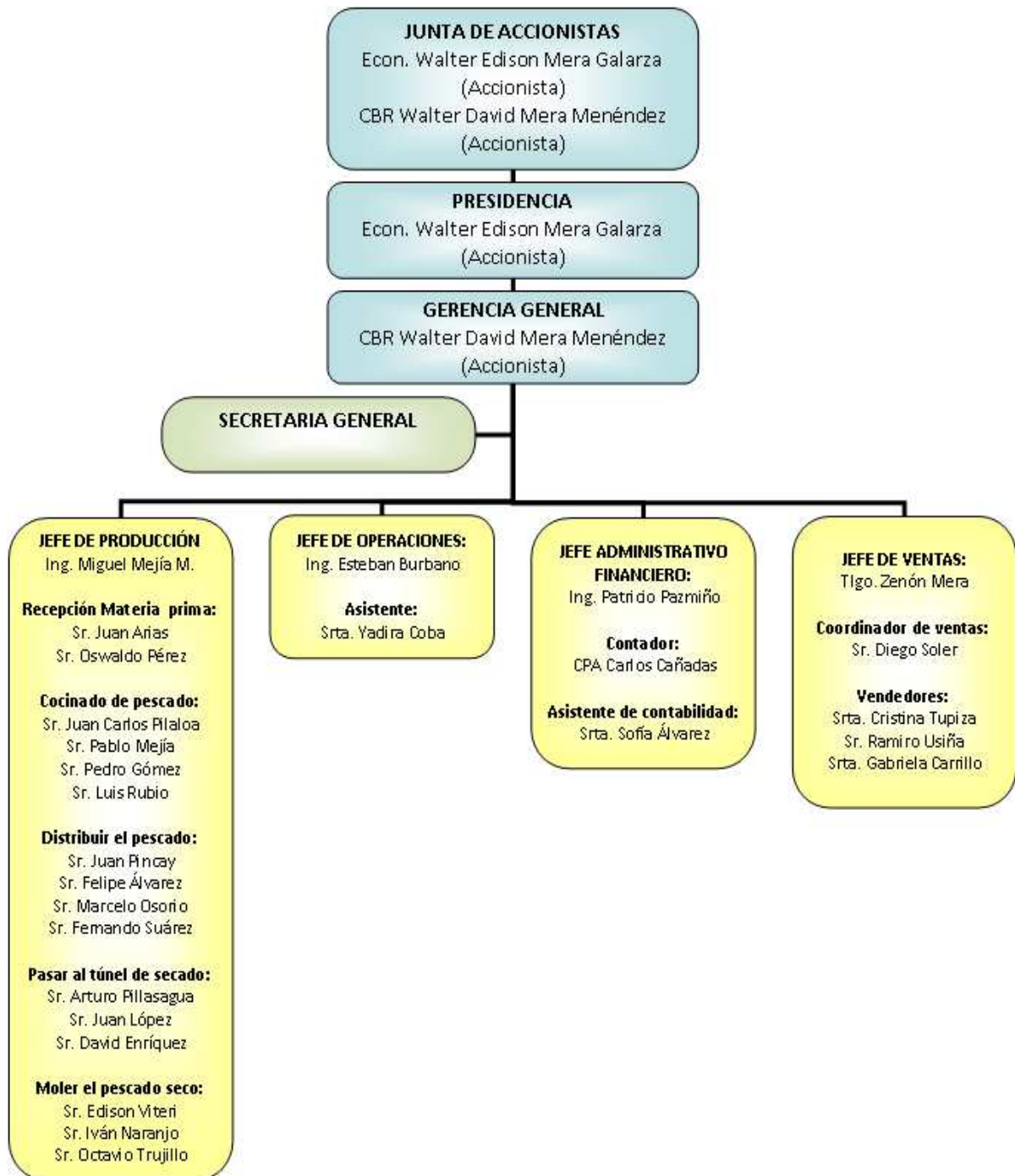


Fuente: Constructora Tercer Milenio S.A.
 Autor: Walter Mera

1.4.3 Organigrama posicional

Una vez elaborado el organigrama estructural, con la inclusión de los diferentes departamentos que requiere la empresa para desarrollar una óptima operatividad, se han agrupado las diversas unidades atendiendo a su naturaleza, y añadido los respectivos cargos, obteniéndose el siguiente organigrama posicional:

Gráfico No.2: Organigrama posicional



Fuente: Constructora Tercer Milenio S.A.

Autor: Walter Mera

1.5 Análisis Competitivo

Para el análisis competitivo de la empresa Constructora Tercer Milenio, S.A., se debe tomar en consideración la relación de la empresa con su entorno, es así que realizamos un análisis FODA y estudio de las 5 fuerzas de Porter.

1.5.1 Análisis FODA

Los factores FODA del área de Producción de Harina de Pescado de la empresa Constructora Tercer Milenio, S.A., son los siguientes:

1.5.1.1 Análisis Interno

Fortalezas:

- Cuenta con capital suficiente para el giro del negocio,
- De acuerdo a las razones de liquidez y apalancamiento, tiene la capacidad suficiente para pagar sus obligaciones de corto plazo,
- Índice de endeudamiento pequeño,
- Harina de pescado con garantía de devolución sin costo adicional,
- Capacidad de competir por el mercado,
- Imagen de prestigio y solvencia desde su constitución,
- Empleados comprometidos con sueldos superiores a la media del sector,
- Ambiente de mayor confianza entre quienes conforma la empresa.

Debilidades:

- Se concentra demasiado en resolver conflictos a corto plazo,
- Cuenta con una cantidad suficiente de personal para los distintos procesos, no necesariamente “capacitado”,
- Existe riesgo de generar calidad deficiente del producto,
- Resistencia al cambio por parte del personal,
- No se conoce perfectamente lo que significa mejoramiento continuo,
- No existe un proceso de capacitación continuo.

1.5.1.2 Análisis Externo

Oportunidades:

- Ubicación estratégica de la planta en una zona con buen acceso vial y buenas condiciones para la producción,
- Existe oferta de harina de pescado calidad Prime de más del 60% de proteína, esta harina sale directamente al mercado exterior que paga precios internacionales, nuestro producto semi-industrial cuenta con un 50 – 54% de proteína a un precio muy competitivo y se queda en el mercado local, lo que nos da un posicionamiento clave en el sector,
- Creciente mercado potencial de clientes para la harina de pescado, motivado por el aumento de la calidad de vida de la población que cada día consume más carnes tanto de planteles avícolas como porcinos,
- Desarrollo de mercados externos para no depender solo del mercado local,
- Fortalecer la imagen corporativa de empresa Constructora Tercer Milenio, S.A., creando una marca para la comercialización de harina de pescado.

Amenazas:

- La inestabilidad política del país, crea incertidumbre en la toma de decisiones financieras de la empresa, existe sensibilidad en los precios de la harina de pescado, cuando se utilizan productos sustitutos como la harina de

soya para la elaboración de balanceados motivado por la veda o cuando la soya baja de precio por disposiciones de gobierno y entra en competencia directa con el producto fabricado por la empresa,

- Restricciones medioambientales (permisos de medioambiente) ya que para la producción de harina de pescado se utiliza desperdicio de atún, sardinas, pesca pequeña, etc.,
- Restricciones municipales (permisos de funcionamiento),
- Diferentes alternativas que presente la competencia y acceda a parte del mercado disputado,
- Capacidad instalada de la competencia y su poder negociador,
- Probable instalación de industrias con una mayor infraestructura,
- El ingreso de nuevos competidores al mercado,
- Marco jurídico no acorde a los requerimientos empresariales debido al gran número de documentos necesarios para el funcionamiento como son los permisos medioambientales, hidrocarburos, etc. que deberían centralizarse en un solo documento que incluya todas las disposiciones de ley.; en este sentido las reglas del juego no son claras y las disposiciones están en constante evolución,
- Los desastres naturales que pueden disminuir la demanda en el sector agrícola.

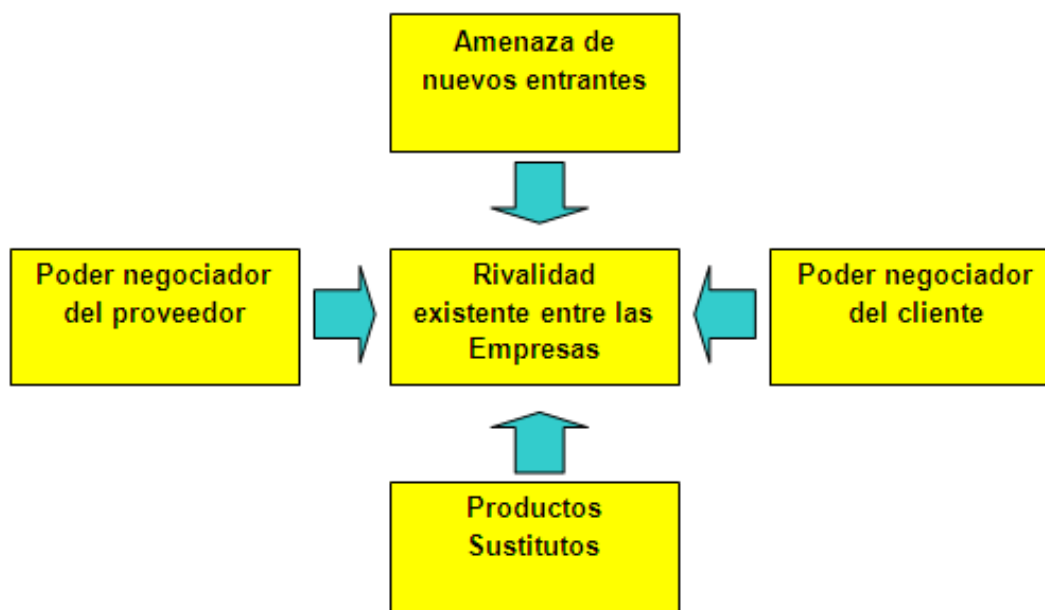
1.5.2 Las 5 fuerzas de Porter

Toda organización depende de las cinco fuerzas competitivas que interaccionan en el mundo empresarial:

- Amenaza de nuevos entrantes
- Rivalidad entre competidores
- Poder de negociación con los proveedores
- Poder de negociación con los clientes
- Amenaza de productos o servicios sustitutos.

La acción conjunta de estas cinco fuerzas competitivas es la que va a determinar la rivalidad existente en el sector. Los beneficios obtenidos por las distintas empresas van a depender directamente de la intensidad de la rivalidad entre las empresas, a mayor rivalidad, menor beneficio. La clave está en defenderse de estas fuerzas competitivas e inclinarlas a nuestro favor. Los factores cruciales en la competencia de la empresa se pueden representar, según Porter, de la siguiente manera:

Gráfico No.3: Las Cinco Fuerzas de Michael Porter



Fuente: Ser Competitivo. Michael Porter. Año 1990.
Autor: Walter Mera

1.5.2.1 Barreras de entrada y de salida

La amenaza de ingreso de nuevas empresas en el sector en el que se encuentra la empresa Constructora Tercer Milenio, S.A., son de tipo económico pues se requiere una inversión inicial de aproximadamente \$180.000,00USD para un proyecto silitar, monto que no es de fácil acceso, del Now Know (saber hacer), es decir los diferentes procesos para obtener harina de pescado y aceite, incluye la comercialización del producto final.

1.5.2.2 Productos sustitutos

Como productos sustitutos de la harina de pescado que limitan el potencial de la empresa, encontramos balanceados de carne y derivados agrícolas con utilización de soya en la formulación, que permiten la alimentación del ganado vacuno, porcino, avícola, etc.; la harina de pescado entra en competencia directa con los productos sustitutos, ya que cumplen la misma función dentro del mercado y satisface la misma necesidad en el consumidor industrial.

1.5.2.3 Poder de negociación del cliente

El poder de negociación de los clientes afecta de modo significativo a la rentabilidad de la empresa Constructora Tercer Milenio, S.A., la importancia de este poder de negociación depende de la diferenciación del portafolio de productos y/o servicios, los costos de cambio de proveedor, si el cliente dispone de información completa de los costos y del grado de concentración de los clientes que pueden unirse para lograr un mayor poder de negociación.

En este negocio se cuenta con pocos clientes, por lo tanto tienen alto poder de negociación.

1.5.2.4 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores en la ciudad de Manta pueden afectar la rentabilidad de la empresa si estos no tienen posibilidad de absorber en sus propios precios las subidas de costos. El poder de negociación de los proveedores de materia prima (pescado crudo) depende de si el grupo de proveedores está más concentrado que el grupo de clientes, los proveedores constituyen una amenaza real de integración hacia el cliente. Los proveedores de Constructora Tercer Milenio, S.A., están sujetos de forma indirecta a la negociación de los compradores, puesto que un descenso de precios de venta se traslada a un descenso en los precios del pescado crudo (materia prima), el gran número de proveedores los deja sin mayor acción negociadora.

1.5.2.5 Rivalidad existente entre los competidores

La rivalidad entre los competidores existentes del sector de harina de pescado da origen a posicionarse utilizando tácticas como la competencia en precios, productos industriales de calidad Prime y Super-prime e incrementos en el servicio al cliente.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO – CONCEPTUALIZACIÓN

2.1 Clasificación de puestos

El análisis de puestos “es la base fundamental de la administración de personal; razón por la cual es necesario describir con precisión lo que se espera de las personas en los diversos puestos ocupacionales y por tanto también es necesario determinar cómo hacerlo para que su desempeño sea satisfactorio para sí mismo y la empresa”. (Zelaya, 2006: 12)

2.1.1 Origen de la clasificación de puestos

No se puede hablar en forma separada del origen de la administración científica así como de otras disciplinas, al parecer es como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora ya que reglamenta el trabajo.

En sus orígenes se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales, las relaciones que se establecían requerían estudio, entendimiento y elaboración de una serie de principios para la buena práctica de los mismos, entre ellos el de la clasificación de puestos de trabajo.

2.1.2 Definición de la clasificación de puestos

Según el autor Zelaya Julio, por clasificación de puestos se entiende: “un proceso técnico por medio del cual se agrupan los puestos de una organización, basándose en la similitud de ciertos factores como la complejidad de las tareas, las responsabilidades como la custodia de valores y el manejo de información confidencial; también por las condiciones de trabajo, por la preparación o las habilidades que debe tener la persona para realizar las tareas de uno o varios puestos”. (Zelaya, 2006: 12)

2.1.3 Conceptos básicos

Los conceptos básicos asociados al tema de estudio son:

Tarea.- “Una unidad de trabajo organizada discretamente (que se puede asignar a un puesto de trabajo u otro), con un principio y un fin claramente definidos, realizada por un individuo para conseguir las metas de un puesto de trabajo”. (Fernández, 1999: 865).

Cargo.- Es el conjunto de todas las tareas que debe realizar un trabajador en relación de dependencia. (Chiavenato, 2000: 23)

Clase.- “Comprende un puesto o conjunto de puestos lo suficientemente similares en cuanto a deberes, responsabilidades y autoridad, para que se les pueda aplicar el mismo título a cada uno de ellos, exigir a quienes hayan de ocuparlos, los mismos requisitos de preparación académica, experiencia, conocimientos, etc., usar el mismo tipo de exámenes o pruebas de aptitud, para seleccionar a los candidatos a empleo y asignarles la misma remuneración en condiciones de trabajo similares”. (Zelaya, 2006: 10)

Serie.- “Es un conjunto de clases de cargos, que tienen naturaleza de tarea similar, pero que implican complejidad, dificultad, responsabilidad y requisitos distintos para ejercer esas tareas”. (Biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración (2012), (En línea), Universidad de la República del Uruguay, disponible en <http://www.ccee.edu.uy/bibliote/index.htm>) [Accesado el día 20 de julio del 2012]

Grupo Ocupacional.- “Es un conjunto de personas con determinada similitud, que hace que a las mismas se les pueda aplicar las Técnicas de Administración de Personal en forma uniforme”. (Biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración (2012), (En línea), Universidad de la República del Uruguay, disponible en <http://www.ccee.edu.uy/bibliote/index.htm>) [Accesado el día 20 de julio del 2012]

2.1.4 Alternativas de clasificación de puestos

Existen diversas alternativas y metodologías para realizar la clasificación de puesto, la procedencia de cada una de ellas depende de la situación y finalidad que se persiga con la clasificación. Las alternativas o criterios para clasificar puestos son:

- **Por Rangos.-** esta clasificación se basa, esencialmente, en analizar los atributos y méritos personales, como condiciones académicas, experiencias, habilidades y destrezas etc., tales características se estructuran en clases amplias, con diferentes grados, definidos por la experiencia, los mayores conocimientos y desde luego, en diferencias salariales. El funcionario puede ascender dentro de la misma clase, sin que se hayan producido cambios en las tareas, en la responsabilidad, en las condiciones de trabajo, consecuencia del error, etc., sino únicamente por su mayor preparación académica, su experiencia y su eficiencia. (Zelaya, 2006: 5)
- **Por Tareas.-** basada esencialmente en el puesto y toma muy en cuenta la complejidad de las tareas, las condiciones de trabajo, las responsabilidades en diferentes aspectos y áreas y las consecuencias del error. En este sistema no se toma en cuenta las condiciones personales del funcionario que ocupa el puesto, para efectos de su clasificación. (Zelaya, 2006: 6)

2.1.5 Utilidad de la clasificación de puestos

Muy útil e importante para la organización, el funcionario o empleado, los supervisores, y el departamento o dirección de recursos humanos.

- **Para la Organización.-** contribuye efectivamente a brindar información cuando se realizan análisis administrativos, procedimientos y métodos de trabajo, así como en la definición de los niveles jerárquicos de la organización. También define responsabilidades en la ejecución de tareas; facilita la coordinación y la realización de trabajos en la empresa; además facilita información que permite distribuir las cargas de trabajo entre los puestos. (Zelaya, 2006: 23)
- **Para los Supervisores.-** exigen a los trabajadores lo que deben hacer y la forma en que deben hacerlo, evita interferencias de mando, facilita el reclutamiento, la

selección y los programas de capacitación. Facilita la supervisión, la coordinación y el control de las labores que realizan los empleados. (Zelaya, 2006: 23)

- **Para el Departamento de Recursos Humanos.-** la clasificación de puestos, es la base esencial para la mayoría de las técnicas o procesos que se aplican en administración de recursos humanos, proporciona la terminología uniforme para el buen manejo de los registros y controles de personal, es la base fundamental para la fijación de salarios, facilita el reclutamiento y la selección de personal y simplifica la administración del personal. (Zelaya, 2006: 23)
- **Para el Trabajador**
 - a) Le permite conocer previamente el trabajo que debe desempeñar, señalándole con claridad sus responsabilidades,
 - b) Le permite conocer la posición relativa de su puesto dentro de la organización administrativa de la empresa,
 - c) Le asegura un salario justo y equitativo de acuerdo con la complejidad de las tareas y responsabilidades que tiene en su trabajo y en relación con los demás puestos de la institución o empresa.

2.2 Valuación de puestos

La valuación de puestos es una técnica que permite establecer datos comparativos entre los distintos puestos de trabajo, independientemente de las personas que lo ocupen. (Zelaya, 2006: 14)

Esta técnica además consiste en un conjunto de procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto. Se tiene en cuenta las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y las condiciones de trabajo. El objetivo de la evaluación de puestos es decidir el nivel de las remuneraciones.

Para llevarla a cabo, es necesario incluir y comprometer a todo el personal de la empresa, con la expectativa de que se va a cuestionar la situación actual de su retribución, sea para bien o para mal.

2.2.1 Dificultades de su implementación

- En empresas pequeñas, imposibilidad de contar con personal especializado e incluso, en ocasiones, con personal capaz en número y categoría para colaborar con el especialista;
- Dificultad de conseguir en todos los escalones la confianza en la objetividad y justicia del sistema, principalmente en los de nivel inferior, que en ocasiones sólo se ven en el sistema, un nuevo medio de control para mejorar aprovechamiento del elemento humano;
- La escasa o nula colaboración de los mandos en todos los niveles, que anteponen durante todo el día su labor cotidiana al temporal trabajo de valuación;
- Dentro de la propia ejecución, la dificultad de valorar ciertos puestos.

2.2.2 Ventajas de su implementación:

- Es sencillo y rápido,
- Es fácilmente comprensible por los interesados: jefes, trabajadores, etc.,
- Puede ser aceptado por las diversas partes con mayor facilidad,
- Requiere un costo muy pequeño para su adopción y mantenimiento,
- Representa un promedio de apreciaciones, con lo que se elimina el empirismo, se reduce la subjetividad y se aprecia mejor la realidad,
- Facilita los trabajos de valuación en las empresas con poco personal y grupos claramente definidos.

2.2.3 Usos de la valuación de puestos

La valuación de puestos contribuirá a la empresa, a evitar problemas sociales, legales y económicos que plantean los salarios por la remuneración equitativa a los colaboradores por los servicios que presta para trabajo igual, desempeñado en puesto y condiciones de eficiencia iguales, al contar con una estructura adecuada y una política general de salarios, la empresa podrá planear sus actividades y sus costos con un grado de mayor certidumbre.

2.2.4 Métodos para valorar puestos

Los métodos o formas más comunes que tiene una empresa para hacer la valuación de puestos son:

- **Método de habilidades básicas.-** Este es un método cuantitativo cuyo procedimiento se basa en analizar todas las tareas posibles que pueden ocurrir en la empresa, las cuales se clasifican en tres grupos de tareas:
 - Complejas
 - Normales
 - Sencillas

El método implica que para poder llevar a cabo estas tareas es necesario tener las habilidades correspondientes, por ejemplo: para supervisar a un grupo de empleados es necesario tener habilidad de supervisar, para tomar decisiones sobre inversiones, la habilidad estratégica correspondiente, etc. a las tareas complejas se le asigna tres puntos, a las tareas normales se le asigna dos puntos, A las tareas sencillas se le asigna un punto. (Rimsky, 2005: 95)

- **Método de componentes de puestos.-** Este método se basa en valores de mercado para una serie de puestos de referencia que, como se ha mencionado son puestos para los que existen valores de mercado. Es un método cuantitativo y consiste en hacer una regresión múltiple entre los valores de mercado con respecto a una serie de variables, entre otros:
 - Volumen de ventas,
 - Número de personas supervisadas,
 - Años de experiencia,
 - Niveles en la estructura, etc. (Rimsky, 2005: 96)

- **Método de encasillamiento.-** Este es un método no cuantitativo que consiste en ubicar puestos como referencia a otros puestos evaluados previamente por algún método diferente. Se podría decir que se trata de un complemento a otro, más que un método en sí, se aplica más en sistemas operativos como el de alineamiento. (Rimsky, 2005: 98).
- **Método de alineación con el mercado.-** Este método se refiere más a la competitividad externa que interna, ya que los puestos de referencia se alinean inicialmente en una estructura diseñada exclusivamente con base en los valores del mercado laboral ecuatoriano que se ha seleccionado para ellos. Una vez que los puestos de referencia están clasificados, los otros puestos se encasillan en la estructura por comparación con los anteriores. (Rimsky, 2005: 98)
- **Método de gradación predeterminada.-** Este método no cuantitativo es un poco más complejo que el anterior, pero conceptualmente más sencillo pues consiste en establecer una escala con un número de grados para luego ubicar los puestos.

Para ello será necesario definir claramente los criterios con los que se diseñaran los grados y las bases sobre las que se compararán las especificaciones de diversos puestos, para obtener, a partir de ahí, la siguiente jerarquía de grupos en la empresa.

Grado 1: Trabajadores no calificados

Grado 2: Trabajadores calificados

Grado 3: Puestos de criterio

Grado 4: Puestos técnicos

Grado 5: Puestos ejecutivos

Grado 6: Puestos gerenciales

Grado 7: Puestos directivos

En cada uno de ellos se establece una breve descripción de lo que representa el grado, por ejemplo en el caso de puestos gerenciales, la descripción indica: estos puestos tienen una responsabilidad directa sobre un área completa de actividad, en cambio si son puestos de trabajador no calificado, la definición menciona: “no se exige preparación previa, ya que para desempeñar el trabajo sólo se requiere cuidado, esmero y conciencia de seguridad. (Biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas (2012), (En línea), Instituto Tecnológico Superior de Calkiní en el Estado de Campeche (ITESCAM), disponible en <https://www.itescam.edu.mx/> [Accesado el día 22 de julio del 2012]

- **Método de puntos.-** Es el método cuantitativo más empleado para la evaluación de puestos. En vez de utilizar niveles salariales, utiliza puntos. Sus resultados son más precisos, porque permite manejar con mayor detalle los factores esenciales. Es recomendable el establecimiento de un comité evaluador.

Pasos:

1. “Determinación de los factores esenciales. Puede desarrollarse con los mismos factores del método de comparación, pero generalmente profundiza más el análisis pues descompone estos elementos en subfactores.
2. Determinación de los niveles de los factores. Dado que el nivel de responsabilidad puede variar de uno a otro puesto, el sistema de puntos crea varios niveles asociados con cada factor. Estos niveles ayudan a los analistas a fijar compensaciones para diferentes grados de responsabilidad y otros factores esenciales.
3. Adjudicación de puntos a cada subfactor. Con los factores esenciales listados y los diferentes niveles colocados como encabezados, se obtiene un sistema matricial de puntuación. El comité asigna puntos, en forma subjetiva a cada subfactor, dicha adjudicación de puntos permite que el comité conceda puntuaciones muy exactas a cada elemento del puesto.
4. Adjudicación de puntos a los niveles. Ya asignados los puntos a cada elemento del puesto del nivel IV, los analistas conceden puntos en cada nivel diferente, para resaltar la importancia de cada uno.
5. Desarrollo del manual de evaluación. El manual incluye una explicación por escrito de cada elemento del puesto. También define qué se espera, en términos de desempeño de los cuatro niveles de cada subfactor. Esta información es necesaria para asignar puntos a los puestos de acuerdo con su nivel.
6. Aplicación del sistema de puntuación. Cuando se encuentran listos el manual y la matriz de puntuación, se puede determinar el valor relativo de cada puesto. Este proceso es subjetivo, requiere que el especialista en sueldos y salarios compare las descripciones del puesto en el manual de evaluación, para cada subfactor. El punto de coincidencia entre la descripción de puestos y la descripción del manual permite fijar el nivel y los puntos de los subfactores de cada puesto. Se suman los puntos de cada subfactor para identificar el número total de puntos del puesto. Después de obtener la puntuación total para cada puesto, se establecen las jerarquías relativas. Al igual que con los otros métodos, estos resultados deben ser verificados por los gerentes de departamento, para asegurarse de que las puntuaciones y los niveles salariales establecidos son adecuados. (Biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas (2012), (En línea), Instituto Tecnológico Superior de Calkiní en el Estado de Campeche (ITESCAM), disponible en <https://www.itescam.edu.mx/> [Accesado el día 22 de julio del 2012]

2.3 Análisis de los puestos de trabajo

El análisis tiene por objeto el examen de todas las tareas que se realizan en el puesto de trabajo, así como las características o exigencias de aquellas. Todo análisis de un puesto de trabajo debe ser fruto de las respuestas a los siguientes interrogantes:

- ¿Qué cosa se hace?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Por qué se hace?
- ¿Qué implica el hacerlo?

Se puede añadir, porque en ocasiones es necesario:

- ¿Dónde se hace?
- ¿Cuándo se hace?

Según la definición de Zelaya Julio, se entiende por puesto de trabajo “el conjunto de tareas, deberes, responsabilidades y obligaciones relacionadas entre sí y asignadas por una autoridad competente para que sean atendidas por un empleado en una unidad de tiempo determinada, independientemente de que el puesto sea a tiempo completo o parcial”. (Zelaya, 2006: 8)

2.3.1 Elementos básicos que conforman el puesto

Los elementos básicos que conforman los puestos en la empresa, en forma general son:

- 1) **Organizacionales.**- Como se indicó en el párrafo anterior, el puesto tiene un lugar en la estructura organizacional de la empresa y, como es lógico suponer, responde a demandas propias de esa organización, especialmente en lo relacionado a funciones, responsabilidades y deberes de la unidad administrativa o de la persona en quien recayeron esas funciones. Este aspecto debe ser considerado seriamente por el analista de clasificación a la hora de describir las tareas de las clases de puestos y, desde luego, cuando ese puesto es clasificado.
- 2) **Ambientales.**- El ambiente juega un papel sumamente importante en la motivación de los empleados y en su calidad de vida e influye positiva o negativamente en el desempeño del puesto, lo que debe ser tomado en cuenta.
- 3) **De comportamiento.**- El comportamiento del empleado en el desempeño del puesto tiene una gran importancia en la estructuración de las tareas, responsabilidades, condiciones en que se desempeñan esas tareas y el grado de eficiencia con el que el puesto en cuestión llene su cometido o alcance el objetivo.

Estos tres puntos de vista destacan una estrecha vinculación entre sí y en muchas ocasiones tienden a confundirse; esto es, precisamente, lo que se tiene que descubrir y manejar en la clasificación de puestos. Como se vio anteriormente, la clasificación tiene relación con casi todos los aspectos no sólo de organización y administración de la empresa, sino también con la definición y ordenamiento de los procesos de trabajo, sean estos administrativos o relacionados con la producción.

2.3.2 El Puesto y su relación con la administración de Recursos Humanos

Aquí se presenta un vistazo general de los aspectos de la administración de recursos humanos que están estrechamente relacionados con las características y funciones del puesto.

La definición de tareas, responsabilidades, características organizacionales, condiciones de trabajo, habilidades y requisitos que debe hacerse cuando se establece o crea un puesto de trabajo en una empresa u organización, convierte a este puesto en un punto de partida para diferentes procesos de la administración de recursos humanos tales como:

1. Establecer las bases para el reclutamiento, selección y contratación de personal requerido por la organización para cubrir una determinada vacante que se ha producido.
2. Proporcionar las bases para definir la autoridad y responsabilidad dentro de la organización; las actividades de un puesto se expresan y se especifican en forma de obligación. La persona que ocupa una unidad orgánica está obligada a efectuar esas actividades, condicionadas por esos deberes.
3. Definir la clasificación que debe tener el puesto; la múltiple variedad de puestos de trabajo que existen en la economía determina la necesidad de su agrupamiento a los efectos de la organización del trabajo atendiendo a una serie de factores y a las características específicas de la actividad que en ellos se ejecuta.
4. Poner las bases para la valuación de puestos aunque no se disponga de elementos tan precisos de medición como para que los resultados no sean, en algunos casos, discutibles ya que la subjetividad puede influir en ocasiones y así se vuelve lo más objetiva posible.
5. Proporcionar las bases para la valoración del puesto, permite valorar la aportación que hace el trabajador a la empresa a través de su puesto.

Además de los aspectos anotados, la definición del puesto de trabajo también tiene importancia en el establecimiento de la disciplina, en el control de la eficiencia y para evitar conflictos personales entre los empleados, que pueden llevar su desmotivación y frustración. Lo anterior dependerá de la forma en que se organicen los puestos y su relación con las habilidades, conocimientos y destrezas de los empleados que los desempeñen.

2.3.3 El Puesto y su importancia dentro de la estructura organizacional de la empresa

Es importante señalar que todo puesto tiene un lugar asignado dentro de la estructura organizacional de la empresa o institución, el cual está determinado por las tareas y responsabilidades que se le asigne inicialmente. Pero esas tareas y responsabilidades irán cambiando con el transcurrir del tiempo, de acuerdo con las características de la persona que lo ocupe. Si el empleado acepta más

responsabilidades y tareas nuevas diferentes de las que se le habían asignado originalmente, el puesto se irá transformando en un puesto de mayor categoría, dependiendo de la disposición y habilidades del empleado y lógicamente también irá escalando posiciones en la jerarquía organizacional.

Lo anterior nos indica que el puesto no es un elemento estático, sino más bien dinámico y eso, tarde o temprano, se reflejará en la clasificación que ostenta el puesto.

Esto puede conducir a conceptualizar una falacia o a cometer ciertos errores como los que se han cometido especialmente en la administración pública del país, al hacer crecer puestos sin un sustento real en las funciones o tareas y responsabilidades; es decir, inflando artificialmente las responsabilidades, deberes y tareas o modificando las estructuras organizacionales de las instituciones para lograr una mejor clasificación de su puesto. Algunas veces estos subterfugios han logrado sorprender a las autoridades competentes, pero también, estos crecimientos indebidos de los puestos han logrado sembrar la desconfianza en los técnicos de clasificación de puestos, que son, a fin de cuentas, a quienes les corresponde enmendar errores.

2.4 Selección y capacitación de los clasificadores de puestos

Es importante la selección del personal puesto que en ella puede radicar el éxito o fracaso de la clasificación de puestos, porque ésta depende del personal que asuma esta responsabilidad. El método empleado para la recolección de la información de los puestos puede estar bien elegido y los cuestionarios pueden estar bien diseñados; sin embargo, en última instancia es el clasificador de puestos quien toma la decisión y determina la clasificación del puesto. Si el analista no ha sido bien seleccionado o si la capacitación no llena las condiciones deseadas, el trabajo que realice, será un total y verdadero fracaso.

Existen tres fuentes básicas para el reclutamiento del personal que se dedicará a la clasificación:

- 1) Empleados de la empresa
- 2) Analistas proporcionados por una firma consultora, y,
- 3) Analistas contratados fuera.

Antes de escoger la más adecuada de las fuentes, deben analizarse dos problemas importantes:

- El de las capacidades, habilidades y conocimientos que debe tener un buen analista para la clasificación de puestos, y,
- el número de clasificadores requeridos

Algunas de las características de un buen clasificador son las siguientes:

1. Características personales
 - a) Capacidad para mantener buenas relaciones con otras personas
 - b) Habilidad para comunicarse en forma escrita y oral

- c) Buena presentación personal
 - d) Habilidad para atender a los usuarios del sistema
 - e) Actitud comprensiva y paciente
 - f) Objetividad en sus razonamientos y criterios
 - g) Discreción con respecto a los asuntos encomendados
 - h) Conocimiento de las normas técnicas y de la legislación que rige las actividades.
2. Características mentales
- a) Capacidad analítica, crítica y de síntesis
 - b) Capacidad para planificar, organizar y coordinar actividades
 - c) Capacidad para analizar y resolver problemas en forma efectiva
 - d) Habilidad para la negociación en espacios de toma de decisiones
 - e) Creatividad, independencia y planificación directiva
 - f) Capacidad de decisión, tenacidad, toma de riesgos, trabajo en equipo, integridad y juicio.
 - g) capacidad para realizar análisis diversos, organizar el trabajo e integrar enfoques propios de su especialidad e interdisciplinarios.

2.5 Capacitación de personal

El papel que juega la capacitación en la empresa, es esencial, pero desafortunadamente su importancia y trascendencia no está evaluada en su exacta dimensión, porque la educación en la empresa, debe ser una filosofía de trabajo, se debe crear una mística o cultura de capacitación si se quiere alcanzar un mayor crecimiento en el sector al que se sirve.

2.5.1 Importancia

La capacitación de recursos humanos para la empresa, es de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundan en beneficios para la organización. La capacitación en todos los niveles de la empresa constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

- **Cómo beneficia la capacitación a la empresa:**
 - Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas
 - Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles
 - Crea mejor imagen
 - Mejora la relación jefes-subordinados
 - Se promueve la comunicación a toda la empresa
 - Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos
 - Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
 - Promueve el desarrollo con vistas a la promoción
 - Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- **Cómo beneficia la capacitación al personal:**
 - Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas
 - Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo

- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto
- Permite el logro de metas individuales
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

2.5.2 Determinación de las necesidades de capacitación

La empresa, debe realizar periódicamente un proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación para hacer un inventario de necesidades de capacitación del personal en términos de preparación técnica, humana o administrativa.

2.5.3 Plan de capacitación

Para la empresa es importante involucrar al personal, ya que la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de productos y servicios que entrega la empresa al cliente.

Para el logro de la excelencia en la gestión institucional y los servicios brindados se requiere entonces contar con personal motivado y que trabaje en equipo, en este contexto, se debe prestar especial atención a los siguientes aspectos:

- Calidad en el trato que reciben las personas
- Relaciones interpersonales entre los jefes y sus empleados a cargo
- Relaciones interpersonales entre los jefes y sus superiores (Gerente y Jefes de Sección)
- Existencia de confianza, respeto y reconocimiento entre las partes
- Ambiente laboral que facilitará o no el cumplimiento del trabajo de cada persona

Con el fin de optimizar dichos aspectos, se toma a la capacitación como un elemento que permitirá mantener, modificar o cambiar actitudes y comportamientos de las personas dentro de la empresa, haciendo que se enfrenten los cambios institucionales satisfactoriamente tanto para los empleados como para los servicios ofrecidos a los clientes por parte de la empresa. (Biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas (2012), (En línea), Instituto Tecnológico Superior de Calkiní en el Estado de Campeche (ITESCAM), disponible en <https://www.itescam.edu.mx/> [Accesado el día 22 de julio del 2012]

2.5.4 Responsable

La responsabilidad directa de la ejecución del plan de capacitación, en la empresa es del jefe de personal, así como de corregir las desviaciones que se presenten.

2.5.5 Métodos y procedimientos utilizados

La empresa, puede utilizar los siguientes métodos de capacitación, los cuales tienen la posibilidad de retroalimentación instantánea y de repetición indefinida.

- **Simulaciones por computadora en aulas.-** Generalmente en forma de juegos, se utiliza para capacitar a gerentes en la toma de decisiones.

- **Simulación de condiciones reales.-** Para evitar que la instrucción interfiera en las operaciones normales de la empresa, se utilizan instalaciones que simulan las condiciones de trabajo real. Esta técnica permite transferencia, repetición y participación notable, así como la organización significativa de materiales y retroalimentación.
- **Estudio de Casos.-** Mediante el estudio de una situación específica o simulada, el empleado en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable emprender en situaciones análogas. Para ello, cuenta con las sugerencias de otras personas, así como las propias. Además de aprender gracias al caso que se estudia, la persona puede desarrollar habilidades de toma de decisiones. Existe también la ventaja de la participación mediante la discusión del caso.
- **Capacitación en laboratorio (sensibilización).-** Constituye una modalidad de la capacitación en grupo. Se emplea para desarrollar las habilidades interpersonales. Se puede utilizar también para el desarrollo de conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales. Esta técnica propone compartir experiencias y analizar sentimientos, conductas, percepciones y reacciones que provocan esas experiencias.
- **Instrucción directa sobre el puesto.-** Se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea básicamente para enseñar a obreros y empleados a desempeñar un puesto actual. La instrucción es impartida por un capacitador, supervisor o compañero de trabajo. En la mayoría de los casos el interés del capacitador se centra en obtener un determinado producto y en una buena técnica de capacitación.
- **Asesoramiento personal (mentoría).-** Es un enfoque de desarrollo gerencial en el puesto, en el que se concede la oportunidad al capacitando de aprender sobre una base de uno a uno de los miembros de la organización con más experiencia.

2.5.6 Evaluación de los resultados de capacitación

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos, es necesario evaluar la eficiencia del programa de capacitación y debe considerar dos aspectos:

- 1) Determinar si la capacitación produjo modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- 2) Verificar si los resultados de capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa

Además de estos dos aspectos, es necesario determinar si las técnicas de capacitación empleadas en la empresa son efectivas.

La evaluación de los resultados de capacitación se va hacer en tres niveles:

- **En el nivel organizacional.-** En este nivel la capacitación debe proporcionar resultados como:

- a) Aumento de la eficacia organizacional
 - b) Mejoramiento de la imagen de la empresa
 - c) Mejoramiento del clima organizacional
 - d) Mejores relaciones entre la empresa y los empleados
 - e) Facilidad en los cambios y en la innovación
 - f) Aumento de la eficiencia, etc.
- **En el nivel de los recursos humanos.-** En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:
 - a) Reducción de la rotación de personal
 - b) Disminución del ausentismo
 - c) Aumento de la eficiencia individual de los empleados
 - d) Aumento de las habilidades de las personas
 - e) Elevación del conocimiento de las personas
 - f) Cambio de actitudes y de comportamiento de las personas, etc.
- **En el nivel de tareas y operaciones.-** En este nivel, la capacitación puede proporcionar resultados como:
 - a) Aumento de la productividad
 - b) Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios
 - c) Reducción del ciclo del servicio
 - d) Mejoramiento de la atención al cliente
 - e) Reducción del índice de conflictos
 - f) Disminución del índice de accidentes
 - g) Disminución del índice de equipos.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO Y MUESTRAL DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de investigación

El estudio que se requiere desarrollar será básicamente explorativo, explicativo y descriptivo, puesto que estará enmarcado en una investigación que no se ha realizado antes en la empresa Constructora Tercer Milenio, S.A., y que señala las características de un Manual de Clasificación de Puestos, Evaluación del Desempeño y Capacitación, con sus elementos y componentes respectivos.

Además se describirán hechos y situaciones que se producen al interior de la empresa, en la que se busca conocer las características y distribución jerárquica de los empleados en sus diferentes actividades diarias que permitan la producción y comercialización de harina de pescado al mercado ecuatoriano.

Constituye también un estudio explorativo, explicativo y descriptivo en razón de acudir a técnicas específicas para la recopilación de la información, como son: la observación, las encuestas, las entrevistas, etc., también se utilizará informes y documentos de la historia y constitución de la empresa como información de línea base. Finalmente se utilizará el muestreo para la recolección de información que será sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico.

3.2 Métodos de Investigación

El objetivo de toda ciencia radica en brindar explicaciones para los fenómenos observados y establecer principios generales que permitan predecir las relaciones entre estos y otros fenómenos. Estas explicaciones y generalizaciones se logran por un tipo de sentido común organizado denominado métodos de investigación científica.

3.2.1 Empíricos

- **La Inducción**, es un modo de razonar que lleva a conocer la realidad que se vive en la empresa Constructora Tercer Milenio, S.A., se caracteriza porque mediante la utilización de procesos analíticos sintéticos se estudian los hechos, casos o fenómenos particulares concernientes al diseño de un Manual de Clasificación de Puestos, Evaluación del Desempeño y Capacitación porque un "Manual" es la base fundamental de la administración de personal puesto que describe con precisión lo que se espera que las personas realicen en los diversos puestos ocupacionales que conforman la organización lo que sin duda incrementará la eficacia y eficiencia de la empresa.
- **La Deducción**, parte de un principio o ley universal acerca de la administración moderna, para llegar a conclusiones o consecuencias particulares acerca de un manual de clasificación de puestos, evaluación del desempeño y capacitación para la empresa Constructora Tercer Milenio, S.A., puesto que a través de éste método se puede extraer en forma lógica conocimientos nuevos de conocimientos administrativos previos.

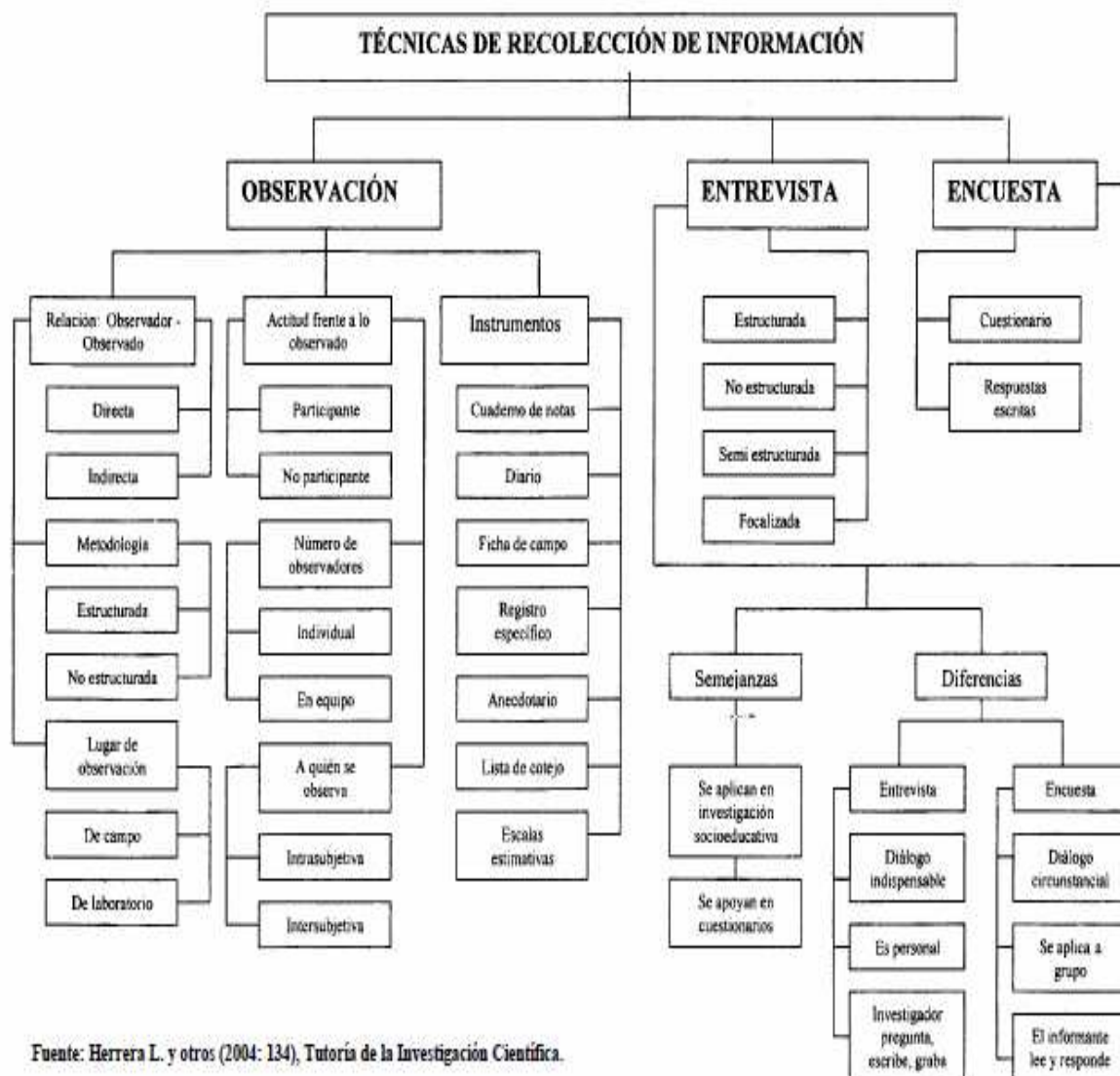
3.2.2 Teóricos

- *La observación científica* como método consiste en la percepción directa del escenario que se vive en la empresa Constructora Tercer Milenio, S.A., la cual permitirá conocer la realidad mediante la percepción directa de los objetos y fenómenos administrativos que se suscitan día a día en sus diferentes áreas.
- *El método de medición* se va a tener en cuenta en todas y cada una de las características que se requiere para diseñar un manual de clasificación de puestos, evaluación del desempeño y capacitación, y los resultados que se pretende alcanzar a través de la eficacia y eficiencia organizacional que permita desarrollar una ventaja competitiva importante.

3.3 Técnicas de Investigación

Las técnicas de investigación de éste estudio serán el conjunto de mecanismos, medios o recursos dirigidos a recolectar, conservar, analizar y transmitir los datos de los fenómenos sobre los cuales se investiga.

Gráfico No.4: Técnicas de recolección de información



Recopilado por: Walter Mera

Entre las técnicas de investigación de campo, dirigidas a recoger información primaria en éste estudio son:

- La observación,
- La encuesta.

En cuanto a las técnicas dirigidas a recoger información secundaria serán las siguientes:

- Recopilación documental del diseño de manuales
- Instituciones especializadas (INEC, Cámara de Comercio de Quito, Asociaciones, etc.)
- Anuarios de la empresa Constructora Tercer Milenio, S.A.
- Empresas consultoras en diseño organizacional

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, las técnicas de investigación son procedimientos o recursos fundamentales de recolección de información, de los que se vale el investigador para acercarse a los hechos y acceder a su conocimiento.

3.4 Diseño de evaluación de elementos

Los diseños de los formatos de evaluación se encuentran descritos a partir del punto 4.6 Factores de evaluación, pág. 43.

3.5 Población

La población de éste estudio, es el conjunto de los individuos que conforman actualmente la empresa Constructora Tercer Milenio, S.A., es decir 45 empleados; los cuales serán sometidos a una evaluación estadística a través de una encuesta en sus estaciones de trabajo.

Tamaño de la muestra: en razón de ser muy pequeña la población de estudio, 45 empleados, ese mismo número se toma como tamaño de la muestra para el estudio propuesto cuya nómina completa consta en el punto 1.4.3 Organigrama posicional pág. 7.

3.6 Tratamiento y análisis de datos

Los datos que se han recolectado durante el trabajo de campo deben ser organizados de manera que permitan ser analizados por el investigador.

- a. El proceso de edición requiere de la revisión exhaustiva de los datos recabados, la codificación consiste en asignar valores numéricos o alfanuméricos (códigos) a cada una de las categorías de respuesta posibles con el fin de facilitar el tratamiento posterior de los datos.
- b. La tabulación de datos significa ordenar los mismos en tablas que resuman las frecuencias de respuesta a cada categoría.
- c. Aplicación de técnicas de análisis estadístico.

Una vez que los datos han sido tabulados correctamente se procede a graficar cada uno de los resultados obtenidos en barras de Gantt y pasteles.

Finalmente se analizará e interpretará cada uno de los resultados obtenidos en las diferentes preguntas estructuradas, y que fueron expuestos a cada uno de los empleados de la empresa Constructora Tercer Milenio S.A.

3.7 Análisis e interpretación de resultados

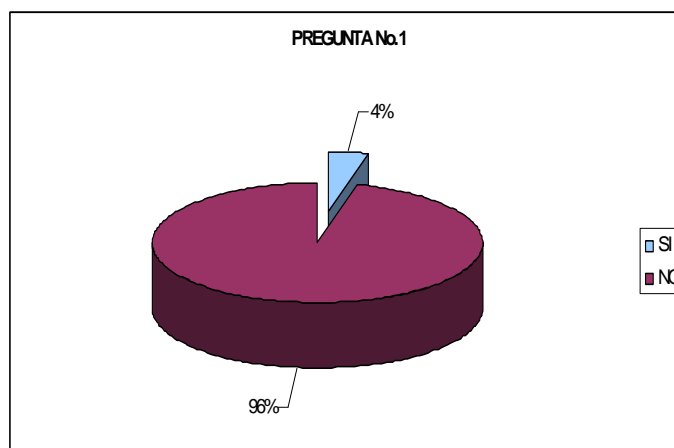
Mediante investigación de campo se obtiene:

CLASIFICACIÓN

1. **¿Conoce usted, si la empresa Constructora Tercer Milenio, S.A., posee una hoja de funciones para cada cargo?**

Tabla No.1: Clasificación de puestos, TABULACIÓN de la pregunta No. 1

Variable	No de empleados encuestados	Porcentaje
SI	2	4%
NO	43	96%
TOTAL	45	100%

Gráfico No.5:**Análisis e Interpretación:**

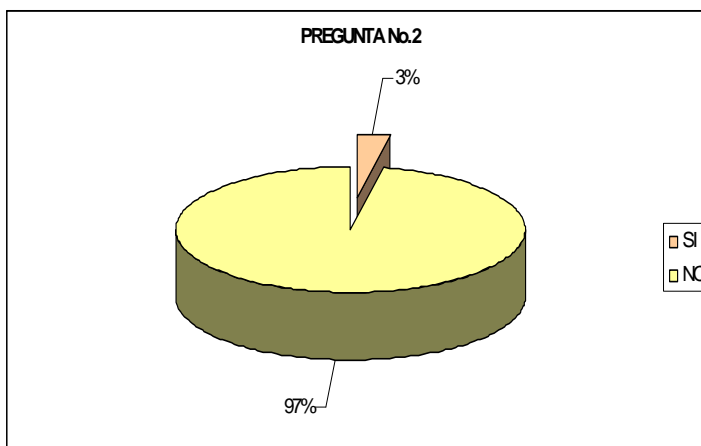
El 96% de los empleados contestan que **no** conocen que la empresa Constructora Tercer Milenio, S.A., posee una hoja de funciones para cada cargo; mientras el 4% de los empleados contestan que **sí**. Las respuestas obtenidas indican que no se cuenta con un manual organizacional que ayude o sirva de guía en el campo productivo, administrativo y ventas que son las actividades que desarrolla la empresa.

2. ¿Conoce usted, si la empresa Constructora Tercer Milenio, S.A., posee un Manual de Clasificación de Puestos debidamente actualizado?

Tabla No.2: Clasificación de puestos, TABULACIÓN de la pregunta No. 2

Variable	No de empleados encuestados	Porcentaje
SI	1	3%
NO	44	97%
TOTAL	45	100%

Gráfico No.6:



Análisis e Interpretación

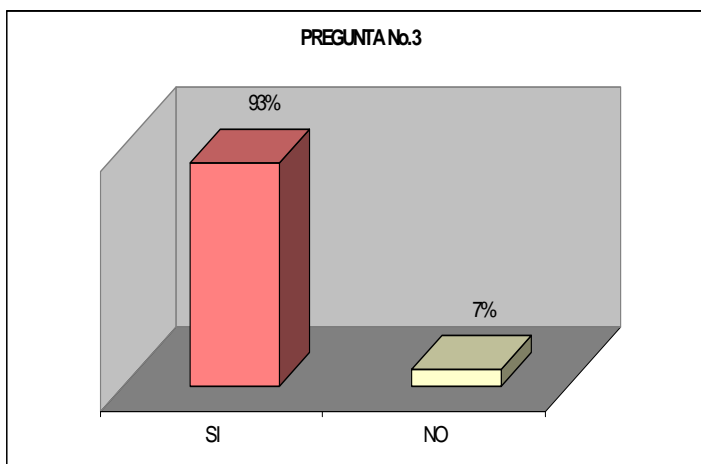
El 97% de los empleados contesta, que no conoce que la empresa Constructora Tercer Milenio, S.A., posea un Manual de Clasificación de Puestos debidamente actualizado; mientras tanto el 3% de los empleados contesta que sí lo. De estas respuestas se infiere que no hay una formalización documentada que clasifique los diferentes puestos en la empresa, lo que ocasiona improvisación y duplicación de tareas como consecuencia de la inexistencia de manuales administrativos que son los que explican en forma detallada la clasificación de puestos:

3. **¿Cree usted que un Manual de Clasificación de Puestos realizará un mejor aprovechamiento de las cualidades y competencias de los candidatos seleccionados para ocupar una vacante?**

Tabla No.3: Clasificación de puestos, TABULACIÓN de la pregunta No. 3

Variable	No de empleados encuestados	Porcentaje
SI	42	93%
NO	3	7%
TOTAL	45	100%

Gráfico No.7:



Análisis e Interpretación

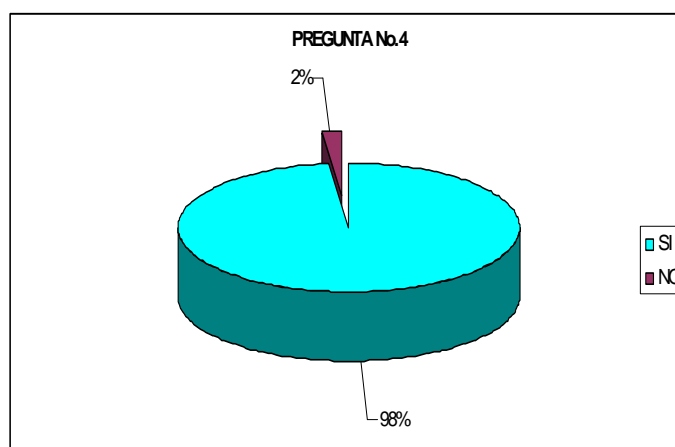
El 93% de los empleados contesta, que un Manual de Clasificación de Puestos aprovechará mejor las cualidades y competencias de los candidatos seleccionados; mientras el 7% de los empleados contesta lo contrario porque intervienen otras variables. Es obvio que se requiere un manual porque es una herramienta administrativa valiosa que proporciona la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución.

4. **¿Cree usted que un Manual de Clasificación de Puestos, propiciará la eficiencia en el cumplimiento de las tareas y mejorará el desempeño del personal?**

Tabla No.4: Clasificación de puestos, TABULACIÓN de la pregunta No. 4

Variable	No de empleados encuestados	Porcentaje
SI	44	98%
NO	1	2%
TOTAL	45	100%

Gráfico No.8:



Análisis e Interpretación

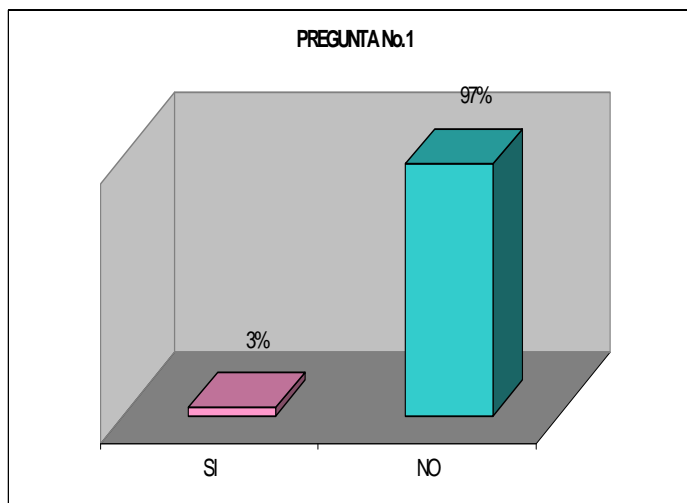
El 98% de los empleados contestan, que un Manual de Clasificación de Puestos, propiciará la eficiencia en el cumplimiento de las tareas y mejorará el desempeño del personal mientras solo el 2% de los empleados cree que no lo hará. Estas respuestas indican claramente que un Manual de Clasificación de Puestos permitirá orientar y mejorar los esfuerzos de los integrantes que conforman la empresa, para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado.

VALUACIÓN

1. **¿Conoce usted, si la empresa Constructora Tercer Milenio, S.A., posee un Manual de Valuación de Puestos debidamente actualizado?**

Tabla No.5: Valuación de puestos, TABULACIÓN de la pregunta No. 1

Variable	No de empleados encuestados	Porcentaje
SI	1	3%
NO	44	97%
TOTAL	45	100%

Gráfico No.9:**Análisis e Interpretación**

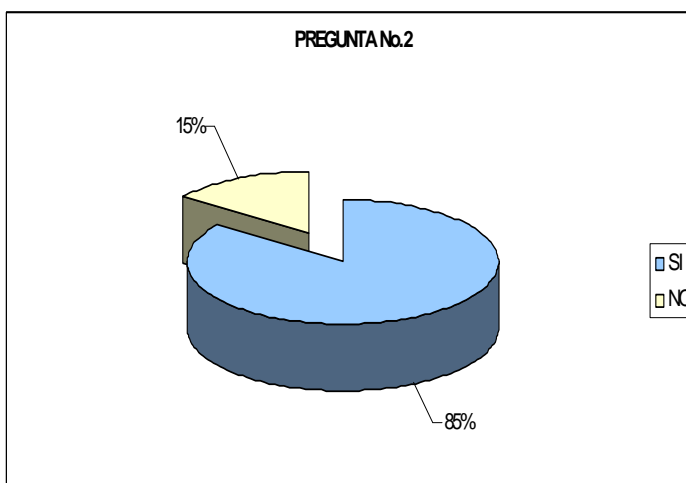
El 97% de los empleados contesta, que desconocen la existencia de un Manual de Valuación de Puestos actualizado y vigente; mientras el 3% de los empleados contesta que si conocen que la empresa posee un Manual de Valuación de Puestos. Esta respuesta es por demás explícita, puesto que no se cuenta con un manual administrativo que sea una guía práctica para la valuación de puestos.

2. ¿Cree usted que un Manual de Valuación de Puestos permitirá implantar nuevas políticas de compensación justa?

Tabla No.6: Valuación de puestos, TABULACIÓN de la pregunta No. 2

Variable	No de empleados encuestados	Porcentaje
SI	38	85%
NO	7	15%
TOTAL	45	100%

Gráfico No.10:



Análisis e Interpretación

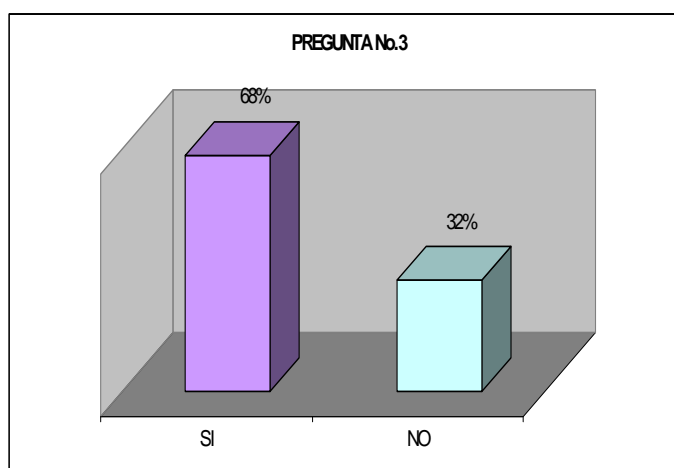
El 85% de los empleados contestan que un Manual de Valuación de Puestos si permitirá implantar nuevas políticas de compensación justa, mientras el 15% contestan lo contrario, éste último resultado puede obedecer a una resistencia psicológica interna a una valuación justa de los puestos. El reto es encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción de los empleados con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa Constructora Tercer Milenio, S.A., en cuanto a la retribución de la labor.

3. ¿En base a su criterio, son determinados los sueldos de los empleados en base al mercado laboral?

Tabla No.7: Valuación de puestos, TABULACIÓN de la pregunta No. 3

Variable	No de empleados encuestados	Porcentaje
SI	31	68%
NO	14	32%
TOTAL	45	100%

Gráfico No.11:



Análisis e Interpretación

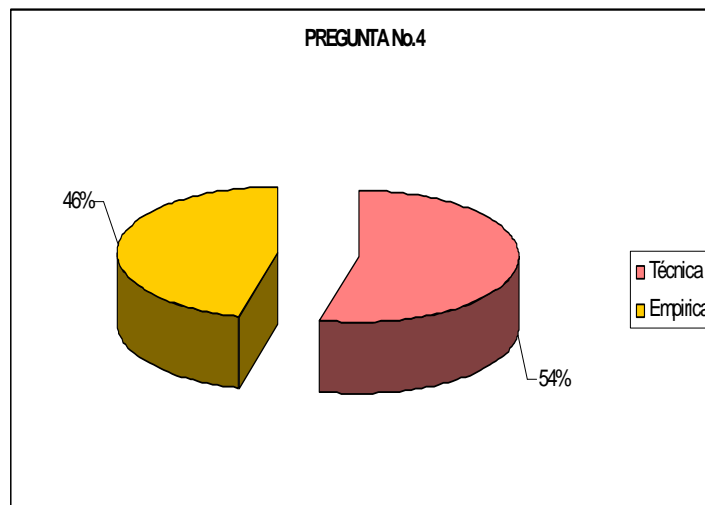
El 68% de los empleados contestan, que sus sueldos están determinados en base al mercado laboral, mientras el 32% de los empleados dice que no. Estas respuestas indican que los sueldos en su mayoría se encuentran de acuerdo al promedio del mercado laboral; sin embargo un 32% de empleados cree que no lo está, por lo tanto no se encuentran del todo conformes con sus respectivos sueldos de lo que se infiere que es necesario un Manual de Valuación de Puestos para ordenar de forma equitativa el valor de los sueldos.

4. ¿El sistema que utiliza la empresa Constructora Tercer Milenio, S.A., para determinar los sueldos de sus empleados es calculado tomando una base técnica o empírica?

Tabla No.8: Valuación de puestos, TABULACIÓN de la pregunta No. 4

Variable	No de empleados encuestados	Porcentaje
Técnica	24	54%
Empírica	21	46%
TOTAL	45	100%

Gráfico No.12:



Análisis e Interpretación

El 54% de los empleados contestan, que los sueldos son calculados tomando en cuenta una base técnica; mientras el 46% cree que los sueldos son calculados tomando en cuenta una base empírica. Estas respuestas confirman que se hace necesaria una compensación que vincule la remuneración con el desempeño porque de lo contrario la falta de satisfacción puede afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral.

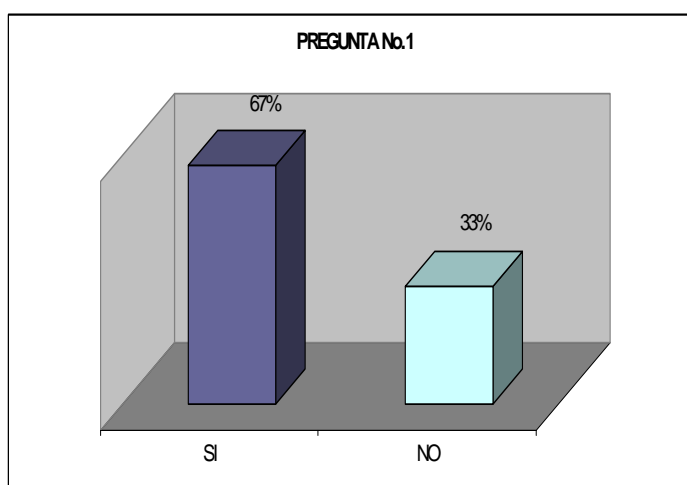
CAPACITACIÓN

1. **¿Conoce usted, si existe un Manual de Capacitación en la empresa Constructora Tercer Milenio, S.A., debidamente actualizado”**

Tabla No.9: Capacitación, TABULACIÓN de la pregunta No. 1

Variable	No de empleados encuestados	Porcentaje
SI	30	67%
NO	15	33%
TOTAL	45	100%

Gráfico No.13:



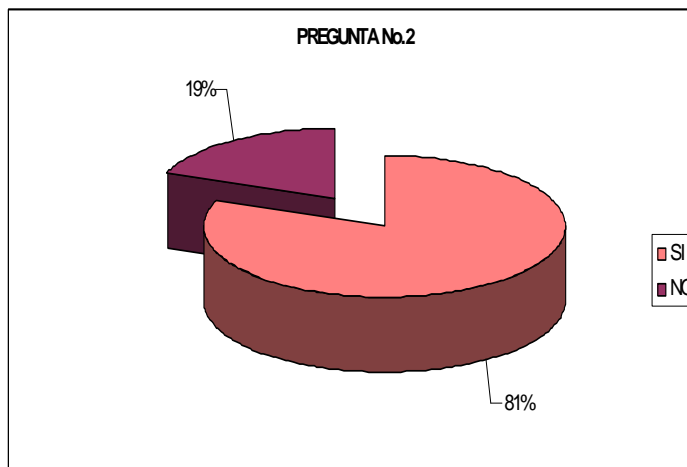
Análisis e Interpretación

El 67% de los empleados contestan, que si conoce la existencia de un Manual de Capacitación en la empresa Constructora Tercer Milenio, S.A., debidamente actualizado; mientras el 33% de los empleados opinan que no existe un Manual de éste tipo. La capacitación es una estrategia empresarial importante que debe acompañar a los demás esfuerzos de cambio que la organización lleva adelante. Puesto que mediante esta estrategia los colaboradores aprenden cosas nuevas, crecen individualmente, establecen relaciones con otros individuos, coordinan el trabajo a realizar, se ponen de acuerdo para introducir mejoras, etc., en otras palabras le conviene tanto al empleado como a la empresa, por cuánto los empleados satisfacen sus propias necesidades y por otra parte ayudan a la organización a alcanzar sus metas.

2. **¿Cómo empleado de la empresa Constructora Tercer Milenio, S.A., cree usted, que es necesario un Manual de Capacitación para garantizar la capacitación continua?**

Tabla No.10: Capacitación, TABULACIÓN de la pregunta No. 2

Variable	No de empleados encuestados	Porcentaje
SI	36	81%
NO	9	19%
TOTAL	45	100%

Gráfico No.14:**Análisis e Interpretación**

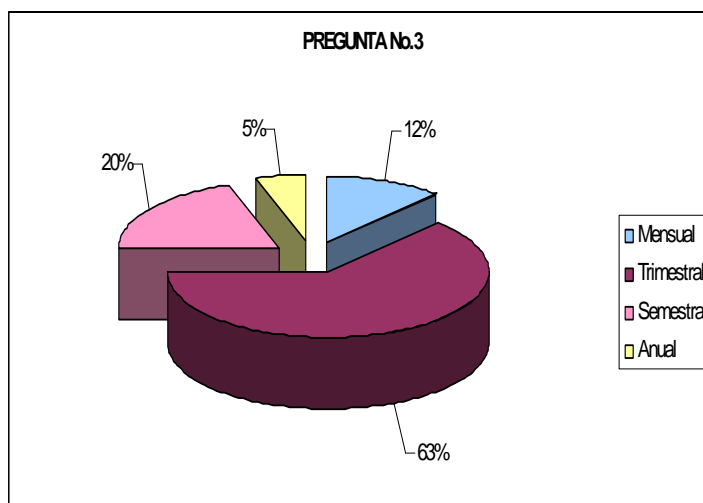
El 81% de los empleados contestan: sí es necesario un Manual de Capacitación que garantice la capacitación continua de cada uno de los empleados; mientras el 19% considera que no es necesario porque conocen a la perfección su trabajo. Las respuestas obtenidas en esta pregunta confirman la necesidad de un “Manual de Capacitación” que permita el desarrollo individual y organizacional. Finalmente es necesario implementar un plan de carrera para los integrantes de la organización.

3. **A su criterio, ¿En qué intervalo de tiempo, se debería capacitar a los empleados sin entorpecer la gestión administrativa y operativa de la empresa Constructora Tercer Milenio, S.A.?**

Tabla No.11: Capacitación, TABULACIÓN de la pregunta No. 3

Variable	No de empleados encuestados	Porcentaje
Mensual	6	12%
Trimestral	28	63%
Semestral	9	20%
Anual	2	5%
TOTAL	45	100%

Gráfico No.15:



Análisis e Interpretación

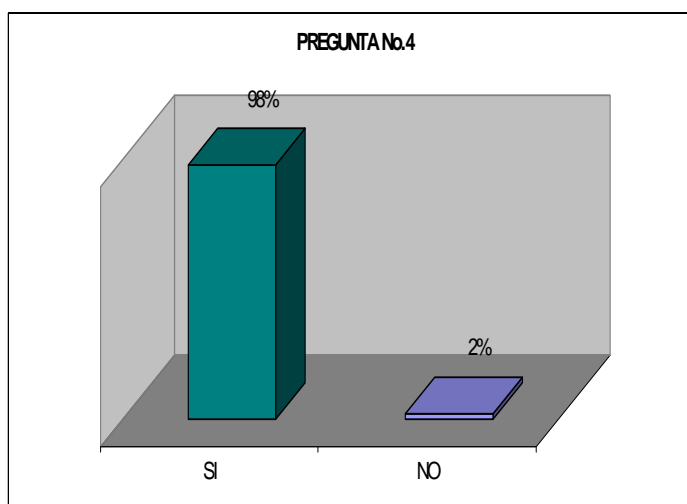
El 63% de los empleados contestan, que el intervalo de tiempo, que se debería capacitar a los empleados sin entorpecer la gestión administrativa y operativa de la empresa, sería trimestralmente, seguido de un 20% que considera que el intervalo de tiempo sería semestralmente. Estas respuestas son las más aceptables en cuanto el intervalo de tiempo óptimo para la capacitación en la empresa Constructora Tercer Milenio, S.A.

4. ¿Considera que es importante la capacitación para usted y para la empresa Constructora Tercer Milenio, S.A.?

Tabla No.12: Capacitación, TABULACIÓN de la pregunta No. 4

Variable	No de empleados encuestados	Porcentaje
SI	44	98%
NO	1	2%
TOTAL	45	100%

Gráfico No.16:



Análisis e Interpretación

El 98% de los empleados contestan, que si es importante la capacitación para uno mismo y para la empresa lo que demuestra la conciencia de la importancia en la capacitación para una mejor salida al mercado laboral actual, a mayor capacitación mayor remuneración y con ello un mejor estándar de vida para los empleados y sus familias.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA:

“Manual de Clasificación de Puestos, Evaluación del Desempeño y Capacitación para el personal de la empresa Constructora Tercer Milenio, S.A., en la línea de negocio de procesamiento de harina de pescado, localizada en la ciudad de Portoviejo, año 2012

4.1 Preliminar

En base a la investigación de campo realizada en la empresa Constructora Tercer Milenio, S.A., se determina que actualmente existe una carencia de motivación, y un bajo nivel de productividad debido a que no existe un plan de carrera que permita el progreso y desarrollo de los empleados.

En el marco de la planificación estratégica, éste sistema de valuación se fundamenta en integrar el desempeño en función de los objetivos verificables, metas, planes y programas, planteados en el plan de desarrollo y planes operativos, para garantizar la eficacia y eficiencia de la empresa en el aspecto de la productividad, así como también contribuir al mejoramiento del clima organizacional orientado al crecimiento de motivación del personal de la empresa Constructora Tercer Milenio, S.A., para un mejor desempeño de sus funciones.

El propósito fundamental es implantar un sistema que permita evaluar el desempeño de una forma justa y racional al personal que conforma la empresa, para incrementar su motivación, a través del pago de recompensas por eficiencia, contribuyendo de esta manera al logro de los objetivos de la empresa.

Para el diseño de este sistema, se aplicó el método de Perfiles y Escalas que Hay Group. desarrolló, el sistema tiene tres factores:

- a) **Competencia**, que corresponde a las actitudes y conocimientos, requeridos para desempeñar satisfactoriamente el puesto, que son relacionados a procedimientos prácticos y técnicas, integración y coordinación de funciones, y habilidades requeridas para la interrelación con terceros.
- b) **Solución de problemas**, que es la capacidad para identificar, definir y solucionar los problemas, y en consecuencia alcanzar las metas asignadas, es así que para el caso de la empresa Constructora Tercer Milenio, S.A., se lo analiza en base a competencias asociadas a la solución de problemas, y en función de la capacidad de logro de los objetivos.
- c) **Responsabilidad**, es la capacidad de responder por las consecuencias de las acciones y decisiones tomadas; para el caso de Constructora Tercer Milenio, S.A., se analiza en base a indicadores de responsabilidad.

Para evaluar cada uno de los factores se utilizan escalas y formularios específicamente diseñados para el efecto.

Es preciso acotar que la evaluación es de carácter confidencial, entonces los superiores (evaluadores) deberán evitar los comentarios con personas ajenas al proceso de evaluación del desempeño del personal bajo su cargo.

De la impecable aplicación de los formularios y del manual de normas y procedimientos, dependerá el éxito o el fracaso en la aplicación del sistema de evaluación del desempeño, es por ello que se le exige al superior encargado de evaluar la mayor disposición, imparcialidad y credibilidad para obtener los mejores resultados en términos de eficacia y eficiencia.

4.2 Objetivo general

Con esta propuesta se pretende alcanzar: Evaluar de una manera formal, sistemática y uniforme, el nivel de desempeño de cada empleado de la empresa, con el fin de optimizar la gestión de recurso humano, fundamentado en los objetivos y metas de Constructora Tercer Milenio, S.A., y establecer políticas de administración del Talento Humano como instrumento motivador en los empleados.

4.3 Políticas de desempeño

Las políticas establecidas por la empresa y que contribuirán a establecer las directrices de orientación del sistema de evaluación del desempeño, para su correcta aplicación y garantizar que los resultados sean los esperados son:

1. Maximizar la eficacia y eficiencia del personal valorando en forma técnica su actuación y rendimiento.
2. Establecer incentivos salariales (bonos de eficiencia) de acuerdo al desempeño.
3. Suministrar información objetiva y justa derivadas de la aplicación de la Evaluación del Desempeño y de esta manera ser considerada como base para futuros asensos.
4. Contribuir con la disminución del ausentismo laboral.
5. Fomentar la puntualidad y el cumplimiento de los horarios establecidos por la empresa.
6. Elevar la calidad del trabajo que se exige a los empleados.
7. Elevar la motivación para que espontáneamente y de manera entusiasta realicen los trabajos asignados.
8. Mejorar significativamente las relaciones interpersonales para facilitar la comunicación entre los departamentos y secciones de la empresa.
9. Fomentar la capacitación del personal en los puntos que según la evaluación resultaron deficientes.
10. El Superior deberá estimular a los empleados para un excelente desempeño.

4.4 Normas de desempeño

La evaluación del desempeño del personal de la empresa Constructora Tercer Milenio, S.A. aplicará las siguientes normas:

1. La aplicación del sistema de evaluación del desempeño se realizará a través de un instrumento debidamente autorizado por la gerencia de la empresa.
2. El Instrumento será utilizado como ente motivador en los empleados y no como elemento de coacción en los empleados.
3. El Instrumento será utilizado como herramienta de detección de necesidades de adiestramiento y desarrollo profesional, reclutamiento y selección de personal, ascensos y aumentos de sueldo.
4. Constructora Tercer Milenio, S.A., deberá evaluar anualmente al personal, fundamentándose en el desempeño del cargo, con respecto al cumplimiento de obligaciones y responsabilidades que contenga cada uno.
5. La Unidad Administrativa Financiera será el ente encargado de coordinar el proceso de evaluación del personal basándose en el “Sistema de Evaluación del Desempeño” escogido.
6. No será objeto de aplicación de este sistema el personal que se encuentra en calidad de: jubilado, incapacitado, permiso remunerado o no remunerado.
7. Aquellos trabajadores que estén gozando de permiso remunerado, no remunerado, se les aplicará la evaluación del desempeño una vez transcurrido tres (3) meses después de su reincorporación, siempre y cuando este en vigencia la aplicación del sistema.
8. El superior inmediato será el responsable de evaluar el desempeño del empleado que realiza funciones en un cargo, utilizando los instrumentos de evaluación que corresponda a cada nivel que se presentan a continuación:
 - Evaluación del Desempeño, orientado al Personal de Apoyo
 - Evaluación del Desempeño, orientado al Personal de Técnico
 - Evaluación del Desempeño, orientado al Personal de Profesional.
9. Si el empleado ha tenido más de un superior durante el periodo a evaluar, la responsabilidad recae en el último de estos, y de ser necesario solicitaría la opinión de los anteriores.
10. En cada formulario de Evaluación del Desempeño, se pondrán a prueba los factores y elementos preestablecidos.
11. Los superiores tendrán un lapso de dos (2) semanas para aplicar el instrumento de evaluación, inmediatamente al término de este, consignarán los instrumentos a la Unidad Administrativa – Financiera.
12. El superior está en la obligación de notificar el resultado cualitativo, a su subordinado y éste formará el formulario en señal de conformidad.

13. El superior deberá estimular al empleado cuando efectúe la entrevista, reconociendo una buena actuación en el periodo a evaluar; además de comunicarle las debilidades para llegar a acuerdos con el fin de formular estrategias que conduzcan a minimizar las deficiencias.
14. Establecer un Feedback entre el superior y el subordinado relacionado con su actuación.
15. El rol del superior como evaluador debe estar orientado en la imparcialidad y objetividad necesaria para la aplicación del instrumento de evaluación.
16. La evaluación deberá ser aplicada anualmente al finalizar el ejercicio económico de la empresa.
17. Si el trabajador no estuviera de acuerdo con la evaluación que se le ha aplicado, deberá dirigir una comunicación escrita a la Unidad Administrativa - Financiera, manifestando su inconformidad.
18. La Unidad Administrativa Financiera estará obligada a fijar fecha de una reunión del Comité de Evaluación para realizar los ajustes pertinentes.

4.5 Procedimientos en la evaluación del desempeño

En la evaluación del desempeño del personal de la empresa Constructora Tercer Milenio, S.A. observamos los siguientes procedimientos:

1. La Unidad Administrativa - Financiera envía a las dependencias involucradas el número de instrumentos de evaluación del desempeño (ORIGINAL Y COPIA) de acuerdo con el número de empleados susceptibles a evaluación. También de acuerdo a los niveles que conformen cada una de las dependencias.
2. El superior responsable de la dependencia, revisa que el número de instrumentos de evaluación del desempeño coincidan con el número de empleados y que estén distribuidos de acuerdo a su nivel. De no ser así deberá solicitar a la Unidad Administrativa – Financiera el envío de los instrumentos faltantes.
3. El superior inmediato aplica el instrumento siguiendo las instrucciones respectivas, verificando que es el instrumento que le corresponde a cada una de las personas a evaluar.
4. Luego de aplicar el instrumento de evaluación, convoca individualmente a los empleados con el fin de informar los resultados de la evaluación y llegar a acuerdos para mejorar en próximas evaluaciones.
5. Cada empleado que ha sido evaluado firmará la evaluación expresando su acuerdo o desacuerdo con su resultado, a través de una “apelación por escrito, dirigida a su superior inmediato, éste a su vez, la remitirá a la Unidad Administrativa – Financiera.

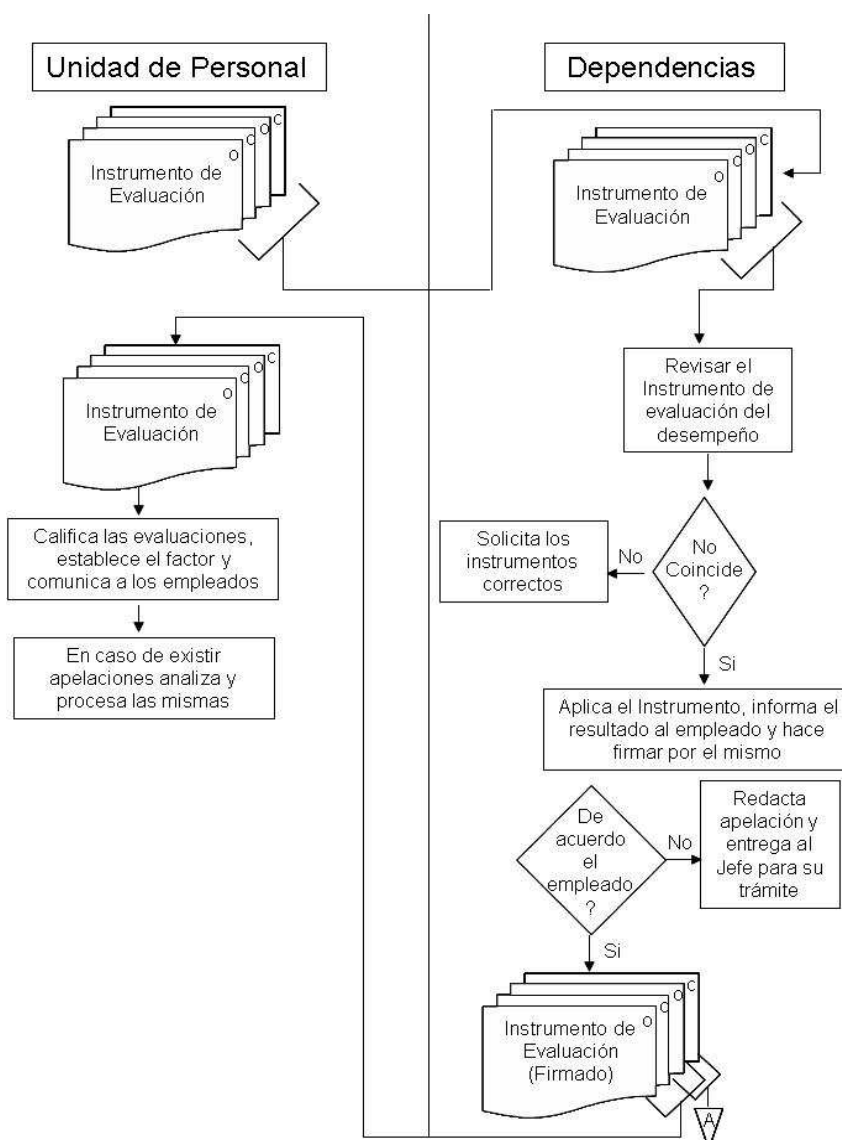
6. Una vez realizado estos procesos, deben ser remitidas a la dependencia coordinadora (Unidad Administrativa - Financiera) anexando lo siguiente:
 - Archivar la copia de la evaluación de cada empleado (COPIAS).
 - Remitir las evaluaciones en un sobre cerrado a la Unidad Administrativa Financiera (ORIGINALES).

7. Por su parte la Unidad Administrativa - Financiera se ocupa de:
 - Recibir las evaluaciones aplicadas a los empleados
 - Calificar y ubicar las evaluaciones de acuerdo al método establecido
 - Establecer el factor de actuación
 - Comunicar los resultados a los superiores inmediatos
 - Comunicar los resultados a cada empleado
 - En caso de existir apelaciones, analizar y procesar esos casos

4.6 Flujograma del proceso de aplicación del “Instrumento de Evaluación del Desempeño”

El flujograma que representa gráficamente la operatividad del proceso de aplicación del instrumento diseñado para desarrollar de evaluación del desempeño es:

Gráfico No.17: Flujoograma del Instrumento de Evaluación del Desempeño



Fuente: Investigación propia
 Autor: Walter Mera

4.7 Factores de evaluación

Para el fin se descompone la conducta de los empleados, en los factores y elementos que establece el método de Perfiles y Escalas de HAY Group: Competencia, Solución de Problemas y Responsabilidad, y para cada uno se desarrolla una metodología específica que se ilustra a continuación.

4.7.1 Evaluación del Factor Competencia

La valuación mide los elementos o competencias de gestión; en la Tabla No.13 que se muestra posteriormente se ilustra el instrumento empleado para este fin, en el primer bloque de columnas del mismo se encuentran los elementos (competencias) y la definición que caracteriza a cada competencia.

En el segundo bloque se encuentran seis columnas que se utilizan para medir el grado en el cual el evaluado posee dicho comportamiento; la medición se basa en la siguiente escala:

- N.Ev: No puede ser evaluado, esto procede cuando no ha sido factible observar a la persona, en este caso no se tiene calificación,
- A: Modelo de rol, establece un estándar de excelencia en este comportamiento, por lo cual es visto por otros como un modelo, equivale a una calificación del 100%,
- B: Altamente competente, es muy eficiente en esta área de competencia, excede las expectativas, equivale a una calificación del 75%,
- C: Competente, capacitado en esta área de competencia, cumple las expectativas, equivale a una calificación del 50%,
- D: Necesita desarrollarse, necesita algunas mejoras para ser eficiente en esta área, equivale a una calificación del 25%,
- N/D: Necesita desarrollarse significativamente, requiere grandes mejoras para lograr eficiencia en esta área de competencia, equivale al 0% de calificación.

Además de la ponderación por comportamiento, se debe realizar la ponderación por frecuencia, la misma que se realiza en las columnas adjuntas a cada competencia, ésta se basa en los siguientes parámetros:

- S = Siempre: Representa el comportamiento habitual del evaluado; siempre se comporta de ese modo. Equivale a una calificación del 100%,
- F = Frecuente: Representa el comportamiento frecuente del evaluado. Equivale a una calificación del 75%,
- MT = Mitad del Tiempo: Representa el comportamiento en la mitad de las ocasiones. Equivale a una calificación del 50%,
- O = Ocasional: Representa el comportamiento ocasional del evaluado. Equivale a una calificación del 25%.

En la columna de total, se escribe el resultado de multiplicar la calificación del comportamiento por la calificación de la frecuencia; por ejemplo si el evaluador ha escogido el Grado C (50%) y la frecuencia Ocasional (25%), el total de ese elemento es $25\% \times 50\%$ que da como resultado 12,50%.

Para caracterizar el desempeño de cada persona, se divide la calificación obtenida en cada competencia, para el nivel requerido de cada puesto y se obtiene la calificación ponderada.

La calificación final obtenida en este factor será igual al promedio general de todas las calificaciones ponderadas obtenidas.

Administración de recursos	Capacidad para planificar, organizar, coordinar, controlar y utilizar los recursos técnicos, financieros, materiales y humanos, disponibles para cumplir con la responsabilidad asignada.											
Liderazgo	Capacidad de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo.											
Control de Gestión	Habilidad para garantizar el cumplimiento pertinente del trabajo asignado, implementando medidas correctivas ante posibles desviaciones de las políticas establecidas.											
Cooperación	Actitud hacia la Institución, la jefatura y los compañeros de trabajo.											
Relaciones Interpersonales	Habilidad para interrelacionarse en forma integral y siendo receptivo con sus compañeros de trabajo y el público en general.											
Comunicación	Habilidad para transmitir en forma oral o escrita información clara relacionada con sus funciones.											
VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL FACTOR CAPACIDAD												

Fuente: Adaptación de formato de ALLES. Martha, en su obra: "Desempeño por Competencias". Ciánica. Buenos Aires, pág.: 232
 Autor: Walter Mera

La matriz que identifica por segmento de puestos, el nivel requerido por cada elemento del factor Competencia es la siguiente:

Tabla No.14: Nivel requerido por cada elemento del factor Competencia

Elementos	Personal Operativo	Personal Técnico	Personal Profesional
Puntualidad	100%	100%	100%
Conocimientos y Aplicación Práctica	100%	100%	80%
Administración de Recursos	60%	80%	100%
Liderazgo	40%	60%	100%
Control de Gestión	20%	70%	100%
Cooperación	100%	100%	100%
Relaciones Interpersonales	60%	80%	100%
Comunicación	60%	80%	100%

Fuente: Estudio
Autor: Walter Mera

Con los datos de las dos últimas filas, se debe realizar un gráfico estadístico donde se pueda observar la variabilidad entre el grado requerido por el puesto y el grado que posee el evaluado.

Esta será la primera calificación del sistema de evaluación del desempeño de la empresa Constructora Tercer Milenio, S.A.

4.7.2 Evaluación del Factor Solución de Problemas

Ya que este factor se considera como la capacidad para identificar, definir y solucionar los problemas con el fin de alcanzar las metas asignadas; en el sistema diseñado para la empresa Constructora Tercer Milenio, S.A., se lo analiza en base a los elementos (competencias) asociados a la solución de problemas, y la capacidad de logro de los objetivos.

A cada uno de los dos componentes se asigna un peso similar (50%).

4.7.2.1 Elementos del Factor Solución de Problemas

En la Tabla No. 15 que se muestra posteriormente se ilustra el instrumento empleado para evaluar los elementos establecidos en el factor solución de problemas, en el primer bloque de columnas del mismo se encuentran los elementos (competencias) y la definición que caracteriza a cada uno.

En el segundo bloque se encuentran seis columnas que se utilizan para medir el grado en el cual el evaluado posee dicho comportamiento; la medición se basa en la siguiente escala:

- N.Ev: No puede ser evaluado, esto procede cuando no ha sido factible observar a la persona, en este caso no se tiene calificación,
- A: Modelo de rol, establece un estándar de excelencia en este comportamiento, por lo cual es visto por otros como un modelo, equivale a una calificación del 100%,
- B: Altamente competente, es muy eficiente en esta área de competencia, excede las expectativas, equivale a una calificación del 75%,
- C: Competente, capacitado en esta área de competencia, cumple las expectativas, equivale a una calificación del 50%,
- D: Necesita desarrollarse, necesita algunas mejoras para ser eficiente en esta área, equivale a una calificación del 25%,
- N/D: Necesita desarrollarse significativamente, requiere grandes mejoras para lograr eficiencia en esta área de competencia, equivale a una calificación del 0%.

Además de la ponderación por comportamiento, se debe realizar la ponderación por frecuencia, la misma que se realiza en las columnas adjuntas a cada competencia, ésta se basa en los siguientes parámetros:

- S = Siempre: Representa el comportamiento habitual del evaluado; siempre se comporta de ese modo. Equivale a una calificación del 100%,
- F = Frecuente: Representa el comportamiento frecuente del evaluado. Equivale a una calificación del 75%,
- MT = Mitad del Tiempo: Representa el comportamiento en la mitad de las ocasiones. Equivale a una calificación del 50%,
- O = Ocasional: Representa el comportamiento ocasional del evaluado. Equivale a una calificación del 25%.

En la columna de total, se escribe el resultado de multiplicar la calificación del comportamiento por la calificación de la frecuencia; por ejemplo si el evaluador ha escogido el Grado C (50%) y la frecuencia Ocasional (25%), el total de ese elemento es $25\% \times 50\%$ que da como resultado 12,50%.

Para caracterizar el desempeño de cada persona, se divide la calificación obtenida en cada competencia, para el nivel requerido de cada puesto y se obtiene la calificación ponderada.

La calificación final obtenida en este factor será igual al promedio general de todas las calificaciones ponderadas obtenidas.

Tabla No.15: Formato para evaluar los elementos (competencias) asociados al factor Solución de Problemas

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS												
Fecha de la evaluación:		OBSERVACIONES:										
Nombre del evaluado:												
Cargo del evaluado:												
Nombre del evaluador:												
Cargo del evaluador:												
Elementos	Definición	Grado de desarrollo						Frecuencia de comportamiento				TOTAL
		NEv.	A	B	C	D	N/D	S	F	MT	O	Lo llena el evaluador
Pensamiento Lógico Analítico	Grado en que identifica, evalúa y selecciona información importante acerca de un problema o situación, para reformularlo y propone recomendaciones específicas.											
Toma de Decisiones	Capacidad para determinar el curso de acción entre varias opciones y elegir la más acertada mediante una selección racional asumiendo las responsabilidades del caso.											
Creatividad	Capacidad de crear ideas y proyectos sin recurrir a la experiencia adquirida para la solución de problemas.											
VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL FACTOR SOLUCIÓN DE PROBLEMAS												

Fuente: Adaptación de formato de ALLES. Martha, en su obra: "Desempeño por Competencias". Ciánica. Buenos Aires, pág.: 232
 Autor: Walter Mera

La matriz que identifica por segmento de puestos, el nivel requerido por cada elemento (competencia) del factor Solución de Problemas es la siguiente:

Tabla No.16: Nivel requerido por cada elemento del factor Solución de Problemas

Elementos	Personal Operativo	Personal Técnico	Personal Profesional
Pensamiento Lógico	60%	80%	100%
Toma de Decisiones	40%	60%	100%
Creatividad	40%	80%	100%

Fuente: Estudio
Autor: Walter Mera

Esta será la primera calificación del factor Solución de Problemas del sistema de evaluación del desempeño de la empresa Constructora Tercer Milenio, S.A.

4.7.2.2 Enfoque del logro de metas en el Factor Solución de Problemas

El propósito fundamental del establecimiento y definición de metas es la medición de logros específicos, ya que éstos deben arrojar datos cuantificables que permitan verificar el avance y/o resultados obtenidos; dichos logros se verán reflejados en aportaciones al crecimiento de la empresa Constructora Tercer Milenio, S.A.

La puntuación es la calificación que pone el evaluador al alcance de la meta analizada; Martha Alles en su obra Desempeño por Competencias, recomienda hacerla sobre 5 puntos donde:

Tabla No.17: Calificación del logro de metas

CALIFICACIÓN	INTERPRETACIÓN	EQUIVALENCIA
5	Excelente	100%
4	Muy Bueno	75%
3	Normal (Desempeño esperado para la posición)	50%
2	Necesidad de desarrollo	25%
1	Necesidad de mejora urgente	0%

Fuente: Alles Martha "Desempeño por Competencias". Ciánica. Buenos Aires, pág. 45
Autor: Walter Mera

El formato para la evaluación es:

Tabla No.18: Formato de evaluación del logro de metas

Fecha de la evaluación:.....				
Nombre del evaluado:.....				
Cargo de evaluado:				
Nombre del evaluador:.....				
Cargo del evaluador:.....				
Objetivos de gestión	Ponderación	Puntuación	Total	Comentarios
	100%			

Fuente: Alles Martha "Desempeño por Competencias". Ciánica. Buenos Aires, pág. 45

Autor: Walter Mera

La forma de llenar el formato es la siguiente:

Las metas se fijan por puesto; para calcular el total, se realiza el siguiente análisis (Alles, 2008 pág. 45):

- Si la puntuación es 5, se considera que la ponderación es el 100%.
- Si la puntuación es 4, se considera que la ponderación es el 75%.
- Si la puntuación es 3, se considera que la ponderación es el 50%.
- Si la puntuación es 2, se considera que la ponderación es el 25%.
- Si la puntuación es 1, se considera que la ponderación es el 0%.

La sumatoria de la columna Total, expresa la calificación del rendimiento de la persona evaluada, conforme el puesto que desempeña, pues las metas y objetivos se establecen por cada tipo de puesto

En la columna Comentarios, es adecuado referenciar el motivo por el cual el evaluador asignó la puntuación de cada objetivo a la persona.

Si por ejemplo la calificación ponderada total es de 65%, se interpreta que el evaluado obtuvo el 65% de alcance de sus objetivos de rendimiento, y conforme la escala definida se manifiesta que el desempeño fue normal con tendencia a muy bueno.

Esta será la segunda calificación del factor Solución de Problemas del sistema de evaluación del desempeño de la empresa Constructora Tercer Milenio, S.A.

El promedio de calificación de las competencias asociadas a la capacidad de resolución de problemas y el logro de metas, será la segunda calificación del sistema de evaluación del desempeño de la empresa Constructora Tercer Milenio, S.A.

4.7.3 Evaluación del Factor Responsabilidad

Para evaluar éste factor en la empresa, se han establecido seis indicadores, a los cuales se les asigna igual peso y son:

Tabla No. 19: Indicadores para medir el factor Responsabilidad

No.	INDICADORES DE RESPONSABILIDAD
1	Calidad del trabajo: Mide la profesionalidad, frecuencia de error, y el esmero que caracteriza el trabajo realizado por el evaluado en el cumplimiento de normas técnicas, procedimientos e instrucciones relacionadas con la actividad laboral que desempeña.
2	Disciplina laboral: Mide el comportamiento del evaluado en cuanto al aprovechamiento de la jornada laboral, disciplina, cumplimiento del reglamento disciplinario interno.
3	Desarrollo personal: Mide el cumplimiento por parte del trabajador de las acciones de capacitación y desarrollo profesional que le han sido programadas, al igual que los resultados alcanzados en las mismas.
4	Cumplimiento de las normas de seguridad: Mide el comportamiento del evaluado a partir del cumplimiento de las normas, procedimientos e instrucciones que indican el correcto uso de los medios de protección, medidas de seguridad en el trabajo y el cuidado y conservación del medio ambiente.
5	Apertura para el cambio: Mide la sensibilidad y comprensión hacia los puntos de vistas de otros; y el aprovechamiento a la retroalimentación recibida de las personas del entorno (compañeros y superiores), aun cuando sean opuestas a los propios.
6	Sentido costo/beneficio: Mide la eficiencia y cuidado en el uso de los recursos de la empresa.

Fuente: Estudio

Autor: Walter Mera

El formato de evaluación de los indicadores de responsabilidad es:

Tabla No. 20: Formato para medir el factor Responsabilidad

DATOS DEL EVALUADO		OBSERVACIONES				
Fecha:						
Nombres:						
Cargo:						
DATOS DEL EVALUADOR		OBSERVACIONES				
Nombres:						
Cargo:						
No.	INDICADORES DE RESPONSABILIDAD	CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	Calidad del trabajo: Mide la profesionalidad, frecuencia de error, y esmero que caracteriza el trabajo realizado por el evaluado en el cumplimiento de normas técnicas, procedimientos e instrucciones relacionadas con la actividad laboral que desempeña.					
2	Disciplina laboral: Mide el comportamiento del evaluado en cuanto al aprovechamiento de la jornada laboral, y disciplina.					
3	Desarrollo personal: Mide el cumplimiento por parte del trabajador de las acciones de capacitación y desarrollo profesional que le han sido programadas, al igual que los resultados alcanzados en las mismas.					
4	Cumplimiento de las normas de seguridad: Mide el comportamiento del evaluado a partir del cumplimiento de las normas, procedimientos e instrucciones que indican el correcto uso de los medios de protección, medidas de seguridad en el trabajo y el cuidado y conservación del medio ambiente.					
5	Apertura para el cambio: Mide la sensibilidad y comprensión hacia los puntos de vista de otros; y el aprovechamiento a la retroalimentación recibida de sus compañeros y superiores, aun cuando sean opuestas a los suyos.					
6	Sentido costo/beneficio: Mide la eficiencia y cuidado en el uso de los recursos de la empresa Constructora Tercer Milenio, S.A.					

Fuente: Estudio
 Autor: Walter Mera

El formato propuesto será aplicable a todos los segmentos de puestos de la empresa Constructora Tercer Milenio, S.A., por igual y con el mismo criterio.

Ya que cada indicador será calificado entre 1 y 5, la calificación máxima que podrá lograrse es de 30 puntos; con esta consideración, la evaluación del factor responsabilidad relacionada a la gestión del puesto, se determina aplicando la siguiente fórmula:

Calificación = $\Sigma(Xi/30*100\%)$; donde Xi: es la calificación del 1 al 5 de cada pregunta.

La evaluación se corresponderá con los desempeños siguientes:

- **Responsabilidad deficiente (Calificación<50%)** El evaluado incumple las recomendaciones derivadas de la evaluación anterior, tareas, presenta problemas de disciplina laboral y su responsabilidad es insuficiente, todo ello puede conducir a la pérdida de la idoneidad demostrada.
- **Responsabilidad regular (50%<Calificación<65%)**: La responsabilidad en el comportamiento del evaluado está por debajo del requerimiento del puesto de trabajo que desempeña.
- **Responsabilidad aceptable (65%<Calificación<80%)**: El evaluado observa frecuentemente el nivel de responsabilidad prevista, pero necesita cambiar su actitud para superar algunos aspectos débiles.
- **Responsabilidad muy buena (80%<Calificación<90%)** La responsabilidad del evaluado es adecuada en el entorno de su trabajo, cumple con las normas y disposiciones previstas, existen pocos aspectos por revisar.
- **Responsabilidad excelente (90%<Calificación<=100%)** El evaluado es sumamente responsable, sobre cumple su actividad, los resultados sobresalen en el colectivo tanto de manera cuantitativa como cualitativamente, gozando de un adecuado prestigio.

Si por ejemplo, al ser evaluada bajo este criterio, una persona ha obtenido una calificación del 77% se manifiesta que su responsabilidad en el trabajo ha sido aceptable.

Esta será la tercera calificación del sistema de evaluación del desempeño de Constructora Tercer Milenio, S.A.

4.7.4 Formulario para la Evaluación del Desempeño

El formulario para la evaluación del desempeño a utilizar para todos los tipos y niveles de puestos de Constructora Tercer Milenio, S.A., es:

Tabla No. 21: Formulario para la evaluación de desempeño

DATOS DEL EVALUADO	
Fecha:	
Nombres:	
Cargo:	
DATOS DEL EVALUADOR	
Nombres:	
Cargo:	

Sección 1.- EVALUACIÓN DEL FACTOR COMPETENCIA**CONSIDERACIONES PARA EMITIR LA CALIFICACIÓN****PONDERACIÓN POR COMPORTAMIENTO (Pc):**

- N/Ev: No puede ser evaluado, esto procede cuando no ha sido factible observar a la persona, en este caso no se tiene calificación
- A: Modelo de rol, establece un estándar de excelencia en este comportamiento, por lo cual es visto por otros como un modelo, equivale a una calificación del 100%
- B: Altamente competente, es muy eficiente en esta área de competencia, excede las expectativas, equivale a una calificación del 75%
- C: Competente, capacitado en esta área de competencia, cumple las expectativas, equivale a una calificación del 50%
- D: Necesita desarrollarse, necesita algunas mejoras para ser eficiente en esta área, equivale a una calificación del 25%
- N/D: Necesita desarrollarse significativamente, requiere grandes mejoras para lograr eficiencia en esta área de competencia, equivale a una calificación del 0%

PONDERACIÓN POR FRECUENCIA (Pf):

- Siempre: Representa el comportamiento habitual del evaluado; siempre se comporta de ese modo. Equivale a una calificación del 100%
- Frecuente: Representa el comportamiento frecuente del evaluado. Equivale a una calificación del 75%
- La Mitad del Tiempo: Representa el comportamiento en la mitad de las ocasiones. Equivale a una calificación del 50%
- Ocasional: Representa el comportamiento ocasional del evaluado. Equivale a una calificación del 25%

EVALUACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL FACTOR COMPETENCIA													
Elementos	Definición	Grado de desarrollo						Frecuencia de comportamiento				TOTAL	
		NEv.	A	B	C	D	N/D	S	F	MT	O	Pc*Pf	
Puntualidad	Cumplimiento de la jornada laboral establecida, además de la permanencia en su sitio de trabajo durante dicha jornada.												
Conocimientos y aplicación práctica	Nivel de de conocimientos y capacidad de aplicarlos para cumplir con la responsabilidad asignada.												
Administración de recursos	Capacidad para planificar, organizar, coordinar, controlar y utilizar los recursos técnicos, financieros, materiales y humanos, disponibles para cumplir con la responsabilidad asignada.												
Liderazgo	Capacidad de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo.												
Control de Gestión	Habilidad para garantizar el cumplimiento pertinente del trabajo asignado, implementando medidas correctivas ante posibles desviaciones de las políticas establecidas.												
Cooperación	Actitud hacia la Institución, la jefatura y los compañeros de trabajo.												
Relaciones Interpersonales	Habilidad para interrelacionarse en forma integral y siendo receptivo con sus compañeros de trabajo y el público en general.												
Comunicación	Habilidad para transmitir en forma oral o escrita información clara relacionada con sus funciones.												
VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL FACTOR CAPACIDAD												$\Sigma(Pc*Pf)$	

OBSERVACIONES:

.....

.....

Calificación del factor Capacidad = Promedio($\Sigma Pc*Pf$ / nivel requerido del puesto)

NIVEL REQUERIDO POR CADA ELEMENTO DEL FACTOR COMPETENCIA

Elementos	Personal Operativo	Personal Técnico	Personal Profesional
Puntualidad	100%	100%	100%
Conocimientos y Aplicación Práctica	100%	100%	80%
Administración de Recursos	60%	80%	100%
Liderazgo	40%	60%	100%
Control de Gestión	20%	70%	100%
Cooperación	100%	100%	100%
Relaciones Interpersonales	60%	80%	100%
Comunicación	60%	80%	100%

Sección 2.- EVALUACIÓN DEL FACTOR SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Sección 2.1.- COMPETENCIAS DEL FACTOR

CONSIDERACIONES PARA EMITIR LA CALIFICACIÓN

PONDERACIÓN POR COMPORTAMIENTO (Pc):

- N/Ev: No puede ser evaluado, esto procede cuando no ha sido factible observar a la persona, en este caso no se tiene calificación
- A: Modelo de rol, establece un estándar de excelencia en este comportamiento, por lo cual es visto por otros como un modelo, equivale a una calificación del 100%
- B: Altamente competente, es muy eficiente en esta área de competencia, excede las expectativas, equivale a una calificación del 75%
- C: Competente, capacitado en esta área de competencia, cumple las expectativas, equivale a una calificación del 50%
- D: Necesita desarrollarse, necesita algunas mejoras para ser eficiente en esta área, equivale a una calificación del 25%
- N/D: Necesita desarrollarse significativamente, requiere grandes mejoras para lograr eficiencia en esta área de competencia, equivale a una calificación del 0%

PONDERACIÓN POR FRECUENCIA (Pf):

- Siempre: Representa el comportamiento habitual del evaluado; siempre se comporta de ese modo. Equivale a una calificación del 100%
- Frecuente: Representa el comportamiento frecuente del evaluado. Equivale a una calificación del 75%
- La Mitad del Tiempo: Representa el comportamiento en la mitad de las ocasiones. Equivale a una calificación del 50%
- Ocasional: Representa el comportamiento ocasional del evaluado. Equivale a una calificación del 25%

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS													
Elementos	Definición	Grado de desarrollo						Frecuencia de comportamiento				TOTAL	
		NEv.	A	B	C	D	N/D	S	F	MT	O	Pc*Pf	
Pensamiento Lógico Analítico	Grado en que identifica, evalúa y selecciona información importante acerca de un problema o situación, para reformularlo y propone recomendaciones específicas.												
Toma de Decisiones	Capacidad para determinar el curso de acción entre varias opciones y elegir la más acertada mediante una selección racional asumiendo las responsabilidades del caso.												
Creatividad	Capacidad de crear ideas y proyectos sin recurrir a la experiencia adquirida para la solución de problemas.												
VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL FACTOR SOLUCIÓN DE PROBLEMAS												$\Sigma(Pc*Pf)$	

OBSERVACIONES:

.....

.....

Calificación del factor Capacidad = Promedio($\Sigma Pc*Pf$ / nivel requerido del puesto)	
--	--

NIVEL REQUERIDO POR CADA COMPETENCIA DEL FACTOR SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Elementos	Personal Operativo	Personal Técnico	Personal Profesional
Pensamiento Lógico	60%	80%	100%
Toma de Decisiones	40%	60%	100%
Creatividad	40%	80%	100%

Sección 2.2.- ENFOQUE AL LOGRO DE METAS

CALIFICACIÓN DEL LOGRO DE METAS

Objetivos de gestión	Ponderación	Puntuación	Total	Comentarios
	100%			

CALIFICACIÓN	INTERPRETACIÓN	EQUIVALENCIA
5	Excelente	100%
4	Muy Bueno	75%
3	Normal (Desempeño esperado para la posición)	50%
2	Necesidad de desarrollo	25%
1	Necesidad de mejora urgente	0%

Calificación del factor Solución de problemas = Promedio (Secciones 2.1 y 2.2.)	
---	--

Sección 3.- EVALUACIÓN DEL FACTOR RESPONSABILIDAD

No.	INDICADORES DE RESPONSABILIDAD	CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	Calidad del trabajo: Mide la profesionalidad, frecuencia de error, y esmero que caracteriza el trabajo realizado por el evaluado en el cumplimiento de normas técnicas, procedimientos e instrucciones relacionadas con la actividad laboral que desempeña.					
2	Disciplina laboral: Mide el comportamiento del evaluado en cuanto al aprovechamiento de la jornada laboral, y disciplina.					
3	Desarrollo personal: Mide el cumplimiento por parte del trabajador de las acciones de capacitación y desarrollo profesional que le han sido programadas, al igual que los resultados alcanzados en las mismas.					
4	Cumplimiento de las normas de seguridad: Mide el comportamiento del evaluado a partir del cumplimiento de las normas, procedimientos e instrucciones que indican el correcto uso de los medios de protección, medidas de seguridad en el trabajo y el cuidado y conservación del medio ambiente.					
5	Apertura para el cambio: Mide la sensibilidad y comprensión hacia los puntos de vista de otros; y el aprovechamiento a la retroalimentación recibida de sus compañeros y superiores, aun cuando sean opuestas a los suyos.					
6	Sentido costo/beneficio: Mide la eficiencia y cuidado en el uso de recursos de Constructora Tercer Milenio, S.A.					

Calificación del factor Responsabilidad = Promedio (Calificaciones) /5*100%	
---	--

CALIFICACIÓN	INTERVALO
Deficiente	Calificación<50%
Regular	50%<Calificación<65%
Aceptable	65%<Calificación<80%
Muy buena	80%<Calificación<90%
Excelente	90%<Calificación<100%

Calificación TOTAL = Promedio (Secciones 1, 2 y 3)	
--	--

CARACTERIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CONJUNTO		
Promedio	Evaluación del desempeño	Caracterización de la evaluación
0 < Promedio < 50%	Deficiente	Valorar su permanencia en el cargo
50% < Promedio < 65%	Regular	Capacitar en el cargo
65% < Promedio < 80%	Aceptable	Mantener en el cargo
80% < Promedio < 90%	Muy bueno	Capacitar para promover
90% < Promedio < =100%	Excelente	Listo para promover

4.8 Instrucciones para llenar el instrumento de “Evaluación del desempeño”

Antes de comenzar a llenar este instrumento (punto 4.7 sección 1, 2 y 3, desde pág. 55), lea con detenimiento las instrucciones que se presentan a continuación:

Fase I:

Coloque en forma clara y completa los datos personales del empleado que se va a evaluar y los datos del evaluador (superior inmediato).

Fase II:

Factores de evaluación: el superior evaluará objetiva e imparcialmente la actuación del empleado de acuerdo con los factores preestablecidos.

Marque con una (X) el grado que se ajusta al desempeño del empleado.

Fase III: Desempeño Global del Trabajador

El evaluador deberá mencionar los aspectos más relevantes durante el periodo evaluado, señalando aquellas áreas en las que se debe mejorar, además de mencionar el adiestramiento necesario para minimizar las debilidades presentadas en el desempeño de sus funciones.

Fase IV: Entrevista de evaluación

El superior deberá describir el desempeño del empleado correspondiente al periodo evaluado, por su parte el trabajador evaluado expondrá sus razones, en caso de haber fallas, expresará las causas y las posibles soluciones al respecto.

Debe ser una entrevista amena, sin críticas, siempre ayudando al empleado para que establezca los correctivos necesarios o un plan de acción.

Fase V:

El empleado ya evaluado firmará garantizando su participación en el proceso, por su parte el evaluador, firmará en señal de aprobación de la misma.

4.9 Manual de Capacitación

La empresa opera en un entorno altamente competitivo en el cual los recursos son limitados, por lo tanto, es necesario que toda inversión en capacitación se justifique con la mejora de indicadores asociados a la disminución de la accidentalidad y el aumento de la productividad; para alcanzar esta finalidad es necesario contar con bases sólidas para el diseño de programas de capacitación, de tal forma que estos mejoren e incrementen los conocimientos, habilidades y destrezas del personal.

4.9.1 Introducción

Este trabajo pretende formular una guía para el establecimiento de un programa de capacitación efectivo, tomando como base lineamientos establecidos en el marco teórico existente y a las experiencias que han tenido algunas empresas con sus programas en materia de capacitación.

4.9.2 Alcance de la capacitación

La capacitación, más allá de querer solucionar los problemas de la educación formal, apunta a encontrar soluciones inmediatas para los problemas existentes en la empresa Constructora Tercer Milenio, S.A. y el desarrollo de las habilidades futuras. Los métodos de investigación serán el analítico-sintético, inductivo y deductivo para propiciar una mejor comprensión de sus objetivos.

Algunos de estos principios son:

- La capacitación debe tener carácter propio, específico, y conducir a respuestas originales o ajustadas a solución de problemas específicos y en forma oportuna.
- El aprendizaje debe predominar más que la enseñanza, por tener un carácter típicamente práctico y funcional, dirigido a la realidad de la empresa a la que se aplica la capacitación.
- Las acciones de capacitación, deben ser planificadas conscientemente, siendo permanentes y sistemáticas, y no obedecer a decisiones impulsivas, modas, caprichos que correspondan a soluciones parciales.

4.9.3 Objetivos del trabajo

- Resaltar papel destacado que juega la capacitación en el desarrollo de las estrategias de empresas.
- Plantear una propuesta metodológica para el diseño y evaluación de programas efectivos de capacitación en las empresas.

4.9.4 Modelos para planear acciones de capacitación en PROTIPEZ (nombre comercial del área de negocio de producción de harina de pescado de Constructora Tercer Milenio, S.A.)

Se presenta el modelo propuesto por Frank Bird, para programar las acciones de capacitación, se realiza la síntesis de los elementos comunes del modelo y se extraen aquellos principios que se consideran fundamentales para asegurar la efectividad del programa de capacitación del personal de la empresa Constructora Tercer Milenio, S.A.

Para lograr que la capacitación del empleado sea exitosa, Frank Bird Jr. propone un modelo compuesto por seis etapas o pasos:

- 1. Determinar con precisión las necesidades de capacitación.**- En esta etapa se realiza un análisis de problemas existentes y potenciales y sus soluciones probables. Se proponen algunas técnicas que pueden ayudar en esta etapa, como son el análisis del trabajo, el cual es una revisión completa de cada trabajo

en términos de conocimientos y habilidades, las observaciones del trabajo, el análisis de problemas, las pruebas y las encuestas.

2. **Establecer los objetivos de la capacitación.**- Es la etapa más importante, hace énfasis en las necesidades, y los objetivos deben ser claros y específicos.
3. **Decidir cómo cumplir con los objetivos de la capacitación.**- Se deben examinar los diversos métodos, medios y materias para realizar la capacitación. Es necesario determinar desde quién será el responsable del programa de capacitación, pasando por la definición de contenidos de las instrucciones, los medios audiovisuales y las ayudas que serán utilizadas, el lugar que se destinará para las sesiones, la frecuencia, la fecha de inicio del programa, la forma como se evaluará el programa.
4. **Asegurar el programa de capacitación.**- Se propone hacer una evaluación sobre la ejecución de la capacitación, con relación a la efectividad y los costos.
5. **Ejecutar la capacitación.**- Se propone se realicen pruebas de conocimientos y destrezas con el fin de determinar si se cumplen los objetivos de la capacitación.
6. **Evaluación y seguimiento de la capacitación.**- Se plantea que la evaluación de la capacitación es necesaria para determinar el cumplimiento de los objetivos planteados y cómo se puede mejorar el programa.

Para desarrollar la propuesta del modelo de capacitación para la empresa Constructora Tercer Milenio S.A., se ha adaptado el modelo de Frank Bird y complementarlo con un enfoque sistemático, de tal forma que la inversión en capacitación impacte positivamente en la empresa.

La propuesta consta de cuatro etapas:

- ETAPA N° 1: Detección de las necesidades de capacitación
- ETAPA N° 2: Formulación del programa de capacitación
- ETAPA N° 3: Implementación del programa de capacitación
- ETAPA N° 4: Evaluación del programa de capacitación

ETAPA N° 1: Detección de las necesidades de capacitación

Para determinar las necesidades de capacitación se plantea el enfoque a competencias, por esto se toma como base el nivel requerido de logro para las competencias de los factores Competencia y Solución de Problemas, y los indicadores del factor Responsabilidad, así como la caracterización de la evaluación de desempeño que manifiesta que:

Tabla No. 22: Caracterización de la evaluación del desempeño

Promedio	Evaluación del desempeño	Caracterización de la evaluación
0 < Promedio < 50%	Deficiente	Valorar su permanencia en el cargo
50% < Promedio < 65%	Regular	Capacitar en el cargo
65% < Promedio < 80%	Aceptable	Mantener en el cargo
80% < Promedio < 90%	Muy bueno	Capacitar para promover
90% < Promedio < =100%	Excelente	Listo para promover

Fuente: Propuesta y estudio realizado

Autor: Walter Mera

Integrando estos tres elementos se determina los rangos de notas alcanzadas en la valoración de los factores Competencia y Solución de Problemas, y los indicadores del factor Responsabilidad, que determinan la existencia de la necesidad de capacitación, los mismos que se muestran en la siguiente tabla.

Tabla No. 23: Rangos de notas que justifican la capacitación

Factor	Elementos	Personal Operativo	Personal Técnico	Personal Profesional
Competencia	Puntualidad	50% < Nota < 65%	50% < Nota < 65%	50% < Nota < 65%
	Conocimientos y aplicación práctica	50% < Nota < 65%	50% < Nota < 65%	40% < Nota < 60%
	Administración de recursos	30% < Nota < 39%	40% < Nota < 60%	50% < Nota < 65%
	Liderazgo	20% < Nota < 26%	30% < Nota < 39%	50% < Nota < 65%
	Control de Gestión	10% < Nota < 13%	35% < Nota < 45%	50% < Nota < 65%
	Cooperación	50% < Nota < 65%	50% < Nota < 65%	50% < Nota < 65%
	Relaciones Interpersonales	30% < Nota < 39%	40% < Nota < 60%	50% < Nota < 65%
	Comunicación	30% < Nota < 39%	40% < Nota < 60%	50% < Nota < 65%
Logro de objetivos	Pensamiento Lógico	30% < Nota < 39%	40% < Nota < 60%	50% < Nota < 65%
	Toma de Decisiones	20% < Nota < 26%	30% < Nota < 39%	50% < Nota < 65%
	Creatividad	20% < Nota < 26%	40% < Nota < 60%	50% < Nota < 65%
Responsabilidad	Calidad del trabajo	50% < Nota < 65%	50% < Nota < 65%	50% < Nota < 65%
	Disciplina laboral	50% < Nota < 65%	50% < Nota < 65%	50% < Nota < 65%
	Desarrollo personal	50% < Nota < 65%	50% < Nota < 65%	50% < Nota < 65%
	Cumplimiento de normas de seguridad	50% < Nota < 65%	50% < Nota < 65%	50% < Nota < 65%
	Apertura para el cambio	50% < Nota < 65%	50% < Nota < 65%	50% < Nota < 65%
	Sentido costo/beneficio	50% < Nota < 65%	50% < Nota < 65%	50% < Nota < 65%

Fuente: Propuesta y estudio realizado

Autor: Walter Mera

ETAPA N° 2: Formulación del programa de capacitación

El éxito de la formulación del programa de capacitación no solamente está sujeto a una adecuada detección de las necesidades de capacitación del recurso humano de la empresa Constructora Tercer Milenio, S.A., sino también de las siguientes cuestiones relacionadas:

1. **Objetivos de la capacitación:** Los objetivos para diseñar un programa de capacitación, podrán cubrir tres diferentes aspectos: primero, determinar los resultados que se intentan alcanzar, que pueden estar relacionados por ejemplo, con las áreas de producción, ventas, calidad, etc.; segundo, la necesidad de

determinar las conductas que se espera modificar o generar a través del programa de capacitación; y finalmente, tercero: establecer objetivos relacionados a los conocimientos, habilidades o actitudes que se espera adquieran los participantes.

2. **Disposición y motivación de las personas:** La disposición está referida a factores de madurez y experiencia que forman parte de sus antecedentes de capacitación. Es imprescindible, seleccionar previamente a los candidatos para determinar si tienen el conocimiento previo y las habilidades necesarias para absorber todo lo que se les presentará.
3. **Principios de aprendizajes:** Al pasar de la detección de necesidades y objetivos de la capacitación, a la disposición y motivación de los empleados, se está pasando desde un enfoque organizacional hacia uno que considera a los empleados.

El éxito o fracaso de éste programa de capacitación suele relacionarse con ciertos principios de aprendizaje, es probable que los programas de capacitación sean más eficaces, si se toman en cuenta los siguientes principios:

- a) *Establecimientos de metas.*- Cuando los instructores se dan el tiempo para dar a conocer las metas y objetivos a los participantes, o cuando se les invita a establecer metas propias, existe una mayor probabilidad que aumente el interés, comprensión y esfuerzo por la capacitación.
- b) *Significado de la presentación.*- Un principio pedagógico nos indica que el material por aprender se debe presentar de la manera más significativa posible.
- c) *Diferencias individuales.*- Cada persona tiene su propia velocidad y forma de aprender. En la medida de lo posible, el programa de capacitación debe representar y ajustar las diferencias individuales.
- d) *Práctica activa y repetición.*- Los participantes deben tener oportunidades frecuentes de practicar las tareas de su puesto.
- e) *Aprendizaje distribuido.*- En la mayoría de los casos, al espaciar la capacitación se produce un aprendizaje más rápido y más efectivo.
- f) *Retroalimentación y comunicación del avance.*- Mantener la motivación de los participantes a través de la retroalimentación.
- g) *Recompensas y refuerzo.*- Otras formas de refuerzo positivo que posibilitan la repetición del buen desempeño en el futuro, y que pueden apoyar la respuesta de los participantes, son las recompensas al esfuerzo, expresados generalmente a través de la aprobación de la empresa Constructora Tercer Milenio, S.A.

4. **Características de los instructores.** La selección adecuada de los instructores resulta ser un factor determinante en los resultados de las actividades de capacitación. Entre algunas de las características deseables de los instructores tenemos.

- Conocimientos del tema
- Adaptabilidad
- Asistencia individual

ETAPA N° 3: Implementación del programa de capacitación

El fundamento de la implementación del Programa de Capacitación es la selección de los métodos de instrucción.

Conforme la competencia que se requiera desarrollar en las personas, se proponen los siguientes métodos de instrucción:

Tabla No. 24: Métodos de instrucción por elemento o competencia

Factores	Elementos o Competencias	Formas de capacitar
Capacidad	Puntualidad	1. Conferencias: Dichas conferencias permitirá dar a conocer que el éxito de una persona está enfocada en su puntualidad, y que esta es una competencia que hará ver lo comprometido que es la persona con sus responsabilidades.
		2. On- line: Esta forma de capacitación será menos costosa pero no es segura que los empleados estén dispuestos a observar ya sea un video, mail, entre otros.
		3. Charlas de normas: Las charlas consisten en dar a conocer las normas de la empresa en cuanto las posibles multas al trabajador, o premios por su puntualidad.
		4. Foros abiertos: Los foros permitirán apreciar cual es la cognitiva del talento humano y su pensamiento sobre la puntualidad, permitiendo llegar a ellos a través de sus propias incógnitas.
		5. Talleres: El material de estudio debe ser preparado en función de motivar al personal sobre el éxito que alcanzaran al ser puntuales.
		6. Dinámicas Grupales: Las dinámicas grupales podrán dar a percibir al talento humano los diferentes escenarios que se derivan del si la persona es puntual o no, motivando el ser puntual.
	Conocimientos y aplicación práctica	1. Instrucción directa sobre el puesto: Es decir se capacita al personal en función a las actividades específicas del puesto.
		2. Rotación de puestos: El personal recibe capacitación de diversas áreas de la empresa que son casi similares, para las que fue contratada.
		3. Relación experto aprendiz: Es decir la persona con mayores conocimientos dentro de la empresa enseña de forma práctica, técnicas de desarrollo del trabajo.

	Administración de recursos	1. Instrucción directa sobre el puesto: Es decir dar información sobre lo necesario para la ejecución a través de los recursos.
		2. Rotación de puestos: Permitirá percibir la prioridad de los recursos por departamentos y áreas de la empresa por parte del empleado.
		3. Simulación de condiciones reales: Es decir que el empleado perciba y aprenda cómo trabajar optimizando los recursos disponibles ante un imprevisto.
		4. Talleres: Los talleres deben estar enfocados en optimización de recursos.
		5. Foros: Permitirán que a través de conocedores del tema, las personas obtengan conocimiento en cuanto a la importancia de los recursos.
		6. Dinámicas Grupales: Permitirán identificar falencias en los departamentos y corregir el desperdicio de los recursos.
	Liderazgo	1. Dinámicas grupales: Las dinámicas permitirán el conocerse como lograr un liderazgo en grupo.
		2. Talleres: Los talleres deben reflejar temas de relacionarse en grupo y liderar.
		3. On-line: Esta forma de capacitación será menos costosa pero no es segura que los empleados estén dispuestos a observar ya sea un video, mail, entre otros.
		4. Lectura: Folletos sobre formas de la importancia del liderazgo en la persona.
		5. Audiovisuales: los audiovisuales deben ser enfocados en cuanto a la importancia factores que lleguen al liderazgo.
	Control de Gestión	1. Instrucción directa sobre el puesto: Es decir dar información sobre lo necesario para la ejecución a tiempo.
		2. Rotación de puestos: Permitirá percibir la prioridad de las actividades por departamentos y áreas de la empresa por parte del empleado.
		3. Simulación de condiciones reales: Es decir que el empleado perciba y aprenda el cómo trabajar optimizando los recursos disponibles ante un imprevisto.
		4. Talleres: Los talleres deben estar enfocados en el control de gestión.
		5. Foros: Permitirán que a través de conocedores del tema, las personas obtengan conocimiento en cuanto a la importancia de una correcta autogestión.
		6. Capacitación en laboratorio: Desarrollo de habilidades personales entorno
	Cooperación	1. Dinámicas grupales: Las dinámicas permitirán el conocerse como grupo y cooperar.
		2. Talleres: Los talleres deben reflejar temas de cooperación en grupo.
		3. On-line: Esta forma de capacitación será menos costosa pero no es segura que los empleados estén dispuestos a observar ya sea un video, mail, entre otros.
		4. Lectura: Folletos sobre formas de cooperación entre compañeros de trabajo.
	Relaciones Interpersonales	1. Dinámicas grupales: Las dinámicas permitirán el conocerse como grupo y cooperar.
		2. Talleres: Los talleres deben reflejar temas de relacionarse en grupo.

		3. On-line: Esta forma de capacitación será menos costosa pero no es segura que los empleados estén dispuestos a observar ya sea un video, mail, entre otros.
		4. Lectura: Folletos sobre formas de la importancia de las buenas relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo.
		5. Audiovisuales: los audiovisuales deben ser enfocados en cuanto a la importancia de una correcta relación entre compañeros de oficina.
		6. Charlas de normas: Las charlas consisten en dar a conocer las normas de la empresa, en cuanto hasta cuanto se debe limitar la relación dentro de la empresa.
		1. Dinámicas grupales: Las dinámicas permitirán el conocerse como grupo y cooperar.
		2. Talleres: Los talleres deben reflejar temas de relacionarse en grupo.
	Comunicación	3. On-line: Esta forma de capacitación será menos costosa pero no es segura que los empleados estén dispuestos a observar ya sea un video, mail, entre otros.
		4. Lectura: Folletos sobre formas de comunicación adecuadas dentro del ambiente de trabajo.
		5. Audiovisuales: los audiovisuales deben ser enfocados en cuanto a la importancia de una correcta relación entre compañeros de oficina.
Solución de Problemas	Pensamiento Lógico	1. Simulación de condiciones reales: Es decir que el empleado perciba y aprenda variables que influirán en su trabajo.
		2. Talleres: Los talleres deben estar enfocados en el desarrollo de la detección de variables.
		3. Foros: Permitirán que a través de conocedores del tema, las personas obtengan conocimiento en cuanto a la importancia de un pensamiento lógico en la persona.
		4. On-line: Esta forma de capacitación será menos costosa pero no es segura que los empleados estén dispuestos a observar ya sea un video, mail, entre otros.
		5. Lectura: Folletos sobre formas de comunicación adecuadas dentro del desarrollo del pensamiento lógico.
	Toma de Decisiones	1. Talleres: Los talleres deben estar enfocados a una correcta toma de decisiones.
		2. Foros: Permitirán que a través de conocedores del tema, las personas obtengan conocimiento en cuanto a la importancia de tomar una decisión en un momento determinado.
		3. On-line: Esta forma de capacitación será menos costosa pero no es segura que los empleados estén dispuestos a observar ya sea un video, mail, entre otros.
		4. Capacitación en laboratorio: Desarrollo de habilidades personales entorno
		5. Charlas: Las charlas orientaran al como orientarse el momento de tomar de tomar una decisión.
	Creatividad	1. Capacitación en laboratorio: Desarrollo de habilidades personales entorno a la creatividad.
		2. Talleres: Los talleres deben contener temas de como la creatividad, puede lograr el éxito de la persona.
		3. Charlas: Las charlas orientaran al como pensando diferente se puede llegar al triunfo.
		4. Foros: Permitirán medir el nivel de creatividad de los empleados y capacitar de manera efectiva.

		5. Rotación de puestos: Permitirá el conocer otros puestos y la creatividad que se requiere para facilitar la ejecución de cada actividad de trabajo.
Responsabilidad	Calidad del Trabajo	1. Conferencias: Dichas conferencias permitirá dar a conocer que el éxito de la empresa depende del empeño y calidad que se ponga en el trabajo y que esta es una competencia que hará ver lo comprometido que es la persona con sus responsabilidades.
		2. On-line: Esta forma de capacitación será menos costosa pero no es segura que los empleados estén dispuestos a observar ya sea un video, mail, entre otros.
		3. Charlas de normas: Las charlas consisten en dar a conocer las normas de la empresa en cuanto a los estándares de calidad del trabajo.
		4. Foros abiertos: Los foros permitirán apreciar cual es la cognitiva del talento humano y su pensamiento sobre la calidad en el trabajo, permitiendo llegar a ellos a través de sus propias incógnitas.
		5. Talleres: El material de estudio debe ser preparado en función de motivar al personal sobre el éxito que alcanzaran al trabajar con calidad.
		6. Dinámicas Grupales: Las dinámicas grupales podrán dar a percibir al talento humano los diferentes escenarios que se derivan de la calidad en el trabajo .
	Disciplina Laboral	1. Conferencias: Dichas conferencias permitirá dar a conocer que el éxito de la empresa depende de la disciplina laboral .y que esta es una competencia que hará ver lo comprometido que es la persona con sus responsabilidades.
		2. On-line: Esta forma de capacitación será menos costosa pero no es segura que los empleados estén dispuestos a observar ya sea un video, mail, entre otros.
		3. Charlas de normas: Las charlas consisten en dar a conocer las normas de la empresa en cuanto disciplina laboral.
		4. Foros abiertos: Los foros permitirán apreciar cual es la cognitiva del talento humano y su pensamiento sobre la disciplina en el trabajo , permitiendo llegar a ellos a través de sus propias incógnitas.
	Desarrollo Personal	1. Simulación de condiciones reales: Permitirá capacitar y adiestrar al personal en escenarios impredecibles.
		2. Capacitación en laboratorio: Permitirá el desarrollo de habilidades personales
		3. Estudio de casos: Permitirá dar a conocer información en cuanto a actividades similares ya efectuadas, así como predecibles errores e imprevistos.
		4. Charlas: Las charlas serán impartidas por expertos en temas, permita dar un adiestramiento sobre como efectuar una función.
		5. Relación experto aprendiz: Permitirá una retroalimentación y adiestramiento al brindar nuevos conocimientos prácticos.
	Cumplimiento de Normas de Seguridad	1. Dinámicas grupales: Las dinámicas permitirán establecer acciones conjuntas para mejorar la seguridad.
2. Talleres: Los talleres deben reflejar temas de seguridad en el trabajo.		

		<p>3. On-line: Esta forma de capacitación será menos costosa pero no es segura que los empleados estén dispuestos a observar ya sea un video, mail, entre otros.</p> <p>4. Lectura: Folletos sobre formas de la importancia de la seguridad en el trabajo.</p> <p>5. Audiovisuales: los audiovisuales deben ser enfocados en cuanto a la importancia de la seguridad industrial.</p> <p>6. Charlas de normas: Las charlas consisten en dar a conocer las normas de seguridad de la empresa.</p>
	Apertura al cambio	<p>1. Conferencias: Dichas conferencias permitirá dar a conocer que el éxito de la empresa depende de la actitud hacia el cambio ya que es una forma de promover la mejora continua.</p> <p>2. On- line: Esta forma de capacitación será menos costosa pero no es segura que los empleados estén dispuestos a observar ya sea un video, mail, entre otros.</p> <p>3. Foros abiertos: Los foros permitirán apreciar cual es la cognitiva del talento humano y su pensamiento sobre el cambio, permitiendo llegar a ellos a través de sus propias incógnitas.</p> <p>4. Talleres: El material de estudio debe ser preparado en función de motivar al personal sobre el éxito que genera adaptarse al cambio continuo del ambiente.</p> <p>5. Dinámicas Grupales: Las dinámicas grupales podrán dar a percibir al talento humano los diferentes escenarios que se derivan del cambio.</p>
	Sentido de costo y beneficio	<p>1. Simulación de condiciones reales: Permitirá capacitar y adiestrar al personal en escenarios impredecibles.</p> <p>2. Capacitación en laboratorio: Permitirá el desarrollo de habilidades personales para establecer el costo y beneficio de las acciones en el trabajo.</p> <p>3. Estudio de casos: Permitirá dar a conocer información en cuanto a situaciones similares ya efectuadas, así como predecibles errores e imprevistos.</p> <p>4. Charlas: Las charlas serán impartidas por expertos en temas, permita dar un adiestramiento sobre como efectuar una función.</p> <p>5. Relación experto aprendiz: Permitirá una retroalimentación y adiestramiento al brindar nuevos conocimientos prácticos.</p>

Fuente: Propuesta y estudio realizado

Autor: Walter Mera

ETAPA N° 4: Evaluación del programa de capacitación

Constituye el paso final del programa de capacitación, donde se espera que los resultados sean positivos y gratificantes para la empresa Constructora Tercer Milenio, S.A., se identifican cuatros áreas en las que se pueden medir los resultados de la capacitación:

1. **Reacción de los participantes,** quienes aportan información respecto de los contenidos y técnicas que consideraron más útiles.
2. **Aprendizajes:** Medición del cambio de actitudes, mejoría en los conocimientos y/o incremento en competencias como resultados de la capacitación.

3. **Comportamiento:** Gran parte de lo aprendido en un programa de capacitación nunca se utiliza en el puesto, lo que no implica que la capacitación sea ineficaz.
4. Algunos criterios basados en **los resultados**, consideran aumento de la productividad, disminución de quejas de los empleados, disminuciones de reclamos de los clientes, reducción de costos de producción, disminución del costo por rotación laboral, disminución de costos por primas de seguros generales.
5. Con relación a los criterios de resultados, la empresa Constructora Tercer Milenio S.A., comienza a pensar en términos de **utilidades que producirá** la implementación del programa de capacitación.

4.10 Validación de la propuesta

Dada la complejidad y amplitud temporal que demandaría validar la propuesta mediante la aplicación práctica, la validación se ha desarrollado por medio de la opinión de expertos en el área, mediante la operatividad siguiente:

- Se han seleccionado tres expertos en el campo del Talento Humano, como son:
 - a) Experto 1: MBA. Ing. Juan Carlos La Torre, catedrático de la asignatura de Recursos Humanos, por más de diez años, en la Pontificia Universidad Católica de Quito.
 - b) Experto 2: Ing. Alexandra Campoverde, Jefe de Recursos Humanos de Quito Motors.
 - c) Experto 3: MBA. Ing. Mec. Fernando Nájera Arroyo, Gerente de Operaciones de la empresa Tigre Ecuador S.A.
- Se ha entregado a cada uno de los expertos, la propuesta del “Manual de Clasificación De Puestos, Evaluación del Desempeño y Capacitación para el personal de la empresa Constructora Tercer Milenio, S.A.”, para su análisis; y se les ha solicitado que asignen un valor de entre 1 y 10 para cuantificar los cinco parámetros de evaluación definidos:
 1. Claridad.- El nivel de expresión que tiene el manual
 2. Dinamismo.- La secuencia en el desarrollo
 3. Interés.- El grado de atención que puede despertar en el lector o usuario del mismo
 4. Alcance.- La variedad de ideas directas o relacionadas que puede conceptualizar el usuario
 5. Aplicabilidad.- Nivel de aplicación práctica de las ideas y conceptos emitidos, que se alcanza o alcanzará el programa (instrumento)

Le corresponde el valor de 1 a la calificación menor y 10 a la calificación mayor; por ejemplo si el experto considera que el elemento es poco claro, lo calificará con 2 ó 3, y por el contrario si es muy claro con 9 ó 10.

Para este fin se ha diseñado la siguiente herramienta:

Tabla No. 25: Herramienta para la validación

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA												
NOMBRE DEL EXPERTO												
FECHA												
PARÁMETROS	OBSERVACIONES											
Claridad.- Nivel de expresión.												
Dinamismo.- Secuencia en el desarrollo.												
Interés.- Atención que puede despertar.												
Alcance.- Ideas que se conceptualizan												
Aplicabilidad.- Ideas y conceptos prácticos.												
MÓDULO O INSTRUMENTO	PARÁMETRO	BAJA					=>	ALTA				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
DESCRIPCIÓN DEL MÓDULO O INSTRUMENTO QUE SE EVALÚA	Claridad											
	Dinamismo											
	Interés											
	Alcance											
	Aplicabilidad											

Fuente: Investigación

Autor: Walter Mera

- Posteriormente se consolidan los resultados de opinión de los expertos y se determina la calificación promedio para cada atributo del Manual.
- El criterio de análisis de la calificación final de los diferentes parámetros, se hace en base a la siguiente escala de logro de calificación:

Tabla No.26: Escala de valoración de la evaluación

IDENTIFICACION	INTERVALO	RIESGO	CONFIANZA
ROJO	15% - 50%	ALTO	BAJO
NARANJA	51% - 65%	MODERADO ALTO	MODERADO BAJO
AMARILLO	66% - 80%	MODERADO	MODERADO
VERDE	81% -90%	MODERADO BAJO	MODERADO ALTO
AZUL	91% - 100%	BAJO	ALTO

Fuente: Investigación

Autor: Walter Mera

- Si la calificación se ubica en el nivel rojo (15% al 50%), se entenderá que existe alto riesgo de que el atributo del Manual sea ineficiente, y que por tanto el nivel de confianza en su eficiencia es bajo.
- Si la calificación se ubica en el nivel naranja (51% al 65%), se entenderá que existe riesgo moderado alto de que el atributo del Manual sea ineficiente y que por tanto el nivel de confianza en su eficiencia es moderadamente bajo.
- Si la calificación se ubica en el nivel amarillo (66% al 80%), se entenderá que existe riesgo moderado de que el atributo del Manual sea ineficiente, y que por tanto el nivel de confianza en su eficiencia es moderado.
- Si la calificación se ubica en el nivel verde (81% al 90%), se entenderá que existe riesgo moderado bajo, de que el atributo del Manual sea ineficiente, y que por tanto el nivel de confianza en su eficiencia es moderadamente alto.
- Si la calificación se ubica en el nivel azul (91% al 100%), se entenderá que existe riesgo bajo de que el atributo del Manual sea ineficiente, y que por tanto el nivel de confianza en su eficiencia es alto.

Solamente se aceptarán calificaciones ubicadas en los intervalos verde y azul, por lo que si existen valoraciones en los niveles rojo, naranja y amarillo, se procederá al rediseño del Manual; si existen valores en el nivel verde se procederá a revisar el Manual elemento para procurar su mejora.

Resultados: aplicando el estudio a los expertos, los resultados obtenidos fueron:

Tabla No.27: Resultados de valoración de expertos.

CONCEPTO	PARÁMETROS				APLICABILIDAD	TOTAL
	CLARIDAD	DINAMISMO	INTERÉS	ALCANCE		
Experto 1	9	9	9	9	10	46
Experto 2	10	9	10	10	10	49
Experto 3	10	10	9	9	9	47
PROMEDIO	9,67	9,33	9,33	9,33	9,67	47,33
LOGRO	96,67%	93,33%	93,33%	93,33%	96,67%	94,67%

Fuente: Investigación

Autor: Walter Mera

Interpretación: los resultados muestran, que según el criterio de los expertos:

- Los elementos **Dinamismo, Interés Claridad, Alcance y Aplicabilidad**, se ubican en el nivel azul (91% al 100%), por lo que se concluye que estos parámetros alcanzan un nivel de confianza respecto a su eficiencia alto.

Conclusión: se puede manifestar que en conjunto el “Manual de Clasificación de Puestos, Evaluación del Desempeño y Capacitación para el Personal de la Empresa Constructora Tercer Milenio, S.A., presenta un nivel de eficiencia alto, pues su nivel promedio de logro es del 94,67%, por lo que se ubica en el intervalo azul.

Se concluye que el diseño de la herramienta propuesta para la gestión del talento humano de la empresa Constructora Tercer Milenio, S.A. es adecuado, por lo cual se recomienda su inmediata aplicación.

4.11 Impacto de la propuesta

El análisis del impacto que generará la aplicación del manual desde las perspectivas: educativa, socio cultural, económica, y ambiental, se ha realizado en base a la siguiente metodología.

- a) Se establece la escala para medir el impacto de las diversas variables consideradas en cada perspectiva, en base al siguiente criterio:

- | | |
|----|------------------------|
| 3 | Impacto alto negativo |
| -2 | Impacto medio negativo |
| -1 | Impacto bajo negativo |
| 0 | No hay impacto |
| 1 | Impacto bajo positivo |
| 2 | Impacto medio positivo |
| 3 | Impacto alto positivo |

- b) Para cada perspectiva se establecen varios indicadores, que se incluyen en la matriz de impacto.
- c) A cada indicador se le asigna la calificación, en base a la escala de impacto establecida, y se justifica el valor asignado.
- d) Se calcula el impacto de cada perspectiva.
- f) Se determina el impacto general del proyecto, en base al promedio de los impactos de las diferentes perspectivas consideradas.

Tabla No.28: Impacto educativo

No.	INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO						
		-3	-2	-1	0	1	2	3
1	FUENTE DE APOYO						1	
2	FUENTE DE CONSULTA						1	
3	BASE PARA OTRAS INVESTIGACIONES						1	
TOTAL		0	0	0	0	0	6	0
SUMATORIA		6						
PROMEDIO (NI)		2						
ANÁLISIS								
1	FUENTE DE APOYO	PORQUE ES UN DOCUMENTO PRÁCTICO SE ASIGNA UN IMPACTO POSITIVO MEDIO.						
2	FUENTE DE CONSULTA	PORQUE ES UN DOCUMENTO QUE CONTIENE INFORMACIÓN ALTAMENTE RELEVANTE, SE ASIGNA UN IMPACTO POSITIVO MEDIO.						
4	BASE PARA OTRAS INVESTIGACIONES	PORQUE ES UN DOCUMENTO QUE TRATA UN TEMA MUY AMPLIO, CUYOS SUB TEMAS POR SI SOLOS PUEDEN DAR ORIGEN A NUEVAS INVESTIGACIONES, SE ASIGNA UN IMPACTO POSITIVO ALTO.						

Fuente: Investigación
 Autor: Walter Mera

Tabla No.29: Impacto social

No.	INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO						
		-3	-2	-1	0	1	2	3
1	FUENTES DE EMPLEO						1	
2	CAMBIOS DE PERSPECTIVA					1		
3	MEJORA ECONÓMICA						1	
5	CALIDAD DE VIDA DE LAS PERSONAS						1	
TOTAL		0	0	0	0	1	6	0
SUMATORIA		7						
PROMEDIO (NI)		1,75						
ANÁLISIS								
1	FUENTES DE EMPLEO	PORQUE ESTE PROYECTO DE SER APLICADO MEJORARÁ LA EMPRESA, Y AL INCREMENTARSE LA EFICIENCIA MEJORARÁ SU POSICIONAMIENTO, CRECERÁ LA DEMANDA DE LOS PRODUCTOS, Y POR EFECTO MULTIPLICADOR SE GENERARÁN PLAZAS DE EMPLEO, IMPACTO POSITIVO MEDIO.						
2	CAMBIOS DE PERSPECTIVA	PORQUE MEJORARÁ LA CAPACIDAD PARA GESTIONAR EL TALENTO HUMANO. A ESTE PROYECTO SE ASIGNA UN IMPACTO POSITIVO BAJO.						
3	MEJORA ECONÓMICA	PORQUE EL COMERCIO GENERA IMPACTO EN TODA LA CADENA DE ACTIVIDADES INVOLUCRADAS, SE LE ASIGNA UN IMPACTO POSITIVO MEDIO.						
5	CALIDAD DE VIDA DE LAS PERSONAS	PORQUE AL MEJORAR LA GESTIÓN DEL RRHH, MEJORA EL NIVEL DE VIDA DE LAS PERSONAS INVOLUCRADAS EN LA EMPRESA Y LOS CLIENTES, SE LE ASIGNA UN IMPACTO POSITIVO MEDIO.						

Fuente: Investigación
Autor: Walter Mera

Tabla No.30: Impacto económico

No.	INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO						
		-3	-2	-1	0	1	2	3
1	INGRESOS PARA TRABAJADORES						1	
2	GENERACIÓN DE MICROEMPRESAS						1	
3	ACTIVACIÓN PRODUCTIVA						1	
TOTAL		0	0	0	0	0	6	0
SUMATORIA		6						
PROMEDIO (NI)		2						
ANÁLISIS								
1	INGRESOS PARA TRABAJADORES	PARA EL TRABAJADOR RELACIONADO A LA EMPRESA, SE GENERARÁ UN BENEFICIO POR PARTICIPACIÓN Y MEJORAS LABORALES, IMPACTO POSITIVO MEDIO.						
2	GENERACIÓN DE MICROEMPRESAS	PORQUE LAS EMPRESAS SON UN MOTOR DE LA ECONOMÍA REGIONAL Y NACIONAL, A ESTE DOCUMENTO SE ASIGNA UN IMPACTO POSITIVO MEDIO.						
3	ACTIVACIÓN PRODUCTIVA	PORQUE LA PRODUCCIÓN Y COMERCIO (DE HARINA DE PESCADO) SE RELACIONADA A IMPORTANTE CANTIDAD DE ACTIVIDADES, SE LE ASIGNA UN IMPACTO POSITIVO MEDIO.						

Fuente: Investigación

Autor: Walter Mera

El impacto general que logra la aplicación de la propuesta es:

Tabla No. 31: Impacto general con la aplicación de la propuesta

No.	INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO						
		-3	-2	-1	0	1	2	3
1	EDUCATIVO						2	
2	SOCIAL						1,75	
3	ECONÓMICO						2	
SUMATORIA		5,75						
PROMEDIO (NI)		1,92						

Se observa que si este proyecto es implementado, generará un impacto general positivo MEDIO, por esto se recomienda su implementación.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones:

- Cualquier organización actual en el mundo globalizado desea alcanzar el éxito empresarial, este dependerá de cómo se comporte su recurso más valioso, es decir, el desempeño de su personal, y la mejor manera es aplicando una evaluación del desempeño al personal que realiza funciones en la empresa Constructora Tercer Milenio, S.A.
- La motivación es de gran importancia en el desempeño, ya que ésta decidirá cómo va a comportarse una persona en determinado momento, la evolución del desempeño se fundamenta en las necesidades de los empleados, no sólo enfocados a nivel de las recompensas extrínsecas, que son un agente motivador por naturaleza, sino a nivel de las debilidades que presentan y de los correctivos que se aplicarán para minimizarla. Las necesidades de adiestramiento que el empleado manifieste, se determinarán con la aplicación de la evaluación del desempeño.
- El recurso humano de la empresa Constructora Tercer Milenio, S.A. podría estar más motivado, una de las razones es que no había un manual de clasificación, evaluación y capacitación formal, muchas veces se alega que por razones presupuestarias no se ha efectuado, sin embargo, la gerencia de la empresa hará un esfuerzo en recompensar la eficacia y eficiencia de su personal, en beneficio de la organización y de las personas que se desempeñan y hacen vida en la empresa.
- Para el manual de evaluación del desempeño se diseñaron políticas, normas y procedimientos que orientarán a los encargados de aplicarla y evitará las posibles desviaciones en el trabajo en sí.
- La mayoría de los empleados, piensan y actúan de una forma errónea, al momento de realizar las tareas que se les asignan y que corresponden al cargo que ocupan al interior de la empresa. Es necesario implementar un manual de evaluación del desempeño que garantice la calidad total en cuanto al desempeño del recurso humano, y sirva como instrumento motivador del personal alejando la subjetividad y el empirismo.
- Según el criterio de los expertos, la propuesta de “Manual de Clasificación de Puestos, Evaluación del Desempeño y Capacitación para el Personal de la empresa Constructora Tercer Milenio, S.A.” presenta un nivel de eficiencia alto.
- El análisis del impacto de la investigación desarrollada para diseñar la propuesta del Manual aplicable al Personal de la empresa Constructora

Tercer Milenio, S.A.”, determina que si este proyecto es implementado, generará un impacto general positivo MEDIO.

- Con el desarrollo de esta investigación se prueba que es factible la elaboración del Manual y su implementación para el personal de la empresa Constructora Tercer Milenio, S.A., y que ésta incidirá positivamente en su consolidación y crecimiento administrativo y organizacional.

5.2 Recomendaciones:

Al finalizar este estudio de investigación en la empresa Constructora Tercer Milenio, S.A., se pueden formular las siguientes recomendaciones:

- En primer lugar se recomienda aplicar el de “Manual de Clasificación de Puestos, Evaluación del Desempeño y Capacitación para el Personal de la empresa Constructora Tercer Milenio, S.A.”, lo que motivará a los empleados a cumplir sus funciones de una manera eficaz y eficiente.
- Para la aplicación del manual, se recomienda a los encargados de la Unidad Administrativa Financiera, mantener su responsabilidad, ética, discreción e imparcialidad, en todo el proceso y luego de este.
- Es necesaria la inducción o adiestramiento al personal encargado de la aplicación de la evaluación del desempeño, para asegurar aún más su fiel intención, que no es más que mejorar el rendimiento a través de la motivación de sus empleados.
- Se debe recurrir a las instancias necesarias para implantar este Manual en la empresa Constructora Tercer Milenio, S.A., para gestionar los recursos necesarios con la finalidad de aplicar las recompensas por un desempeño eficaz y eficiente, en beneficio de la empresa.
- Se debe aplicar este instrumento en etapas es decir en uno de los departamentos que conforman la empresa Constructora Tercer Milenio, S.A., para posteriormente ir aplicándolo en la totalidad de la empresa.
- Es necesario documentar todo el proceso de implantación del manual que se realice en la empresa Constructora Tercer Milenio, S.A. con el fin de efectuar acciones correctivas si fuera el caso.
- Como los expertos han determinado que el diseño de la herramienta propuesta para la gestión del talento humano de la empresa Constructora Tercer Milenio S.A. es adecuado, se recomienda su inmediata aplicación.
- El análisis puntuó a la investigación desarrollada con un impacto general positivo MEDIO, se recomienda su implementación.
- En vista que se ha probado que mediante el desarrollo de esta investigación es factible elaborar el manual propuesto y que ésta incidirá positivamente en su consolidación y crecimiento administrativo y organizacional, es de esperarse que ésta sea dada a conocer a los directivos de la empresa para que esta investigación trascienda a la práctica.

BIBLIOGRAFIA

- Álvarez Martín. *Manual para Elaborar Manuales de Políticas y de Procedimientos*, México D.F. Primer Edición, Editorial Frigor. (1996).
- Esther Ayala Sosa. *“Diseño de manuales administrativos. “Enfoque clásico y neoclásico”* España. Primera Edición. Editorial Episteme (1994).
- Franklin Benjamín. *Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura*. México. Quinta Edición. Editorial McGraw-Hill, (2002). Pág.137.
- Franklín Fincowsky. *Organización de Empresas, Análisis, Diseño y Estructura*. México UNAM. Tercera Edición. Editorial Trillas. (2002).
- F. Benjamín y G. Gómez. *Organización y métodos. Un enfoque competitivo*. Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill. (2002).
- Fernández, M. (1999). *Diccionario de Recursos Humanos; Organización y Dirección*. España. Primera Edición. Ediciones Días de Santos S.A.
- Gabriel Continolo. *Dirección y organización del trabajo administrativo*, Argentina. Tercera Edición. Editorial Deusto. (1978).
- George Terry. *Principios de Administración*. Argentina. Segunda Edición. Editorial El Ateneo. (1993).
- Guillermo Gómez Ceja. *Sistemas Administrativos Análisis y Diseño*. México. Primera Edición. Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A. (1997).
- Gustavo Quiroga. *Organización y Métodos en la Administración Pública*. México. Segunda Edición, Editorial Trillas. (1988).
- Javier Leiva. *Comercio Exterior, Alternativas para Ecuador*. Quito. Primera Edición. Ediciones Abya Ayala. (2005).
- José Rodríguez Valencia. *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. Colombia. Tercera Edición. Editorial Thomson Learning. (2002).
- Juan Blasco y José Pérez. *Metodología de la investigación*, Alicante – España. Segunda Edición. Editorial Club Universitario. (2007).
- Luís Henríquez. *Manuales Administrativos*. Bogotá. Primera Edición. Editorial Mc Graw Hill. (2000).
- Nassir Sapag. *“Preparación y Evaluación de Proyectos”*. Colombia. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. (1995).
- Martín Álvarez Torres. *Manual para Elaborar Políticas y Procedimientos*. México. Novena Edición. Editorial Panorama. México, D.F. (2002).
- Rusenas Rubén. *Manual de Control Interno*. Argentina. Primera Edición. Editorial Machi. (1999).
- Rimsky, T. (2005). *Administración de la Remuneración: Nuevos Sistemas de Pago al Personal*
- Vásquez Víctor Hugo. *Organización Aplicada*. Quito. Tercera Edición. Editorial Gráficas Vásquez. (2007).
- Zelaya, J. (2006). *Clasificación de Puestos*. Costa Rica. Primera Edición. Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Alles, Martha. (2008). *Desempeño por Competencias*. Ciánica. Buenos Aires.

Lincografía

- Biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración (2012), (En línea), Universidad de la República del Uruguay, disponible en <http://www.ccee.edu.uy/bibliote/index.htm> [Accesado el día 20 de julio del 2012]
- Biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas (2012), (En línea), Instituto Tecnológico Superior de Calkiní en el Estado de Campeche (ITESCAM), disponible en <https://www.itescam.edu.mx/> [Accesado el día 22 de julio del 2012]
- Administración de Recursos (s, f). Valuación de Puestos. Extraído el 15 de marzo del 2011 de: <https://www.itescam.edu> México. Editorial McGraw-Hill. Página 95.
- Gamboggi, A. (s.f.). Facultad de Ciencias Económicas y de Administración: Cátedra. Extraído el 18 de marzo del 2011 de: <http://www.ccee.edu.uy>

ANEXO 1
Autorización de la empresa “Constructora Tercer Milenio, S.A.” para realizar la investigación



Quito, 21 de Febrero de 2012

Señor Director
Escuela de Administración de Empresas
UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
Presente.-

De mi consideración:

Por medio de la presente, Yo Walter David Mera Menéndez, en mi calidad de Representante legal de la Compañía Constructora Tercer Milenio, S. A. tengo a bien emitir la presente

CERTIFICACIÓN:

De no disponer de un Manual de Clasificación de Puestos, Valuación y Capacitación para el personal de la empresa CONSTRUCTORA TERCER MILENIO SA en el área de producción de Harina de Pescado y por lo tanto concedo:

AUTORIZACIÓN:

Para proporcionar toda la información necesaria para el buen desarrollo del proyecto de tesis.

Y para constancia de lo aquí expuesto firmo,

Atentamente,

Walter David Mera Menéndez
GERENTE GENERAL

CONSTRUCTORA TERCER MILENIO, S. A.
Portoviejo – Manabí: Calle México s/n y Av. 5 de Octubre
Quito – Pichincha: Av. América 31-76 y Pasaje San Gabriel Teléfonos: 090533021 / 022904974
El Empalme – Guayas: Vía Empalme a Manabí, Km. 1,5 sector Havoline - El Empalme (Guayas) Teléfono: 093602812; email: wdeg3000@yahoo.es

RUC: 1391741898001

CONSTRUCTORA TERCER MILENIO S.A., domicilio social en Portoviejo C/ México s/n y 5 de Octubre, inscrita en el Registro Mercantil de Portoviejo el 29/12/2006 n° 630 Repertorio General Tomo 24

ANEXO 2
Registro único del contribuyente de la empresa
“Constructora Tercer Milenio, S.A.”

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1391741898001
RAZON SOCIAL: CONSTRUCTORA TERCER MILENIO S.A.

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 **ESTADO** ABIERTO **MATRIZ** **FEC. INICIO ACT.** 29/12/2006

NOMBRE COMERCIAL:

FEC. CIERRE:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

FEC. REINICIO:

CONSTRUCCION DE VIVIENDAS, COMPRA, VENTA, ALQUILER, CORRETAJE INMOBILIARIO, Y EXPLOTACION DE BIENES RAICES.
COMPRA, VENTA, ALQUILER Y EXPLOTACION DE BIENES INMUEBLES.
PROCESAMIENTO DE HARINA Y ACEITE DE PESCADO.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: MANABI Cantón: PORTOVIEJO Parroquia: ANDRES DE VERA Calle: MEXICO Número: S/N Intersección: AV. 5 DE OCTUBRE Referencia: DIAGONAL A LA FARMACIA SU DESCUENTO Oficina: PB Telefono Trabajo: 022904574 Telefono Trabajo: 090533021 Email: wdteg3000@yahoo.es

No. ESTABLECIMIENTO: 002 **ESTADO** ABIERTO **FEC. INICIO ACT.** 27/10/2008

NOMBRE COMERCIAL: CONSTRUCTORA TERCER MILENIO S.A.

FEC. CIERRE:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

FEC. REINICIO:

COMPRA, VENTA, ALQUILER Y EXPLOTACION DE BIENES INMUEBLES PROPIOS O ALQUILADOS, TALES COMO: EDIFICIOS DE APARTAMENTOS, VIVIENDAS Y EDIFICIOS.
CONSTRUCCION DE VIVIENDAS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: SANTA PRISCA Calle: AV. AMERICA Número: 31-78 Intersección: MARIANA DE JESUS Referencia: JUNTO A LA FERRETERIA SAN MIGUEL Oficina: PB Celular: 090533021



Walter Men

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: ALVS140708

Lugar de emisión: QUITO/SALINAS Y SANTIAGO Fecha y hora: 14/09/2010

Página 2 de 2

SRI.gov.ec



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES

NUMERO RUC: 1391741898001
RAZON SOCIAL: CONSTRUCTORA TERCER MILENIO S.A.
NOMBRE COMERCIAL: CONSTRUCTORA TERCER MILENIO
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS
REPRESENTANTE LEGAL: MERA MENENDEZ WALTER DAVID
CONTADOR: CANADAS CADENA CARLOS AUGUSTO

FEC. INICIO ACTIVIDADES:	29/12/2006	FEC. CONSTITUCION:	29/12/2006
FEC. INSCRIPCION:	05/01/2007	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	14/09/2010

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

CONSTRUCCION DE VIVIENDAS, COMPRA, VENTA, ALQUILER, CORRETAJE INMOBILIARIO, Y

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: MANABI Cantón: PORTOVIEJO Parroquia: ANDRES DE VERA Calle: MEXICO Número: S/N Intersección: AV. 5 DE OCTUBRE Oficina: PB Referencia ubicación: DIAGONAL A LA FARMACIA SU DESCUENTO Telefono Trabajo: 022904574 Telefono Trabajo: 090533021 Email: wdeg3000@yahoo.es

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA, SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	del 001 al 002	ABIERTOS:	2
JURISDICCION:	\ REGIONAL MANABI MANABI	CERRADOS:	0



Walter Mera

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

[Signature]

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: ALVS140708

Lugar de emisión: QUITO/SALINAS Y SANTIAGO Fecha y hora: 14/09/2010

Página 1 de 2

SRI.gov.ec

ANEXO 3
Escritura de constitución de la empresa
“Constructora Tercer Milenio, S.A.”



REPÚBLICA DEL ECUADOR

NOTARIA PRIMERA DEL CANTÓN

**TESTIMONIO
DE LA
ESCRITURA**

De CONSTRUCTORA TERCER MILENIO S.A.

A favor de

EL NOTARIO PUBLICO

Dr. Pedro Eduardo Mendoza Mendoza

Copia PRIMERA Tosagua, a 22 de Diciembre del 2006.

P E M M

NUMERO: 1596

CONTRATO DE CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD ANÓNIMA
CONSTRUCTORA TERCER MILENIO S.A.



CUANTIA: US \$ 800,00

En la ciudad de Tosagua, Cabecera del Cantón del mismo nombre, Provincia de Manabí, República del Ecuador, hoy día viernes veintidós de diciembre del dos mil seis, ante mí Abogado Pedro Eduardo Mendoza Mendoza, Notario Público Primero del Cantón Tosagua, comparecen a la celebración del presente instrumento de constitución de compañía anónima, el señor **MANUEL AUGUSTO MERA GALARZA**, de estado civil casado, de profesión licenciado, el señor **MANUEL ALEXANDER MERA VELEZ**, de estado civil soltero, de profesión Ingeniero Civil.- Los comparecientes son mayores de edad, ecuatorianos, domiciliados en la ciudad de Portoviejo y de transito por este cantón, dedicados a actividades particulares, hábiles y legalmente capaces para contratar y obligarse, a quienes de conocer y de haberme presentado sus documentos de identificación, doy fe.- Bien instruidos en el objeto y resultados de la presente escritura de constitución de compañía anónima, la cual proceden a celebrarla, me entregan una minuta para que la eleve a instrumento público, cuyo texto es el que sigue: **SEÑOR NOTARIO:** En el Registro de escrituras públicas a su digno cargo, sírvase incorporar una de la que conste el siguiente contrato de Constitución Simultanea de Compañía Anónima, al tenor de las estipulaciones que a continuación se enuncian: **CLAUSULA PRIMERA.- COMPARECIENTES.-** Comparecen a la celebración del presente instrumento de constitución de Compañía Anónima los señores: el señor **MANUEL AUGUSTO MERA GALARZA**, de estado civil casado, de profesión licenciado, el señor **MANUEL ALEXANDER MERA VELEZ**, de estado civil soltero, de profesión Ingeniero Civil.- Los comparecientes son mayores de edad, ecuatorianos, domiciliados en la ciudad de Portoviejo y de transito por este cantón,

Dr. Eduardo Mendoza Mendoza
 NOTARIO PÚBLICO PRIMERO
 DEL CANTÓN TOSAGUA

dedicados a actividades particulares, hábiles y legalmente capaces para contratar y obligarse, quienes solicitan a Usted, Señor Notario, elevar a escritura pública el texto de esta minuta, en la que consta de manera expresa su voluntad de constituir en forma simultánea y en un solo acto, como en efecto así lo hacen, la Compañía Anónima **CONSTRUCTORA TERCER MILENIO S.A.**, la misma que se regirá por las pertinentes disposiciones legales y por el contenido de los presentes estatutos.-

CLAUSULA SEGUNDA.- ESTATUTOS DE LA COMPAÑÍA CONSTRUCTORA TERCER MILENIO S.A.- CAPITULO PRIMERO. Artículo Primero.- DENOMINACIÓN.- La Compañía se denominará **CONSTRUCTORA TERCER MILENIO S.A.** y por lo tanto en todas sus operaciones girará con este nombre y se regirá por las disposiciones mercantiles, por la Ley de Compañías, Ley de Mercado de Valores en aquello que fuere aplicable, Código Civil y demás normas relacionadas con las actividades que realice la Compañía, así como por las normas que contemplen los presentes estatutos sociales.-

Artículo Segundo.- DOMICILIO.- El domicilio de la Compañía estará situado en la ciudad de Portoviejo, Provincia de Manabí, República del Ecuador, pudiendo establecer también sucursales, agencias, establecimientos y locales de trabajo en cualquier otro lugar de la República y aún fuera del País, previa resolución de la Junta General.-

Artículo Tercero.- DURACIÓN.- La duración de la Compañía será de **CINCUENTA AÑOS** contados a partir de su fecha de inscripción en el registro correspondiente, pudiendo ser ampliado dicho plazo luego de su expiración por acuerdo unánime de la Junta General de Accionistas. Podrá también disolverse en cualquier momento antes del vencimiento de su plazo de duración si así lo resolviese la Junta General en la forma y modo previstos por la Ley y por este contrato social, o por causas legales.-

Artículo Cuarto.- OBJETO SOCIAL.- La Compañía podrá dedicarse a una o mas cualesquiera de las siguientes actividades: El desarrollo del negocio inmobiliario; la urbanización de solares, promoción y construcción de viviendas, la construcción de edificios, departamentos para viviendas u otros usos para la venta o

PEMM

servicios de mantenimiento, reconstrucción, ensamblaje, reparación de maquinaria pesada y de vehículos en general. Se dedicara también a la capacitación y a brindar asesoramiento técnico en actividades relacionadas con su objeto social. Para cumplir con sus objetivos la compañía podrá asociarse con otras personas naturales y jurídicas, nacionales y /o extranjeras, en participación o mediante la constitución de otras compañías comerciales o industriales relacionadas con sus fines sociales. **CAPITULO SEGUNDO.- Artículo Quinto.- CAPITAL-** El capital social suscrito de la Compañía es de OCHOCIENTOS DOLARES (\$ 800,00) DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA dividido en OCHOCIENTOS (800,00) acciones ordinarias y nominativas de un dólar de valor cada una cada una.- **Artículo Sexto.- NATURALEZA DE LAS ACCIONES.-** Las acciones serán ordinarias, nominativas e indivisibles. Las ochocientas acciones en que se halla dividido el capital social de la Compañía a las que se refiere el Artículo Quinto de estos estatutos corresponderán a las series, valor y condiciones que la Junta General de Accionistas resuelva, particularmente reunida para tal efecto, e irán numeradas del 001 al 800 inclusive. Se podrán emitir títulos de acciones múltiples que amparen más de una acción y aún todas las que pertenezcan a un mismo accionista, si así se lo solicitare. Los títulos y certificados de acciones se extenderán en libros talonarios correlativamente numerados y se inscribirán además en el Libro de Acciones y Accionistas, en el cual se dejará constancia, conforme lo previsto en la Ley, de las sucesivas transferencias y de los demás eventos relativos al derecho de propiedad sobre las acciones. Los títulos se entregarán al accionista una vez que éste haya pagado la totalidad del capital suscrito por él, aún en el caso de aumento de capital de la Compañía. Entregado el título al accionista, éste suscribirá el correspondiente talonario.- **Artículo Séptimo.- REFERENCIAS LEGALES.-** En lo relativo a la transmisión de dominio de las acciones, sus requisitos y efecto dentro de la Compañía y a terceros, la entrega de acciones en sustitución de aquellas perdidas o deterioradas, contenido de los títulos, derechos que la acción confiere a su titular,



D. Eduardo...
N.º...
EL... SAJA

alquiler. En la explotación turística la construcción de hoteles y parques de esparcimientos, para explotación propia, venta o alquiler. La compra de fincas rústicas para su explotación y posterior venta. La compra y venta de solares y viviendas sean estas urbanas o rústicas. La intermediación en la compra y venta de inmuebles sean estos rústicos o urbanos y todo lo referente a la explotación inmobiliaria en sus mas amplios términos. Podrá contratar con empresas públicas o privadas la construcción de obras civiles tales como carreteras, puentes, vías secundarias, edificios, escuelas, colegios, urbanizaciones y viviendas y todo lo referente a la construcción pública o privada. Las actividades antes enumeradas podrán ser desarrolladas por la sociedad total o parcialmente, de modo indirecto mediante la contratación y participación de sociedades con objetos análogos. La construcción, planificación, realización de estudios de factibilidad técnica o económica, equipamiento, reparación, conservación, mantenimiento y administración de toda clase de obras civiles, de uso publico o privado, tales como calles y vías urbanas, carreteras de todo orden, puentes, alcantarillas, acueductos, represas, lotizaciones, urbanizaciones, conjuntos habitacionales, edificios, plantas industriales, líneas de transmisión eléctrica y telefónica, instalaciones petroleras, plantas de tratamiento de agua, redes de distribución de agua potable, etc. También podrá dedicarse a la construcción de toda clase de obras metalmeccánica, inclusive de maquinarias, equipos herramientas, muebles y artículos de carpintería metálica y madera. A la compra, venta, administración, avalúos, peritajes, corretaje, comisión o mandato comercial y explotación de bienes muebles e inmuebles. A la importación, fabricación y/o comercialización de toda clase de bienes necesarios para la construcción, administración, equipamiento, reparación, mantenimiento o señalización de la obras referidas en líneas anteriores, así como la representación de fabricantes y distribuidores, nacionales o extranjeros, de tales bienes. A la prestación de

P E M M

votación y mayoría en las resoluciones de la Junta General de Accionistas, aumento de capital, emisión de obligaciones, liquidación anticipada de la Compañía, reforma de estatutos y más aspectos relativos a esta materia, se regirán por las disposiciones de la Ley de Compañías, por los reglamentos y resoluciones dictados por la Superintendencia de Compañías o por cualquier reglamento que expidiere la Junta General de Accionistas de la Compañía.- **Artículo Octavo.- DE LOS ÓRGANOS DE LA COMPAÑÍA.-** La Compañía está gobernada por la Junta General de Accionistas, y será administrada por el Presidente y el Gerente General.- **Artículo Noveno.- JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS.-** La Junta General de Accionistas constituye el máximo órgano de la Compañía, sujeta a la voluntad social e integrada por los Accionistas que de acuerdo con la Ley y a los estatutos concurren a las sesiones legalmente convocadas.- **Artículo Décimo.- JUNTAS GENERALES Y EXTRAORDINARIAS.-** Las Juntas Generales serán Ordinarias y Extraordinarias y se regirán de acuerdo a lo que la Ley de Compañías en vigencia establece. Habrá lugar a la Junta General Ordinaria dentro de los tres primeros meses de cada año; y la Junta General Extraordinaria cada vez que se la convogue por medio del Presidente de la Compañía, o a solicitud de los accionistas que representen por lo menos el veinticinco por ciento del capital social pagado, debiendo indicarse el objeto para el cual se solicita la reunión de Junta General. Se convocarán con lo menos ocho días de anticipación al de la fecha de la sesión, mediante notificación escrita cursada al domicilio que hayan señalado los Accionistas en la Compañía, y por la prensa en uno de los periódicos de mayor circulación de la ciudad de Portoviejo. Tanto en las Juntas Generales Ordinarias como en las Extraordinarias sólo se podrán tratar sobre los asuntos para los que hubieren sido convocadas y todo asunto tratado sobre cualquier aspecto o asunto no expresado en la respectiva convocatoria será nulo. Las Juntas Generales Ordinarias tendrán lugar una vez al año para conocer sobre las cuentas, balances e informes de los administradores y más funcionarios de la Compañía, resolver



acerca de la distribución de los beneficios sociales y pronunciarse sobre cualquier otro asunto de su competencia incluido en el orden del día, de acuerdo a la convocatoria respectiva. La Junta General se reunirá extraordinariamente siempre que fuere convocada en legal forma y para tratar expresamente los asuntos contemplados en la convocatoria de que se trate.-**Artículo Décimo Primero.- DEL PRESIDENTE Y SECRETARIO DE LAS JUNTAS.-** Las Juntas Generales Ordinarias y Extraordinarias serán dirigidas por el Presidente de la Compañía o quien le subrogue, y a la falta de ambos, por la persona que la Junta General de Accionistas designe como Presidente ocasional. Actuará como Secretario el Gerente General o quien le reemplace, pudiendo en casos especiales, si la Junta lo creyere necesario, designar un Secretario Ad-Hoc.- **Artículo Décimo Segundo.- ATRIBUCIONES Y DERECHOS DE LA JUNTA GENERAL.-** Las atribuciones y derechos de la Junta General, a más de los que le confiere la Ley, son las siguientes: **A)** Ejercer las facultades que la Ley señala como los de su competencia privativa; **B)** Conocer los balances, cuentas e informes acerca de la marcha de los negocios sociales; **C)** Acordar cambios sustanciales en el giro de la actividad social de la Compañía dentro del ámbito de sus objetivos; **D)** Reformar este contrato social previo el cumplimiento de los requisitos que establece la Ley para este efecto; **E)** Resolver de acuerdo con la Ley sobre el aumento o disminución del capital social, así como pronunciarse sobre la fusión, transformación, escisión y cualquier otro acto que implique modificación o reforma del contrato social; **F)** Nombrar Presidente, Gerente General y demás funcionarios que establece la Ley de Compañías para esta clase de ente jurídico; **G)** Autorizar al Gerente General para que proceda a la concesión de poderes generales o a la designación de administradores; **H)** Interpretar en forma obligatoria para los accionistas el contenido de los presentes estatutos; **I)** Dictar y reformar los reglamentos generales de la Compañía; **J)** Señalar remuneraciones del Gerente General, Presidente y demás funcionarios que mantuviere la Compañía; **K)** Disponer y



PEMN

resolver sobre el reparto de utilidades, de la emisión de obligaciones y partes beneficiarias; L) En suma, corresponde a la Junta General de Accionistas ejercer y cumplir con los derechos y atribuciones que la Ley determina, así como realizar todas las demás funciones que no estuvieren atribuidas a ninguna otra autoridad dentro de la Compañía, orientadas siempre a solucionar cualquier problema de carácter social, financiero, legal y administrativo de la Compañía.- **Artículo Décimo Tercero.- RESOLUCIONES DE LA JUNTA GENERAL.-** Las resoluciones de la Junta General de Accionistas tomadas conforme a la Ley y a estos estatutos sociales, obligarán a todos los accionistas, presentes o ausentes, y que estuvieren de acuerdo o no con las mismas, salvo el derecho de oposición en los términos que determina la Ley de la materia. Las decisiones de la Junta General se adoptarán con el respaldo de los votos de más de la mitad del capital pagado asistente a la reunión, debiendo sumarse a la mayoría numérica los votos en blanco y las abstenciones. Los miembros de los órganos administrativos y de fiscalización, si son accionistas, no tendrán derecho a voto cuando se resuelva acerca de la aprobación de los balances, o sobre operaciones en las que tengan interés opuesto al de la Compañía, o cuando se trate de deliberaciones respecto de su responsabilidad.- **Artículo Décimo Cuarto.-**

PROCEDIMIENTO.- En todo lo que respecta al modo de efectuar las convocatorias y resoluciones adoptadas, concurrencia de accionistas y demás funcionarios de la Compañía a la Junta General, depósito y registro de acciones, se estará a lo dispuesto en la Ley de Compañías vigente. En todo caso, la Junta General no podrá considerarse válidamente constituida para deliberar luego de la primera convocatoria si los concurrentes a ella no representan por lo menos la mitad del capital pagado. Si con una primera convocatoria la Junta General no pudiera constituirse por falta de quórum, se procederá a convocarla por segunda ocasión para una fecha que no excederá de treinta días calendario contados a partir de aquella en que debió reunirse la Junta en primera convocatoria. En segunda convocatoria, la Junta General se reunirá con el número de accionistas presentes, debiendo mencionar éste particular



en la convocatoria que se haga. El objeto y el orden del día previsto en la segunda convocatoria no podrá ser distinto de aquél contemplado en la primera.- **Artículo Décimo Quinto.-** De acuerdo a lo previsto en la Ley de Compañías, cuando se encuentre presente la totalidad del capital social suscrito y pagado de la Compañía, sea por presencia de los accionistas o de sus representantes, y siempre que ellos acepten por unanimidad tal convocatoria y los asuntos o puntos a tratarse en ella, se entenderá que la Junta General está legalmente constituida e instalada en cualquier tiempo y lugar del territorio nacional, pudiendo por lo tanto tomar acuerdos válidos en todos los asuntos que en forma unánime hubieren aceptado tratar los accionistas, debiendo todos suscribir el acta respectiva bajo pena de nulidad en caso de incumplimiento.- **Artículo Décimo Sexto.- LIBRO DE ACTAS.-** Las resoluciones de las Juntas Generales, así como una sintética relación de las sesiones, se hará constar por medio de actas que se extenderán en hojas móviles escritas a máquina en el anverso y reverso de cada una, las mismas que deberán ser foliadas con numeración continua y sucesiva, y ser rubricadas una por una por el Secretario de cada Junta y por el Presidente, ya sea el titular o aquél designado para el efecto.- **CAPITULO TERCERO.-Artículo Décimo Séptimo.- ATRIBUCIONES Y DEBERES DEL PRESIDENTE.-** Son atribuciones y deberes del Presidente: **A)** Convocar, presidir y dirigir las sesiones de Junta General; **B)** Suscribir conjuntamente con el Gerente General las actas, los títulos de acciones, de obligaciones y de partes beneficiarias; **C)** Suscribir el nombramiento de Gerente General; **D)** Subrogar al Gerente General en caso de ausencia o a falta de éste, aun cuando fuere temporal, con todas las atribuciones que a él le asisten; **E)** Informar anualmente a la Junta General acerca de la marcha de la Compañía y, en particular, sobre la actuación del Gerente General; **F)** Firmar las comunicaciones que se dirijan a nombre de la Junta General de Accionistas; **G)** Vigilar que se cumplan las resoluciones de la Junta General.- **Artículo Décimo Octavo.- REQUISITOS Y PERIODO DEL PRESIDENTE.-** El Presidente de la Compañía podrá ser o no accionista de la misma, será elegido

P E N A

por la Junta General para un periodo de DOS AÑOS, pudiendo ser reelegido indefinidamente.- **CAPITULO CUARTO.-Artículo Décimo Noveno.- DEL GERENTE GENERAL Y LA REPRESENTACIÓN LEGAL.-** El Gerente General será elegido por la Junta General para un período de DOS AÑOS, será el representante legal y personero de la Compañía, tendrá su representación judicial y extrajudicial y podrá ser reelegido indefinidamente. Para ser Gerente General no se requiere ser accionista de la Compañía.- **Artículo Vigésimo.- ATRIBUCIONES GENERALES.-**En cuanto a los derechos, atribuciones, obligaciones y responsabilidades del Gerente General, se estará a las pertinentes normas de la Ley de Compañías y más disposiciones relacionadas en todo lo que de ellas fuere aplicable , así como en lo previsto en este estatuto social.- **Artículo Vigésimo Primero.- ATRIBUCIONES ESPECIALES.-** Son atribuciones especiales y deberes particulares del Gerente General: **A)** Administrar la Compañía, instalaciones y cuidar sobre el giro social de la misma, ejecutando a su nombre toda clase de contratos, actos y obligaciones con personas naturales o jurídicas, instituciones privadas o públicas, de derecho privado y con finalidad social y pública, bancarias, entidades o sociedades financieras, nacionales o extranjeras, tendientes a realizar todos los actos idóneos relativos al objeto social de la Compañía para el desarrollo y éxito de ésta, dentro de los límites previstos en los estatutos sociales y las leyes de la Republica; **B)** Previa autorización de la Junta General, nombrar mandatarios generales de la Compañía; **C)** Llevar a cabo todos los actos jurídicos que a él le conciernan; **D)** Dirigir las labores del personal de la Empresa, contratar empleados y obreros, fijar sueldos y salarios de acuerdo con la Ley; **E)** Ejercer La procuración judicial de la Compañía; **F)** Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la Junta General; **G)** Presentar a la Junta General Ordinaria un informe anual de las actividades realizadas en el ejercicio económico correspondiente, así como el balance general, estado de pérdidas y ganancias, y demás documentación que la Ley exige; **H)** Realizar inversiones, compra de materia prima,



maquinaria, herramientas y toda clase de bienes destinados a las áreas que son materia de su objeto social, contratar créditos, celebrar contratos, abrir y cerrar cuentas bancarias, operar sobre ellas, girar, aceptar y avalar letras de cambio, pagarés y otros documentos de crédito, endosarlos y descontarlos y, en general, las demás obligaciones y operaciones financieras y mercantiles sin límite de monto ni de ninguna naturaleza, todo esto con el único y específico propósito de cumplir fielmente con el objeto social al que se dedicará la Compañía; **I)** Cumplir y hacer cumplir las normas relacionadas al manejo contable, archivos, libros de actas, de acciones y accionistas y la correspondencia de la Compañía; **J)** Presentar a consideración de la Junta General Ordinaria el proyecto de presupuesto anual para gastos corrientes y generales administrativos de la Compañía; **K)** Suscribir conjuntamente con el Presidente los títulos de acciones pagadas y los que se emitieren por aumento del capital social, si lo hubiere; **L)** Prestar todas las facilidades para que el Comisario de la Compañía examine y analice la situación de la Empresa; **M)** En general, ejercer las demás funciones y atribuciones que le confiere la Ley y estos estatutos. En ausencia o impedimento del Gerente General, será reemplazado por el Presidente, con todas las facultades a él conferidas.- **CAPITULO QUINTO.- Artículo Vigésimo Segundo.- DEL COMISARIO.-** Sin perjuicio de que pueda designarse a un Consejo de Vigilancia, la Junta General de Accionistas nombrará para un periodo de UN AÑO a un Comisario Principal y un Suplente, nombramientos que podrán recaer o no entre los Accionistas de la Compañía. La persona designada como Comisario y que se halle en funciones emitirá anualmente un informe de la situación de la Compañía a la Junta General de Accionistas, la que lo aprobará o no, pudiendo esta Junta General solicitar en cualquier momento del Comisario en funciones un informe relativo a las actividades económicas y financieras de la Compañía.- **Artículo Vigésimo Tercero.- DE LAS ATRIBUCIONES DEL COMISARIO.-** El Comisario tendrá derecho ilimitado de inspección, fiscalización y vigilancia de las operaciones sociales de la Compañía, en particular las siguientes: **A)** Fiscalizar en

DEPARTAMENTO

todas sus partes la administración de la Compañía; **B)** Exigir al Gerente General la presentación de un balance mensual sobre el estado financiera de la Compañía; **C)** Examinar por lo menos cada trimestre los libros, los estados financieros, de caja, de cartera y demás documentación de la Compañía; **D)** Revisar el balance general, el estado de pérdidas y ganancias y más anexos que reflejen la situación financiera de los correspondientes ejercicios de la Compañía; **E)** Asistir con voz informativa a las Juntas Generales y presentar en ellas los informes, denuncias y más documentación pertinente relativa al desempeño de los administradores de la Compañía; **F)** En general, todas las demás funciones y atribuciones que la Ley y estos estatutos le confieren.-

CAPITULO SEXTO.- Artículo Vigésimo Cuarto.-REPARTO DE UTILIDADES, FONDO DE RESERVA y RESERVA ESTATUTARIA.

- A propuesta del Gerente General, que podrá ser aprobada o modificada, la Junta General de Accionistas resolverá sobre la distribución de utilidades, constitución del fondo de reserva, fondos especiales, segregando de los beneficios líquidos y realizados, cuando lo hubieren, por lo menos el diez por ciento para formar el fondo de reserva legal de la Compañía, hasta alcanzar un valor igual al cincuenta por ciento del capital social. La Junta General para resolver sobre el reparto de las utilidades deberá ceñirse a lo que al respecto dispone la Ley de la materia. Asimismo a la terminación del respectivo ejercicio económico, la Junta General resolverá sobre el porcentaje que deba segregarse de los beneficios realizados para la formación de la reserva estatutaria que los Accionistas en virtud de este instrumento deciden establecer, hasta alcanzar un valor equivalente al cincuenta por ciento del patrimonio neto de la Compañía.-

CAPITULO SÉPTIMO.- Artículo Vigésimo Quinto.- DISOLUCION Y LIQUIDACIÓN DE LA COMPAÑÍA.-

En caso de disolución de la Compañía, su liquidación se efectuará por el Gerente General o por parte de la persona designada por la Junta General de Accionistas quien actuará de acuerdo con las normas establecidas en la Ley de Compañías. Tanto la disolución y liquidación de la Compañía hecha al

vencimiento del plazo previsto en el Artículo Tercero de estos estatutos, como la que pudiera hacerse en fecha anticipada a la terminación de dicho plazo, en caso de verificarse previa resolución de la Junta General de accionistas, se hará en la forma, en los términos y en cumplimiento a los requisitos determinados en la Ley de Compañías, en estos estatutos sociales y en los reglamentos dictados por la autoridad competente.- **CAPITULO OCTAVO.- Artículo Vigésimo Sexto.- SUSCRIPCIÓN, INTEGRACIÓN Y PAGO DEL CAPITAL SOCIAL.-** El capital social con que se constituye la Compañía **CONSTRUCTORA TERCER MILENIO S. A.** es de OCHOCIENTOS DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA, dividido en ochocientas acciones ordinarias, iguales y nominativas de un dólar americano cada una, el mismo que ha sido íntegramente pagado en numerario en un cien por ciento por los accionistas fundadores, y distribuido de la siguiente forma:

IDENTIDAD DE ACCIONISTAS	CAPITAL SUSCRITO	CAPITAL PAGADO	ACCIONES
MANUEL AUGUSTO MERA GALARZA	408	408	408
MANUEL ALEXANDER MERA VELEZ	392	392	392
Total	800	800	800

Documentos habilitantes para que sean protocolizados con el presente instrumento: **A)** Reserva de denominación autorizada por el señor Intendente de Compañías de Portoviejo; **B)** Comprobante de apertura de la cuenta de Integración de Capital en una de las entidades del Sistema Financiero Nacional.- Usted, Señor Notario, se servirá agregar las demás cláusulas de estilo que aseguren la plena eficacia legal de este instrumento.- Minuta firmada por el **AB. JAVIER PILOSO RODRIGUEZ**, Matricula numero dos mil

veintinueve del Colegio de Abogados de Manabí. Hasta aquí la minuta que los otorgantes se afirman y ratifican en su contenido Integro, la misma que junto con sus documentos habilitantes queda elevada a escritura pública con todo el valor legal. Leída esta escritura a los otorgantes por mí la Notaría de principio a fin, en alta y clara voz, la aprueban y firman conmigo en unidad de acto. Doy fé.-

Lic. Manuel Augusto Mera Galarza

C.C. No. 1.300.913.47-5

Ing. Manuel Alexander Mera Vélez

C.C. No. 130607671-0

NOTARIO PÚBLICO

Dr. Eduardo Mendoza Mendoza
NOTARIO PÚBLICO PRIMERO
DEL CANTÓN TOSAGUA

REPUBLICA DEL ECUADOR
 DIRECCION GENERAL DE REGISTRO CIVIL, IDENTIFICACION Y CEDULACION

ESTADO CIVIL: **TRU. CIVIL**

REGISTRACION: **AUGUSTO MERA SALAZAR** PROF. DOCP.

NOMBRE Y APELLIDO DEL PADRE: **VELEZ MOREIRA**

NOMBRE Y APELLIDO DE LA MADRE: **...**


LUGAR Y FECHA DE EXPEDICION: **...**

FECHA DE CADUCIDAD: **...**

FORMA No. **4321873**

PIEZA DE LA FORTIDAD

FULGAR DERECHO



REPUBLICA DEL ECUADOR
 DIRECCION GENERAL DE REGISTRO CIVIL, IDENTIFICACION Y CEDULACION

CECULA DE **MANABI** No. **1306076710**

MERA VELEZ MANUEL ALEXANDER

FECHA DE EMISION: **...**

PROVINCIA: **MANABI** CANTON: **PORTO VIEJO**


DIGITO DE VALIDACION: **...**

RES. CIVIL: **93 172 61558**

MANABI / PORTO VIEJO

FORMA DE EMISION: **...**

Manuel Velez



COPIA: Que la p... su original que me fue exhibido...

Manuel Velez

REPUBLICA DEL ECUADOR
 TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL
 CERTIFICADO DE VOTACION

26 DE NOVIEMBRE DEL 2006

228 - 035 1306076710
 NUMERO CEDULA

MERA VELEZ MANUEL ALEXANDER

MANABI
 PROVINCIA
 ANDRES DE VERA
 PARROQUIA

PORTO VIEJO
 CANTON

Manuel Velez

F. PRESIDENCIA DE LA JUNTA



ECUATORIANA***** V4933V2222

CASADO LUZ AMERICA VELEZ
 SUPERIOR LICENCIADO/A/
 OSWALDO MERA
 MARIA GALARZA
 PORTOVIEJO 13/08/2003
 13/08/2015
 REN 049282
 Mhb



REPUBLICA DEL ECUADOR
 DIRECCION GENERAL DE REGISTRO CIVIL
 IDENTIFICACION Y CIUDADANIA

CIUDADANIA No. 130021347-5
 MERA GALARZA MANUEL AUGUSTO
 MANABI/PORTOVIEJO/COLON
 09 ENERO 1941
 001- 0007 00018 M
 MANABI/ PORTOVIEJO
 PORTOVIEJO 1941



Handwritten signature

¡¡¡¡¡ Que la p...
 su original que me fué exhibido y

Handwritten signature

REPUBLICA DEL ECUADOR
 TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL
 CERTIFICADO DE VOTACION
 26 DE NOVIEMBRE DEL 2006

77 - 035 1300213475
 NUMERO CEDULA

Electores MERA GALARZA
 MANUEL AUGUSTO

MANABI PORTOVIEJO
 PROVINCIA CANTON
 ANDRES DE VERA
 PARROQUIA

Handwritten signature
 F. PRESIDENTE DE LA JUNTA




RAZON: Cumpliendo con lo dispuesto por el Doctor Carlos Lara Zavala, Intendente de Compañías de Portoviejo, en su Resolución No. 06-P-DIC-000749 de fecha 28 de diciembre del 2006, sienta razón al margen de la matriz de la escritura de Constitución de la compañía **CONSTRUCTORA TERCER MILENIO S.A.**, otorgada ante el Notario Público Primero del cantón Tosagua el 22 de diciembre del 2006, que se aprueba, por la resolución antes indicada.- Doy fe.- Tosagua, 29 de diciembre del 2006

Dr. Eduardo Mendoza Mendoza
NOTARIO PÚBLICO PRIMERO
DEL CANTÓN TOSAGUA

DR. PEDRO EDUARDO MENDOZA MENDOZA
NOTARIO PÚBLICO PRIMERO DE TOSAGUA

CERTIFICADO

EN CUMPLIMIENTO DE LA RESOLUCIÓN No. 06.P .DIC 0749, DICTADA POR EL SEÑOR INTENDENTE DE COMPAÑIA DE PORTOVIEJO, DOCTOR CARLOS LARA ZAVALA, EL VEINTIOCHO DE DICIEMBRE DEL DOS MIL SEIS, QUEDA LEGALMENTE INSCRITA LA ESCRITURA PUBLICA DE CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑIA" CONSTRUCTORA TERCER MILENIO S.A" BAJO EL NUMERO SEISCIENTOS TREINTA (630) DEL REGISTRO MERCANTIL Y ANOTADO EN EL REPERTORIO GENERAL, TOMO No (24).- SE DIO CUMPLIMIENTO A LO DISPUESTO EN EL ARTICULO SEGUNDO DE LA RESOLUCIÓN.

PORTOVIEJO, 29 DE DICIEMBRE DEL 2006

LA REGISTRADORA,

Carmen Chang Tejero

p. Ab. Carmen Chang Tejero
REGISTRADORA MERCANTIL CANTÓN PORTOVIEJO



IMPRIMIR



REPUBLICA DEL ECUADOR
SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS
ABSOLUCION DE DENOMINACIONES
OFICINA: PORTOVIEJO

NÚMERO DE TRÁMITE: 7119016
TIPO DE TRÁMITE: CONSTITUCION
SEÑOR: PILOSO RODRIGUEZ LUIS JAVIER
FECHA DE RESERVACIÓN: 13/12/2006 12:32:12 PM

PRESENTE:

A FIN DE ATENDER SU PETICION PREVIA REVISION DE NUESTROS ARCHIVOS LE INFORMO QUE SU CONSULTA PARA RESERVA DE NOMBRE DE COMPAÑIA HA TENIDO EL SIGUIENTE RESULTADO:

**I.- CONSTRUCTORA TERCER MILENIO S.A.
APROBADO**

ESTA RESERVA DE DENOMINACION SE ELIMINARA EL: 12/01/2007

A PARTIR DEL 02/02/2006 DE ACUERDO A RESOLUCION ADMINISTRATIVA NO. ADM-031367 DE FECHA 10/12/2003 LA RESERVA DE DENOMINACION TENDRA UNA DURACION DE 30 DIAS

PARTICULAR QUE COMUNICO A USTED PARA LOS FINES CONSIGUIENTES



**SRA. MARYURI CEDEÑO MERA
DELEGADA DEL INTENDENTE DE COMPAÑIAS DE PORTOVIEJO**



BANCO DEL PICHINCHA

CERTIFICADO DE DEPOSITO DE INTEGRACIÓN DE CAPITAL

Portoviejo, 20 de Diciembre del 2006

A QUIEN INTERESE:

Mediante comprobante No. 297966991 , el Sr. **CONSTRUCTORA TERCER MILENIO S.A.** consignó en este Banco, un depósito de **Ochocientos 00/100 dólares (\$ 800,00)** para **INTEGRACIÓN DE CAPITAL** de **CONSTRUCTORA TERCER MILENIO S.A.** hasta la respectiva autorización de la **SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS.** Dicho depósito se efectuó a nombre de sus socios de acuerdo al siguiente detalle.

NOMBRE DEL SOCIO	VALOR
NERA GALARZA MANUEL AUGUSTO	\$ 408,00
NERA VELEZ MANUEL ALEXANDER	392,00
TOTAL	\$ 800,00

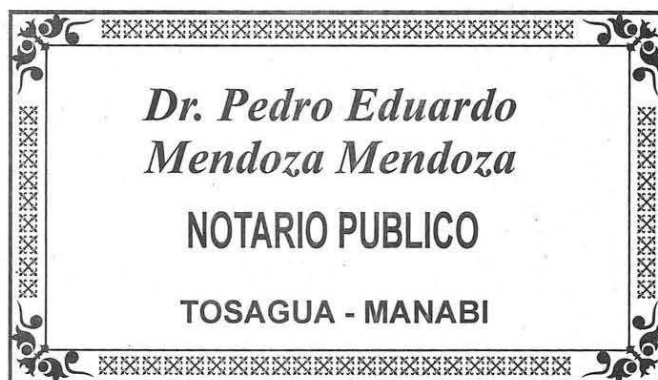
800.00
 BANCO DEL PICHINCHA
 CANTON TOSAGUA
 Sr. Eduardo Mendoza
 MUNICIPIO PUEBLO PRIMERO
 DEL CANTON TOSAGUA



Atentamente,


BANCO DEL PICHINCHA C. A.
 AGENCIA PORTOVIEJO

 Tandi Cevallos C.
1978 1979 1980 1981 1982



IMP. Y GRÁF. PORTOVIEJO - TELF. 2652615

ANEXO 4
Cédula de identidad del representante legal de la
empresa “Constructora Tercer Milenio, S.A.”


REPÚBLICA DEL ECUADOR
 DIRECCIÓN GENERAL DE REGISTRO CIVIL,
 IDENTIFICACIÓN Y CEDULACIÓN

CEDULA DE **CIUDADANÍA** **171385407-1**

APELLIDOS Y NOMBRES
**MERA MENENDEZ
 WALTER DAVID**



LUGAR DE NACIMIENTO
**MANABI
 PORTOVIEJO**

FECHA DE NACIMIENTO **1976-10-02**

NACIONALIDAD **ECUATORIANA**

SEXO **M**

ESTADO CIVIL **Casado**
**ELSA G
 LOJANO CALDERON**

INSTRUCCIÓN **SUPERIOR** PROFESIÓN / OCUPACIÓN **EMPLEADO** **V4343V1244**

APELLIDOS Y NOMBRES DEL PADRE
MERA GALARZA WALTER EDISON

APELLIDOS Y NOMBRES DE LA MADRE
MENENDEZ ROSA FILADELFIA

LUGAR Y FECHA DE EXPEDICIÓN
**QUITO
 2010-10-08**

FECHA DE EXPIRACIÓN
2020-10-08

 **Director General**
 **Firma del Cedulaado**





REPÚBLICA DEL ECUADOR
CERTIFICADO DE VOTACIÓN

Referendum y Consulta 7-May-2011

171385407-1 358 - 0018

MERA MENENDEZ WALTER DAVID

EUROPA ASIA Y OCEANIA **ESPAÑA**

C. E. EN MADRID

DUPLICADO USD: 8

DELEGACION / PROVINCIAL DE PICHINCHA - 0004

2441939 22/09/2011 10:49:19

2441939