UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TÍTULO:

"PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA LA COMERCIALIZADORA HERRERA ROMÁN DE LA CIUDAD DE LOJA"

Tesis previa a la obtención del grado de Ingeniera Comercial.

AUTORA:

MARIA FERNANDA MOGROVEJO SALCEDO.

DIRECTOR:

MG. ING.EDWIN BLADIMIR HERNÁNDEZ

LOJA - ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN

Ing. Edwin Bladimir Hernández

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que la presente tesis de grado titulada **"PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y REGLAMENTO DE ADMISION Y EMPLEO PARA LA COMERCIALIZADORA HERRERA ROMÁN DE LA CIUDAD DE LOJA"** realizada por la aspirante María Fernanda Mogrovejo Salcedo, ha sido dirigida y revisada en todo su proceso investigativo; cumpliendo con las disposiciones emanadas por la Universidad Nacional de Loja, razón por la cual se autoriza su presentación y sustentación ante el tribunal de grado.

Loja, Marzo del 2016

Atentamente,

Ing. Edwin Bladimir Hernández

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, **María Fernanda Mogrovejo Salcedo**, declaro ser la autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional – Biblioteca Virtual, como aporte investigativo.

Autora: María Fernanda Mogrovejo Salcedo.

Cédula: 1104219181

Fecha: Loja, Abril del 2016

Firma:

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO

Yo, **María Fernanda Mogrovejo Salcedo**, declaro ser la autora de la tesis titulada: "PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACION DE PUESTOS POR PUNTOS Y REGLAMENTO DE ADMISION Y EMPLEO PARA LA COMERCIALIZADORA HERRERA ROMAN DE LA CIUDAD DE LOJA". Como requisito para optar por el título de Ingeniera Comercial; autorizo al sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de su visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital.

Los usuarios pueden consultar los contenidos de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior; con las cuáles tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización en la ciudad de Loja a los cinco días del mes de Abril del dos mil dieciséis, firma la autora.

Autora: María Fernanda Mogrovejo Salcedo

Firma:

Cédula: 1104219181

Dirección: Loja - Cdla. Zamora Huayco (Río Yaupi y Río Paraná) (24-30)

Correo electrónico: fernanditams_2024@hotmail.com

Teléfono: 2139142 – 0994303102

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de Tesis: Ing. Edwin Bladimir Hernández

TRIBUNAL DE GRADO

Presidente del Tribunal: Dr. Luis Quizhpe Salinas.

Miembro del Tribunal: Ing. Galo Salcedo López.

Miembro del Tribunal: Ing. Víctor Anguisaca Guerrero.

AGRADECIMIENTO

Una vez concluida la presente tesis quiero agradecer primeramente a Dios por cada una de sus bendiciones a lo largo de mi existencia y en mi camino estudiantil, por permitirme llegar hasta donde me encuentro hoy y por darme la sabiduría y fuerza necesaria para desarrollarme personal y profesionalmente, a mi hija, esposo, a mis padres, y hermanos quienes han estado a mi lado apoyándome en este largo camino. Quiero agradecer también a la Universidad Nacional de Loja por brindarme la oportunidad de desarrollarme como profesional, a cada una de las autoridades de la Modalidad de Estudios a Distancia de la Carrera de Administración de Empresas, y en especial a cada uno de los docentes que la conforman por haber aportado significativamente con sus conocimientos, que han sido esenciales para mi formación académica, agradecer también al Ing. Edwin Bladimir Hernández quien con mucha paciencia, dedicación y apoyo ha sabido orientarme para la culminación de este proyecto.

A la Comercializadora “Herrera Román”, particularmente al Economista Carlos Herrera y a todos quienes conforman dicha empresa, por la información brindada y por su tiempo compartido para la realización del presente proyecto.

María Fernanda Mogrovejo

DEDICATORIA

“Las únicas metas que conquistarás en tu vida, son aquellas que tengan el mismo tamaño de tu voluntad” E.V

En primer lugar quiero dedicar el presente proyecto a **Dios**, el dueño de todo lo que soy hoy, por todo el amor, la sabiduría y la fuerza que me ha brindado para continuar en este duro caminar.

A mi hija **Alicia** por ser ese rayito de luz en mi vida y mi motor para despertar cada mañana y seguir luchando por mis sueños, quien con su amor y ternura me ha ayudado a salir de las adversidades, a mi esposo **Edison,** por ser el hombre que es, por su paciencia, sus consejos y sobre todo por amarme tanto y apoyarme en todo este tiempo a su lado.

También merecen una mención especial, mis padres quienes estuvieron en todo momento a mi lado y creyeron en mí. Dedico este trabajo fruto de mi esfuerzo y dedicación a mi **Madre** mi mejor amiga, compañera, confidente y ejemplo a seguir de mujer luchadora, quien con sus enseñanzas y amor ha sido luz para mi formación profesional, a mi **Padre** por su apoyo en las dificultades, por su paciencia, su amor y aliento en los buenos y malos momentos. A mis hermanos **Luis** y **Pablo** quienes con sus locuras y alegrías han inyectado pequeñas dosis de fuerza y valor para culminar mi carrera Universitaria.

A ustedes con mucho amor

María Fernanda Mogrovejo

a. TÍTULO

“PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA LA COMERCIALIZADORA HERRERA ROMÁN DE LA CIUDAD DE LOJA”

b. RESUMEN

Una vez finalizada la elaboración del presente trabajo de tesis, es de gran importancia poner a conocimiento los principales resultados que fueron obtenidos durante todo el proceso investigativo, los cuales se sintetizan de la siguiente manera:

El presente proyecto de investigación tuvo como objetivo general el de realizar una "PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA LA COMERCIALIZADORA HERRERA ROMÁN DE LA CIUDAD DE LOJA" el mismo que permita contribuir con el talento humano de la empresa en varios aspectos como el cumplimiento de las funciones de cada puesto, las técnicas apropiadas para la contratación de personal, una justa y conforme asignación de salarios y finalmente una correcta evaluación del desempeño del personal y así mismo hubieron varios objetivos específicos en los cuales se basa el desarrollo de la presente investigación, mediante los mismos que se determina la problemática por la que atraviesa la empresa.

La empresa Comercializadora "Herrera Román" ubicada en la ciudad de Loja, es reconocida por su desarrollo y liderazgo en la comercialización y distribución de productos alimenticios, cárnicos en general, enlatados, productos procesados, así como también de consumo masivo.

La metodología utilizada durante el presente proyecto de investigación se resume en la utilización de los siguientes métodos: Método Inductivo, Método Deductivo, Método Analítico, Método sintético y Método Científico; así mismo

se dio uso de algunas técnicas de investigación tales como: La Observación Directa, la Entrevista y la Encuesta, mismas que fueren utilizadas para encontrar y verificar con certeza los problemas por los que atraviesa la empresa y con dicha metodología usada se dió inicio a analizar cada uno de os datos recopilados.

Dentro de los aspectos principales en los que se encontró dividido el presente trabajo de investigación tenemos:

En primera instancia se encuentra la Propuesta del Manual de Funciones el mismo que en su contenido describe el perfil idóneo para cada uno de los puestos tomando en cuenta: la identificación del puesto, la naturaleza del puesto, funciones típicas, responsabilidades, habilidades y destrezas, requisitos mínimos, condiciones de trabajo, que requiere cada perfil de trabajo.

En segunda instancia referente a la valuación de puestos debido a la inconformidad de los empleados en cuanto a sus remuneraciones, se aplicó el sistema de valuación de puestos por puntos con sus respectivas etapas fijándose los puntos para los grados tales como: Educación, Experiencia, Iniciativa, Responsabilidad por persona, Responsabilidad por Equipo, Esfuerzo Físico, Esfuerzo Mental, Riesgos y estableciendo la puntuación correspondiente a cada uno de los cargos de la empresa el cual nos dio: Gerente **300,** Jefe Financiero **250**, Supervisor de Cartera **240,** Auxiliar de Cartera **210**, Contadora **250**, Auxiliar de Contabilidad **170**, Facturador **180**, Jefe de Ventas **220,** Jefe de Bodega **210,** Auxiliar de Bodega **160**, Vendedor **150,** Chofer **200**, Ayudante de Reparto **130**; una vez asignada la ponderación a cada uno de los puestos se realizó una sumatoria en la que se obtuvo los siguientes

resultados: el total de puntos según la valuación es de **2670,** mientras que el total de los sueldos que perciben los empleados es de **7.777,00** con estos datos se aplicó la ecuación de la línea recta la cual nos dio como resultado **3,07** tomando como base el valor antes mencionado se realizó el ajuste salarial con un valor de valorización de **2,91** con el fin de determinar nuevos salarios. Cabe resaltar que dicha revalorización se realizó únicamente a los cargos que se encontraban por debajo de la línea salarial que en total sumaron **9** y son: Vendedor, Auxiliar de Bodega, Facturador, Auxiliar de Cartera, Auxiliar de Contabilidad, Jefe de Bodega, Chofer, Jefe de Ventas, y Jefe Financiero.

Y para finalizar con la propuesta después de haber analizado que el personal que labora en la empresa ha ingresado a la misma por familiares o recomendaciones, sin contar con la experiencia y conocimientos que se necesitan para cada uno de los puestos; se realizó un Reglamento de Admisión y Empleo el mismo que consta de cuatro fases que son: Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción las mismas que se encuentran dividas en capítulos y artículos conforme a la Ley lo solicita las mismas que aportarán y permitirán a la empresa seleccionar el personal más idóneo para los diferentes puestos requeridos en la actualidad o en un futuro.

Siendo estas las conclusiones más relevantes que el personal de la empresa Comercializadora “Herrera Román” se puede decir que: La empresa no cuenta con un manual de funciones que exponga y aclare las tareas que debe realizarse en cada uno de los puestos, lo cual genera desinformación al momento de desempeñarse en el mismo. Se pudo conocer también que existen empleados que no cuentan con el perfil indicado para el cargo que

desempeñan dentro de la empresa. De acuerdo al porcentaje de empleados que no se encuentran conformes con su salario se realizó una valuación de puestos en la que se pudo notar que un gran número de cargos necesitan una revaloración con la finalidad de incrementar la productividad y eficiencia de los empleados.

El organigrama estructural de la empresa no se encuentra bien organizado, lo que provoca confusión entre los empleados, desconociendo sus dependencias y así mismo se pudo concluir que al momento de elegir al personal la empresa no lo realiza mediante un proceso técnico.

ABSTRACT

Once the preparation of this thesis is complete, it is very important to put knowledge the main results were obtained throughout the investigation process, which may be summarized as follows:

This research project had as its overall objective to make a "PROPOSAL FOR A MANUAL FUNCTIONS, VALUATION OF POSITIONS FOR POINTS AND REGULATION OF ADMISSION AND EMPLOYMENT FOR THE COMERCIALIZADORA HERRERA ROMAN CITY OF LOJA" the same that would assist with human talent of the company in various aspects such as performance of the functions of each position, appropriate recruitment techniques, fair and in accordance allocation of wages and finally a correct evaluation of staff performance and likewise had several objectives specific in which the development of this research is based, by the same as the problem being experienced by the company is determined.

The company Comercializadora "Herrera Roman" located in the city of Loja, is recognized for its leadership in the development and marketing and distribution of food, meat products in general, canned, processed products as well as consumer.

The methodology used for this research project is summarized in the use of the following methods: Inductive Method Deductive Method, Analytical Method, synthetic method and scientific method; Likewise use of some research techniques such as occurred: The Direct Observation, Interview and Survey, same as they be used to find and verify with certainty the problems being

experienced by the company and the methodology used was begun analyze each one of you collected data.

Among the main areas where found divided this research are:

In the first instance the Proposed Functions Manual is the same as in its content describes the ideal profile for each of the posts taking into account: the identification of the position, the nature of the position, typical roles, responsibilities and skills, minimum requirements, working conditions, required for each job profile. In the second instance concerning the valuation of positions due to the dissatisfaction of employees in their salaries, the system of job evaluation was applied on points with their respective stages being fixed points for grades such as: Education, Experience Initiative , Liability per person, Liability Team, physical effort, mental effort, risks and establishing the appropriate score to each of the offices of the company which gave us Manager 300, Chief Financial Officer 250, Supervisor Portfolio 240, Assistant Portfolio 210, 250 Accountant, Accounting Assistant 170, 180 Biller, Head of Sales 220 210 Bodega Head, Bodega 160 Assistant, Vendor 150, 200 Chauffeur, Assistant cast 130; once the weight assigned to each of the positions a sum in which the following results were obtained was made: total points based on the valuation is 2670, while the total wages paid to employees is 7,777, 00 with these data the equation of the straight line which gave us as a result 3.07 based on the above-mentioned wage adjustment value with a value of 2.91 valuation in order to determine new salaries was done was applied.

It is noteworthy that this revaluation is made only charges that were below the salary line in total amounted to 9 and are: Seller, Assistant Bodega, Biller, Assistant Portfolio Accounting Assistant, Chief Winery, Driver, Sales Manager and chief Financial Officer.

And to end with the proposal after analyzing the staff working in the company has entered the same family or recommendations without the experience and knowledge needed for each of the posts; Recruitment, Selection, Recruitment, Induction them that are divided into chapters and articles according to the Law requested the same as they bring and allow the company: a regulation Admission and Employment the same consisting of four phases that are performed select the most appropriate staff for different posts required now or in the future. These being the most important conclusions that the staff of the company Comercializadora "Herrera Roman" can be said: The company does not have a manual of functions that expose and clarify the tasks to be performed in each of the positions, which generates disinformation when perform in it. It was also known that there are employees who do not have the profile indicated for the position they play within the company. According to the percentage of employees who are not satisfied with their salary a valuation of positions in which it was noted that a large number of positions require a reassessment in order to increase productivity and efficiency of employees was conducted. The structural organization of the company is not well organized, which causes confusion among employees, ignoring their dependencies and likewise it was concluded that when choosing the company personnel not done through a technical process

c. INTRODUCCIÓN

En el transcurso de los últimos años se ha observado claramente como las empresas líderes y competitivas han comprendido la importancia de contar con el área de Talento Humano y la han implementado ya que solo mediante una racional inversión en programas de capacitación, liderazgo, organización lograran obtener el nivel de competencia exigido en los nuevos mercados; aunque muchas otras empresas no ven esto como una inversión sino como un gasto y siguen viendo a su “talento humano” como un instrumento cuantificable más dentro de la compañía. En el entorno actual tan competitivo en el que nos encontramos, la gestión del talento humano se constituye en un aspecto vital, dado que es necesario que una empresa cuente con varios instrumentos que le permitan alcanzar un mayor rendimiento, y que posibilite a la empresa generar un producto y/o servicio de calidad, asegurando su posicionamiento y permanencia en el mercado.

Sin embargo, esto no sucede en la mayoría de las medianas y pequeñas empresas de nuestra localidad, donde es alarmante la inexistencia de un proceso adecuado y establecido para el talento humano que cuente: con un manual de funciones, valuación de puestos por puntos y un documento en el que se establezca un reglamento de admisión y empleo para su personal.

La Comercializadora “Herrera Román” es una empresa que se encuentra en el mercado de Loja desde hace varios años, sin embargo esta no cuenta con una estructura orgánica bien definida ni con un departamento encargado del Talento Humano, en la actualidad esta labor es ejecutada por el Gerente de la empresa. Así mismo se han observado algunas deficiencias dentro de la

empresa ya que carece de un Manual de Funciones que sea de conocimiento de todo el personal que labora y participa en ella, lo que ha provocado un desconocimiento de las responsabilidades y tareas por parte de los empleados generando en ocasiones la duplicidad de funciones; y el inadecuado cálculo de las remuneraciones, ya que no se encuentra acorde con las funciones desempeñadas y la falta de una normativa para el ingreso del personal a la empresa lo que en ocasiones crea que se cometa errores al momento de contratar nuevo personal. Por esta razón la empresa presenta el principal problema que dio origen al tema de estudio **"PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO, PARA LA COMERCIALIZADORA HERRERA ROMÁN DE LA CIUDAD DE LOJA",** que detalle cada una de las actividades de los puestos, para que el personal los conozca, también revalorizar los sueldos que perciben los empleados en la actualidad para tener un personal a gusto y comprometido con la empresa. y definir un reglamento para el ingreso del personal.

Para el desarrollo de la presente tesis fue necesario dar cumplimiento a los siguientes objetivos específicos:

- Efectuar un diagnóstico situacional de la empresa comercializadora "Herrera Román" con la finalidad de determinar la problemática relacionada con el Talento Humano de la misma ; Determinar los cargos y puestos existentes en la empresa investigada, sus funciones y responsabilidades ; Elaborar un manual de funciones para el talento humano de la empresa comercializadora "Herrera Román" con la finalidad de que el personal conozca las funciones que

tiene cada uno de ellos dentro de ella; Aplicar el proceso de valoración de puestos por puntos para el personal de la empresa objeto de estudio; Establecer un Reglamento de Admisión y Empleo para el talento humano de la empresa investigada con el fin de definir el proceso y evitar hacerlo de forma empírica.

La estructura del presente trabajo de investigación se encuentra resumido de la siguiente manera:

En el primer punto de la tesis se encuentra en el literal **a) TÍTULO** "PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO, PARA LA COMERCIALIZADORA HERRERA ROMÁN DE LA CIUDAD DE LOJA", en el literal **b)RESUMEN** se presenta una síntesis clara y precisa de todo el trabajo, en el que constan datos importantes como el objetivo general, metodología y las conclusiones más importantes del estudio; en el literal **c)INTRODUCCIÓN** se refleja y contextualiza de manera resumida la problemática por la que atraviesa la empresa, las razones por las que se escogió el tema de investigación, objetivos específicos y la estructura de la tesis que es presentada mediante literales; seguidamente en el literal **d)REVISIÓN DE LA LITERATURA** se expone todo el contenido textual tomado de diferentes autores el cual estuvo dividido en Marco Referencial donde se detalla todo lo relacionado a la empresa, y el Marco Conceptual con todos los conceptos necesarios respecto al tema de investigación; para continuar en el literal **e)MATERIALES Y MÉTODOS** utilizados, en este espacio se detalló los materiales usados durante el desarrollo de la tesis, además de las técnicas y

métodos necesarios que fueron utilizados en todas las etapas de la misma para la recolección de información y su posterior análisis; luego en el literal **f)RESULTADOS** se presenta primeramente el análisis situacional de la empresa y la tabulación de cada una de las preguntas de la encuesta realizada a los empleados de la empresa, además de la tabulación de la entrevista, las mismas que incluyen gráficos, cuadros y un análisis e interpretación detallada; posteriormente una vez analizados los resultados se presenta el literal **g)DISCUSIÓN** el mismo que constituye una de las partes más importantes dentro de la estructura de la tesis, en el que se planteó las propuestas obtenidas en base a lo largo de la investigación, entre las que tenemos la propuesta de un manual de funciones con cada una de su respectiva hoja de funciones para cada cargo existente en la empresa, también se realizó la propuesta de una valuación de cada puesto por puntos para la obtención de salarios acordes a sus funciones y por último la propuesta de un reglamento de admisión y empleo; en el literal **h)CONCLUSIONES** este literal se redactó basado directamente en los resultados obtenidos dando a conocer el punto de vista final; en el literal **i)RECOMENDACIONES** fue redactado a partir de las conclusiones obtenidas, a las que se llegó al finalizar el trabajo investigativo, así mismo en el literal **j) BIBLIOGRAFÍA** se puntualiza cada una de las páginas web visitadas, los libros y folletos de consulta que fueron utilizados a lo largo del desarrollo del presente trabajo, aplicando las normas APA para su correcto uso y finalmente en el literal **k)ANEXOS** se adjuntan detalles extras como son la ficha de resumen del proyecto, el formato de la encuestas, entrevista y las fotografías de ciertas áreas de la empresa.

d. REVISIÓN DE LA LITERATURA

MARCO REFERENCIAL

COMERCIALIZACIÓN

Zuñiga Rodriguez, (2012) afirma que la comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Estas acciones o actividades son realizadas por organizaciones, empresas e incluso grupos sociales. Además menciona que la comercialización comprende un procedimiento que el cliente general no ve en su totalidad, es más, el comprador es la parte final del proceso, este proceso antes del referido trueque final tiene que ser evaluado, analizado, para así, determinar el campo en el que debe ser implantado el proceso de compra y venta. En este importante análisis se toman en cuenta muchas variables importantes, por ejemplo: calcular un aproximado de cuanto se va a vender, evaluar el tipo de público presente en la localidad, qué impacto tendrá en la población, el precio estipulado por la ley y el precio que se desea imponer, Entre otras, son variables que determinan un posible comercio en un sitio.

Importancia de la comercialización

“La importancia de la comercialización se refiere al conjunto de actividades y esfuerzos sistemáticos que desarrolla una empresa para conocer el mercado, adecuar a él los productos y servicios de la empresa, consolidando las

relaciones con sus clientes y asegurando su satisfacción a largo plazo. Es decir tratando de conocer las necesidades genéricas del consumidor o carencias básicas propias de la naturaleza y condición humana, analizando los deseos o formas en que cada individuo desea satisfacer una necesidad determinada, estimulando la conversión de los deseos en demanda buscando fórmulas creativas para potenciar la voluntad de compra y evitar las restricciones del poder adquisitivo" (Santesmases Mestre, 2012).

Tipos de comercialización

Rivadeneira, (2012) indica dos tipos de comercialización:

- Micro comercialización: Observa a los clientes y a las actividades de las organizaciones individuales que los sirven. Es a su vez la ejecución de actividades que tratan de cumplir los objetivos de una organización previendo las necesidades del cliente y estableciendo entre el productor y el cliente una corriente de bienes y servicios que satisfacen las necesidades.
- Macro comercialización: Considera ampliamente todo nuestro sistema de producción y distribución. También es un proceso social al que se dirige el flujo de bienes y servicios de una economía, desde el productor al consumidor, de una manera que equipara verdaderamente la oferta y la demanda y logra los objetivos de la sociedad.

Funciones de comercialización

Según Williams, (2015) las funciones universales de la comercialización son: comprar, vender, transportar, almacenar, estandarizar y clasificar, financiar,

correr riesgos y lograr información del mercado. El intercambio suele implicar compra y venta de bienes y servicios. A continuación se detallan las funciones principales:

- Función comprar: Significa buscar y evaluar bienes y servicios para poder adquirirlos eligiendo el más beneficioso para nosotros.
- Función venta: Se basa en promover el producto para recuperar la inversión y obtener ganancia.
- Función transporte: Se refiere al traslado de bienes o servicios necesario para promover su venta o compra de los mismos.
- La financiación: Provee el efectivo y crédito necesario para operar como empresa o consumidor.
- Toma de riesgos: Entraña soportar las incertidumbres que forman parte de la comercialización.

Las funciones de la comercialización son ejecutadas por los productores, consumidores y especialistas en comercialización. Los facilitadores están con frecuencia en condiciones de efectuar también las funciones de comercialización.

COMERCIALIZACIÓN DE UN PRODUCTO

Es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Estas acciones o actividades son realizadas por organizaciones, empresas e incluso grupos sociales.

Kotler & Armstrong, (2012) menciona que un producto es una cosa o un objeto producido o fabricado, algo material que es producido de manera natural o de

manera artificial, elaborado mediante un trabajo para el consumo. Por ejemplo, las industrias, las empresas y diferentes personas fabrican productos, tanto duraderos (ordenador, móvil, muebles) como no duraderos (comida, bebida, jabones).

Así mismo, en cada empresa es importante conocer qué atributos, sobre el producto o servicio a comercializar, tienen mayor relevancia para el consumidor. En este sentido, se han de agrupar los productos y servicios que la empresa ofrece en líneas y gamas (Kotler & Armstrong, 2012).

Además este autor, menciona que la línea de productos son un grupo de productos muy relacionados, bien porque satisfacen un mismo tipo de necesidades, porque se complementan o porque van dirigidos al mismo tipo de cliente. Y artículo o referencia: Versión específica de un producto que tiene unas características propias en el catálogo del establecimiento (modelo, talla, color, etc.), de forma que un artículo o referencia pueda tener más de un producto y no al contrario. Además de los atributos físicos y funcionales es preciso tener en cuenta los aspectos como la calidad, sus características, marca, tipos de empaquetado, diseño y servicios relacionados, servicio posventa, se muestran como elementos diferenciales en nuestro mercado.

Tipos de Productos

Los investigadores Kotler & Armstrong, (2012) mencionan que en primera instancia, todos los productos se dividen en tres grandes categorías que dependen de las intenciones del comprador o el tipo de uso y su durabilidad y tangibilidad. En ese sentido afirma que se clasifican de la siguiente manera:

- **Productos de consumo:** Están destinados al consumo personal en los hogares
- **Productos de negocios:** La intención de los productos de negocios es la reventa, su uso en la elaboración de otros productos o la provisión de servicios en una organización
- **Productos según su duración y tangibilidad:** Este tipo de productos está clasificado según la cantidad de usos que se le da al producto, el tiempo que dura y si se trata de un bien tangible o un servicio intangible.

MARCO CONCEPTUAL

MANUAL DE FUNCIONES

Según Chiavenatto, (2010) es la unidad impersonal de trabajo que identifica las tareas y deberes específicos, por medio del cual se asignan las responsabilidades a un trabajador, cada puesto puede contener una o más plazas e implica el registro de las aptitudes, habilidades, preparación y experiencia de quien lo ocupa.

Entendemos por puesto de trabajo a aquello que es tanto metafórica como concretamente el espacio que uno ocupa en una empresa, oficina, un bar, una mina, institución o entidad etc. desarrollando algún tipo de actividad o empleo. En ese puesto de trabajo la mayoría de las veces la persona deberá compartir su tiempo con compañeros o colegas que desarrollarán la misma tarea y con los cuales probablemente se consolide algún tipo de relación de compañerismo o solidaridad.

Importancia de un manual de funciones

López, (2011) afirma que un manual de funciones es importante porque representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración. Además menciona que nos permite:

- Fijar las políticas y establecer los sistemas administrativos de la organización.
- Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización.
- Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa.
- Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios.
- Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias.
- Evitar desperdicios de recursos humanos y materiales.
- Reducir los costos.

Etapas del manual de funciones

López, (2011) en su texto detalla un programa de análisis de cargos que incluye normalmente las siguientes etapas:

- **Etapa de Planeación**

Fase en la que se planea cuidadosamente todo el trabajo del análisis de puestos. La planeación del análisis de puestos requiere algunos pasos, muchos de los cuales pueden suprimirse dependiendo de la situación en que se encuentre la definición de los cargos de la empresa.

Los pasos de la planeación son:

- Determinación de los puestos que van a describirse.
- Elaboración del organigrama de cargos y de la posición respectiva de los cargos en el organigrama.
- Elaboración del cronograma de trabajo y elección de el o los métodos de análisis que van a aplicarse.

- **Etapa de Preparación**

En esta fase se aprestan las personas, los esquemas y los materiales de trabajo:

- Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de cargos que conformarán el equipo de trabajo.
- Preparación del material de trabajo.
- Recolección previa de datos.

- **Etapa de Ejecución**

En esta fase se recolectan los datos relativos a los puestos que van a analizarse y se redacta el análisis:

- Recolección de los datos sobre los cargos mediante el (los) método (s) de análisis elegido(s).
- Selección de los datos obtenidos.

PUESTO DE TRABAJO

“Es un conjunto de funciones (tareas o de obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional), es decir en el organigrama, cada puesto es diferente al resto de la estructuras de las empresas, el puesto se basa en las nociones de tarea, obligación y función” (Chiavenato, 2011).

Importancia del puesto

Russel Koh Tzab, (2013) en su artículo indica que es importante el análisis de puestos porque ayuda a mejorar la selección y colocación del empleado con más exactitud. Las posibilidades de la aplicación del análisis de puestos son muy variadas, en virtud de que conocer con detalle las funciones a realizar y lo necesario para ello, puede tener diferentes aplicaciones, como:

- Para encauzar adecuadamente el reclutamiento de personal.
- Como una valiosa ayuda para la selección objetiva de personal
- Para fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo
- Como base para posteriores estudios de calificación de méritos
- Como elemento primario de estudios de evaluación de puestos.

Objetivo del Análisis de puestos de trabajo

“El objetivo de un análisis del puesto de trabajo es identificar y registrar las características, actividades, responsabilidades y capacidades humanas que un puesto de trabajo posea y que necesite para su correcto funcionamiento dentro de la estructura; así también como de decidir si es coherente o no dentro de las metas que la organización pretende alcanzar y consecuentemente ejercer una

acción de eliminación o de fusión al comprobarse cierto grado de inutilidad en él” (Chiavenato, 2011).

CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

En sus investigaciones el autor Dessler, (2010) alude que la clasificación de puestos es un proceso técnico por medio del cual se agrupan los puestos de una organización, basándose en la similitud de ciertos factores tales como la complejidad de las tareas y las responsabilidades sobre diferentes aspectos, por ejemplo la variedad y dificultad de las tareas, la custodia de valores, el manejo de información confidencial, la formulación de políticas. La clasificación de puestos es el sistema por medio del cual se analizan, evalúan y ordenan en forma sistemática los diferentes tipos de tareas que se realizan en una determinada institución, considerando factores tales como: deberes y obligaciones, naturaleza de estos, grado de dificultad, preparación académica, conocimientos, experiencia, habilidades y destrezas que deben poseer los candidatos a empleo. A continuación, especifica la clasificación de los puestos:

- **Clasificación del personal por rango**

Esta clasificación se basa, esencialmente, en analizar los atributos y méritos personales, como condiciones académicas, experiencia, habilidades y destrezas, etc.

Esta clasificación hace un énfasis especial sobre la persona como un ser independiente del puesto. Se estructura en clases autónomas, con diferentes grados salariales (de dos a seis), por lo que el trabajador puede hacer una carrera profesional dentro de la misma clase. Las clases se ligan

estrechamente al sistema educativo y el empleado progresa de acuerdo con sus méritos personales, sin que tenga gran relevancia el tipo de tareas que realice.

- **Clasificación del personal por tarea**

Esta clasificación se basa, esencialmente, en el puesto y toma muy en cuenta la complejidad de las tareas, las condiciones de trabajo, la responsabilidad en diferentes aspectos y áreas, y la consecuencia del error. Este sistema no toma en cuenta las condiciones personales del trabajador que ocupa el puesto, para efectos de su clasificación.

Utilidad de la clasificación del puesto

Dessler, (2010) manifiesta que la utilidad de la clasificación del puesto para la organización se da por las siguientes razones:

- Sirve para fijar responsabilidades en la ejecución de las tareas que conforman los puestos de trabajo de una organización.
- Facilita la coordinación y realización de trabajos y actividades de la empresa o institución.
- A través de la clasificación de puestos, y esencialmente de las descripciones, se tiene una información sumamente valiosa para distribuir mejor las cargas de trabajo entre los puestos.
- Señala las lagunas que existen en la organización del trabajo y en el encadenamiento de los puestos y funciones de la empresa.

Especificación del puesto

Según Torres & Jaramillo, (2014) la especificación del puesto describe las peticiones que hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto. Para facilitar el trabajo se debe hacer las especificaciones de cada puesto dentro de la empresa. Además detalla los elementos de la especificación del puesto a continuación:

- **Código**

Son los dígitos que se utiliza para el ordenamiento, identificación y localización del puesto.

- **Título de Clase**

Es el nombre con el que se identifica una clase de puestos dentro de la estructura ocupacional.

- **Naturaleza del Trabajo**

Son las funciones, deberes, obligaciones y responsabilidades más relevantes que se desarrolla en el puesto.

- **Tareas Típicas**

Es la descripción específica de los deberes y responsabilidades asignadas a un puesto de trabajo en forma permanente.

- **Características de la Clase**

Es el conjunto de cualidades propias del puesto, que permite identificar, describir y definir los requerimientos necesarios para el cumplimiento de tareas. Los factores más usuales son:

Educación - Esfuerzo Mental - Esfuerzo Físico – Riesgos.

- **Requisitos Intelectuales**

Exigencias mínimas de instrucción formal, capacitación y experiencia que debe reunir el aspirante a ocupar el puesto. Los requisitos mínimos se basan en: Instrucción Formal – Capacitación – Experiencia.

- **Requisitos físicos**

Estos requisitos tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y esfuerzos físicos y mentales requeridos, y la fatiga provocada, así como la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo adecuadamente. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificaciones: Esfuerzo Físico Necesario, Capacidad Visual, Destreza o habilidades.

- **Condiciones de trabajo**

Se entiende como condiciones de trabajo cualquier aspecto del trabajo con posibles consecuencias negativas para la salud de los trabajadores, incluyendo los factores ambientales.

CONCEPTOS BASICOS:

El autor Dessler, (2010) conceptualiza los siguientes items que son importantes para la elaboración de un manual de funciones:

- **Tarea:** es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante del cargo, en general hace referencia a cargos simples y rutinarios.

- Atribución: es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo. Se refiere a cargos que incluyen actividades más diferenciadas.

- Función: es el conjunto de tareas (cargos por hora) o atribuciones (cargos por mes) que el ocupante del cargo ejerce de manera sistemática y reiterada, o un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva.

- Cargo: es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional (organigrama). Ubicar un cargo en el organigrama implica definir cuatro aspectos: el nivel jerárquico, el área o departamento en que está localizado, el superior jerárquico (ante quién responde) y los subordinados (sobre los que ejerce autoridad).

- Grupo ocupacional: Fernández-Ríos, (2010) afirma que los grupos ocupacionales ayudan a conocer de manera condensada el universo ocupacional de nuestra sociedad. También permiten identificar las líneas de transferibilidad que existen entre las ocupaciones; esto es, saber qué otras ocupaciones puede desempeñar las personas a partir de sus propias habilidades, conocimientos y responsabilidades.

- Nivel ocupacional: “Nivel del trabajador de acuerdo con la jerarquía de la organización, como: directivos, empleados, obreros especializados, obreros generales” (Fernández-Ríos, 2010).

- La ocupación: Fernández-Ríos, (2010) define la ocupación como el conjunto de funciones, obligaciones y tareas que desempeña un individuo en su trabajo, oficio o puesto de trabajo, independientemente de la rama de actividad donde

aquélla se lleve a cabo y de las relaciones que establezca con los demás agentes productivos y sociales, determinados por la Posición en el Trabajo.

VALUACIÓN DE PUESTOS

Sanchez, García, & Cedillo, (2010) afirma que la valuación de puestos, así como el análisis de puestos, tiene como propósito fundamental lograr las buenas relaciones humanas dentro de la empresa. La valuación de puestos es un proceso que se auxilia de un conjunto de técnicas especiales, para determinar el valor individual de un puesto dentro de una empresa con relación a los demás puestos de la misma.

Objetivos de la valuación de puestos

- Proporcionar las bases científicas para lograr una buena administración de sueldos y salarios.
- Implantar datos precisos para alcanzar una correcta planeación y control sobre los costos de fuerza y trabajo.
- Formar una base para negociar cuotas de trabajo con el sindicato o con otras autoridades.
- Reducir quejas y rotación de personal.
- Alcanzar la realización de los objetivos para la empresa y para los trabajadores mejorando la moral y las relaciones.
- Mejorar la imagen externa que tenga la empresa.

METODOS PARA EVALUAR LOS PUESTOS

Método de Jerarquización de Puestos

Werther W., (2011) indica que el método de jerarquización consiste en disponer los cargos en orden creciente y decreciente con relación a algún criterio de comparación. También recibe el nombre de comparación cargo a cargo por el hecho de que cada cargo se compara con los demás en función del criterio elegido como bese de referencia. Se trata del más rudimentario de los métodos de evaluación de cargos, pues la comparación entre los cargos es global y sintética, sin efectuar ningún análisis ni descomposición; en consecuencia, la comparación tiene a ser superficial.

Señala que hay dos maneras de aplicar el método de jerarquización:

- Mediante la definición previa de los límites superior e inferior del escalonamiento y esta supone:
- Mediante la definición previa de los cargos de referencia (muestrales) de diversas cantidades del criterio escogido.

Además, este mentor detalla las ventajas y desventajas que existen debido a este método:

Ventajas Método Jerarquización.

- Requiere poco esfuerzo de administración.
- Es flexible, por lo que permite responder a cambios con facilidad.
- Se actualiza con facilidad, evitando obsolescencia.

Desventajas Método Jerarquización.

- Puede generar subjetividad.

- Requiere mucha experticia en el diseño y la administración.
- No establece un valor numérico al puesto, que represente su importancia frente a otros. Sólo dice que es mayor o menor.
- Se dificulta para estructuras con muchos puestos.

Método de Graduación de Puestos

"Se debe determinar ciertas categorías de los puestos en base al valor de su contribución para la empresa, en base al nivel de complejidad para su ejecución o al nivel de esfuerzo mental o físico exigido. Una vez establecidas las categorías se evalúa los puestos con este criterio y se agrupa desde los de menor jerarquía hasta los de mayor jerarquía. Luego se ubican los puestos en niveles o estratos. En este método también se toma en cuenta los datos recopilados previamente en el análisis de puestos y en base a ello se evalúan los puestos, de tal manera que de acuerdo a las categorías alcanzadas se establece la jerarquía de todos los puestos. Luego sobre esta jerarquía determinada se asignan los sueldos. Este método permite una evaluación en cierto modo adecuada, sin embargo aún no es precisa ni equitativa" (Werther W., 2011).

Además, el ya mencionado autor puntualiza las ventajas y desventajas que existen a través a este método:

Ventajas Método por Graduación de Puestos

- Cuando es necesario introducir un nuevo grado se resuelve haciendo una corrida general de los rangos superiores.
- Su costo es bajo con relación a otros métodos.

- Facilita la comunicación, el entendimiento y la aceptación.

Desventajas Método por Graduación de Puestos

- Requiere mucha experiencia relacionada a los puestos de la estructura por parte de quien diseña y administra el sistema.
- Requiere que el factor único se pueda aplicar a todos los puestos de la estructura.
- Es apropiado para estructuras de pocos puestos.

Método de Comparación de Factores

Werther W., (2011) también define el método de comparación de factores como una técnica que abarca el principio de escalonamiento, es decir, una técnica analítica, por cuanto los cargos se comparan detalladamente con factores de evaluación.

La creación del método de comparación de factores se atribuye a Eugene Benge. Quien en principio propone cinco factores genéricos, a saber:

1.- Requisitos Intelectuales

2.- Habilidades Exigidas

3.- Requisitos Físicos

4.- Responsabilidad

5.- Condiciones De Trabajo

De manera general el método de comparación de factores es más apropiado para cargos de trabajo por horas y otros menos complejos. Puede adaptarse para cargos de trabajo por mes.

MÉTODO DE VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS

Chiavenato, (2011) indica que también se lo denomina como método de evaluación por factores y puntos, fue creado por Merrill. R. Lott y rápidamente se volvió el método de evaluación de cargos más utilizado de los métodos que se exponen.

Según el ya mencionado autor, la técnica es analítica: los cargos se comparan mediante factores de evaluación en sus partes componentes. Es también una técnica cuantitativa: se asignan valores numéricos (puntos) a cada elemento o aspecto del cargo y se obtiene un valor total por la suma de valores numéricos. Consecuentemente, detalla el procedimiento para evaluar puestos por puntos:

a) Determinación de los factores esenciales.

Por lo general los factores de valuación son aglutinados en cuatro grupos:

- Requisitos mentales: características intelectuales
- Requisitos físicos: características físicas
- Obligaciones implicadas: responsabilidades a asumir
- Condiciones de trabajo: condiciones físicas en las que se desempeña el trabajo.

b) 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.

c) Adjudicación de puntos a cada sub-factor.

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 factor. Esta adjudicación de puntos permite que el comité conceda puntuaciones muy exactas a cada elemento del puesto.

La adjudicación de puntos se basa en atribuir a cada factor de valuación un peso relativo, por lo general se emplea peso porcentual.

FACTORES DE VALUACIÓN	PONDERACIÓN
Requisitos Mentales	
1. Instrucción Esencial.	10
2. Experiencia anterior.	10
3. Iniciativa e ingenio.	10
Requisitos Físicos	
4. Esfuerzo físico necesario.	15
5. Concentración mental o visual.	20
Responsabilidad por	
6. Supervisión del personal.	5
7. Material o equipamiento.	5
8. Métodos o procesos.	10
9. Información confidencial.	5
Condiciones de trabajo	
10. Ambiente de trabajo.	5
11. Riesgos.	5
TOTAL	100

d) 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. Consiste en atribuir valores numéricos a los grados de cada factor, generalmente el grado más bajo de cada factor corresponde al valor del porcentaje de la ponderación.

e) Desarrollo del manual de evaluación.

El manual incluye una explicación por escrito de cada elemento del puesto. También define que se espera, en términos de desempeño de los cuatro

niveles de cada sub-factor. Esta información es necesaria para asignar puntos a los puestos de acuerdo con su nivel. Es una especie de diccionario o modelo de comparación de los distintos grados de cada factor y sus respectivos valores en puntos.

f) 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 de puesto en el manual de evaluación, para cada sub-factor. Consiste en transformar los valores en puntos a valores monetarios.

	NIVELES			
FACTORES ESENCIALES	Mínimo I	Bajo II	Moderado III	Alto IV
RESPONSABILIDAD				
a) Seguridad.	25	50	75	100
b) Equipo y materiales.	20	40	60	80
c) Ayuda a otros	5	20	35	50
d) Calidad	20	40	60	80
HABILIDAD				
a) Experiencia	45	90	135	180
b) Educación y capacit.	25	50	75	100
ESFUERZO				
a) Físico	25	50	75	100
b) Mental	35	70	105	150
CONDICIONES DE T.				
a) Desagradables	20	40	60	80
b) Riesgosas	20	40	60	80
TOTAL DE PUNTOS	240	490	740	1000

ADMISION Y EMPLEO DE PERSONAS

Chiavenato, (2011) afirma que es un proceso técnico que permite elegir de un conjunto de postulantes, al futuro colaborador Idóneo, para un puesto o cargo

determinado; A este proceso también se le conoce como concurso, porque participan las personas, sometiéndose a una serie de pruebas establecidas por una comisión o jurado de concurso.

El proceso de selección de personal comprende el desarrollo de un conjunto de acciones orientadas a la comprobación de los conocimientos y experiencias de los postulantes, así como la valoración de sus habilidades, potencialidades y características de su personalidad, mediante la aplicación de pruebas psicotécnicas elegidas para tal fin.

La finalidad de este proceso, es cubrir puestos de trabajo y/o cargos de acuerdo a las especificaciones y necesidades, establecidas en el Cuadro de requerimiento de personal.

Seguidamente Chiavenato, (2011) detalla el proceso que es importante seguir para la admisión y empleo de las personas en una empresa:

RECLUTAMIENTO

Es un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización, básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

El proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleos en una organización.

- **Reclutamiento interno**

Se trata de la captación de candidatos para cubrir los puestos dentro de la misma empresa, las vías más comunes son la promoción o ascenso en la jerarquía, que además supone un sistema de recompensa y de motivación para los empleados. Otra posibilidad dentro de esta fuente es cubrir el puesto con una persona que se encontrara al mismo nivel.

- **Reclutamiento externo**

Se trata de cubrir una vacante con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento, su ventaja principal es la oxigenación y experiencia a la organización, pero es un sistema más largo y con costos adicionales. Entre las fuentes para el reclutamiento externo tenemos:

- Archivos de candidatos que se hayan presentado en reclutamientos anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados.
- Reclutamiento en línea a través del internet.

- **Reclutamiento mixto**

En la práctica las empresas no solo hacen reclutamiento interno o solo externo, ambos se complementan, este tipo de reclutamiento es uno de los más usados en la actualidad ya que adquiere las ventajas y desventajas de ambas fuentes por separado.

Métodos de reclutamiento

Según Chiavenato, (2011) las principales formas aplicadas para reclutar candidatos son las siguientes:

- **Cartel o anuncio**: Un sistema de bajo costo aunque su rendimiento y rapidez de resultados depende de una serie de factores, como localización de la empresa, proximidad de lugares donde movimientos de personas, visualidad de los carteles.

- Verbalmente: Aviso de palabra por parte de su jefe inmediato o de la persona encargada del puesto que se esté requiriendo en la empresa, hacia los empleados que ahí laboran.

- **Boletín interno:** Es un papel que se reparte dentro de la organización donde se da la información necesaria sobre algún puesto que se encuentre vacante.

- **Medios masivos de comunicación:** Es el método más común por medio del cual las organizaciones realizan la búsqueda del personal que necesita una organización, este medio se considera una de las técnicas más eficaces para atraer candidatos.

- **Periódicos y revistas:** Este es otro método efectivo para la identificación de candidatos, ya que los anuncios pueden llegar a mayor número de personas, es uno de los más utilizados.

- **Radio:** Es útil cuando se busca personal muy calificado, en el que fácilmente pueden precisarse los requisitos necesarios y sabremos que existirá un numero exagerado de solicitantes.

SELECCIÓN

El autor Wayne, (2010) alude que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa.

Fases del Proceso de Selección

- **Preselección:** El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas.
- **Pruebas de idoneidad:** son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Alguna de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

Instrumentos para la Administración de Exámenes

Existe una amplia gama de exámenes psicológicos para apoyar el proceso de selección, pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene utilidad limitada y no se puede considerar un instrumento universal.

- **Las pruebas psicológicas** se enfocan en la personalidad. Se cuentan entre las menos confiables. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y sugestiva.
- **Las pruebas de conocimiento** son más confiables porque determinan información o conocimientos que posee el examinador.

CONTRATACIÓN

“Contratación es formalizar con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa” (Wayne, 2010).

- **Contrato individual:** Es aquel que en virtud del cual un sujeto se obliga a prestar un trabajo personal subordinado, cualquiera que sea su forma de denominación mediante el pago de un salario.
- **Contrato colectivo:** Es un convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de prestar un trabajo en uno o más establecimientos.

INDUCCIÓN

Según Wayne, (2010) este proceso se trata de darle al ingresado los datos, la información y las pautas de comportamiento para manejarse en la empresa y en su puesto.

El proceso de inducción o integración busca disminuir la ansiedad, la tensión y la inseguridad de los primeros momentos del trabajador en la empresa que perjudican cuantitativa y cualitativamente su rendimiento, evita el que el recién ingresado tenga una mala impresión de la empresa, de unidad o de los miembros que la integran.

- **Acciones previas a la incorporación del trabajador**: En la entrevista de ingreso se deben terminar de perfilar las condiciones en las que un nuevo empleado se incorpora a la empresa y a su nuevo puesto, muchas veces este

paso comprende los salarios, condiciones de contrato, beneficios sociales, horarios de trabajo, sobre fecha de incorporación, etc.

- **Área técnica:** Proporciona al empleado todo el conocimiento necesario para ejecutar correctamente sus funciones en su puesto de trabajo, sus tareas, responsabilidades, procedimientos operacionales en los que se vea incluido, conocimiento de máquinas, herramientas o programas tecnológicos utilizados en la organización, este punto depende de la organización y área de producción o servicios.

- **Área organizativa:** Comprende la información completa de la empresa, de su razón de ser, productos o servicios que ofrece, la organización, su organigrama y la ubicación del individuo dentro de la misma, sus jerarquías, prestaciones y servicios a los que tiene derecho.

- **Área humana:** Incluye todos los aspectos relacionados con los comportamientos formales e informales que debe desarrollar un nuevo empleado, incluye informarlo sobre la cultura, las instalaciones, lugares de preponderancia, presentación de jefes, subordinados y compañeros etc.

e. MATERIALES Y MÉTODOS.

MATERIALES

Recursos humanos

La empresa en estudio será quien contribuya con la información necesaria para la elaboración del presente proyecto de investigación, sumado al asesoramiento del director de tesis asignado.

Alumno Investigador: María Fernanda Mogrovejo Salcedo

Director de tesis: Mg. Ing. Edwin Hernández

Empresa: Comercializadora “Herrera Román”

Recursos materiales: Para el desarrollo del presente proyecto se utilizaron los siguientes implementos:

Materiales de oficina

- Hojas INEN A4, Copias, Útiles de Escritorio
- Impresiones, Carpetas, Anillados, Empastado
- CD’s, Flash Memory, Material Bibliográfico.

Equipos

- Computador Portátil, Cámara de fotos, Mesas
- Internet, Celular, Impresora, Copiadora, Silla.
- Grabadora.

MÉTODOS.

La investigación se apoyó en los siguientes métodos:

El método deductivo

Es el método que parte de lo general hasta particularizar lo planteado, es decir parte de los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico.

Se lo utilizó al establecer el manejo de los conocimientos generales del diseño de manuales, valuaciones de puestos, y reglamento de admisión y empleo; y a su vez se estableció conocimientos específicos de la "Comercializadora Herrera Román" de la ciudad de Loja, para reconocer el problema planteado, logrando reunir los aspectos de la investigación en aspectos puntuales. Este método permitió indagar y conocer en detalle cada uno de los problemas que tiene la empresa con el talento humano.

Método inductivo

Es el método que trata de extraer conclusiones a partir de las observaciones o experiencias analizadas particularmente.

Se lo utilizó para conocer casos particulares que en la actualidad afectan a los empleados y a los directivos de la empresa y así evidenciar como es la realidad actual de la Comercializadora "Herrera Román" y a partir de estos hechos plantear conclusiones y recomendaciones, además se lo utilizó para en base a los resultados obtenidos en las encuestas inferirlos en la elaboración de las diferentes herramientas que contribuyan a mejorar la gestión del talento humano de la empresa.

Método Científico

Se entiende por método científico al conjunto de procesos que el hombre debe emplear en la investigación y demostración de la verdad.

Se lo utilizó para efectuar un análisis de las teorías, principios, definiciones, leyes, normas y los procedimientos que sirvieron para el apoyo del diseño y elaboración de los manuales de funciones, la valuación de puestos por puntos y el reglamento de admisión y empleo, por lo que se recurrió al estudio de citas bibliográficas de diferentes autores que contribuyeron con las herramientas para la elaboración de la presente investigación.

Método analítico

Este método implica el análisis es decir la separación de un todo en sus partes o en sus elementos constitutivos.

Se lo utilizó para realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, mediante el análisis de los resultados obtenidos en la aplicación de la entrevista al gerente de la empresa y las encuestas a los empleados

Método sintético

La síntesis es un procedimiento mental que tiene como meta la comprensión íntegra de lo que ya conocemos en todas sus partes y particularidades.

Se lo utilizó para revelar la información de mayor relevancia para la construcción del manual de funciones, la valuación de puestos por puntos y la elaboración del reglamento de admisión y empleo, para la empresa.

TÉCNICAS

Observación Directa

Es aquella en que el observador entra en contacto inmediato con el objeto de observación o estudio. Se la aplicó para realizar un registro visual de lo que ocurre en la “Herrera Román” en cuanto a la problemática relacionada con la falta de un manual de funciones, de una valuación de puestos y de un reglamento de admisión y empleo para contratar nuevo personal.

Entrevista

Una entrevista es un dialogo entablado entre dos o más personas, el entrevistador o entrevistadores que interrogan y el o los entrevistados que contestan. Se aplicó la entrevista al Gerente de la empresa el Sr. Economista Carlos Rodrigo Herrera Salcedo.

Encuesta

Es un formato establecido de preguntas que serán aplicadas a un cierto número de integrantes de una población total.

Para el desarrollo de la presente investigación se aplicó una encuesta que contempla preguntas abiertas y cerradas a los empleados y trabajadores de la empresa que conforman un número de 28 integrantes, los cuales se encuentran divididos en empleados y trabajadores.

f. RESULTADOS.

GRAFICO # 1

Comercializadora Herrera Román

Elaboración: María Fernanda Mogrovejo Salcedo.

ANTECEDENTES DE LA COMERCIALIZADORA HERRERA ROMÁN DE LA CIUDAD DE LOJA

La Comercializadora Herrera Román es una empresa familiar dedicada a la distribución de productos de consumo masivo para la ciudad de Loja, con la venta de productos de primera necesidad y de calidad, comprometida a satisfacer las necesidades del cliente.

Desde sus inicios hace más de diez años han servido a la ciudadanía de Loja y la provincia con la comercialización de productos de consumo elaborados de grandes empresas como PRONACA, siempre tratando de mejorar algo que creen sus propietarios ha sido la clave del éxito, “El servicio al cliente”.

Su cobertura se extiende hasta la provincia de la ciudad de Loja y sus cantones, con un sistema de distribución horizontal o conocido como cobertura tienda a tienda con frecuencia de visita semanal. La apertura a los cambios y la toma de decisiones sobre la marcha han permitido que esta empresa de a poco vaya consolidando su visión de “Ser líderes en la distribución de productos de consumo masivo en la provincia de Loja basados en brindar un buen servicio al cliente, ofreciendo diversidad de productos y marcas de excelente calidad, capaz de adaptarse a los cambios para satisfacer de manera oportuna las necesidades de sus clientes. Comercializadora “Herrera Román” tiene como principal actividad la comercialización y distribución de todos los productos de las distintas marcas, generando una comercialización masiva, llegando a todos sus clientes grandes, medianos y pequeños sin distinción alguna.

Sus oficinas y estructura logística se encuentran ubicadas en la Estancia Norte – Av. Jaime Roldós Aguilera y Salvador Bustamante Celi

GRÁFICO # 2

Fuente: Archivo Fotográfico

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS AL PERSONAL DE LA COMERCIALIZADORA HERRERA ROMÁN

El resultado del mercado investigado, se integra en los siguientes cuadros en los que se analiza las encuestas realizadas.

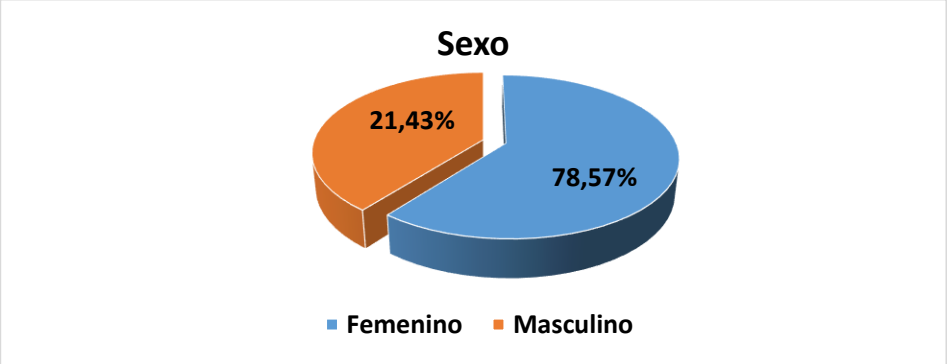
PREGUNTA #1 ._ Indique por favor, ¿Cuál es su sexo?

CUADRO # 1
RANGO DE EDAD

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Femenino	**6**	**21,43%**
Masculino	**22**	**78,57%**
TOTAL	**28**	**100%**

Fuente: Encuesta a los empleados de la empresa "Herrera Román"
Elaborado: María Fernanda Mogrovejo Salcedo.

GRAFICO # 3



Fuente: Encuesta a los empleados de la empresa "Herrera Román"
Elaborado: María Fernanda Mogrovejo Salcedo.

INTERPRETACION Y ANÁLISIS

El 21,43 % del personal es femenino, mientras que el 78,18% es masculino. Se justifica que el personal femenino sea menor, en vista del servicio que ofrece la empresa, pues el personal masculino realiza actividades de gran esfuerzo físico de acuerdo a su cargo, mientras que el femenino se encuentra en los cargos administrativos que no necesitan un alto esfuerzo físico.

PREGUNTA # 2._ ¿Qué cargo ocupa dentro de la Comercializadora Herrera Román?

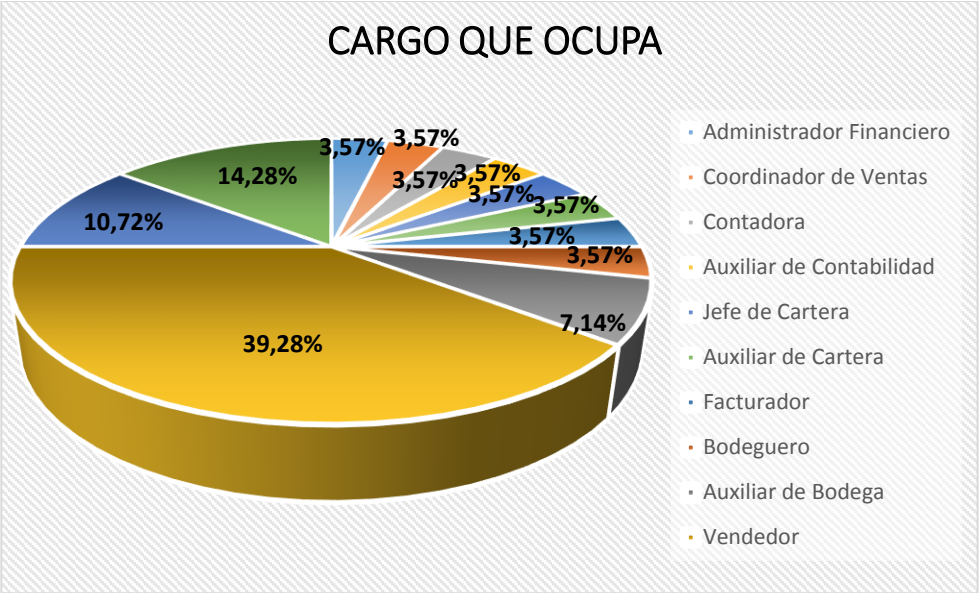
CUADRO # 2

CARGO QUE OCUPA

CARGO	NRO. PERSONAS	PORCENTAJE
Administrador Financiero	**1**	**3,57%**
Coordinador de Ventas	**1**	**3,57%**
Contadora	**1**	**3,57%**
Auxiliar de Contabilidad	**1**	**3,57%**
Jefe de Cartera	**1**	**3,57%**
Auxiliar de Cartera	**1**	**3,57%**
Facturador	**1**	**3,57%**
Bodeguero	**1**	**3,57%**
Auxiliar de Bodega	**2**	**7,14%**
Vendedor	**11**	**39,28**
Chofer	**3**	**10,72%**
Ayudante de Reparto	**4**	**14,28%**
TOTAL	**28**	**100%**

Fuente: Encuesta a los empleados de la empresa “Herrera Román”
Elaborado: María Fernanda Mogrovejo Salcedo.

GRAFICO # 4



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

De acuerdo a la pregunta anterior la empresa cuenta con un Administrador Financiero, un Coordinador de Ventas, una contadora, un auxiliar de contabilidad, un jefe de cartera, un facturador, un bodeguero, dos auxiliares de bodega, once vendedores, tres choferes y cuatro ayudantes de reparto.

PREGUNTA # 3._¿Qué tiempo lleva laborando en la empresa Comercializadora Herrera Román?

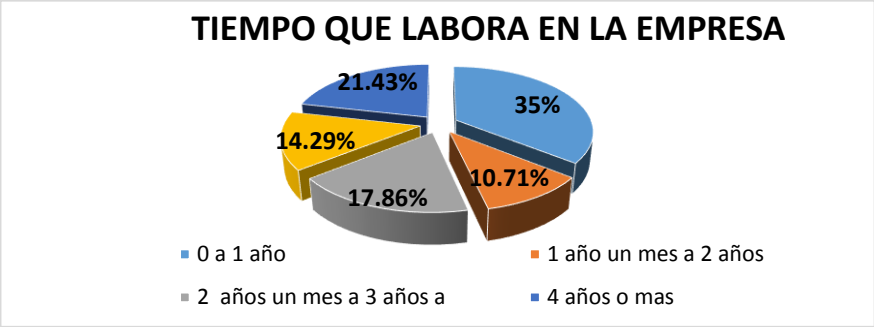
CUADRO # 3

TIEMPO QUE LABORA EN LA EMPRESA

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0 a 1 año	**10**	**35,71%**
1 año un mes a 2 años	**3**	**10,71%**
2 años un mes a 3 años	**5**	**17,86%**
3 años un mes a 4 años	**4**	**14,29%**
4 años o más	**6**	**21,43%**
TOTAL	**28**	**100%**

Fuente: Encuesta a los empleados de la empresa "Herrera Román"
Elaborado: María Fernanda Mogrovejo Salcedo.

GRAFICO # 5



INTERPRETACION

El 35,71% ha laborado menos de un año, el 10,71% un año un mes a dos años, mientras que el 17,86% ha laborado dos años un mes a tres años, así mismo el 14,29% ha laborado tres años un mes a cuatro años**,** mientras que el 21,43% ha laborado más de cuatro años; por lo que se puede determinar que la mayor parte de empleados lleva desempeñando sus funciones dentro de la empresa menos de un año, es decir existe inestabilidad laboral de acuerdo a los datos obtenidos.

PREGUNTA # 4._ ¿Cuál es su nivel de formación académica?

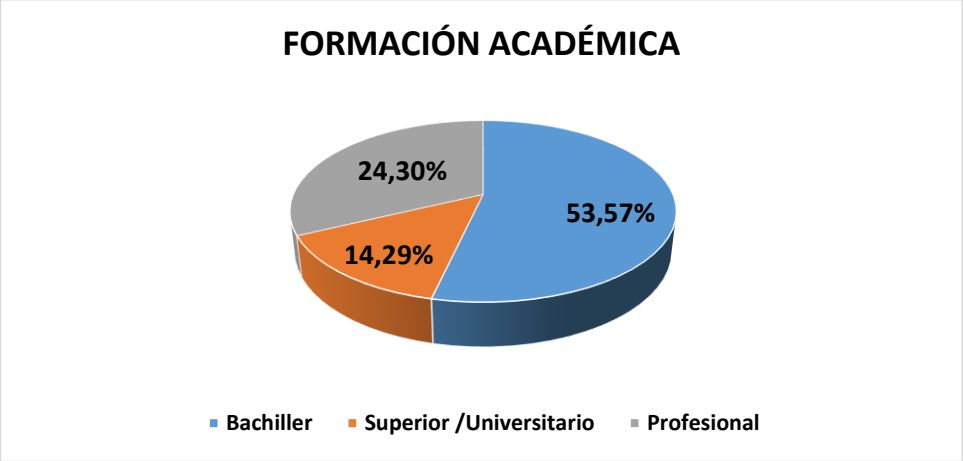
CUADRO # 4

FORMACIÓN ACADÉMICA

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bachiller	**15**	**53,57%**
Superior /Universitario	**4**	**14,29%**
Profesional	**9**	**24,30%**
TOTAL	**28**	**100%**

Fuente: Encuesta a los empleados de la empresa "Herrera Román"
Elaborado: María Fernanda Mogrovejo Salcedo.

GRAFICO # 6



INTERPRETACION Y ANÁLISIS

De acuerdo a la formación del personal de trabajadores, se puede determinar que el 53,57% tienen formación de bachiller, el 14,29% tiene estudios universitarios, el 28,57% son profesionales y cuentan con un título universitario, el 3,57% tiene una maestría determinando así que el mayor porcentaje de empleados cuentan con un título de bachiller lo que demuestra que no es muy relevante un título profesional.

PREGUNTA # 5._ ¿Conoce si existe un reclutamiento interno o externo dentro de la empresa?

CUADRO # 5

CONOCE DE UN RECLUTAMIENTO INTERNO O EXTERNO

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	**2**	**7,14%**
NO	**26**	**92,86%**
TOTAL	**28**	**100%**

Fuente: Encuesta a los empleados de la empresa "Herrera Román"
Elaborado: María Fernanda Mogrovejo Salcedo.

GRAFICO # 7

INTERPRETACION Y ANÁLISIS

De acuerdo al reclutamiento de personal en la empresa, el 7,14 dice conocer que existe reclutamiento interno y externo dentro de la misma; mientras que el 92,86 afirma que desconocen que exista algún tipo de reclutamiento, lo que demuestra que existe falta de información dentro de la empresa.

PREGUNTA #6 ._ ¿Su ingreso a la empresa fue a través de:?

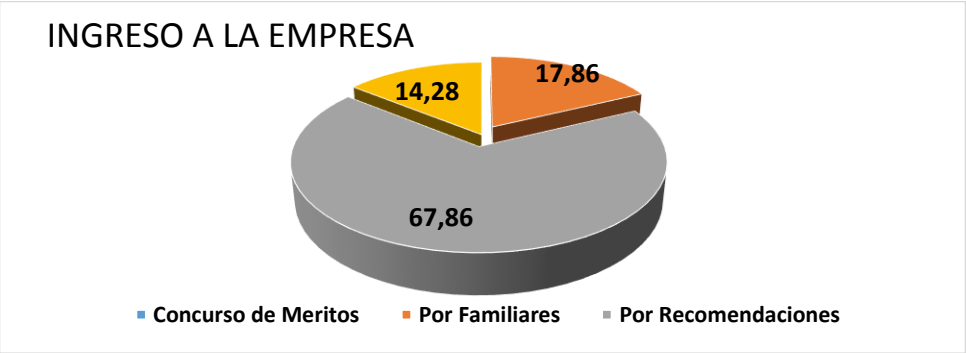
CUADRO # 6

INGRESO A LA EMPRESA

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Concurso de Merecimientos	**0**	**0%**
Por familiares	**5**	**17,86%**
Por recomendaciones	**19**	**67,86%**
Otros	**4**	**14,28%**
TOTAL	**28**	**100%**

Fuente: Encuesta a los empleados de la empresa "Herrera Román"
Elaborado: María Fernanda Mogrovejo Salcedo.

GRAFICO # 8



INTERPRETACION Y ANÁLISIS

Como se puede evidenciar un 17,86% de los empleados fueron contratados por familiares o amigos, un 67,86% por recomendaciones, un 14,28% por otras razones externas y un 0% por concurso de merecimientos. Lo que implica que no se contrate el personal idóneo para realizar las actividades que se deben cumplir de acuerdo al cargo que se va a desempeñar; esto se debe a que la empresa no cuenta con un reglamento de admisión y empleo que le permita escoger al personal competente.

PREGUNTA # 7._ ¿Para ingresar a la empresa y formar parte de ella, usted fue sometido a?:

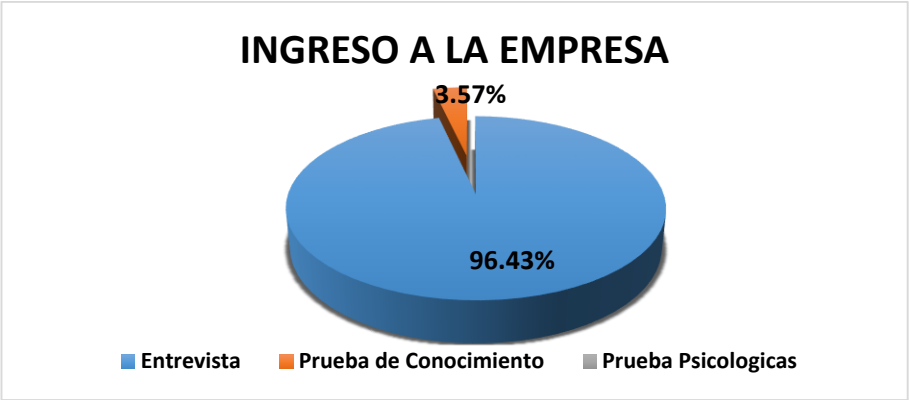
CUADRO # 7

INGRESO A LA EMPRESA

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Entrevista	**28**	**100%**
Pruebas de Conocimiento	**0**	**0%**
Pruebas Psicológicas	**0**	**0%**
Pruebas Médicas	**0**	**0%**
TOTAL	**28**	**100%**

Fuente: Encuesta a los empleados de la empresa "Herrera Román"
Elaborado: María Fernanda Mogrovejo Salcedo.

GRAFICO # 9



INTERPRETACION Y ANÁLISIS

En cuanto al proceso de selección un 100% de los empleados fueron sometidos a entrevistas, determinando así que la técnica ejecutada frecuentemente para la selección del personal es la entrevista personal, lo que corrobora el alto índice de ingresos por recomendaciones.

PREGUNTA # 8._ ¿Con qué tipo de contrato se encuentra laborando en la empresa?

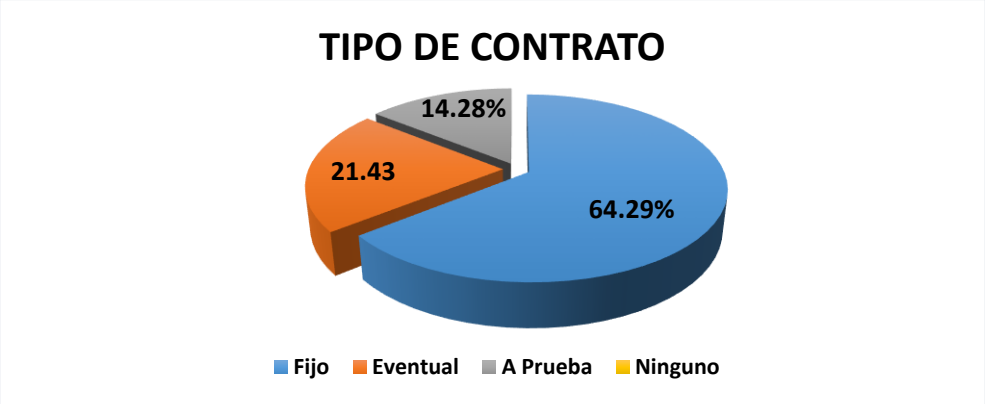
CUADRO #8

TIPO DE CONTRATO CON EL QUE LABORA

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Fijo	**18**	**64,29%**
Eventual	**6**	**21,43%**
A Prueba	**4**	**14,28%**
Ninguno	**0**	**0%**
TOTAL	**28**	**100%**

Fuente: Encuesta a los empleados de la empresa "Herrera Román"
Elaborado: María Fernanda Mogrovejo Salcedo.

GRAFICO #10



INTERPRETACION Y ANÁLISIS

En cuanto al tipo de contrato un 64,29% afirmaron que tienen un contrato fijo, el 21,43% tienen contrato eventual y el 14% se encuentran a prueba, lo que nos indica que existe mayor número de personas con empleo estable y basándonos en la pregunta 2 sobre el tiempo de servicio, se corrobora que el porcentaje de personal menos de un año aun no acceden a un contrato fijo, y están de manera temporal o a prueba.

PREGUNTA # 9._ ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un reglamento de admisión y empleo para contratar a su personal?

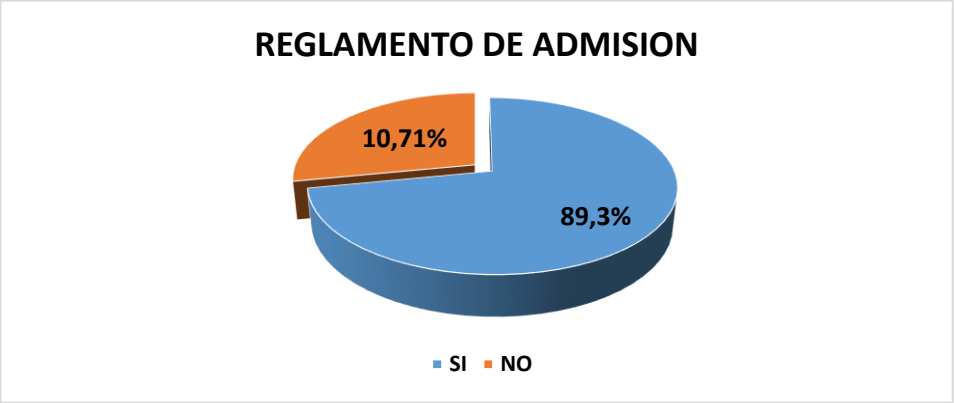
CUADRO # 9

REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	**3**	**10,71%**
NO	**25**	**89.3%**
TOTAL	**28**	**100%**

Fuente: Encuesta a los empleados de la empresa "Herrera Román"
Elaborado: María Fernanda Mogrovejo Salcedo.

GRAFICO # 11



INTERPRETACION Y ANÁLISIS

El 10,71% de los encuestados dicen conocer que la empresa cuenta con un manual de organización, inducción, bienvenida, mientras que el 89,3% lo desconocen. Por este resultado se deduce que al ingresar el personal a la empresa no se realiza talleres de conocimiento sobre la misión, visión y los objetivos, para enriquecer al personal conociendo mejor a la empresa.

PREGUNTA #10._ Al hacer su ingreso en la empresa se le proporcionó un manual de bienvenida en el que se explique la historia de la empresa, misión, visión, reglas, normas etc.?

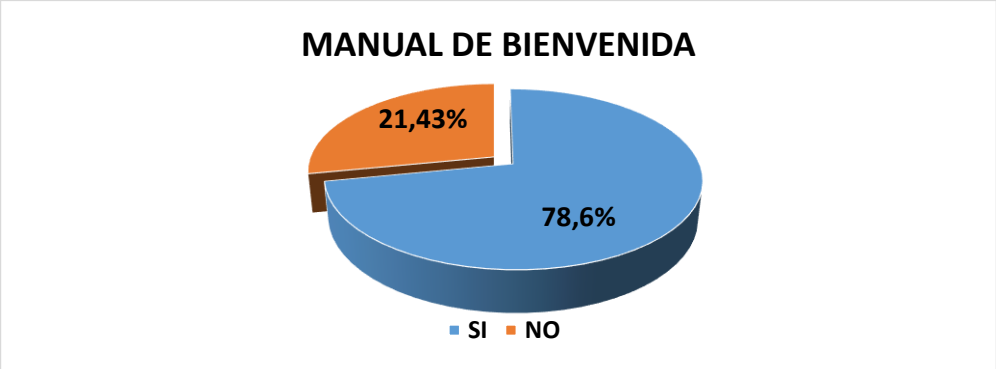
CUADRO # 10

MANUAL DE BIENVENIDA

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	**22**	**78,6%**
NO	**6**	**21,43%**
TOTAL	**28**	**100%**

Fuente: Encuesta a los empleados de la empresa "Herrera Román"
Elaborado: María Fernanda Mogrovejo Salcedo.

GRAFICO # 12



INTERPRETACION Y ANÁLISIS

El 78,6% de los encuestados dicen conocer que la empresa cuenta con un manual de bienvenida, es decir un manual en el que se les explica la historia de la empresa, misión, visión, reglas y normas mientras que el 21,43% no conoce; lo que el implica que el accionar de la empresa se vea afectado ya que si los integrantes de la organización no conciben este tipo de documentos, es porque la empresa no los ha desarrollado en el lapso de tiempo que llevan laborando en el mercado, lo que provoca dudas en los empleados.

PREGUNTA #11._ Cuando le realizaron la inducción al cargo, de que manera se la realizaron?

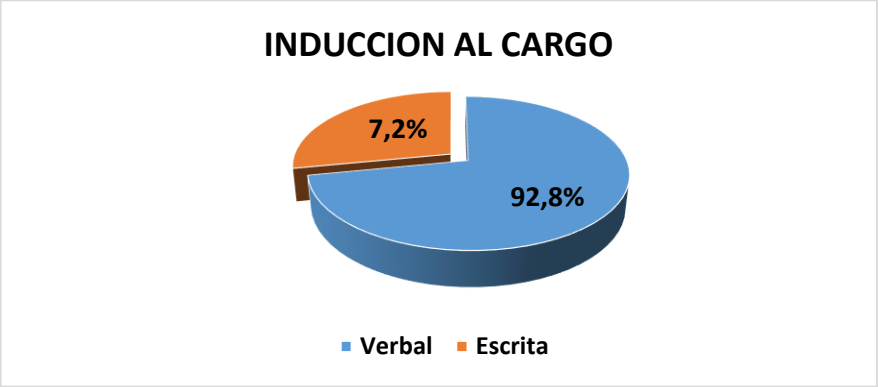
CUADRO # 11

INDUCCIÓN AL CARGO

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Verbal	**26**	**92,8%**
Escrita	**2**	**7,2%**
No se la realizo	**0**	**0%**
TOTAL	**28**	**100%**

Fuente: Encuesta a los empleados de la empresa "Herrera Román"
Elaborado: María Fernanda Mogrovejo Salcedo.

GRAFICO # 13



INTERPRETACION Y ANÁLISIS

Como técnica para proceder con la inducción al cargo un 92,8% manifestaron que se lo realizó de manera verbal, y solo un 7,2% dice habérsela realizado de manera escrita, por el porcentaje tan alto sobre inducción verbal, se concluye que la inducción no sigue parámetros técnicos o una guía a seguir se lo hace de una manera básica y muchas veces pudiendo dejar vacíos.

PREGUNTA #12

Cuando se le realizo la inducción al puesto que ocupa, se le proporcionó las herramientas necesarias para desempeñarse en el mismo?

CUADRO # 12

HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA EL PUESTO

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	**27**	**96,4%**
NO	**1**	**3,6%**
TOTAL	**28**	**100%**

Fuente: Encuesta a los empleados de la empresa "Herrera Román"
Elaborado: María Fernanda Mogrovejo Salcedo.

GRAFICO # 14

INTERPRETACION Y ANÁLISIS

Sobre las herramientas para el desempeño en el cargo un 96,4% manifiesta que se le proporciono las herramientas necesarias y cuenta con las mismas, y un 3,6% indica que no se le ha proporcionado las herramientas suficientes, lo que indica que falta un proceso estable de inventariar las herramientas.

PREGUNTA #13._ ¿Ha recibido capacitación relacionada con el cargo que desempeña por parte de la Comercializadora Herrera Román?

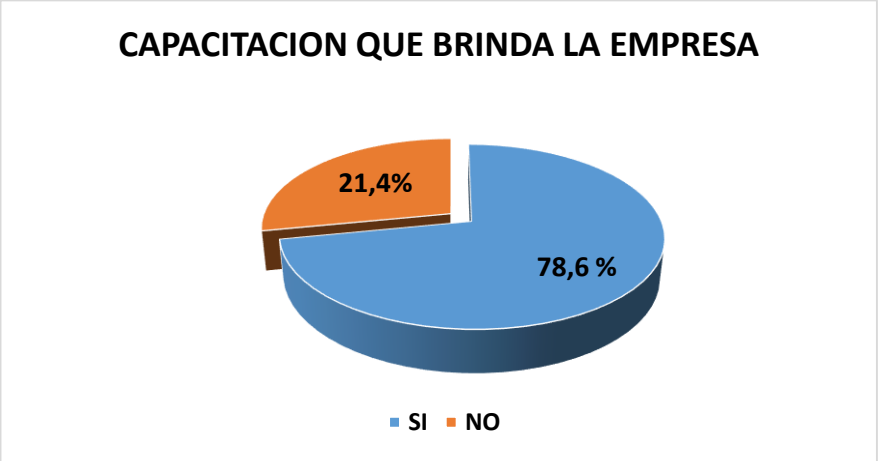
CUADRO # 13

CAPACITACIÓN QUE BRINDA LA EMPRESA

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	**22**	**78,6%**
NO	**6**	**21,4%**
TOTAL	**28**	**100%**

Fuente: Encuesta a los empleados de la empresa "Herrera Román"
Elaborado: María Fernanda Mogrovejo Salcedo.

GRAFICO # 15



INTERPRETACION Y ANÁLISIS

El 78,6% de los encuestados afirma que si se les realiza capacitación permanente, mientras que el 21,4 afirman lo contrario, lo que revela que más de la mitad de los empleados son capacitados de acuerdo a las funciones que cumplen, todo esto con el fin de rendir de la mejor manera en su cargo.

PREGUNTA # 14._ ¿Con que periodicidad recibe usted capacitación?

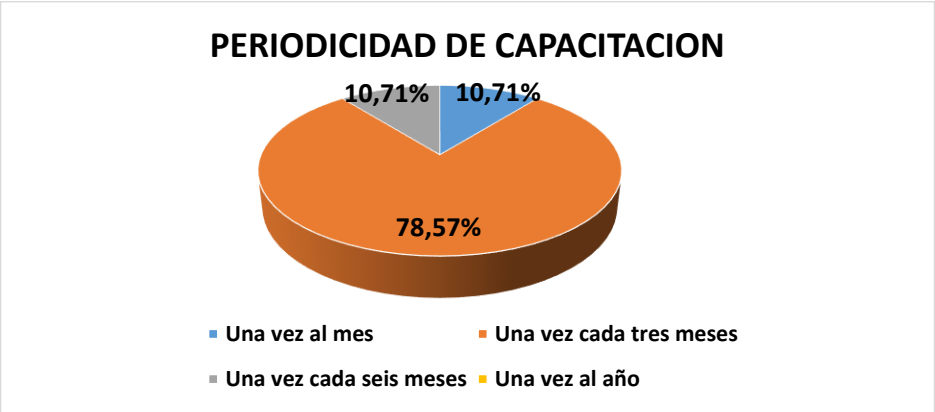
CUADRO # 14

PERIODICIDAD DE LA CAPACITACIÓN

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Una vez al mes	**3**	**10,71%**
Una vez cada tres meses	**22**	**78,57%**
Una vez cada seis meses	**3**	**10,71%**
Una vez al año	**0**	**0%**
TOTAL	**28**	**100%**

Fuente: Encuesta a los empleados de la empresa "Herrera Román"
Elaborado: María Fernanda Mogrovejo Salcedo.

GRAFICO # 16



INTERPRETACION Y ANÁLISIS

En cuanto a la realización de capacitaciones al personal un 10,71% indicaron que tienen capacitaciones cada mes, el 78,57% cada tres meses y el 10.71% cada semestre, lo que nos indica que existen una capacitaciones trimestralmente del personal, lo que se corroboran los 22 encuestados con el porcentaje 78,57%.

PREGUNTA # 15._ ¿Al momento de ocupar su puesto de trabajo en la empresa, se le proporcionó a usted un manual de funciones o un documento relacionado con las labores que debe desempeñar?

CUADRO # 15

MANUAL DE FUNCIONES

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	**2**	**7,14%**
No	**26**	**92,85%**
TOTAL	**28**	**100%**

Fuente: Encuesta a los empleados de la empresa "Herrera Román"
Elaborado: María Fernanda Mogrovejo Salcedo.

GRAFICO # 17

INTERPRETACION

El 7,14% indica que la empresa si dispone de un manual de funciones, mientras el 92,85% no conoce, lo que determina que los trabajadores cumplen con su trabajo sin ningún manual de funciones y con mucha desinformación.

PREGUNTA #16._ ¿Tiene usted definida claramente cuáles son sus funciones dentro de la Comercializadora Herrera Román?

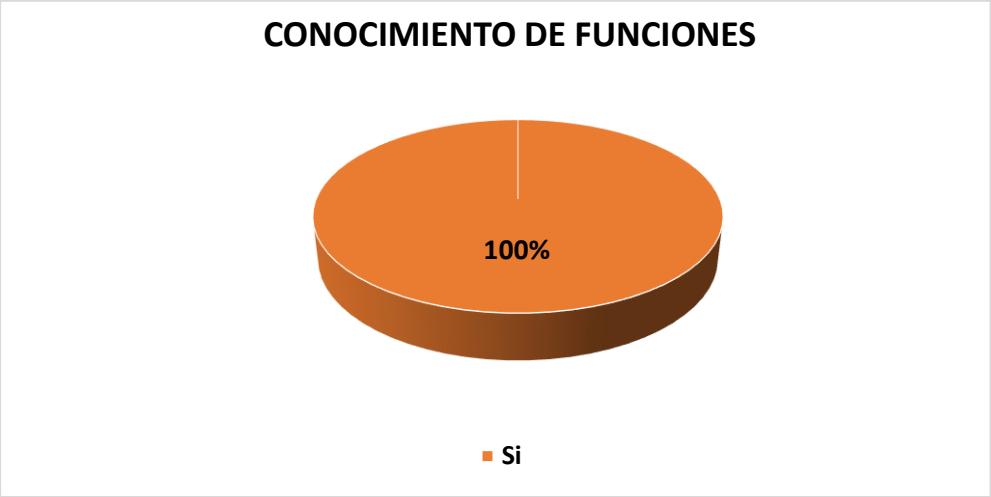
CUADRO # 16

CONOCIMIENTO DE FUNCIONES

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	**28**	**100%**
No	**0**	**0,00%**
TOTAL	**28**	**100%**

Fuente: Encuesta a los empleados de la empresa "Herrera Román"
Elaborado: María Fernanda Mogrovejo Salcedo.

GRAFICO # 18



INTERPRETACION

El 100% de los encuestados manifiestan tener claramente definidas cuáles son las funciones que deben cumplir, y la manera de realizarlas dentro de la empresa, esto gracias a la explicación verbal de su superior y a la práctica con la que cuentan.

PREGUNTA # 17._ ¿Cuáles son las funciones que con frecuencia realiza en el desempeño del cargo?

CUADRO # 17

FUNCIONES QUE DESEMPEÑA CON FRECUENCIA

Gerente	- Delegar funciones. - Afrontar conflictos y buscar soluciones inmediatas y adecuadas. - Preparar planes, presupuestos, y previsiones de ventas. - Establecer metas y objetivos. - Delimitar el territorio y rutas. - Establecer las cuotas o metas de ventas. - Contratación de personal.
Administrador Financiero	- Analizar los aspectos financieros de todas las decisiones. - Analizar la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas. - Ayudar a elaborar las decisiones específicas que se deban tomar y a elegir las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar dichas inversiones. - Pagos de factura de proveedores
Coordinador de Ventas	- Supervisar y controlar las actividades que debe realizar cada uno de los trabajadores que se encuentran a su cargo. - Realizar inspecciones de ventas - Elaborar constantemente informes de las ventas realizadas. - Coordinar los procedimientos para mantener una atención al cliente de excelencia.

Contadora- Secretaria	- Manejo de cuentas, balances, roles de pago. - Preparar y presentar informes sobre la situación financiera que exijan los entes de control y mensualmente entregar al gerente un balance de comprobación. - Receptar llamadas de clientes. - Estar presente en las reuniones que tengan que ver con asuntos importantes de la empresa y tomar nota de ello. - Mantener los archivos importantes de la empresa. - Llevar los libros mayores de acuerdo con la técnica contable y los auxiliares necesarios, de conformidad con lo establecido.
Auxiliar de Contabilidad	- Revisar y comparar lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas. - Transcribe información contable en un computador. - Archiva documentos contables para uso control interno.
Jefe de Cartera	- Elaborar reportes de las planillas de ingreso caja en forma diaria. - Elaborar informes periódicos por sistema de movimientos de la cartera de cobranzas.
Auxiliar de Cartera	- Generar roles de pago, facturación. - Mantener archivada, actualizada y en orden la información procesada. - Entrega diaria de lo recaudado al responsable de depósitos en bancos.

Facturador	- Recibir la orden de pedido del cliente, verificar el pago y la cantidad de producto solicitado. - Revisar las transacciones de ventas diarias. - Preparar el cierre de ventas diario y el reporte.
Bodeguero	- Estar informado sobre daños o deficiencias de los equipos y productos. - Revisar el adecuado almacenaje de los materiales de trabajo. - Verificar que se despache los productos. - Mantener un inventario de todos los productos de la bodega.
Auxiliar de Bodega	- Mantener un inventario de todos los productos de la bodega. - Tomar decisiones cuando el jefe de bodega se encuentra ausente. - Mantener la bodega aseada y ordenada.
Vendedor	- Ejecución de ventas, satisfacer necesidades de los clientes. - Cumplir metas de ventas. - Visita directa a los clientes para ofrecer los productos. - Visita al cliente para receptar los pedidos. - Cobro de facturas a los clientes.
Chofer	- Conducir, entregar pedido. - Despachar mercadería.
Ayudante de Reparto	- Entregar a domicilio el producto para los clientes según su pedido y hacer firmar la factura de recibido. - Apoyar con el empacado de los productos que serán entregados.

Fuente: Encuesta a los empleados de la empresa “Herrera Román”
Elaborado: María Fernanda Mogrovejo Salcedo.

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Al momento de analizar la pregunta de las funciones que realiza cada uno de los empleados en su cargo se obtuvo que:

El GERENTE delega funciones, afronta conflictos y busca soluciones inmediatas y adecuadas, prepara planes, presupuestos, y previsiones de ventas.

El ADMINISTRADOR FINANCIERO analiza los aspectos financieros de todas las decisiones, analiza la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas y los pagos de factura de proveedores.

El COORDINADOR DE VENTAS supervisa y controla las actividades que debe realizar cada uno de los trabajadores que se encuentran a su cargo, realizar inspecciones de ventas y elabora constantemente informes de las ventas realizadas.

La CONTADORA-SECRETARIA Maneja las cuentas, balances, y roles de pago, prepara y presenta informes sobre la situación financiera, pero también realiza ciertas actividades de secretaria.

El AUXILIAR DE CONTABILIDAD Revisa y comparar lista de pagos, comprobantes, cheques y archiva documentos contables para uso control interno.

El JEFE DE CARTERA Elabora los reportes de las planillas de ingreso caja en forma diaria y los movimientos de la cartera de cobranzas.

El FACTURADOR recibe la orden de pedido del cliente, verifica el pago y la cantidad de producto solicitado y revisa las transacciones de ventas diarias.

El BODEGUERO verifica que se despache adecuadamente y a tiempo los productos y mantiene un inventario de todos los productos de la bodega.

El AUXILIAR DE BODEGA toma decisiones cuando el jefe de bodega se encuentra ausente y mantiene la bodega aseada y ordenada.

El VENDEDOR Ejecución de ventas, satisfacer necesidades de los clientes, receptar los pedidos y cobrar facturas a los clientes.

El CHOFER se encarga de conducir, entregar pedido, mientras que el AYUDANTE DE REPARTO entrega a domicilio el producto para los clientes según su pedido y hacer firmar la factura de recibido.

PREGUNTA # 18._ ¿Considera usted que tiene los conocimientos necesarios para desempeñarse en el puesto que ocupa?

CUADRO # 18

CONOCIMIENTOS NECESARIOS

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	**28**	**100%**
No	**0**	**0,00%**
TOTAL	**28**	**100%**

Fuente: Encuesta a los empleados de la empresa "Herrera Román"
Elaborado: María Fernanda Mogrovejo Salcedo.

GRAFICO # 19

INTERPRETACION Y ANÁLISIS

El 100% de los encuestados manifiestas tener las habilidades y destrezas para desempeñar el puesto dentro de la empresa, debido a la experiencia que tienen.

PREGUNTA #19._ ¿Considera usted que tiene las habilidades y destrezas necesarias para desempeñar el puesto que ocupa?

CUADRO # 19

HABILIDADES Y DESTREZAS

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	**28**	**100%**
NO	**0**	**0%**
TOTAL	**28**	**100%**

Fuente: Encuesta a los empleados de la empresa "Herrera Román"
Elaborado: María Fernanda Mogrovejo Salcedo.

GRAFICO # 20

INTERPRETACION Y ANÁLISIS

El 100% de los encuestados afirman que tienen las habilidades y destrezas que se necesita para desempeñarse en el cargo, ya que explican que tienen gran experiencia laboral y debido a que constantemente realizan una retroalimentación individual de los conocimientos.

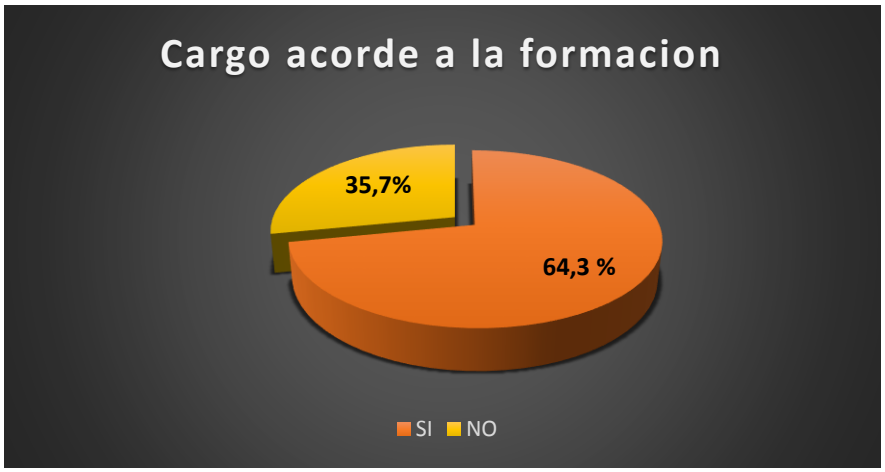
PREGUNTA #20._ ¿El puesto que usted desempeña está acorde con su formación profesional?

CUADRO # 20

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	**10**	**35,7%**
NO	**18**	**64,3%**
TOTAL	**28**	**100%**

Fuente: Encuesta a los empleados de la empresa "Herrera Román"
Elaborado: María Fernanda Mogrovejo Salcedo.

GRAFICO # 21



INTERPRETACION Y ANÁLISIS

De acuerdo a la formación profesional el 35,7 se encuentran desempeñando su cargo de acuerdo a su formación, mientras que el 64,3% dicen no estar acorde; una vez analizada la situación de los empleados se comprueba que existe un gran valor de desigualdad al momento de establecerse los cargos.

PREGUNTA #21._ ¿Es evaluado constantemente el trabajo que usted realiza?

CUADRO # 21

EVALUACIÓN DEL TRABAJO

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	**28**	**100%**
NO	**0**	**0%**
TOTAL	**28**	**100%**

Fuente: Encuesta a los empleados de la empresa "Herrera Román"
Elaborado: María Fernanda Mogrovejo Salcedo.

GRAFICO # 22

INTERPRETACION Y ANÁLISIS

De acuerdo a la evaluación del trabajo realizado por los empleados el 100% dice que su trabajo es evaluado constantemente; lo que aclara que estos se encuentran supervisados y controlados por un superior y estos a su vez cumplen con las metas planteadas por el mismo.

PREGUNTA #22._ ¿Su remuneración está dada por?:

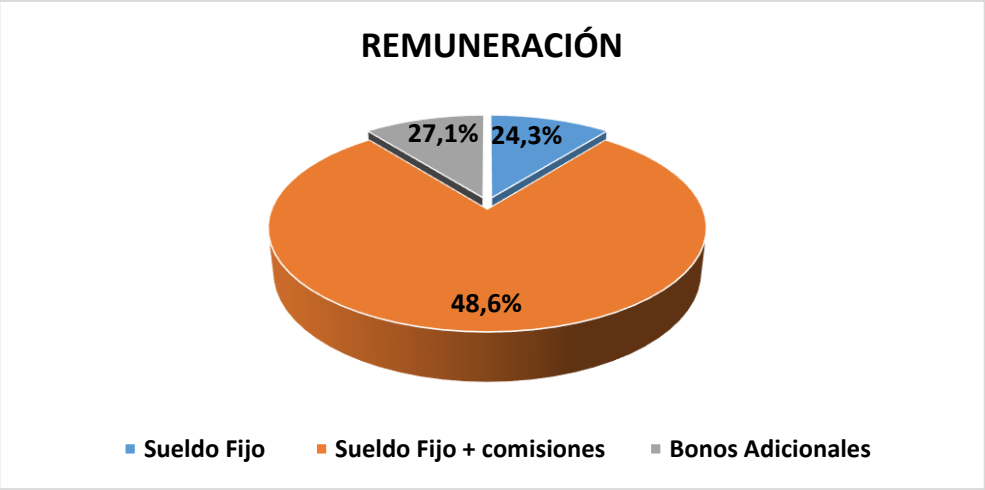
CUADRO # 22

REMUNERACION

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sueldo Fijo	**9**	**24,3%**
Sueldo Fijo + comisiones	**18**	**48,6%**
Bonos Adicionales	**10**	**27,1%**
TOTAL	**37**	**100%**

Fuente: Encuesta a los empleados de la empresa "Herrera Román"
Elaborado: María Fernanda Mogrovejo Salcedo.

GRAFICO # 23



INTERPRETACION Y ANÁLISIS

Referente al salario un 24,3% del personal manifiesta que tiene sueldo fijo, un 48,6% maneja un sueldo fijo más comisiones, y un 27,1% bonos adicionales, lo que da a entender que más de la mitad del personal cuenta con sueldo fijo y su parte variable depende se sus logros individuales según los objetivos de cumplimiento.

PREGUNTA #23._ A su criterio, ¿La remuneración que percibe está acorde con las actividades que desempeña?

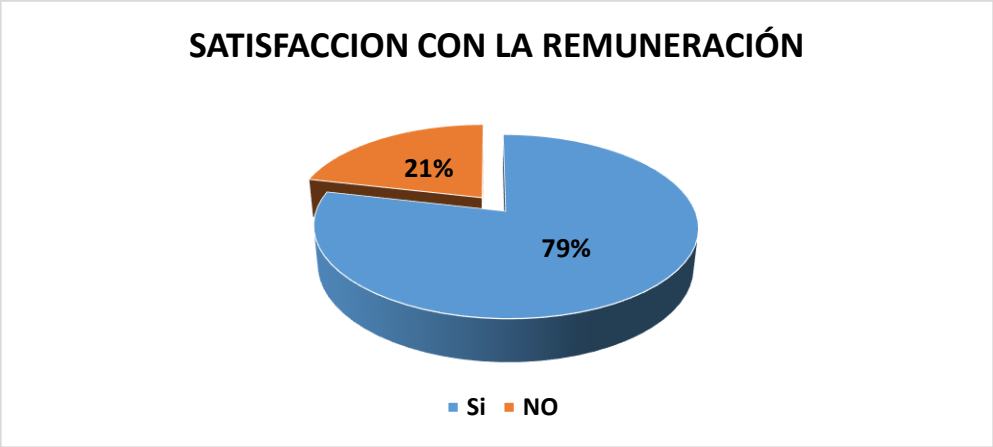
CUADRO # 23

SATISFACCION CON LA REMUNERACIÓN

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	**22**	**78.6%**
No	**6**	**21.4%**
TOTAL	**28**	**100%**

Fuente: Encuesta a los empleados de la empresa "Herrera Román"
Elaborado: María Fernanda Mogrovejo Salcedo.

GRAFICO # 24



INTERPRETACION Y ANÁLISIS

El 78,6% manifiesta estar de acuerdo con la remuneración salarial que recibe, mientras que 21,4% dice no encontrarse conforme. Lo que se deduce que no todos los empleados se encuentran satisfechos con la remuneración que perciben y al estar más de la mitad de los empleados conformes, nos permitirá de mejor manera desarrollar el proceso de valuación por puesto por puntos.

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA HERRERA ROMÁN

1. **Cuál es su perfil profesional para el cargo que desempeña?**

   Al dialogar con el Gerente supo manifestar que tiene título de Economista.

2. **Que tiempo lleva laborando en la empresa?**

   Lleva laborando en la empresa 10 años como Gerente Propietario.

3. **Considera usted que la empresa que direcciona se encuentra organizada con áreas responsables para cada función?**

   El Sr. Gerente supo manifestar que sí, pero que aún faltan algunos detalles por complementar, asi como las funciones específicas de cada departamento y la implementación de un departamento de recursos humanos.

4. **La empresa cuenta con un organigrama estructural?**

   El Gerente respondió que sí existe un organigrama estructural donde se detallan cada uno de los puestos existentes pero no se encuentra bien organizado.

5. **La empresa cuenta con filosofía empresarial (misión, visión, objetivos) y es socializada con los integrantes?**

Al respecto manifestó que cuentan con todos estos puntos pero en muy pocas ocasiones se topa este tema, lo que quiere decir que no se encuentran debidamente formalizados ni difundidos.

6. **Considera usted que las funciones y procesos se encuentran bien definidos?**

   Manifestó que por el momento no se encuentran bien definidos formalmente y que faltan muchas cosas por mejorar.

7. **Cuenta la empresa con manual de funciones?**

   El entrevistado indicó que la empresa no cuenta con un manual de funciones formalmente establecido.

8. **De qué manera se asigna funciones a los trabajadores y empleados?**

   De acuerdo a esta pregunta el gerente de la empresa supo indicar que se asignan funciones a cada uno de los empleados y trabajadores de acuerdo a las necesidades y requerimientos del puesto.

9. **La empresa cuenta con una valuación de puestos?**

   También se pudo conocer que la empresa no cuenta con una valuación de puestos establecida, los salarios son definidos a base de parámetros generales que van de acuerdo a la experiencia y esto es muy subjetivamente.

10. Considera que los sueldos actuales están acordes las funciones que desempeña el personal, por qué?

Supo manifestar que en la actualidad se considera mucho el remunerar al que desempeña, es personal que trabaja en la empresa de la manera más justa de acuerdo a las funciones por esa razón que reciben bonos extras, incentivos etc.

11. Conoce usted si el personal se encuentra satisfecho con el salario recibido?

El gerente de la empresa supo expresar que hasta el momento se hace lo posible para satisfacer a sus empleados, y que ellos dicen estar satisfechos.

12. A la hora de realizar la remuneración al personal, se consideran los riesgos laborales a los que se someten?

Según el gerente este no es un criterio que se toma en cuenta al momento de contratarlos.

13. Considera usted importante el análisis y evaluación de puestos de la comercializadora "Herrera Román"? ¿Por qué?

Considera que si es importante para mejorar la productividad de la empresa, y a la vez una mayor eficacia y eficiencia en los empleados.

14. Para el ingreso de nuevo personal, la empresa tiene un reglamento de admisión y empleo establecido?

Al respecto el entrevistado comentó que no tiene exactamente un reglamento establecido, únicamente registros de los requerimientos, pero en sí no se cuenta con un procedimiento que describa exactamente los pasos a la hora de reclutar personal.

15. **Cuál es el método de selección utilizado para el ingreso de nuevo personal?**

Se realiza una entrevista personal al candidato para conocer cuáles son los conocimientos, habilidades y destrezas que posee y para a su vez determinar si está acorde con las exigencias de la empresa.

16. **Qué tipo de reclutamiento de personal se realiza en la empresa y de qué manera lo realiza?**

Al respecto el entrevistado dice que se realiza en primer lugar un reclutamiento interno en el que analiza los perfiles de los aspirantes internos para dar preferencia a los mismos en la vacante, y en caso de que ninguno cumpla con los requerimientos se realiza un reclutamiento externo.

17. **El personal que labora en la empresa es sometido a un periodo de prueba? Que tiempo?**

El gerente de la empresa dice que si se somete al aspirante a un periodo de prueba de noventa días.

18. **Que tipos de contratos se realiza al personal de la empresa?**

El entrevistado supo indicar que el único tipo de contrato que se utiliza por el momento es el de a plazo fijo por un año, con noventa días de prueba.

19. Cuenta la empresa con un Plan de Capacitación y desarrollo del personal, en relación con las funciones de cada uno de sus puestos de trabajo?

El Gerente explicó que muy pocas veces se realiza una capacitación para los puestos administrativos, pero que de la empresa proveedora, existen charlas, cursos al personal en especial al de ventas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENTREVISTA AL GERENTE

El Gerente de la Comercializadora “Herrera Román” se encuentra desempeñándose como Gerente desde hace 10 años atrás, y cueenta con su título profesional de Economista. Actualmente mantiene una organización que no está debidamente estructura, no cuenta con un organigrama bien estructurado, no cuenta con un manual de funciones y estas se asignan a cada uno de los empleados y trabajadores de acuerdo a las necesidades y requerimientos del puesto., por lo que está abierto a la posibilidad de aplicar el manual propuesto en la tesis. También se pudo conocer que la empresa no cuenta con una valuación de puestos establecida, los salarios son definidos a base de parámetros generales que van de acuerdo a la experiencia y esto es muy subjetivamente, nos dice también no tiene un reglamento establecido, y que realiza una entrevista personal al candidato para conocer cuáles son los conocimientos, habilidades y destrezas que posee.

g. DISCUSIÓN

DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA COMERCIALIZADORA HERRERA ROMÁN DE LA CIUDAD DE LOJA

RESEÑA HISTÓRICA

La Comercializadora Herrera Román Inicia sus actividades en el año 2006 como una empresa personal, introduciéndose en el mercado con dos marcas estratégicas como son:

- Mr. Pollo
- Mr. Chancho

Con el fin de ofrecer al mercado y satisfacer al cliente productos cárnicos de primera necesidad y de gran calidad; una vez transcurridos dos años desde el comienzo de la empresa debido a la gran aceptación de los productos, y gracias a que el consumidor final conoció las características y calidad, se incrementan tres nuevas marcas:

- Pro- Can - Mr. Fish - Gustadina

En el año 2010 gracias al crecimiento acelerado de la empresa, el crecimiento de personal humano, de ventas, y la gran inversión que la empresa realiza en aquel entonces, el Economista Carlos Rodrigo Herrera Salcedo y tres personas más tomaron la decisión de realizar un análisis exhaustivo del mercado y siendo conscientes de la diversidad de ventajas que ofrece nuestra ciudad se encontraron con la oportunidad de poder ser un distribuidor autorizado de PRONACA S.A., convirtiéndose en socios; ya que está reconocida industria comenzó a tener más participación en el mercado

ecuatoriano; es por tal motivo que necesitaban distribuidores para las distintas ciudades del país, para de esta manera satisfacer todas las necesidades de sus clientes.

PRONACA es una Empresa ecuatoriana, que goza de confianza y aceptación dentro y fuera del país. Todos los mencionados aspectos positivos fueron la base para que el Economista Carlos Herrera junto con sus socios, tomaran la decisión de asociarse para la creación de una pequeña Empresa, la misma que tomó el nombre de Comercializadora “Herrera Román” Distribuidor Autorizado de PRONACA S.A., siendo su principal actividad la comercialización y distribución de todos los productos de las distintas marcas, generando una comercialización masiva, llegando a todos sus clientes grandes, medianos y pequeños sin distinción alguna y llegando a todos sus clientes con el trabajo tienda a tienda que ha sido un punto clave y esencial para que la empresa triunfe en la actualidad. En la actualidad la Comercializadora “Herrera Román” cuenta con una gran gama de productos que satisfacen las necesidades de los clientes, los cuales se encuentran debajo de una Marca Sombrilla llamada PRONACA S.A.

- Mr. Pollo - Mr. Chancho - Mr. Fish - Mr. Pavo - Mr. Fritz - Mr. Cook
- Pro- Can – Pro- Cat
- Plumrose – Gustadina – Indaves - La Estancia - La Universal – Rendidor.

NOMINA DEL PERSONAL Y TABLA DE SUELDOS DE LA COMERCIALIZADORA "HERRERA ROMÁN DE LA CIUDAD DE LOJA"

En la actualidad la empresa cuenta con un número de 29 personas laborando dentro de la empresa, las cuales se encuentran distribuidas en las diferentes áreas para la comercialización de productos de primera necesidad, divididos en 8 Empleados y 21 trabajadores, conforme al listado que se presenta a continuación.

CUADRO # 24

Nro.	EMPLEADOS (cargo)	NOMBRE	CÉDULA DE IDENTIDAD	SUELDO
1	Gerente	Econ. Carlos Herrera	1103146716	$ 1,850
2	Jefe Financiero	Sra. Silvana Román	1100580917	$ 354,0
3	Jefe de Ventas	Sr. Iván Roldan	1102985569	$ 1,000
4	Contadora	Dra. Bertha Ruiz	1103573208	$ 900,0
5	Auxiliar de Contabilidad	Lic. Leny Carrión	1103635452	$ 361,0
6	Supervisor de Cartera	Sra. Blanca Salcedo	1104339666	$ 354,0
7	Auxiliar de Cartera	Lic. Bethi Ordóñez	1103395370	$ 361,0
8	Facturador	Sr. Diego Cueva Aguilar	1104450307	$ 401,0
9	Asesor Jurídico	Dr. Luis Mogrovejo	1101794541	
	TRABAJADORES	**NOMBRE**	**CÉDULA DE IDENTIDAD**	**SUELDO**
9	Bodeguero	Sr. Mario Romero	1105003428	$ 492,6
10	Auxiliar de Bodega	Sr. Fernando Agila	2100234141	$ 429,0
11	Auxiliar de Bodega	Sr. Carlos Rojas	1104898604	$ 380,0

12	Chofer	Sr. José Vizhnay	1104638125	$ 540,0
13	Chofer	Sr. Diego Sánchez	1102631999	$ 520,0
14	Chofer	Sr. Wilson Esparza	1103705628	$ 520,0
15	Ayudante de Reparto	Sr. Chiriboga Eduardo	1103786313	$ 410,0
16	Ayudante de Reparto	Sr. Michael Sánchez	1105965378	$ 374,5
17	Ayudante de Reparto	Sr. Alex Ortega	1104736796	$ 374,5
18	Ayudante de Reparto	Sr. Claudio Cumbicus	1104501455	$ 374,5
19	Vendedor	Sr. Raúl Alvarado	1103781777	$ 598,46
20	Vendedor	Sr. Miguel Gutiérrez	1104679657	$ 612,43
21	Vendedor	Sr. Carlos Cruz	1104437767	$ 604,92
22	Vendedor	Sr. Edgar Elizalde	1716379209	$ 643,48
23	Vendedor	Sr. José Gómez	1102715172	$ 665.19
24	Vendedor	Sra. Carmen Herrera	1103023584	$ 363,27
25	Vendedor	Sr. Edison Pindo	1105191165	$ 655,77
26	Vendedor	Sr. Miguel Pintado	1103740401	$ 603,70
27	Vendedor	Sr. Fabricio Quezada	1104875495	$ 629,31
28	Vendedor	Sr. Jorge Romero	1104419997	$ 569,98
29	Vendedor	Sr. Nelson Vásquez	1103981732	$ 637,45

Fuente: Nómina de Trabajadores de la Comercializadora “Herrera Román”
Elaborado: María Fernanda Mogrovejo Salcedo.

ORGANIZACIÓN DE LA COMERCIALIZADORA HERRERA ROMÁN

NIVELES JERÁRQUICOS

Nivel directivo: tienen como misión el legislar políticas, crear y normas procedimientos que debe seguir la organización. Así como también realizar

reglamentos, decretar resoluciones que permitan el mejor desenvolvimiento administrativo y operacional de la empresa.

Junta de Accionistas – Presidente

Nivel ejecutivo: Velara el cumplimiento de las leyes y reglamento obligatorios y necesarios para el funcionamiento de la organización.

Gerente General

Nivel asesor: No tiene autoridad en mando, únicamente aconseja, informa, prepara proyectos en materia jurídica, para la empresa.

Asesor Jurídico

Nivel de apoyo o auxiliar: Apoya a los otros niveles administrativos, en la prestación de servicios, en forma oportuna y eficiente.

Secretaria

NIVEL OPERATIVO: es responsable del cumplimiento de las actividades encomendadas a la unidad, bajo su mando puede delegar autoridad, más no responsabilidad.

Jefe Financiero- Supervisor de Cartera - Contadora

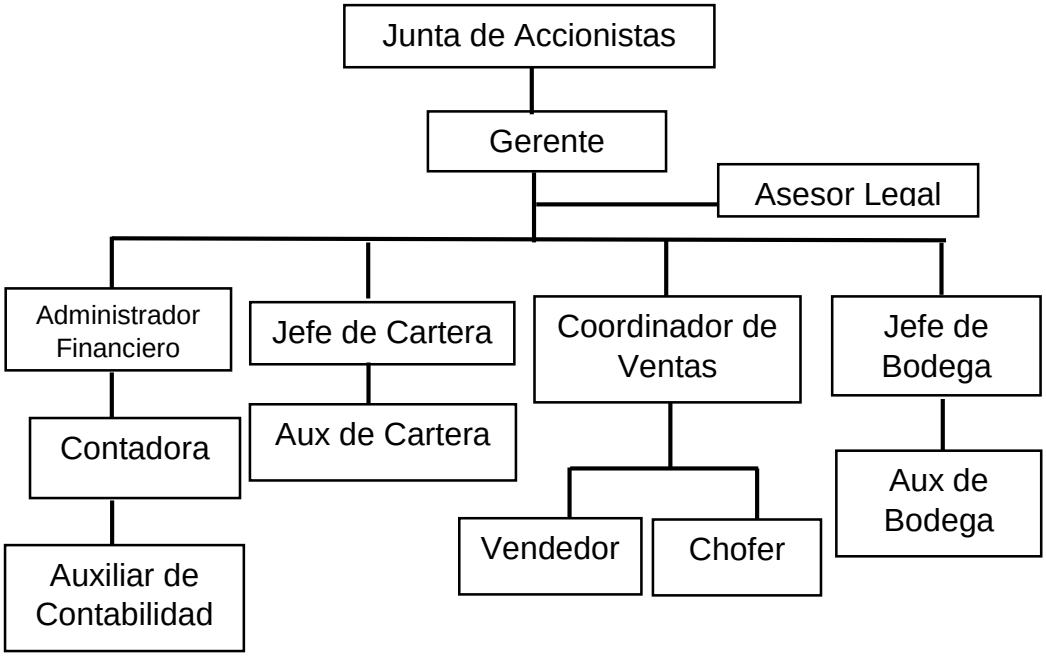
Facturador - Jefe de Ventas - Auxiliar de Contabilidad

Auxiliar de Cartera - Jefe de Bodega - Auxiliar de Bodega

Choferes - Ayudante de Reparto - Vendedores

Organigrama de la Comercializadora Herrera Román

GRAFICO No. 25



Fuente: Comercializadora Herrera Román

CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

Razón social

Debido a que la razón social es el atributo legal que se encuentra en el documento de constitución de la compañía y de esta manera permite identificarla, y garantizar su constitución legal, aclaramos que su razón social es: *Compañía de Responsabilidad Limitada COMERCIALIZADORA "HERRERA ROMAN" Cía. Ltda.*

Logotipo de la Comercializadora "Herrera Román"

Naturaleza

La compañía tiene como razón social principal la comercialización y distribución de productos alimenticios, cárnicos en general, enlatados, productos procesados, así como también de consumo masivo y otros, dentro y fuera del Ecuador, así como agencias y representaciones y en general podrá realizar toda clase de contratos, civiles y de comercio, permitidos por la ley y relacionados con la razón social.

Situación legal

La compañía tiene un plazo de duración de veinte y cinco años contados a partir de la fecha de inscripción del contrato constitutivo Mercantil del cantón Loja; pero podrá disolverse en cualquier tiempo o prorrogar su plazo, si así lo resolviese la Junta General de Socios en la forma prevista en la ley de su estatuto.

Capital Social

El capital social de la compañía es de cuatrocientos dólares, divididos en cuatrocientas participaciones con un valor de un dólar americano ($1,00) cada una; las que estarán representadas por el certificado correspondiente.

Constitución

En la ciudad de Loja, capital de a provincia de Loja República del Ecuador, el día veintitrés de marzo del 2010, ante el doctor Armando Costa Febres, Notario Público Tercero del Cantón Loja, comparecen: os señores Economista Carlos

Rodrigo Herrera Salcedo, Máximo Jacobino Herrera Castillo, Carmen del Rocío Herrera Salcedo y Gloria Isabel Abendaño Salcedo. Los otorgantes son ecuatorianos, mayores de edad, capaces según derecho, domiciliados en esta ciudad, portadores de sus cedulas de ciudadanía quienes concurren al otorgamiento de la escritura de la compañía.

FILOSOFIA DE LA COMERCIALIZADORA "HERRERA ROMÁN"

Comercializadora "Herrera Román" es el resultado de años de trabajo, creatividad y constancia. Como empresa comercializadora de alimentos, ha alcanzado reconocimiento por la calidad de sus productos.

Sus actividades tienen su soporte fundamental en las necesidades de sus consumidores y en el compromiso diario de sus colaboradores. Comercializadora "Herrera Román es una empresa lojana, que goza de confianza y aceptación dentro de la ciudad. Es una organización que contribuye a mejorar la productividad agrícola e industrial.

MISIÓN DE LA COMERCIALIZADORA "HERRERA ROMÁN"

CUADRO # 25

Misión actual de la empresa
Somos una empresa con responsabilidad ambiental que cree en la inversión a largo plazo. Realizamos inversiones periódicas para mitigar el impacto de sus instalaciones en el entorno natural, los recursos y las poblaciones cercanas a nuestro productivo, lo cual ha sido asumido por la empresa como deber social.

Fuente: Datos Generales de la Comercializadora "Herrera Román"
Elaborado: María Fernanda Mogrovejo Salcedo.

VISIÓN DE LA COMERCIALIZADORA "HERRERA ROMÁN"

CUADRO # 26

Visión actual de la empresa
Es una empresa comprometida con el mejoramiento de la calidad de vida de sus consumidores. Trabaja todos los días en la distribución de productos confiables, y ofrece trabajo digno y apoya al desarrollo de la ciudad de Loja.

Fuente: Datos Generales de la Comercializadora "Herrera Román"
Elaborado: María Fernanda Mogrovejo Salcedo.

OBJETIVOS DE LA COMERCIALIZADORA "HERRERA ROMÁN"

- Ofrecer todos los días productos confiables a nuestros clientes y consumidores.
- Registrar un proyecto de Mecanismo de Desarrollo Limpio en la Organización de Naciones Unidas (ONU).

VALORES INSTITUCIONALES

La cultura de la comercializadora "Herrera Román" está fundamentada en tres valores centrales que inspiran su propósito y los principios que guían sus relaciones:

Integridad

Realizar nuestro trabajo con honestidad, con bases en normas claras y transparentes. Somos responsables, confiables con nuestros empleados, clientes y accionistas; buscamos demostrar transparencia como un valor.

Responsabilidad

Realizar rigurosas prácticas de cuidado ambiental y desarrollo social.

Humildad

Expresar sencillez frente a los logros alcanzados.

Liderazgo

Ser pioneros en las áreas de desarrollo agrícola, industrial y de servicio.

La empresa comercializadora “Herrera Román” en la actualidad no cuenta con un manual de funciones para desempeñar cada uno de los cargos, así mismo carece de una valuación de puestos por puntos para sus empleados y realiza un proceso de admisión y empleo sencillo el cuál carece de las debidas técnicas necesarias para la admisión de nuevos empleados a la empresa.

“PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA LA COMERCIALIZADORA HERRERA ROMÁN”

Para la elaboración de la propuesta se cuenta con una significativa información obtenida por medio de las encuestas, la entrevista y la observación directa obtenida dentro de la empresa, con lo que se pretende aportar con un documento que le permita a la misma mejorar sus procesos internos y se convierta en una empresa eficiente y muchos más competitiva frente a sus competidores.

Basados en los datos proporcionados por la Comercializadora “Herrera Román” y aplicando los conocimientos adquiridos durante la carrera pongo a consideración de la empresa y sus dueños la siguiente propuesta:

CUADRO # 27

Propuesta de una Visión para la Comercializadora Herrera Román	
¿Qué tratamos de conseguir?	Ser líderes en la distribución de productos de consumo masivo en la ciudad de Loja
¿Cuál es la imagen que deseamos?	Ser reconocidos por nuestros clientes y por nuestra calidad en el servicio.
¿Qué actividades desarrollaremos?	Ofreceremos productos novedosos y de calidad
¿Qué haremos en el futuro?	Apoyar y ofrecer trabajo digno a los habitantes de la ciudad de Loja
"Ser líderes en la distribución de productos de consumo masivo en la ciudad de Loja, reconocidos por nuestros clientes, con productos novedosos y de calidad. Apoyando y ofreciendo trabajo digno a nuestra fuerza laboral”	

Elaboración: María Fernanda Mogrovejo Salcedo

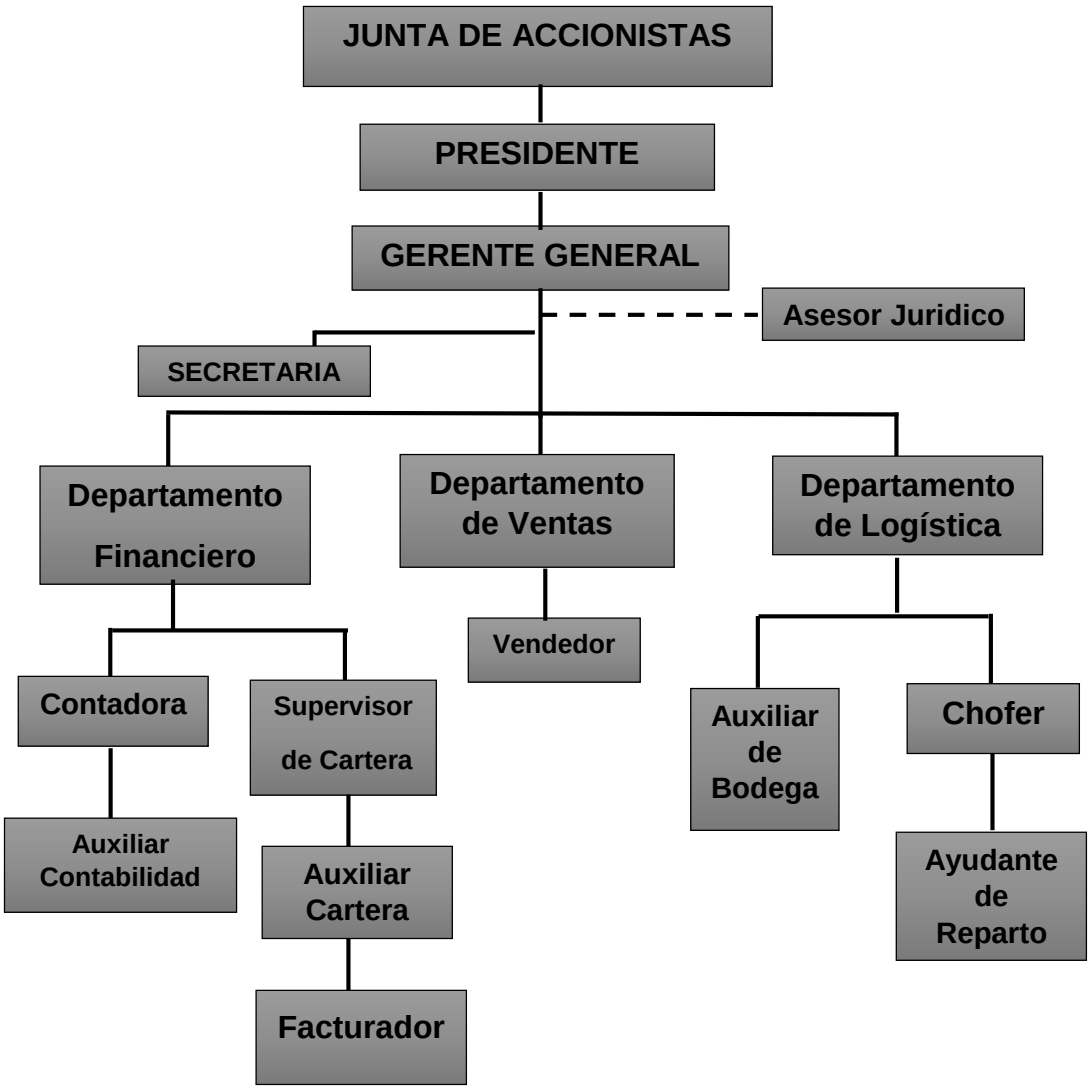
CUADRO # 28

Propuesta de una Misión para la Comercializadora Herrera Román	
¿Quiénes somos?	Somos una empresa familiar dedicada a la distribución de productos de consumo masivo
¿Qué hacemos?	Nos dedicamos a la distribución de productos de consumo masivo
¿Cómo lo hacemos?	Brindando excelente atención con eficiencia y responsabilidad hacia nuestros clientes
¿Qué buscamos?	Generar empleos que contribuyan al desarrollo socioeconómico de la ciudad de Loja
"Somos una empresa familiar dedicada a la distribución de productos de consumo masivo; brindando excelente atención con eficiencia y responsabilidad hacia nuestros clientes, y a su vez generando empleos que contribuyan al desarrollo socioeconómico de la ciudad de Loja"	

Elaboración: María Fernanda Mogrovejo Salcedo

PROPUESTA DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PARA LA COMERCIALIZADORA HERRERA ROMÁN DE LA CIUDAD DE LOJA

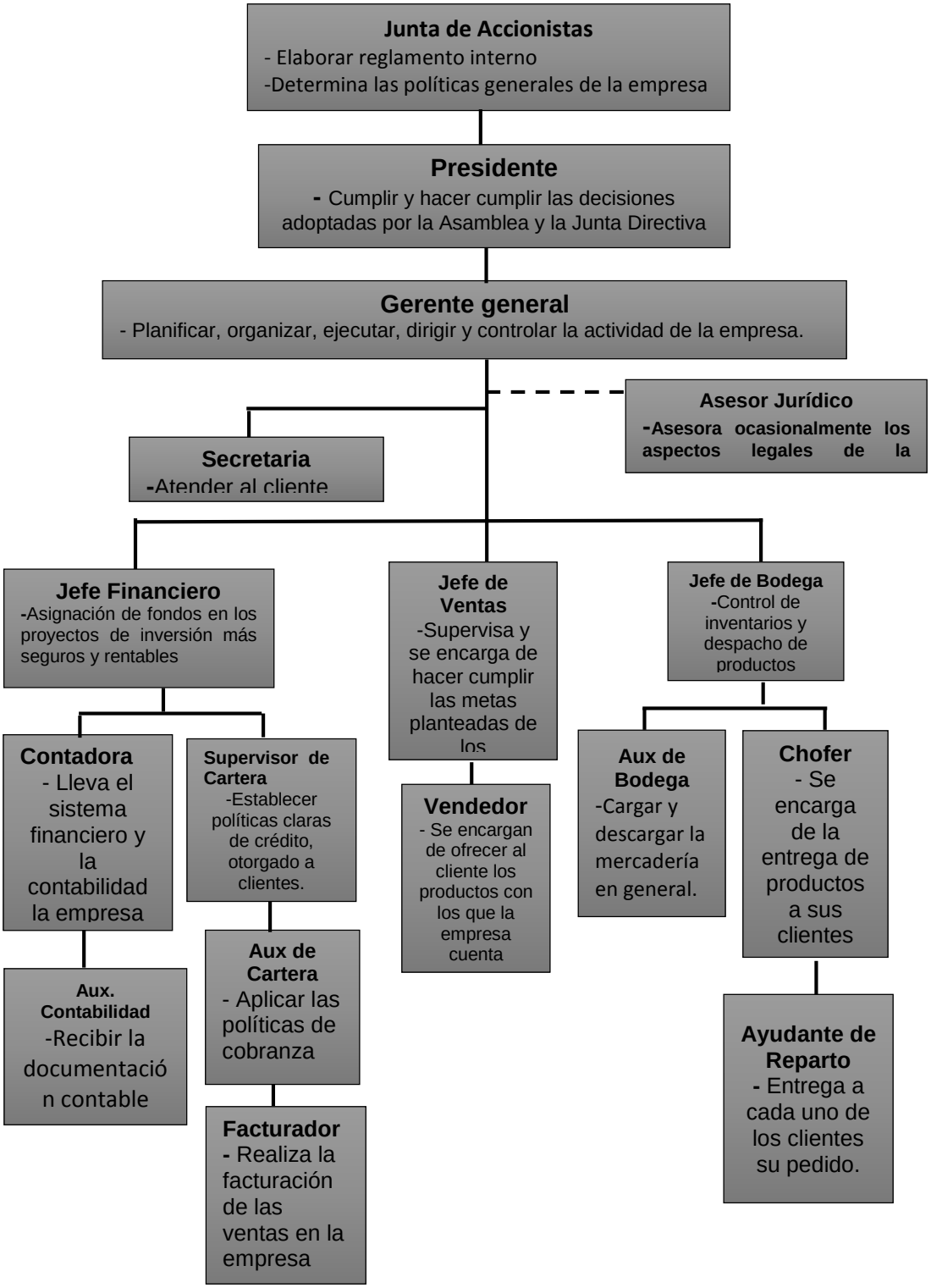
GRAFICO No. 26



Fuente: Comercializadora "Herrera Román"
Elaborado: María Fernanda Mogrovejo.

PROPUESTA DEL ORGANIGRAMA FUNCIONAL PARA LA COMERCIALIZADORA HERRERA ROMÁN DE LA CIUDAD DE LOJA

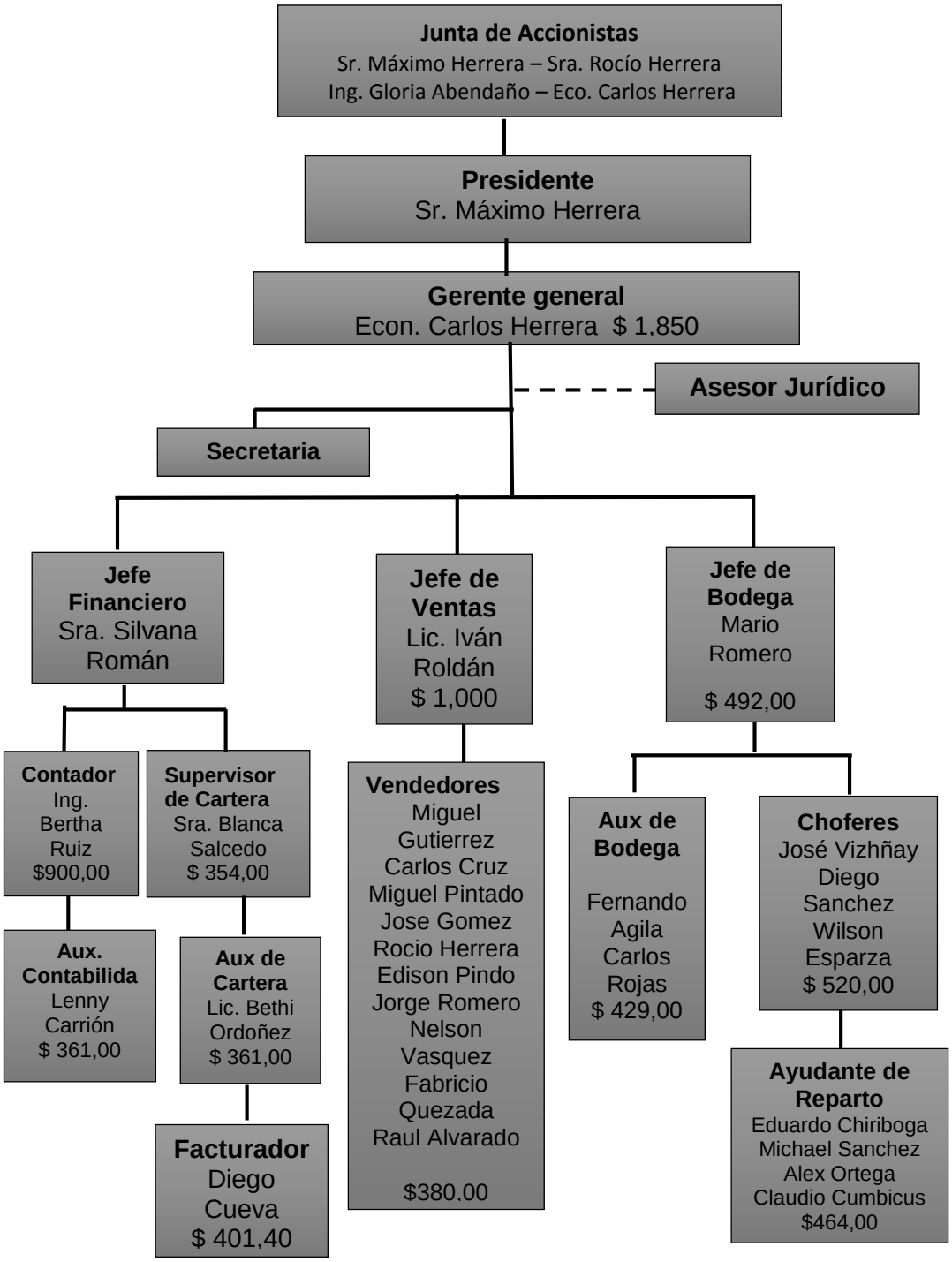
GRAFICO No. 27



Fuente: Comercializadora "Herrera Román"
Autor: María Fernanda Mogrovejo

PROPUESTA DEL ORGANIGRAMA POSICIONAL PARA LA COMERCIALIZADORA HERRERA ROMÁN DE LA CIUDAD DE LOJA

GRAFICO No. 28



Fuente: Comercializadora “Herrera Román”
Autor: María Fernanda Mogrovejo

MANUAL DE FUNCIONES

PARA LA

COMERCIALIZADORA HERRERA ROMAN

comercializadora
Herrera Roman
cía. ltda.

PROPUESTA DEL MANUAL DE FUNCIONES

El **Manual de Funciones**, es un documento sistemático que nos permite describir las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo desarrollándolas a partir de la estructura orgánica y funciones generales establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones.

Objetivo General

- Facilitar el control y la mejora del desempeño del personal que labora en la empresa mediante la presente propuesta.

Objetivos Específicos

- Contribuir con un perfil de exigencias para cada uno de los puestos existentes en la empresa.
- Hacer posible el desarrollo de una valoración de puestos de trabajo ajustada a sus contenidos y exigencias de manera que la remuneración considere la aportación diferencial.
- Facilitar la elaboración de planes de formación y el desarrollo de procesos de selección más eficaces.

	COMERCIALIZADORA "HERRERA ROMÁN" Av. Jaime Roldós Aguilera y Salvador Bustamante Celi
	MANUAL DE FUNCIONES
	Código: GT01

I. IDENTIFICACIÓN	
TITULO DEL PUESTO:	**GERENTE GENERAL**
AREA DE GESTIÓN:	Ejecutivo
SUPERVISOR INMEDIATO:	Junta de Accionistas

II. NATURALEZA DEL PUESTO

Planea, organiza, dirige y controla la empresa. Establece políticas para el funcionamiento de todos los departamentos de la misma y busca nuevas alternativas de crecimiento para la empresa.

III. FUNCIONES TIPICAS

1) Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
2) Tomar decisiones inherentes a la actividad empresarial y hacerlas cumplir.
3) Planificar las actividades de la empresa, fijar las políticas y los objetivos de la organización para el largo y mediano plazo.
4) Controlar el desempeño de los empleados, verificar los logros de la organización, medir las ventas, la rentabilidad y las utilidades alcanzadas.
5) Mantener contacto continuo con los proveedores, en busca de nuevas tecnologías o productos adecuados para la empresa.
6) Dirigir la gestión económica financiera de la empresa.
7) Gestionar y firmar los contratos y obligaciones de la empresa.
8) Marcar las políticas generales como las inversiones, compras, productos, recursos humanos, investigación y desarrollo, mercadeo, etc.

IV. CARACTERISTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)

- Espíritu de liderazgo.
- Pensamiento estratégico e inteligencia para resolver problemas.
- Facilidad de negociación
- Capacidad para tomar decisiones en forma independiente, rápida y oportuna.
- Integridad Moral y ética

- Requiere alto esfuerzo mental - Requiere bajo esfuerzo físico - Responde por el trabajo de todos los empleados.
V. REQUISITOS MINIMOS
EDUCACIÓN: Poseer Título Académico Profesional en: Banca y Finanzas, Economía o Administración de Empresas. **EXPERIENCIA:** 4 años de experiencia mínima en cargos similares **EDAD:** de 30 años en adelante **SEXO:** Indistinto
Elaborado por: María Fernanda Mogrovejo Salcedo.

	COMERCIALIZADORA "HERRERA ROMÁN" Av. Jaime Roldós Aguilera y Salvador Bustamante Celi
	MANUAL DE FUNCIONES
	Código: GT01
I. IDENTIFICACIÓN	
TITULO DEL PUESTO:	**ASESOR JURÍDICO**
AREA DE GESTIÓN:	Asesor
SUPERVISOR INMEDIATO:	Gerente
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Asesorar, dirigir y realizar los trámites judiciales que implique la representación legal de la empresa cuando esta lo requiera.	
III. FUNCIONES TIPICAS	
1) Asesorar al personal ejecutivo para tomar las mejores decisiones empresariales. 2) Orientar en la constitución, gestión de la empresa. 3) Defender los intereses de la empresa en todo tipo de procedimientos judiciales. 4) Negociar y redactar contratos de compra-venta de activos. 5) Realizar los contratos laborales y registrarlos en el ministerio laboral. 6) Representar a la empresa judicialmente. 7) Analizar, conceptuar, emitir criterios y pronunciamientos legales de la empresa. 8) Responder oficios y escritos legales de petición en las diferentes entidades de control.	
IV. CARACTERISTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)	
- Razonamiento lógico. - Dominio del lenguaje y facultad para la expresión de sus ideas. - Tener habilidad de mediación - Requiere mediano esfuerzo mental - No requiere esfuerzo físico	
V. REQUISITOS MINIMOS	
EDUCACIÓN: Poseer Título Académico en Derecho **EXPERIENCIA:** Un año de experiencia de ejercer la profesión. **EDAD:** 25 a 45 años **SEXO:** Indistinto	
Elaborado por: María Fernanda Mogrovejo Salcedo.	

	COMERCIALIZADORA "HERRERA ROMÁN" Av. Jaime Roldós Aguilera y Salvador Bustamante Celi
	MANUAL DE FUNCIONES
	Código: SE02

I. IDENTIFICACIÓN	
TITULO DEL PUESTO:	**SECRETARIA**
AREA DE GESTIÓN:	Auxiliar
SUPERVISOR INMEDIATO:	Gerente

II. NATURALEZA DEL PUESTO

Coordinar, implementar y brindar procedimientos administrativos a su jefe, siendo un apoyo incondicional con las tareas establecidas, además de acompañar en la vigilancia de los procesos a seguir en la Gerencia General.

III. FUNCIONES TIPICAS

1) Atender y orientar al cliente que solicite los servicios de un manera cortes y amable para que la información sea más fluida.
2) Hacer llamadas telefónicas para tener informado a los jefes de los compromisos y demás asuntos.
3) Procesar información de acuerdo a las necesidades de la empresa.
4) Emitir la correspondencia bajo numeración correlativa y codificada, de acuerdo al departamento que le ordene, y su remisión inmediata.
5) Mantener los archivos de contratos suscritos por la empresa con terceros.
6) Recepción de mensajes telefónicos de gerencia.
7) Mantener actualizados archivos físicos y en base de datos.
8) Control del fondo fijo (Caja chica), de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos para tal función.
9) Y las demás funciones que sean asignadas por su inmediato superior.

IV. CARACTERISTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)

- Excelente redacción y ortografía
- Facilidad de expresión verbal y escrita, y para interactuar en grupos
- Dominio de Windows y Microsoft Office
- Requiere mediano esfuerzo mental
- Requiere de bajo esfuerzo físico.
- Responde por su propio trabajo

V. REQUISITOS MINIMOS

EDUCACIÓN: Tecnología en Secretariado Ejecutivo
EXPERIENCIA: dos años de experiencia en cargos similares
EDAD:22 a 32 años
SEXO: Femenino

Elaborado por: María Fernanda Mogrovejo Salcedo.

	COMERCIALIZADORA "HERRERA ROMÁN" Av. Jaime Roldós Aguilera y Salvador Bustamante Celi
	MANUAL DE FUNCIONES
	Código: CN03
I. IDENTIFICACIÓN	
TITULO DEL PUESTO:	**CONSERJE**
AREA DE GESTIÓN:	Auxiliar
SUPERVISOR INMEDIATO:	Gerente General

II. NATURALEZA DEL PUESTO

Brindar el apoyo operativo necesario en el mantenimiento y limpieza de las instalaciones de la empresa, para el cumplimiento de las funciones inherentes.

III. FUNCIONES TIPICAS

1) Realizar la limpieza de pisos, cubículos, oficinas, servicios sanitarios, ventanas, puertas.
2) Colocación de suministros papel higiénico, jabón líquido, toallas de manos.
3) Realiza limpieza y mantenimiento en el mobiliario escritorios, modulares, mesas de reuniones, archivos, libreras, sillas, etc.
4) Lavado de los Contenedores de los productos cárnicos.
5) Extracción de basura de las oficinas y servicios sanitarios de la empresa.
6) Proporcionar apoyo al personal de la empresa en caso de que sea requerido.
7) Abrir y cerrar las puertas de la empresa.
8) Y las demás funciones que sean asignadas por su inmediato superior.

IV. CARACTERISTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)

- Capacidad para trabajar bajo presión
- Adaptación al cambio
- Disciplina y colaboración con las necesidades de la empresa
- Técnicas de aseo y limpieza
- Requiere alto esfuerzo físico
- Responde por su propio trabajo

V. REQUISITOS MINIMOS

EDUCACIÓN: Bachiller
EXPERIENCIA: Un año en cargos similares
EDAD: 20 a 38 años
SEXO: Indistinto

Elaborado por: María Fernanda Mogrovejo Salcedo.

	COMERCIALIZADORA "HERRERA ROMÁN" Av. Jaime Roldós Aguilera y Salvador Bustamante Celi
	MANUAL DE FUNCIONES
	Código: AF04

I. IDENTIFICACIÓN	
TITULO DEL PUESTO:	**JEFE FINANCIERO**
AREA DE GESTIÓN:	Operativo
SUPERVISOR INMEDIATO:	Gerente

II. NATURALEZA DEL PUESTO

Administrar, evaluar y supervisar las actividades relacionadas con la obtención y el uso de los recursos económicos y financieros de la empresa**.**

III. FUNCIONES TIPICAS

1) Proporcionar información económica y financiera a la Gerencia.
2) Proponer, evaluar y supervisar el Plan anual Financiero de la empresa, planteando estrategias y opciones de inversión que maximicen la rentabilidad del portafolio de las inversiones y minimicen el riesgo**.**
3) Administrar las actividades financieras relacionadas con la emisión de instrumentos de deuda en el mercado financiero.
4) Supervisar el movimiento de los recursos financieros para operaciones crediticias y de inversiones en los mercados financieros.
5) Proporcionar información económica y financiera de la empresa al Gerente.
6) Tomar parte en las negociaciones con los proveedores.
7) Supervisar la administración del presupuesto y tesorería.
8) Intervenir en las negociaciones con los bancos, instituciones financieras y el estado en relación a las necesidades de inversión y financiamiento.
9) Y las demás funciones que sean asignadas por su inmediato superior.

IV. CARACTERISTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)

- Tener poder de tomar decisiones
- Contar con agilidad mental
- Pensamiento estratégico.
- Requiere de alto esfuerzo mental
- Requiere de bajo esfuerzo físico
- Responde por el trabajo de su Departamento

V. REQUISITOS MINIMOS

EDUCACIÓN: Poseer Título Académico Profesional en: Banca y Finanzas, Economía o Administración de Empresas.
EXPERIENCIA: tres años en cargos similares
EDAD: 26 años en adelante
SEXO: Indistinto

Elaborado por: María Fernanda Mogrovejo Salcedo.

	COMERCIALIZADORA "HERRERA ROMÁN" Av. Jaime Roldós Aguilera y Salvador Bustamante Celi
	MANUAL DE FUNCIONES
	Código: CAR06
I. IDENTIFICACIÓN	
TITULO DEL PUESTO:	**SUPERVISOR DE CARTERA**
AREA DE GESTIÓN:	Operativo
SUPERVISOR INMEDIATO:	Administrador Financiero

II. NATURALEZA DEL PUESTO

Recolectar los ingresos recaudados por la facturación a los diferentes clientes de la empresa, mediante el proceso de cobros efectivos.

III. FUNCIONES TIPICAS

1) Controlar y verificar la cartera a favor de la empresa y velar por su recaudo oportuno.
2) Remitir oportunamente a los clientes a quienes se les otorga crédito.
3) Grabar, controlar y revisar el registro sistematizado de los pagos recibidos por diferentes conceptos, para el reporte oportuno al departamento de contabilidad.
4) Analizar y calificar la cartera de la empresa, a través de los registros contables de la misma.
5) Remitir diariamente los estados de cuenta por conceptos de la cartera.
6) Elaborar y presentar los informes que sean solicitados por el superior inmediato o autoridad competente, relacionados con sus funciones.
7) Rendir informes semestrales al inmediato superior o sobre la ejecución del plan de desarrollo de la dependencia, señalando los logros en los indicadores de proceso y de resultado, según sea el caso, en los formatos que para el efecto se expidan.
8) Y las demás funciones que sean asignadas por su inmediato superior.

IV. CARACTERISTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)

- Habilidad para negociar con los clientes
- Actitud verbal y numérica.
- Capacidad de Análisis y Solución de Problemas.
- Requiere de alto esfuerzo mental
- Responde por el trabajo de su sección

V. REQUISITOS MINIMOS

EDUCACIÓN: Poseer Título Académico Profesional en: Ing. Comercial – Economista – Ing. Finanzas
EXPERIENCIA: 2 años en cargos similares
EDAD: 25 años en adelante
SEXO: Indistinto

Elaborado por: María Fernanda Mogrovejo Salcedo.

	COMERCIALIZADORA "HERRERA ROMÁN" Av. Jaime Roldós Aguilera y Salvador Bustamante Celi
	MANUAL DE FUNCIONES
	Código: AC07
I. IDENTIFICACIÓN	
TITULO DEL PUESTO:	**AUXILIAR DE CARTERA**
AREA DE GESTIÓN:	Operativo
SUPERVISOR INMEDIATO:	Jefe Financiero - Supervisor de Cartera

II. NATURALEZA DEL PUESTO

Planificar, participar y ejecutar las actividades necesarias para el cumplimiento de las metas trazadas dentro del proceso de cartera y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

III. FUNCIONES TIPICAS

1) Atención a clientes que se acercan a la empresa con deudas atrasadas.
2) Revisar los archivos y las consignaciones de cheques posfechados.
3) Verificar y corregir los recibos bancarios diarios.
4) Revisar, corregir y elaborar movimientos diarios de cartera, para entregar a contabilidad.
5) Entregar los informes diarios y mensuales de cartera a contabilidad.
6) Archivar los documentos y pagarés de los clientes y llevar el control de las carpetas.
7) Crear los códigos de cargos, descargo, descuentos y devoluciones de cartera.
8) Cumplir con las demás tareas que le sean asignadas por el superior inmediato y que tengan relación con la naturaleza del cargo.
9) Y las demás funciones que sean asignadas por su inmediato superior.

IV. CARACTERISTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)

- Habilidad para comunicarse
- Agilidad mental y numérica
- Capacidad de Análisis
- Requiere de alto esfuerzo mental
- Requiere bajo esfuerzo físico
- Responde por su propio trabajo.

V. REQUISITOS MINIMOS

EDUCACIÓN: Poseer Título Académico Profesional en: Ing. Comercial– Ing. Finanzas
EXPERIENCIA: 2 años de experiencia mínima
EDAD: 25 a 45 años

Elaborado por: María Fernanda Mogrovejo Salcedo.

	COMERCIALIZADORA "HERRERA ROMÁN" Av. Jaime Roldós Aguilera y Salvador Bustamante Celi
	MANUAL DE FUNCIONES
	Código: CN08

I. IDENTIFICACIÓN	
TITULO DEL PUESTO:	**CONTADOR (A)**
AREA DE GESTIÓN:	Operativo
SUPERVISOR INMEDIATO:	Gerente – Jefe Financiero

II. NATURALEZA DEL PUESTO

Dirigir y realizar todas las actividades contables de la empresa que incluyen la preparación, actualización e interpretación de los documentos contables y estados financieros, así como otros deberes relacionados con el área de contabilidad.

III. FUNCIONES TIPICAS

1) Diseñar, utilizar y evaluar sistemas de información contable, financieros y de gestión para la información.
2) Mantener informado al Gerente sobre la contabilidad de la empresa.
3) Elaborar roles de pago y tramitar la documentación referente al IESS.
4) Diseñar sistemas de información (contable y gerencial) mejorándolos y documentándolos.
5) Planificar y coordinar todas las funciones relacionadas con el área contable y de impuestos con el fin de obtener la consolidación de los Estados Financieros y el cumplimiento de las obligaciones tributarias.
6) Revisar y comparar gastos mensuales.
7) Entregar información financiera que permita establecer información estadística que oriente a la retroalimentación de los procesos y la toma de decisiones de manera oportuna.
8) Y las demás funciones que sean asignadas por su inmediato superior.

IV. CARACTERISTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)

- Agilidad numérica y mental
- Compromiso con los resultados
- Experiencia técnica.
- Responsabilidad con los datos confidenciales de la empresa
- Requiere de alto esfuerzo mental
- Requiere de bajo esfuerzo físico
- Responde por el trabajo de su sección

V. REQUISITOS MINIMOS

EDUCACIÓN: Lic. En Contabilidad y Auditoria
EXPERIENCIA: tres años en funciones similares
EDAD: 25 años en adelante
SEXO: Indistinto

Elaborado por: María Fernanda Mogrovejo Salcedo.

	COMERCIALIZADORA "HERRERA ROMÁN" Av. Jaime Roldós Aguilera y Salvador Bustamante Celi
	MANUAL DE FUNCIONES
	Código: AC002
I. IDENTIFICACIÓN	
TITULO DEL PUESTO:	**AUXILIAR DE CONTABILIDAD**
AREA DE GESTIÓN:	Operativo
SUPERVISOR INMEDIATO:	Contador (a)

II. NATURALEZA DEL PUESTO

Implementar los registros contables y velar por la adecuada aplicación contable, tributaria y financiera de la empresa.

III. FUNCIONES TIPICAS

1) Mantener un correcto manejo de los libros contables.
2) Realizar otras funciones de oficina como: mantener el archivo y sistemas de registro, completar informes.
3) Elaborar comprobantes de ingreso y egreso.
4) Clasificar, preparar, codificar y registrar cuentas, facturas y otros estados financieros de acuerdo con procedimientos establecidos, usando sistemas manuales y computarizados.
5) Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.
6) Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas
7) Participa en la elaboración de inventarios
8) Y las demás funciones que sean asignadas por su inmediato superior.

IV. CARACTERISTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)

- Agilidad mental y manejo numérico con destreza.
- Capacidad para trabajar bajo presión
- Requiere de alto esfuerzo mental
- Requiere de bajo esfuerzo físico
- Responde por su propio trabajo.

V. REQUISITOS MINIMOS

EDUCACIÓN: Licenciatura en Contabilidad y Auditoría.
EXPERIENCIA: dos años en funciones similares
EDAD: 25 años en adelante
SEXO: Indistinto

Elaborado por: María Fernanda Mogrovejo Salcedo

	COMERCIALIZADORA "HERRERA ROMÁN" Av. Jaime Roldós Aguilera y Salvador Bustamante Celi
	MANUAL DE FUNCIONES
	Código: FT08
II. IDENTIFICACIÓN	
TITULO DEL PUESTO:	**FACTURADOR**
AREA DE GESTIÓN:	Operativo
SUPERVISOR INMEDIATO:	Jefe Financiero - Jefe de Cartera

II. NATURALEZA DEL PUESTO

Elaboración y organización de las facturas por ventas efectuadas a los clientes.

III. FUNCIONES TIPICAS

1) Emitir facturas de acuerdo a los pagos de los clientes.
2) Recibir las órdenes de pedidos, verificar la información, y entregar las facturas a los vendedores para que estos se encarguen de cobrar cada una de ellas.
3) Revisar los cobros de facturas diarios.
4) Preparar el cierre de ventas de cobros diarios, reporte de facturas anuladas, ordenes de entrega, facturas nulas etc.
5) Mantener el registro de firmas de clientes autorizados.
6) Realizar un seguimiento diario de las facturas expedidas que no han sido canceladas en la empresa
7) Mantener un registro de reportes de transferencias, pagos, etc.
8) Y las demás funciones que sean asignadas por su inmediato superior.

IV. CARACTERISTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)

- Agilidad y Rapidez
- Cordialidad y amabilidad con el cliente
- Ser ordenado y honesto con el dinero.
- Requiere de mediano esfuerzo mental
- Requiere de bajo esfuerzo físico
- Responde por su propio trabajo.

V. REQUISITOS MINIMOS

EDUCACIÓN: Licenciado(a) en Contabilidad
EXPERIENCIA: un año de experiencia mínima en cargos similares
EDAD: de 25 años en adelante
SEXO: Indistinto

Elaborado por: María Fernanda Mogrovejo Salcedo.

	COMERCIALIZADORA "HERRERA ROMÁN" Av. Jaime Roldós Aguilera y Salvador Bustamante Celi
	MANUAL DE FUNCIONES
	Código: CV01
I. IDENTIFICACIÓN	
TITULO DEL PUESTO:	**JEFE DE VENTAS**
AREA DE GESTIÓN:	Operativo
SUPERVISOR INMEDIATO:	Gerente

II. NATURALEZA DEL PUESTO

Planificar, organizar, controlar, y dirigir el proceso de ventas para aprovechar y optimizar los recursos humanos, técnicos y económicos disponibles para cumplir con los objetivos de la empresa.

III. FUNCIONES TIPICAS

1) Supervisar el cumplimiento de las labores diarias de los vendedores verificando los documentos utilizados.
2) Analizar y organizar los tiempos y movimientos de las rutas y zonas de venta.
3) Estudiar y obtener las rutas de venta convenientes.
4) Preparar los pronósticos y presupuestos de ventas.
5) Garantizar que la distribución sea correcta a los principios de calidad en el servicio.
6) Redactar informes semanales o mensuales sobre las actividades realizadas.
7) Seguir constante del cumplimiento del presupuesto y metas de la semana, mes y año.
8) Realizar el seguimiento constante del cumplimiento de los objetivos y metas de la semana, mes y año.
9) Y las demás funciones que sean asignadas por su inmediato superior.

IV. CARACTERISTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)

- Capacidad de análisis y solución de problemas
- Dinamismo y Efectividad
- Manejo y liderazgo ante grupos.
- Requiere de mediano esfuerzo mental
- Requiere de bajo esfuerzo físico
- Responde por el trabajo de su departamento

V. REQUISITOS MINIMOS

EDUCACIÓN: Tecnología en Marketing y Ventas
EXPERIENCIA: Dos años en funciones similares.
EDAD: 25 a 45 años
SEXO: Indistinto

Elaborado por: María Fernanda Mogrovejo Salcedo.

	COMERCIALIZADORA "HERRERA ROMÁN" Av. Jaime Roldós Aguilera y Salvador Bustamante Celi
	MANUAL DE FUNCIONES
	Código: JB01
I. IDENTIFICACIÓN	
TITULO DEL PUESTO:	**JEFE DE BODEGA**
AREA DE GESTIÓN:	Operativo
SUPERVISOR INMEDIATO:	Gerente General

II. NATURALEZA DEL PUESTO

Realizar el manejo y mantenimiento del sistema de inventarios de bodega, es el responsable por la organización de la demanda y la rotación de los productos.

III. FUNCIONES TIPICAS

1) Controlar el sistema de inventarios de la bodega.
2) Manejar los productos debidamente, siguiendo las normas de higiene.
3) Controlar las fechas de caducidad de los productos y características del mismo.
4) Mantener un stock mínimo de los productos.
5) Emitir Egresos e Ingresos de la bodega.
6) Descargar los camiones que llegan con nuevos productos.
7) Realizar los inventarios de bodega semanal, mensual, trimestral y anual.
8) Y las demás funciones que sean asignadas por su inmediato superior.

IV. CARACTERISTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)

- Ser líder en el manejo de grupo.
- Conocimiento técnico
- Conocimiento de inventarios
- Requiere de bajo esfuerzo mental
- Requiere de mediano esfuerzo físico
- Responde por el trabajo de su departamento

V. REQUISITOS MINIMOS

EDUCACIÓN: Bachiller
EXPERIENCIA: dos años en funciones similares
EDAD: 20 años en adelante
SEXO: Masculino

Elaborado por: María Fernanda Mogrovejo Salcedo

	COMERCIALIZADORA "HERRERA ROMÁN" Av. Jaime Roldós Aguilera y Salvador Bustamante Celi
	MANUAL DE FUNCIONES
	Código: AB02
I. IDENTIFICACIÓN	
TITULO DEL PUESTO:	**AUXILIAR DE BODEGA**
AREA DE GESTIÓN:	Operativo
SUPERVISOR INMEDIATO:	Jefe de Bodega

II. NATURALEZA DEL PUESTO

Realizar las actividades de recibo, identificación y despacho de los productos de la empresa.

III. FUNCIONES TIPICAS

1) Recopilar y organizar el inventario de la bodega de la empresa.
2) Descargar los camiones que llegan con nuevos productos.
3) Ubicar la mercadería recibida en el lugar correspondiente.
4) Recepción de toda la mercadería que ingresa a la bodega y registrarlos en el libro de recepción.
5) Organizar las facturas por fecha y zona de entrega.
6) Revisar que los productos estén acorde con lo que han solicitado.
7) Informar a su supervisor los faltantes de productos oportunamente.
8) Y las demás funciones que sean asignadas por su inmediato superior.

IV. CARACTERISTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)

- Tener capacidad para trabajar bajo presión.
- Tener conocimientos de inventarios y mercancías
- Requiere de bajo esfuerzo mental
- Requiere de mediano esfuerzo físico
- Responde por su propio trabajo.

V. REQUISITOS MINIMOS

EDUCACIÓN: Bachiller
EXPERIENCIA: Un año de experiencia en funciones similares
EDAD: 18 a 35 años
SEXO: Masculino

Elaborado por: María Fernanda Mogrovejo Salcedo.

	COMERCIALIZADORA "HERRERA ROMÁN" Av. Jaime Roldós Aguilera y Salvador Bustamante Celi
	MANUAL DE FUNCIONES
	Código: VN04
I. IDENTIFICACIÓN	
TITULO DEL PUESTO:	**VENDEDOR**
AREA DE GESTIÓN:	Operativo
SUPERVISOR INMEDIATO:	Coordinador de Ventas

II. NATURALEZA DEL PUESTO

Ejecutar las actividades que se realicen en la empresa en lo que refiere a Ventas, visitando a los clientes asignados.

III. FUNCIONES TIPICAS

1) Tomar los pedidos de los clientes de acuerdo a las rutas establecidas y número de clientes asignados.
2) Garantizar el cumplimiento de los objetivos en las zonas a cargo.
3) Asesorar a los clientes en la venta.
4) Informar sobre las actividades promocionales a los clientes
5) Mantener o mejorar la participación en el mercado.
6) Realizar merchandising en los negocios de los clientes.
7) Responder por el desarrollo de la zona asignada.
8) Garantizar la correcta distribución, ejecución, exhibición del producto, así mismo el manejo de las herramientas publicitarias en las zonas asignadas a su cargo.
9) Y las demás funciones que sean asignadas por su inmediato superior.

IV. CARACTERISTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)

- Tener Capacidad y Criterio en toma de decisiones.
- Buen manejo de relaciones interpersonales.
- Agilidad mental y manejo numérico con destreza.
- Pro actividad y creatividad.
- Trabajar bajo presión.
- Requiere de alto esfuerzo físico
- Responde por su propio trabajo.

V. REQUISITOS MINIMOS

EDUCACIÓN: Bachiller
EXPERIENCIA: un año en funciones similares
EDAD: 24 a 45 años de edad
SEXO: Indistinto

Elaborado por: María Fernanda Mogrovejo Salcedo.

	COMERCIALIZADORA "HERRERA ROMÁN" Av. Jaime Roldós Aguilera y Salvador Bustamante Celi
	MANUAL DE FUNCIONES
	Código: CH09
I. Identificación	
TITULO DEL PUESTO:	**CHOFER**
AREA DE GESTIÓN:	Operativo
SUPERVISOR INMEDIATO:	Jefe de Bodega

II. NATURALEZA DEL PUESTO

Trasladar los productos dentro y fuera de la ciudad de Loja en las rutas asignadas a su cargo.

III. FUNCIONES TIPICAS

1) Ejecutar labores de conducción, cuidado y mantenimiento del vehículo de la empresa.
2) Transportar productos dentro y fuera de la ciudad.
3) Pegar publicidad en los puntos asignados.
4) Ayudar en la toma de inventarios generales.
5) Colaborar en la planificación de rutas de entrega.
6) Mantener el vehículo a su cargo en perfecto estado de aseo, presentación, funcionamiento y conservación.
7) Solicitar oportunamente los combustibles y lubricantes necesarios.
8) Y las demás funciones que sean asignadas por su inmediato superior.

IV. CARACTERISTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)

- Conocimiento Técnico
- Tolerante y responsable al momento de conducir.
- Requiere de bajo esfuerzo mental
- Requiere de mediano esfuerzo físico
- Responde por el trabajo de su sección

V. REQUISITOS MINIMOS

EDUCACIÓN: Licencia de Chofer Profesional
EXPERIENCIA: Seis meses en funciones similares
EDAD: de 20 años en adelante
SEXO: Indistinto

Elaborado por: María Fernanda Mogrovejo Salcedo.

	COMERCIALIZADORA "HERRERA ROMÁN" Av. Jaime Roldós Aguilera y Salvador Bustamante Celi
	MANUAL DE FUNCIONES
	Código: AR10
I. IDENTIFICACIÓN	
TITULO DEL PUESTO:	**AYUDANTE DE REPARTO**
AREA DE GESTIÓN:	Operativo
SUPERVISOR INMEDIATO:	Jefe de Bodega

II. NATURALEZA DEL PUESTO

Repartir los productos dentro y fuera de la ciudad de Loja en los lugares asignados a su cargo.

III. FUNCIONES TIPICAS

1) Entregar a domicilio el producto para los clientes según su pedido y hacer firmar la factura de recibido, ya que con esta documentación se comprobará que se entregó el pedido.
2) Si se le solicita apoyar ocasionalmente a cobrar a los clientes que se realiza la entrega a domicilio, entregando comprobantes de los mismos.
3) Apoyar con el empacado de los productos que serán entregados.
4) Ayudar cuando sea necesario que realice depósitos, entregando comprobante de los mismos.
5) Retirar los productos del domicilio o negocio del cliente en caso de que hayan devoluciones por caducidad o equivocación.
6) Descarga del camión de los productos y Entrega.
7) Verificar si el pedido se encuentra acorde con lo que el cliente ha solicitado.
8) Y las demás funciones que sean asignadas por su inmediato superior.

IV. CARACTERISTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)

- Contar con conocimientos técnicos
- Ser eficiente con sus actividades
- Requiere de alto esfuerzo físico
- Requiere de bajo esfuerzo mental
- Responde por su propio trabajo.

V. REQUISITOS MINIMOS

EDUCACIÓN: Bachiller
EXPERIENCIA: Un año en funciones similares
EDAD: de 20 años en adelante
SEXO: Indistinto

Elaborado por: María Fernanda Mogrovejo Salcedo.

VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS PARA LA COMERCIALIZADORA "HERRERA ROMÁN"

comercializadora
Herrera Roman
cía. ltda.

VALUACIÓN DE PUESTOS

Es un proceso que se auxilia de técnicas especiales, para determinar el valor individual de un puesto dentro de la empresa en relación con los demás puestos de la misma. La valuación de puestos, tiene como propósito fundamental lograr las buenas relaciones humanas en la empresa. Sabemos perfectamente que si al trabajador se le reconocen todas las actividades descritas en el análisis de puestos y si esas actividades y responsabilidades son valuadas de acuerdo al grado de eficiencia que las desempeñe, entonces el trabajador estará consciente que su progreso radica fundamentalmente en el cumplimiento correcto de esas obligaciones y responsabilidades que tiene asignadas.

Objetivos de la valuación de puestos

Mediante la presente propuesta se intentará llegar a un acuerdo con los sueldos que deberían corresponder a cada puesto definido dentro de la empresa.

Los objetivos a cumplirse con esta propuesta de valuación de puestos son:

- Conseguir información de los puestos mediante las técnicas de entrevista y encuesta.
- Obtener información del manual de funciones previamente propuesto.
- Mediante la valuación de puestos POR PUNTOS, proponer los nuevos salarios para cada uno de los puestos que se desempeñan dentro de la empresa.

Factores que van a ser objeto de valuación.

A continuación se establecerán y definirán los factores que nos ayudarán en la valuación de puestos, además de asignar por cada factor su nivel en grados:

CUADRO # 29

DETERMINACIÓN DE GRADOS

Educación	**4 Grados**
Experiencia	**4 Grados**
Iniciativa	**3 Grados**
Responsabilidad por Persona	**4 Grados**
Responsabilidad por Equipo	**3 Grados**
Esfuerzo Mental	**3 Grados**
Esfuerzo Físico	**3 Grados**
Riesgos	**3 Grados**

Fuente: Hoja Manual de Funciones Comercializadora Herrera Román
Elaborado por: María Fernanda Mogrovejo Salcedo.

DEFINICIÓN DE FACTORES

Educación

En el factor de educación se dividen los diferentes conocimientos generales y especializados necesarios para desempeñar de la mejor manera las funciones que el puesto requiere.

CUADRO # 30

Primer Grado	**Bachiller**
Segundo Grado	**Técnico - Tecnológico**
Tercer Grado	**Universitario**
Cuarto Grado	**Profesional - Título**

Fuente: Hoja Manual de Funciones Comercializadora Herrera Román
Elaborado por: María Fernanda Mogrovejo Salcedo.

Experiencia

Es el tiempo normalmente necesario para que la persona posea la instrucción correspondiente, y pueda desempeñar satisfactoriamente un puesto.

CUADRO # 31

Primer Grado	0 a 1 año
Segundo Grado	1 año 1 mes a 2 años
Tercer Grado	2 años un mes a 3 años
Cuarto Grado	3 años un mes a 5 años

Fuente: Hoja Manual de Funciones Comercializadora Herrera Román
Elaborado por: María Fernanda Mogrovejo Salcedo.

Iniciativa

Es la amplitud que se requiere ejercitar el propio juicio para tomar decisiones sobre el trabajo o modificar situaciones y sistemas, es decir es la capacidad de desempeño.

CUADRO # 32

Primer Grado	Baja
Segundo Grado	Mediana
Tercer Grado	Alta

Fuente: Hoja Manual de Funciones Comercializadora Herrera Román
Elaborado por: María Fernanda Mogrovejo Salcedo.

Responsabilidad por Persona

Este concepto toma en cuenta la responsabilidad y el cumplimiento de las funciones y la actitud de dirigir a subordinados motivarlos con el propósito de mantener en alto la moral del grupo.

CUADRO # 33

Primer Grado	Responde por su propio trabajo
Segundo Grado	Responde por el trabajo de su sección
Tercer Grado	Responde por el trabajo de su Departamento
Cuarto Grado	Responde por el trabajo de toda la empresa

Fuente: Hoja Manual de Funciones Comercializadora Herrera Román
Elaborado por: María Fernanda Mogrovejo Salcedo.

Responsabilidad por Equipo

Responde por el daño que pueda producirse en los diferentes equipos de la empresa.

CUADRO # 34

Primer Grado	Responde hasta 1000 dólares
Segundo Grado	Responde de 1001 a 3000 dólares
Tercer Grado	Responde de 3001 dólares en adelante

Fuente: Hoja Manual de Funciones Comercializadora Herrera Román
Elaborado por: María Fernanda Mogrovejo Salcedo.

Esfuerzo Mental

Tiene que ver con la intensidad y principalmente continuidad en la concentración mental que se requiere en el puesto de trabajo.

CUADRO # 36

Primer Grado	Bajo (Requiere baja concentración)
Segundo Grado	Mediano (Requiere mediana concentración)
Tercer Grado	Alto (Siempre de alta requiere concentración)

Fuente: Hoja Manual de Funciones Comercializadora Herrera Román
Elaborado por: María Fernanda Mogrovejo Salcedo.

Esfuerzo Físico

Tiene que ver con el desgaste físico que sufre la persona en su trabajo.

CUADRO # 35

Primer Grado	Bajo (Requiere bajo esfuerzo físico)
Segundo Grado	Mediano (Requiere mediano esfuerzo físico)
Tercer Grado	Alto (Requiere constante esfuerzo físico)

Fuente: Hoja Manual de Funciones Comercializadora Herrera Román

Riesgos

Son las posibilidades de que ocurran accidentes de trabajo, aun tomados los diferentes cuidados y medidas que se requieran.

CUADRO # 36

Primer Grado	Bajo (Se encuentra en bajo riesgo)
Segundo Grado	Mediano (Eventualmente corre riesgos)
Tercer Grado	Alto (Se encuentra en posibilidad de sufrir accidentes y corre riesgos)

Fuente: Hoja Manual de Funciones Comercializadora Herrera Román
Elaborado por: María Fernanda Mogrovejo Salcedo.

PONDERACION DE FACTORES

CUADRO # 37

Habilidades y Conocimientos 50%	Educación	20%
	Experiencia	10%
	Iniciativa	20%
Responsabilidad 20%	Por persona	10%
	Por equipo	10%
Esfuerzo 20%	Mental	10%
	Físico	10%
Condiciones de Trabajo 10%	Riesgos	10%

Fuente: Encuesta a los empleados de la Comercializadora Herrera Román
Elaborado por: María Fernanda Mogrovejo Salcedo.

ESTABLECER PUNTOS A LOS GRADOS.

CUADRO # 38

FACTORES	**PESO**	**1er Grado**	**2do Grado**	**3er Grado**	**4to Grado**
Educación	20	20	40	60	80
Experiencia	10	10	20	30	40
Iniciativa	20	20	40	60	
Responsabilidad por persona	10	10	20	30	40
Responsabilidad por equipo	10	10	20	30	
Esfuerzo Mental	10	10	20	30	
Esfuerzo Físico	10	10	20	30	
Riesgos	10	10	20	30	
TOTAL	**100**	**100**	**200**	**300**	

Fuente: Encuesta a los empleados de la Comercializadora Herrera Román
Elaborado por: María Fernanda Mogrovejo Salcedo.

FACTORES DE PONDERACION CONFORME A LOS PUESTOS DE TRABAJO

CUADRO # 39

FACTORES	Gerente	Jefe Financiero	Supervisor Cartera	Aux. de Cartera	Contadora	Aux. de Contabilidad	Facturador	Jefe de Ventas	Jefe de Bodega	Aux. de Bodega	Vendedores	Choferes	Ayudante Reparto
Educación	80	80	80	80	80	60	60	40	20	20	20	40	20
Experiencia	40	20	20	20	30	20	10	20	20	10	10	10	10
Iniciativa	60	60	60	40	60	20	40	60	60	40	40	40	20
Responsabilidad por persona	40	30	20	10	20	10	10	30	30	10	10	20	10
Responsabilidad por equipo	30	10	10	10	10	10	20	30	30	30	10	30	10
Esfuerzo Mental	30	30	30	30	30	30	20	20	10	10	10	10	10
Esfuerzo Físico	10	10	10	10	10	10	10	10	20	20	30	20	30
Riesgos	10	10	10	10	10	10	10	10	20	20	20	30	20
TOTAL	**300**	**250**	**240**	**210**	**250**	**170**	**180**	**220**	**210**	**160**	**150**	**200**	**130**

Fuente: Cuadro Nro. 38
Elaborado por: María Fernanda Mogrovejo Salcedo.

SUMATORIA DE PUNTOS DE ACUERDO A LA DENOMINACIÓN DEL PUESTO

CUADRO # 40

CARGOS	TOTAL PUNTOS
GERENTE GENERAL	300
JEFE FINANCIERO	250
SUPERVISOR DE CARTERA	240
AUXILIAR DE CARTERA	210
CONTADORA	250
AUXILIAR DE CONTABILIDAD	170
FACTURADOR	180
JEFE DE VENTAS	220
JEFE DE BODEGA	210
AUXILIAR DE BODEGA	160
VENDEDOR	150
CHOFER	200
AYUDANTE DE REPARTO	130

Fuente: Cuadro Nro. 39
Elaborado por: María Fernanda Mogrovejo Salcedo.

Seguidamente analizamos la tabla de sueldos actuales del personal que labora en la Comercializadora “Herrera Román”

SUELDOS EMPLEADOS

CUADRO # 41

CARGOS	SUELDO
GERENTE GENERAL	1.850,00
JEFE FINANCIERO	354,00
SUPERVISOR DE CARTERA	354,00
AUXILIAR DE CARTERA	361,40
CONTADORA	900,00
AUXILIAR DE CONTABILIDAD	361,00
FACTURADOR	401,00
JEFE DE VENTAS	1.000,00
JEFE DE BODEGA	492,60
AUXILIAR DE BODEGA	429,00
VENDEDOR	380,00
CHOFER	520,00
AYUDANTE DE REPARTO	374,00

Fuente: Rol de Pagos de la Comercializadora “Herrera Román”
Elaborado por: María Fernanda Mogrovejo Salcedo.

TABULACIÓN DE DATOS PREVIO A LA APLICACIÓN DE FORMULAS MATEMATICAS PARA LA DETERMINACIÓN DEL AJUSTE SALARIAL

Una vez realizado el análisis de puntos y de sueldos de los empleados de la empresa “Herrera Román” se procede a tabular los datos para determinar el ajuste salarial el cuál se obtiene multiplicando el total de los puntos de la sumatoria de los puestos por los sueldos actuales de cada puesto, para luego elevar al cuadrado la sumatoria de cada uno de los puntos.

CUADRO #42

CARGOS	PUNTOS X	SALARIO Y	X*Y	X 2
Gerente general	300	1.850,00	555.000,00	90000
Jefe financiero	250	354,00	88.500,00	62500
Supervisor de cartera	240	354,00	84.960,00	57600
Auxiliar de cartera	210	361,40	75.894,00	44100
Contadora	250	900,00	225.000,00	62500
Auxiliar de contabilidad	170	361,00	61.370,00	28900
Facturador	180	401,00	72.180,00	32400
Jefe de ventas	220	1.000,00	220.000,00	48400
Jefe de bodega	210	492,60	103.446,00	44100
Auxiliar de bodega	160	429,00	68.640,00	25600
Vendedor	150	380,00	57.000,00	22500
Chofer	200	520,00	104.000,00	40000
Ayudante de reparto	130	374,00	48.620,00	16900
TOTAL	**2670**	**7.777,00**	**1.764.610,00**	**575500**

Fuente: Cuadro 40 y 41
Elaborado por: María Fernanda Mogrovejo Salcedo.

APLICACIÓN DE FORMULAS MATEMÁTICAS PREVIO AL AJUSTE SALARIAL

ECUACIÓN DE LA RECTA

Se conoce como ajuste salarial al incremento del salario, cuando se presenta la necesidad de regular sueldos, para los cual se utiliza método de mínimos cuadrados cuya fórmula se presenta a continuación:

$$C = \frac{\frac{\sum XY - \sum XY}{N}}{\frac{\sum X2 - \sum X2}{N}}$$

$$C = \frac{1.764.610,00 - \frac{1.764.610,00}{13}}{575500 - \frac{575500}{13}}$$

$$C = \frac{1.764.610,00 - 135.739,23}{575500 - 44269,2308}$$

$$C = \frac{1.628.870,77}{531230,7692} \qquad \mathbf{C = 3,07}$$

$$\mathbf{X1} = \frac{\sum \mathbf{x}}{\mathbf{N}} = \frac{2670}{13} = \mathbf{205,38}$$

$$\mathbf{Y1} = \frac{\sum \mathbf{y}}{\mathbf{N}} = \frac{7.777,00}{13} = \mathbf{598,23}$$

P1= 205,38……..598,23

ECUACIÓN DE LA LÍNEA RECTA

Para la ecuación de la línea recta para X2 tomamos el puesto con el mínimo puntaje que es el Ayudante de Reparto con 130 puntos; por lo tanto X2 es igual a 130.

Datos:

X1= 205,38 X2= 130

Y1= 598,23 C = 3,07

Y2= Y1 – C (X1-X2)

Y2= 598,23 – 3,07 (205,38 - 130)

Y2= 598,23 – 3,07 * 75,38

Y2= 598,23 – 231,42

Y2= 130……366,81

PUNTOS PARA LA LINEA RECTA

CUADRO # 43

	X	Y
PUNTO 1	205,38	598,23
PUNTO 2	130	366,81

Fuente: Ecuaciones de la línea recta
Elaborado por: María Fernanda Mogrovejo Salcedo.

Una vez que hemos obtenido los puntos (X1; Y1) y (X2; Y2), procedemos a representarlos en un plano cartesiano.

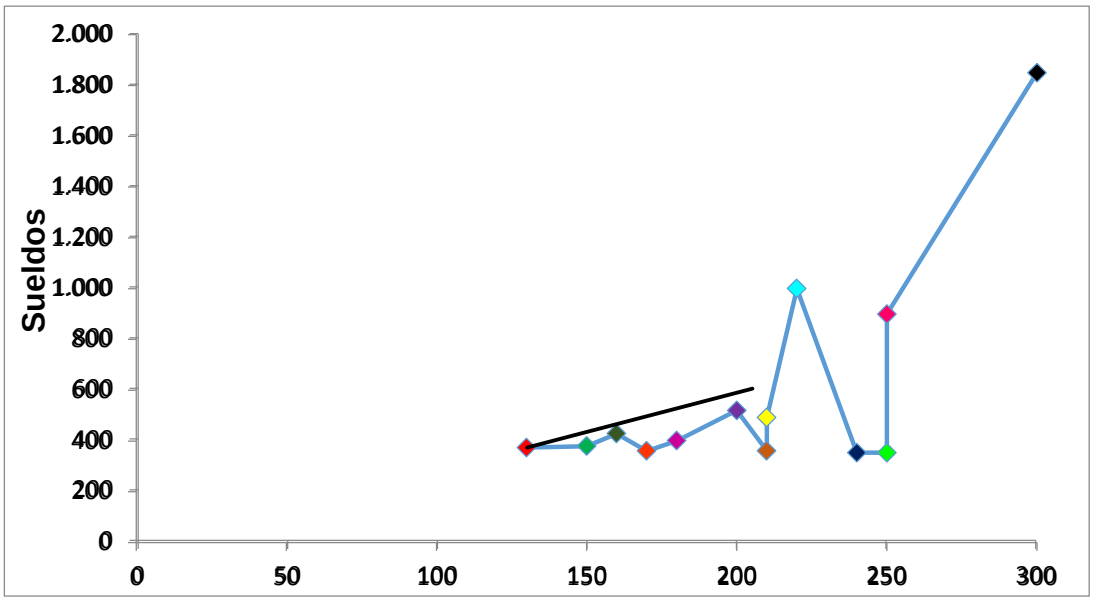
ANALISIS DE LA GRAFICA

CUADRO # 44

CARGOS	PUNTOS X	SALARIO Y
Gerente general	300	1.850,00
Jefe financiero	250	354,00
Supervisor de cartera	240	354,00
Auxiliar de cartera	210	361,40
Contadora	250	900,00
Auxiliar de contabilidad	170	361,00
Facturador	180	401,00
Jefe de ventas	220	1.000,00
Jefe de bodega	210	492,60
Auxiliar de bodega	160	429,00
Vendedor	150	380,00
Chofer	200	520,00
Ayudante de reparto	130	374,00

Fuente: Cuadro Nro. 42
Elaborado por: María Fernanda Mogrovejo Salcedo.

GRAFICA # 29



Elaborado por: María Fernanda Mogrovejo Salcedo.

Puntos

- Ayudante de reparto
- Auxiliar de bodega
- Jefe Financiero
- Auxiliar de contabilidad
- Jefe de Bodega
- Chofer
- Contadora
- Vendedor
- Gerente General
- Facturador
- Auxiliar de cartera
- Jefe de Ventas
- Supervisor de cartera

Con el presente proceso analítico se pudo determinar con claridad los puntos principales de X^1; Y^1 así como X^2; Y^2 los mismos que representan en un plano cartesiano en el cual el eje de las X representa los puntos que poseen cada uno de los puestos valuados; y, Y es el eje de coordenadas y representa el salario correspondiente a los puestos los puntos que se interceptan para determinar la curva de salario.

Conclusión: Luego de haber valorado cada uno de los cargos de acuerdo a los factores establecidos, se pudo establecer que en la Comercializadora "Herrera Román" se debe realizar un ajuste salarial a los cargos de: Vendedor, Auxiliar de bodega, Facturador, Auxiliar de cartera, Auxiliar de contabilidad, Jefe de bodega, Chofer, Jefe financiero, Supervisor de cartera debido a que se encuentran por debajo de la curva salarial, y así mismo se revalorizará a los cargos de Contadora, Jefe de Ventas y Gerente General, ya que se encuentran en un rango muy alto en la gráfica salarial, ajustándolos justa y equitativamente.

CARGOS QUE NECESITAN REVALORIZACIÓN

CUADRO # 45

Número	Cargo
1	**Ayudante de reparto**
2	**Vendedor**
3	**Auxiliar de bodega**
4	**Facturador**
5	**Auxiliar de cartera**
6	**Auxiliar de contabilidad**
7	**Jefe de bodega**
8	**Chofer**
9	**Jefe financiero**
10	**Supervisor de cartera**
11	Jefe de Ventas
12	Contadora
13	Gerente General

Elaborado por: María Fernanda Mogrovejo Salcedo.

AJUSTE SALARIAL

Se calcula el valor de valorización a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Valor de Valorización} = \frac{\sum \text{Sueldos}}{\sum \text{Puntos}}$$

$$\text{Valor de Valorización} = \frac{7.777,00}{2670} = \mathbf{2,91}$$

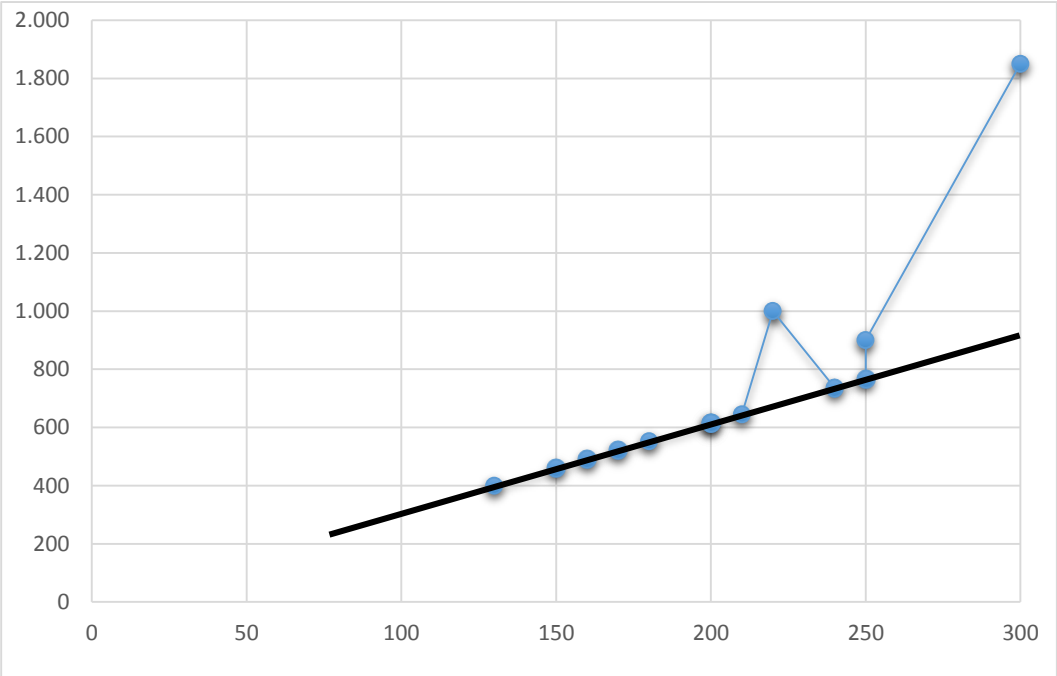
SUELDO QUE SE DEBERÍA GANAR EL PERSONAL DE LA COMERCIALIZADORA HERRERA ROMÁN
CUADRO # 46

Nombre del Puesto	Peso (X)	Factor de Valorización	Sueldos Actuales	Sueldo Adecuado
Ayudante de reparto	150		374,00	374,00
Vendedor	150	**2,91**	380,00	436,50
Auxiliar de bodega	160	**2,91**	429,00	465,60
Facturador	160	**2,91**	401,00	465,60
Auxiliar de cartera	190	**2,91**	361,40	552,90
Auxiliar de contabilidad	190	**2,91**	361,00	552,90
Jefe de bodega	200	**2,91**	492,60	582,00
Chofer	200	**2,91**	520,00	582,00
Jefe de ventas	210		1.000,00	1.000,00
Jefe financiero	220	**2,91**	354,00	640,20
Supervisor de cartera	220	**2,91**	354,00	640,20
Contadora	220		900,00	900,00
Gerente general	260		1.850,00	1.850,00

Elaborado por: María Fernanda Mogrovejo Salcedo

.Representación Gráfica de Ajuste Salarial

GRAFICA # 30



Elaborado por: María Fernanda Mogrovejo Salcedo.

Conclusión:

Una vez realizado el estudio del ajuste salarial para los puestos de la Comercializadora “Herrera Román” se presenta la gráfica que indica que todos los puestos de la empresa como: Vendedor, Auxiliar de bodega, Facturador, Auxiliar de cartera, Auxiliar de contabilidad, Jefe de bodega, Chofer, Jefe Financiero, Supervisor de cartera se encuentran dentro de la línea respectiva una vez realizado dicho estudio.

REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA LA COMERCIALIZADORA HERRERA ROMÁN

comercializadora
Herrera Roman
cía. ltda.

REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO

La responsabilidad del departamento de Recursos Humanos se basa en la información y el análisis acerca de los puestos de trabajo existentes en la empresa, los cuáles constituyen la productividad de la misma; es por esta razón que se encuentra necesario que la institución cuente con un reglamento de admisión el cual beneficiará no solo a la empresa sino también a cada uno de los integrantes de esta; ya que gracias a este documento los nuevos integrantes estarán bien informados del trabajo que deberán realizar, las obligaciones que deben cumplir, los derechos con los que cuentan, y el compromiso que hacen con la empresa al ingresar para prestar sus servicios.

Objetivos del Reglamento de Admisión y Empleo

- Encontrar al mejor candidato que se ajuste a las exigencias del perfil requerido para determinado cargo.
- Alcanzar el más alto nivel de realización tanto del trabajador como el patrón.
- Lograr que el personal de la empresa trabaje para lograr los Objetivos planteados en la misma.
- Elevar la Productividad del personal para promover la eficiencia y eficacia.
- Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las Relaciones Laborales de la empresa.

REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA LA COMERCIALIZADORA HERRERA ROMÁN DE LA CIUDAD DE LOJA

El presente Reglamento Interno de Admisión y Empleo tiene como objeto encontrar el mejor colaborador para la vacante existente, calificando sus aptitudes y actitudes, como también la potencialidad y adaptabilidad para su desarrollo dentro de la empresa, los cuáles constituyen la productividad de la misma, con el fin de lograr eficiencia y eficacia en sus procesos, estableciendo normas que regulen las relaciones entre la Empresa y el personal en todas las áreas, el reglamento se aplicará de manera obligatoria a todos los integrantes de la empresa y se considerará trabajadores de la Comercializadora “Herrera Román”, todas las personas que presten sus servicios lícitos y personales para la empresa de acuerdo a sus contratos individuales, siempre y cuando reciban remuneración de la empresa.

El Gerente de la empresa conjuntamente con la Junta de Accionistas considerando:

1. Que la organización valora en alto grado las capacidades y aptitudes con las que las personas cuentan, y que estás mantienen relación directa con los beneficios empresariales, es necesario contar con un manual que potencie las virtudes intelectuales y las habilidades que puede ofrecer el candidato.
2. Que es de gran importancia para la Comercializadora, contar con aspirantes que cumplan con el perfil y las expectativas requeridas, para un excelente desempeño de sus funciones.

4. Que la empresa necesita contar con recursos humanos de calidad.

5. Que al efectuarse un Manual de Funciones y Reglamento de Admisión y Empleo para la “Comercializadora Herrera Román” permitirá contar con personal idóneo, de acuerdo a las funciones que tiene que desempeñar.

6. Que la Comercializadora Herrera Román necesita personal que se encuentre acorde a los requisitos que esta solicita, tales como:

- Tener mínimo 20 años y máximo 40 años de edad.
- Tener buena presencia.
- Poseer capacidad de Adaptación
- Ser leal
- Saber manejar o saber llegar al cliente.
- Saber detectar oportunidades
- Tener espíritu de liderazgo

7. Que es necesario contar con un Reglamento de Admisión y Empleo acorde al normativo vigente.

El Economista Carlos Herrera Gerente General de la Comercializadora Herrera Román en uso de sus capacidades, **Resuelve:**

EXPEDIR EL SIGUIENTE REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA LA COMERCIALIZADORA HERRERA ROMÁN DE LA CIUDAD DE LOJA

CAPITULO I

RECLUTAMIENTO Y REQUISITOS

Art.1. El proceso de reclutamiento se dará inicio en la empresa una vez que sea evaluado en su totalidad el puesto vacante y se hayan establecido los requisitos del mismo.

- El proceso de reclutamiento lo realizará el Jefe de Recursos Humanos en Compañía del Gerente General de la empresa.

- Con la finalidad de dar nuevas oportunidades para empleados, la empresa priorizará a la selección interna, para lo cual, en los lugares más visibles de la empresa se publicarán los anuncios respectivos, y en caso de existir un candidato que reúna los requisitos establecidos para el cargo y cumpla con los perfiles exigidos, será ascendido inmediatamente con la autorización de la Gerencia General y el Departamento de Recursos Humanos. En caso de ser necesario realizar un reclutamiento externo, se lo ejecutará mediante, el uso de medios de medios de comunicación de la localidad que pueden ser (prensa, radio, o por el sistema nacional para ofertas de empleo. etc.)

- El departamento de Recursos Humanos será quien se encargue de receptar las carpetas de los postulantes, quien inmediatamente ingresan a formar parte de la base de datos de selección, una vez que se hayan ajustado a los procedimientos establecidos.

- Dentro de los postulantes llamados a concurso no se realizarán distinciones, exclusiones o aplicarse preferencias por raza, color, sexo, edad, estado civil, religión, discapacidades u origen social que alteren la igualdad de oportunidades.

Art.2. DE LOS REQUISITOS DE LOS POSTULANTES

Los postulantes a la vacante de la empresa Comercializadora "Herrera Román" que hayan sido seleccionados deberán presentar los siguientes datos dentro de su curriculum vitae:

- Nombres y apellidos completos
- Edad, sexo
- Cedula de ciudadanía
- Estado civil
- Nivel de estudios
- Números Telefónicos
- Título académico legalmente registrado
- Certificado de votación
- Ser mayor de edad y encontrarse en goce de los derechos de ciudadanía.
- Presentar certificados de trabajo de los últimos dos años, si hubiere laborado durante dicho lapso.
- Foto Actualizada
- Hoja de Solicitud de Empleo entregada por la empresa. **Ver Anexo 4**

Si después de haber revisado y constatado la información del postulante se descubriere falsedad o alteración en los datos o documentos presentados, será separado inmediatamente de la empresa.

CAPITULO II

DE LA SELECCIÓN DEL PERSONAL

Art.3. El Jefe de Recursos Humanos de la Comercializadora Herrera Román será el encargado de analizar las carpetas de cada uno de los postulantes teniendo en cuenta sus antecedentes personales, experiencia y profesionalismo; se descartará casos y se escogerá a los posibles candidatos que se ajusten más al perfil de modo de optimizar costos y tiempos.

POLÍTICAS DE SELECCIÓN

- Se seleccionará al personal que se apegue al perfil del puesto requerido.
- Todos los postulantes deberán pasar el proceso de selección que la empresa aplique y cumplir con los requisitos mínimos establecidos en el perfil del puesto para ser contratados por la empresa.
- Los candidatos que hayan sido pre-seleccionados y hayan presentado sus carpetas al Jefe de Recursos Humanos de la empresa, serán llamados a las siguientes etapas:

  Pruebas Profesionales: se aplicará para evaluar los conocimientos propios de una profesión, que contenga cuestionarios técnicos y/o ejercicios de simulación.

Pruebas Psicotécnicas: se aplicarán para evaluar el potencial del candidato, su inteligencia, razonamiento, agilidad numérica y mental y de personalidad.

- Las pruebas que se realizarán a los postulantes pre-seleccionados serán revisadas y evaluadas por el Jefe de Recursos Humanos de la empresa, y una vez que se lo haya realizado se procederá a realizar una entrevista formal a cada uno de los postulantes con el objetivo de conocer su historia laboral, familiar, interés, aspiraciones y para determinar si sus conocimientos y competencias se relacionan con el perfil buscado.

- El Jefe de Recursos Humanos y el Gerente General serán los encargados de decidir el personal idóneo para laboral en la empresa.

CAPITULO III

DE LA CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

Art.4. El postulante que haya ganado el concurso para laborar en la empresa comercializadora “Herrera Román” se someterá a un periodo a prueba por el lapso de tres meses (90 días) en los que se evaluará su desempeño en el cargo. Y una vez que haya concluido el contrato de periodo a prueba si el empleador o el trabajador no lo diesen por terminado, el contrato continuará en vigencia por el periodo de un año y deberá presentar los siguientes documentos:

- Copia de la cedula de identidad y papeleta de votación autenticadas
- Dos fotografías tamaño carnet
- Certificado de trabajo de la empresa(s) en los dos últimos años
- Títulos Académicos
- Documentación indicada en el Art. 2.

La empresa se encargará de formular y formalizar el contrato para el trabajador cumpliendo con las Leyes Laborales y Reglamentos que norman las relaciones del trabajo, los mismos que podrán ser:

- Contrato Periodo a Prueba
- Contrato por Tiempo Fijo
- Contrato por Tiempo Indefinido
- Contrato Ocasional o Temporal

CAPITULO IV

DE LA INDUCCIÓN AL PERSONAL

Art.5. El nuevo integrante de la empresa será sometido a un proceso de inducción el cual será dirigido por el Departamento de Recursos Humanos cumpliendo lo siguiente:

Inducción Específica

Esta etapa consiste en proporcionarle al personal de nuevo ingreso información relacionad con las características y actividades de un determinado puesto de trabajo, tales como: funciones, deberes.

a) Primeramente se le proporcionará una charla dándole la Bienvenida

b) Se presentará al nuevo integrante a sus compañeros, subordinados y personal de dependencia con quienes laborará diariamente.

c) Se dará a conocer donde laborara y cuáles serán sus funciones.

d) Mostrar al trabajador las instalaciones y equipos de la empresa.

e) Se le proporcionará información relevante de la empresa como: Misión, visión, objetivos, políticas, reglas, horarios de trabajo, días de pago, etc)

f) Se le entregará al trabajador el respectivo manual de funciones que deberá cumplir.

g) Se le proporcionará los equipos y materiales necesarios para el trabajador con la finalidad de que desempeñe sus funciones eficientemente.

Los procesos de inducción serán evaluados y aprobados por el Jefe de Agencia de la empresa de seguridad.

CAPITULO V

DE LA CAPACITACIÓN AL PERSONAL

Art.6. Como componente del proceso de desarrollo del Talento Humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto y a la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la Comercializadora Herrera Román.

- Los requerimientos de capacitación formarán parte de un Plan Anual de capacitación el mismo será elaborado por el Gerente y el Jefe de Recursos Humanos, esto tomando en cuenta las consideraciones

anotadas y las necesidades de cada uno de los departamentos que conforman la empresa.

- Los empleados de la Comercializadora Herrera Román podrán participar de los procesos de capacitación que brinde la empresa.
- La capacitación recibida por los empleados de la empresa será financiada por la misma.

CAPITULO VI

DEL CUMPLIMIENTO DE LAS JORNADAS DE TRABAJO

Art.7. La jornada normal diaria de trabajo que deben cumplir los trabajadores de la empresa, dará inicio y concluirá en el lugar de trabajo y en ocasiones o casos especiales donde se le haya asignado y será registrado el ingreso a su trabajo para el control de asistencia diaria y así mismo el trabajador deberá completar las 40 horas semanales de trabajo, salvo lo prescrito en el Art. 60 del Código de Trabajo.

CAPITULO VII

DE LOS PERMISOS Y VACACIONES

Art.8. Todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un periodo ininterrumpido de quince días de descanso, incluidos los días no laborables de conformidad a lo determinado en el Código del Trabajo y demás normativa aplicable.

a) La empresa concederá hasta tres días de licencia con remuneración completa al trabajador, en caso de fallecimiento de su cónyuge o de su conviviente o de sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad.

b) Permiso de carácter médico con descanso obligatorio hasta por tres días, previo chequeo y autorización del IESS.

c) La empresa concederá hasta tres meses de licencia con remuneración completa al trabajador por maternidad.

d) Cualquier tipo de licencia o permiso no contemplado en el Reglamento Interno o Código de Trabajo deberá ser autorizado por escrito por la Gerencia.

CAPITULO VIII

DE LAS OBLIGACONES DEL TRABAJADOR

Art.9. Los trabajadores tendrán las obligaciones que natural y diariamente le corresponden en cuanto a sus labores, por un acuerdo en el contrato y por Ley. Son obligaciones del trabajador las siguientes:

a) Cumplir su trabajo con eficiencia, entregar las tareas encomendadas, mantener su trabajo al día, y llevar adecuadamente los documentos.

b) Presentarse a sus labores correctamente vestido, con el uniforme que le proporcione la empresa, y en caso de no tenerlo presentarse de la mejor manera.

c) Cerciorarse de que los equipos, productos, maquinaria, vehículos o cualquier bien de propiedad de la empresa se encuentren en perfecto estado de funcionamiento.

d) Guardar consideración y respeto a sus superiores y demás compañeros de trabajo.

e) Cumplir con las obligaciones que consten en el contrato de trabajo, en el Manual de Funciones, el Código del Trabajo y en el reglamento de la empresa.

Econ. Carlos Rodrigo Herrera Salcedo

GERENTE DE LA COMERCIALIZADORA

”HERRERA ROMÁN”

h. CONCLUSIONES

Una vez finalizado el estudio de investigación acerca de la Comercializadora “Herrera Román” se puede concluir que:

- El organigrama estructural de la empresa no se encuentra bien organizado, lo que provoca confusión entre los empleados, desconociendo sus dependencias.

- La empresa no cuenta con un manual de funciones que exponga y aclare las tareas que debe realizarse en cada uno de los puestos, lo cual genera desinformación al momento de desempeñarse en el mismo.

- Durante el estudio del presente trabajo se percató que el personal de la Comercializadora “Herrera Román” conoce únicamente las tareas principales referentes a su puesto de manera ligera; lo que provoca confusión al momento de desempeñar sus tareas y en muchos de los casos una duplicidad de funciones.

- Debido a las carencias detectadas en cuanto a la gestión del talento humano, se diseñó un manual de funciones para cada uno de los cargos existentes en la empresa, el mismo que la beneficiará, gracias a su gran contenido de información necesaria y relevante para cada uno de los cargos, facilitando a la vez un respaldo físico o digital a cada uno de los empleados.

- De acuerdo al porcentaje de empleados que no se encuentran conformes con su salario, se realizó una valuación de puestos en la que se

pudo notar que un gran número de cargos necesitan una revaloración; los mismos que de acuerdo a este proceso de evaluación garantizará una salario justo a los empleados, a la vez que se incrementará la productividad y eficiencia de los mismos.

- Se pudo conocer que existen empleados que no cuentan con el perfil indicado para el cargo que desempeñan dentro de la empresa.

- Al momento de elegir al personal la empresa no lo realiza mediante un proceso técnico, por esta razón se propuso un Reglamento de Admisión y Empleo el mismo que aportará con puntos claves e importantes al momento de contratar al personal y facilitará los procesos de reclutamiento, selección y contratación de acuerdo a las necesidades de la empresa.

i. RECOMENDACIONES

Reconociendo al apoyo brindado por la Comercializadora “Herrera Román” de la ciudad de Loja, y esperando que sea de gran aporte muy cordialmente se recomienda:

–Que la Comercializadora “Herrera Román” ponga en práctica la presente propuesta de Manual de Funciones para cada uno de los cargos existentes que la conforman en la actualidad y así mismo que se brinde un apoyo físico o digital a cada uno de los trabajadores con la finalidad de mantenerlos informados acerca de sus funciones y responsabilidades, contribuyendo a evitar la duplicidad de funciones y en caso de que se realizara algún cambio o modificación en los manuales se notifique y explique a cada uno de ellos.

–Que la Comercializadora “Herrera Román, analice, observe y ejecute la nueva propuesta de salarios brindados en la propuesta de la valuación de puestos.

–Se recomienda que la Comercializadora “Herrera Román” aplique el reglamento de admisión y empleo propuesto, con la finalidad de disminuir los tiempos de respuesta en los requerimientos de llenar vacantes.

j. BIBLIOGRAFIA.

Chiavenato, I. (2011). Admisión de Empleo y Personas. En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos-El capital Humano de las Organizaciones- Novena Edición* (pág. 169). México.

Chiavenato, I. (2011). Importancia del Análisis del Puesto. En I. Chiavenato, *Administración de los Recursos Humanos- El Capital Humano de las Organizaciones- 9na Edición* (pág. 189). México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2011). Métodos de Reclutamiento. En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos- El Capital Humano de las Organizaciones* (págs. 171-172). México.

Chiavenato, I. (2011). Métodos para la Valuación de Puestos por Puntos. En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos- El Capital Humano de las Organizaciones- Novena Edición* (págs. 287-290). México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2011). Puesto de Trabajo. En I. Chiavenato, *La Administracion de los Recursos Humanos-El Capital Humano de las Organizaciones- Novena Edición* (pág. 201). México: McGraw- Hill.

Chiavenato, I. (2011). Reclutamiento del Personal. En I. Chiavenato, *Administración de los Recursos Humanos-El Capital Humano de las Organizaciones- Novena Edición* (págs. 170-171). México.

Chiavenatto, I. (2010). Manual de Funciones. En I. Chiavenatto, *Gestión de Talento Humano. 3ra. Edición* (pág. 202). México: McGraw Hill Interamericana.

Dessler, G. (2010). Clasificación del Personal por Rango. En G. Dessler, *Administración de loa Recursos Humanos* (pág. 92). México: Editorial Pearson.

Dessler, G. (2010). Clasificación del Puesto. En G. Dessler, *Administración de Recursos Humanos- Décimo Primera Edición* (pág. 91). México: Editorial Pearson.

Dessler, G. (2010). Conceptos Básicos. En G. Dessler, *Administración de Recursos Humanos* (págs. 13-15). México: Pearson.

Dessler, G. (2010). Utilidad de la Clasificación del Puesto. En G. Dessler, *Administración de los Recursos Humanos* (pág. 93). México: Editorial Pearson.

Fernández-Ríos, M. (26 de Abril de 2010). *Análisis y descripción de puestos de trabajo: teoría*. Obtenido de Glosario de términos usados en análisis y

descripción de puestos: http://www.gestiopolis.com/glosario-de-terminos-usados-en-analisis-y-descripcion-de-puestos/

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Comercialización de un Producto. En P. Kotler, & G. Armstrong, *Marketing* (págs. 224-226). Estado de México: Pearson.

López, F. J. (2011). Etapas del Manual de Funciones. En F. J. López, *La Administración de los Recursos Humanos en las PYME.* México : Editorial Pearson.

López, F. J. (2011). Importancia del Manual de Funciones. En F. J. López, *La Administración de los Recursos Humanos en las PYME. Primera Edición.* México: Editorial Pearson.

Rivadeneira, D. (28 de Marzo de 2012). *Tipos de Comercialización*. Obtenido de Empresa y Actualidad: http://empresactualidad.blogspot.com/2012/03/comercializacion-definicion-y-conceptos.html

Russel Koh Tzab, F. (25 de Julio de 2013). *Importancia del Puesto* . Obtenido de Importancia del análisis de puestos en las organizaciones: http://www.gestiopolis.com/importancia-del-analisis-de-puestos-en-las-organizaciones/

Sanchez, A., García, D., & Cedillo, N. (6 de Junio de 2010). *Valuación de Puestos*. Obtenido de Administración de los Recursos Humanos I: http://aliciadavidnohemi.blogspot.com/

Santesmases Mestre, M. (2012). Importancia de la Comercialización. En M. Santesmases, *Marketing, Conceptos y Estrategias. 6ta Edición.* Madrid : Pirámide .

Torres Laborde, J., & Jaramillo Naranjo, O. (2014). Especificación del Puesto. En J. Torres Laborde, & O. Jaramillo Naranjo, *Diseño y Análisis del Puesto de Trabajo. Herramienta para la Gestión de Talento Humano-Primera Edición* (pág. 13). Colombia: Universidad del Norte.

Wayne, M. (2010). Contratación de Personal. En M. Wayne, *Administración de Recursos Humanos* (págs. 185-188). México: Pearson.

Wayne, M. (2010). Inducción al Personal. En M. Wayne, *Administración de Recursos Humanos* (págs. 210-212). México: Pearson.

Wayne, M. (2010). Proceso de Selección del Personal. En M. Wayne, *Administración de Recursos Humanos- Décimo Primera Edición* (págs. 182-146). México: Pearson.

Werther, W. (2011). Metódos para Evaluar los Puestos. En W. Werther, *Administración de Recursos Humanos-El Capital Humano de las Empresas- Sexta Edición* (págs. 347-349). México: McGraw Hill.

Werther, W. (2011). Métodos para Evaluar los Puestos. En W. Werther, *Administración de Recursos Humanos-El Capital Humano de las Empresas-Sexta Edición* (págs. 346-347). México: McGraw Hill.

Williams, L. (Enero de 2015). *Funciones de Comercialización*. Obtenido de Portafolio de Comercialización: http://lilibethws.blogspot.com/2015/01/herramientas-de-comercializacion-de-un.html

Zuñiga Rodriguez, M. (28 de Marzo de 2012). *Antología Comercialización*. Obtenido de Bligoo: http://asociaciono2ambiental.bligoo.com.co/que-es-la-comercializacion#.Vv1JEfnhDIU

k. ANEXOS

Anexo 1

FICHA RESUMEN

a) TEMA.

"PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACION DE PUESTOS POR PUNTOS Y REGLAMENTO DE ADMISION Y EMPLEO PARA LA COMERCIALIZADORA HERRERA ROMAN DE LA CIUDAD DE LOJA"

b) PROBLEMÁTICA.

Todas las empresas comercializadoras cuentan con una organización la cual les permite establecer tareas y funciones en cada uno de los departamentos que la conforman, entre ellos tenemos.

El Departamento de Marketing que tiene como finalidad reunir factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, el Departamento Financiero se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa; el Departamento de ventas se encarga de vender los productos y servicios que se ofrecen, y el departamento de Recursos Humanos que es el encargado de velar por el bienestar de los empleados de la empresa.

El departamento de recursos humanos juega un rol muy importante dentro de la empresa, debido a que es el encargado de concebir al hombre y de todo el proceso que refiere a los trabajadores desde su primer día dentro de la empresa, hasta el momento de su despedida de la misma. Consecuentemente

para el departamento de recursos humanos las personas han dejado de ser consideradas como un recurso necesario pero sustituible dentro de la estructura organizacional y funcional, para convertirse en el capital más importante del que depende el crecimiento de la empresa.

Toda empresa necesita tener una distribución clara y ordenada de sus funciones, actividades y responsabilidades, con el fin de potenciar la comunicación entre sus colaboradores, y lograr mantener la estabilidad de la misma. La adecuada administración de los recursos humanos garantiza la eficiencia de las actividades realizadas en la entidad.

La comercializadora “Herrera Román” es una empresa inicia sus actividades en el año 2006 como una empresa personal, introduciéndose en el mercado con dos marcas estratégicas como son:

- Mr. Pollo
- Mr. Chancho

Con el fin de ofrecer al mercado y satisfacer al cliente productos cárnicos de primera necesidad y de gran calidad; en el año 2008 debido a la gran aceptación de los productos, y gracias a que el consumidor final conoció las características y calidad, se incrementan tres nuevas marcas:

- Pro- Can
- Mr. Fish
- Gustadina

En el año 2010 gracias al crecimiento acelerado de la empresa, el crecimiento de personal humano, de ventas, y la gran inversión que la empresa realiza en aquel entonces, se encontraron con la oportunidad de poder ser un distribuidor

autorizado de PRONACA S.A., la misma que tomó el nombre de Comercializadora “Herrera Román” Distribuidor Autorizado de PRONACA S.A., siendo su principal actividad la comercialización y distribución de todos los productos de las distintas marcas. En la actualidad la empresa cuenta con un número de 29 personas laborando dentro de la empresa, las cuales están distribuidas en 7 Empleados y 22 trabajadores.

A continuación se proponen algunas ausencias encontradas:

- Existe falta de personal que se encargue de mantener las instalaciones limpias, lo que provoca que los trabajadores realicen dicha tarea, teniendo una duplicidad de funciones.
- Ausencia de un manual de funciones que describa claramente las funciones, obligaciones, responsabilidades y requerimientos de cada puesto, lo que provoca confusiones, interferencias, sobre posición e inclusive repetición de tareas, lo cual limita el óptimo rendimiento del personal.
- No poseen un reglamento de admisión y empleo donde se describa los métodos y los procedimientos de selección e ingreso de nuevos empleados, y las especificaciones correspondientes a los requerimientos que tiene la organización, lo que cual impide estimar cualitativa y cuantitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo.
- No cuenta con un sistema de valuación de puestos por puntos para cada uno de los cargos designados a sus colaboradores, el cual es muy necesario para medir su desempeño laboral, y al no contar con esta valuación se

provoca desigualdades entre los sueldos, porque no se considera factores como la formación académica, experiencia, funciones, obligaciones y responsabilidades para cada uno de los puestos.

Tomando en consideración lo antes expuesto, se plantea el siguiente problema como tema de investigación:

“PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA LA “COMERCIALIZADORA HERRERA ROMÁN” DE LA CIUDAD DE LOJA”

c) JUSTIFICACIÓN.

JUSTIFICACIÓN ACADEMICA

La realización del presente trabajo investigativo titulado “Propuesta de un manual de funciones, valuación de puestos por puntos y reglamento de admisión y empleo para la “Comercializadora Herrera Román” de la ciudad de Loja” en el ámbito académico permitirá cumplir con los requerimientos estipulados en el reglamento de la Universidad Nacional de Loja, donde se menciona la vinculación del estudiante con la sociedad, a través de la investigación de campo, además el presente trabajo es un requisito indispensable para la obtención del título de tercer nivel y a la vez poniendo en práctica los conocimientos adquiridos durante la carrera de Administración de Empresas de la Modalidad de Estudios a Distancia.

Se establecerán las posibles alternativas de solución a los problemas encontrados, lo que permitirá brindar una herramienta eficaz donde se

establecerán las tareas, deberes y responsabilidades, con su respectiva valoración, correspondientes a cada puesto y se implantará un reglamento de admisión y empleo.

JUSTIFICACIÓN SOCIAL

El presente trabajo investigativo está aportando con la sociedad ya que al existir relación entre estas le proporcionará información valiosa a los directivos de la empresa objeto de estudio, en cuanto a la dirección adecuada de los recursos humanos, y al actuar con el talento humano conforme la ley lo establece; y a su vez permitirá que los empleados alcancen mejor los deberes y responsabilidades del puesto que ocupan dentro de la organización, estableciendo sus puntos fuertes y débiles con el fin de ayudarles a mejorar , y de esta manera establecer planes de formación, reforzar sus técnicas de trabajo y gestionar el desarrollo profesional de sus trabajadores.

JUSTIFICACIÓN ECONOMICA

Mediante la aplicación de las herramientas correctas de manejo de los recursos humanos, teniendo en cuenta que el talento humano es la parte más importante de la empresa, aportará un mejor desenvolvimiento y desarrollo de la empresa objeto de estudio, buscando beneficios económicos y mejoras para la economía de la empresa en mención, tiene como fin la Implementación de técnicas, que permita aprovechar adecuadamente las destrezas, habilidades, aptitudes y actitudes del Talento Humano, lo que permitirá optimizar el uso de los recursos.

d) OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

- Realizar un Manual de Funciones, Valuación de Puestos por Puntos y un Reglamento de Admisión y Empleo para la comercializadora Herrera Román de la ciudad de Loja.

Objetivos Específicos

- Efectuar un diagnóstico situacional de la comercializadora “Herrera Román” con la finalidad de determinar la problemática relacionada con el Talento Humano de la misma.
- Determinar los cargos y puestos existentes en la investigada, sus funciones y responsabilidades.
- Elaborar un manual de funciones para el talento humano de la comercializadora “Herrera Román” con la finalidad de que el personal conozca las funciones que tiene cada uno de ellos dentro de ella.
- Aplicar el proceso de valoración de puestos por puntos para el personal de la objeto de estudio.
- Establecer un Reglamento de Admisión y Empleo para el talento humano de la empresa investigada con el fin de definir el proceso y evitar hacerlo de forma empírica.

Anexo 2

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA
“COMERCIALIZADORA HERRERA ROMAN DE LA CIUDAD DE LOJA”.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

1. Cuál es su perfil profesional para el cargo que desempeña?
2. Que tiempo lleva laborando en la empresa?
3. Considera usted que la empresa que direcciona se encuentra organizada con áreas responsables para cada función?
4. La empresa cuenta con un organigrama estructural?
5. La empresa cuenta con filosofía empresarial (misión, visión, objetivos) y es socializada con los integrantes?
6. Considera usted que las funciones y procesos se encuentran bien definidos?
7. Cuenta la empresa con manual de funciones?
8. De qué manera se asigna funciones a los trabajadores y empleados?
9. La empresa cuenta con una valuación de puestos?
10. Considera que los sueldos actuales están acordes las funciones que desempeña el personal, por qué?
11. Conoce usted si el personal se encuentra satisfecho con el salario recibido?
12. A la hora de realizar la remuneración al personal, se consideran los riesgos laborales a los que se someten?
13. Considera usted importante el análisis y evaluación de puestos de la comercializadora “Herrera Román”? ¿Por qué?
14. Para el ingreso de nuevo personal, la empresa tiene un reglamento de admisión y empleo establecido?

15. Cuál es el método de selección utilizado para el ingreso de nuevo personal?
16. Qué tipo de reclutamiento de personal se realiza en la empresa y de que manera lo realiza?
17. El personal que labora en la empresa es sometido a un periodo de prueba? Que tiempo?
18. Que tipos de contratos se realiza al personal de la empresa?
19. Cuenta la empresa con un Plan de Capacitación y desarrollo del personal, en relación con las funciones de cada uno de sus puestos de trabajo?

Anexo 3

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA
"COMERCIALIZADORA HERRERA ROMAN DE LA CIUDAD DE LOJA".

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

1. Indique su sexo

Femenino ☐ Masculino ☐

2. Qué tiempo lleva laborando en la Comercializadora Herrera Román?

0 a 1 año ☐
1 año un mes a 2 años ☐
2 años un mes a 3 años ☐
3 años un mes a 4 años ☐
4 años o más ☐

3. Cargo que desempeña

Administrador Financiero	
Coordinador de Ventas	
Contadora	
Auxiliar de Contabilidad	
Jefe de Cartera	
Auxiliar de Cartera	
Bodeguero	
Auxiliar de Bodega	
Facturador	
Vendedor	
Chofer	

Ayudante de Reparto	

4. Cuál es su nivel de formación académica?

Bachiller	
Superior /Universitario	
Técnico/Tecnología	
Profesional	
Cuarto Nivel / Maestría	
Quinto Nivel / PHD	
Ninguna	

5. ¿Conoce si existe un reclutamiento interno o externo dentro de la empresa?

SI ☐ NO ☐

Cual…….

6. Su ingreso a la empresa fue a través de:

Concurso de Merecimientos ☐

Por familiares ☐

Por recomendaciones ☐

Otros ☐

7. Para ingresar a la empresa y formar parte de ella, usted fue sometido a:

Entrevista ☐

Pruebas de Conocimiento ☐

Pruebas Psicológicas ☐

Pruebas Médicas ☐

Otros……
…….

8. Con qué tipo de contrato se encuentra laborando en la empresa?

Fijo ☐

Eventual ☐
A Prueba ☐
Ninguno ☐
En caso de no tener un contrato indique
Porqué……
……..

9. Conoce usted si la empresa cuenta con un reglamento de admisión y empleo para contratar a su personal?
SI ☐ NO ☐
Cual……
……..

10. Al hacer su ingreso en la empresa se le proporcionó un manual de bienvenida en el que se explique la historia de la empresa, misión, visión, reglas, normas etc.?
SI ☐ NO ☐
Cuáles……
……..

11. Cuando le realizaron la inducción al cargo, de que manera se la realizaron?
Verbal ☐
Escrita ☐
No se la realizo ☐

12. Cuando se le realizo la inducción al puesto que ocupa, se le proporcionó las herramientas necesarias para desempeñarse en el mismo?
SI ☐ NO ☐
En caso de que su respuesta sea negativa explique porqué
……
……..

13. Ha recibido capacitación relacionada con el cargo que desempeña por parte de la Comercializadora Herrera Román?

SI ☐ NO ☐

14. Con que periodicidad recibe usted capacitación?

Una vez al mes	
Una vez cada tres meses	
Una vez cada seis meses	
Una vez al año	
Otros	

15. Al momento de ocupar su puesto de trabajo en la empresa, se le proporcionó a usted un manual de funciones o un documento relacionado con las labores que debe desempeñar?

SI ☐ NO ☐

16. Tiene usted definida claramente cuáles son sus funciones dentro de la Comercializadora Herrera Román?

SI ☐ NO ☐

……
……..

17. ¿Cuáles son las funciones que con frecuencia realiza en el desempeño del cargo?

Gerente	- Delegar funciones. - Afrontar conflictos y buscar soluciones inmediatas y adecuadas. - Preparar planes, presupuestos, y previsiones de ventas. - Establecer metas y objetivos. - Delimitar el territorio y rutas. - Establecer las cuotas o metas de ventas.

	- Contratación de personal.
Administrador Financiero	- Analizar los aspectos financieros de todas las decisiones. - Analizar la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas. - Ayudar a elaborar las decisiones específicas que se deban tomar y a elegir las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar dichas inversiones. - Pagos de factura de proveedores
Coordinador de Ventas	- Supervisar y controlar las actividades que debe realizar cada uno de los trabajadores que se encuentran a su cargo. - Realizar inspecciones de ventas - Elaborar constantemente informes de las ventas realizadas. - Coordinar los procedimientos para mantener una atención al cliente de excelencia.
Contadora	- Manejo de cuentas, balances, roles de pago. - Preparar y presentar informes sobre la situación financiera que exijan los entes de control y mensualmente entregar al gerente un balance de comprobación. - Llevar los libros mayores de acuerdo con la técnica contable y los auxiliares necesarios, de conformidad con lo establecido.
Auxiliar de Contabilidad	- Revisar y comparar lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas. - Transcribe información contable en un

	computador. - Archiva documentos contables para uso control interno.
Jefe de Cartera	- Elaborar reportes de las planillas de ingreso caja en forma diaria. - Elaborar informes periódicos por sistema de movimientos de la cartera de cobranzas.
Auxiliar de Cartera	- Generar roles de pago, facturación. - Mantener archivada, actualizada y en orden la información procesada. - Entrega diaria de lo recaudado al responsable de depósitos en bancos.
Facturador	- Recibir la orden de pedido del cliente, verificar el pago y la cantidad de producto solicitado. - Revisar las transacciones de ventas durante el día. - Preparar el cierre de ventas diario y el reporte.
Bodeguero	- Estar informado sobre daños o deficiencias de los equipos y productos. - Revisar el adecuado almacenaje de los materiales de trabajo. - Verificar que se despache adecuadamente y a tiempo los productos. - Mantener un inventario de todos los productos de la bodega.
Auxiliar de Bodega	- Mantener un inventario de todos los productos de la bodega. - Tomar decisiones cuando el jefe de bodega se encuentra ausente. - Mantener la bodega aseada y ordenada.

Vendedor	- Ejecución de ventas, satisfacer necesidades de los clientes. - Cumplir metas de ventas. - Visita directa a los clientes para ofrecer los productos. - Visita al cliente para receptar los pedidos. - Cobro de facturas a los clientes.
Chofer	- Conducir, entregar pedido. - Despachar mercadería.
Ayudante de Reparto	- Entregar a domicilio el producto para los clientes según su pedido y hacer firmar la factura de recibido, ya que con esta documentación se comprobará que se entregó el pedido. - Apoyar con el empacado de los productos que serán entregados.

18. Considera usted que tiene los conocimientos necesarios para desempeñar para el puesto que ocupa?

SI ☐ NO ☐

Porque?.....
.....

19. Considera usted que tiene las habilidades y destrezas necesarias para desempeñar para el puesto que ocupa?

SI ☐ NO ☐

Porque?.....
.....

20. El puesto que usted desempeña está acorde con su formación profesional?

SI ☐ NO ☐

Porque?.....
.....

21. Es evaluado constantemente el trabajo que usted realiza?

SI ☐ NO ☐

Como……
……..

22. Su remuneración está dada por:

Sueldo Fijo ☐

Sueldo Fijo + comisiones ☐

Bonos Adicionales ☐

23. A su criterio, ¿La remuneración que percibe está acorde con las actividades que desempeña?

SI ☐ NO ☐

En caso de ser su respuesta negativa indique

Porqué?……
……

Anexo 4

FORMATO DE SOLICITUD DE EMPLEO PARA LA COMERCIALIZADORA

SOLICITUD DE EMPLEO "COMERCIALIZADORA HERRERA ROMÁN"				
INFORMACIÓN PERSONAL				
Nombres:				
Apellidos:				
Cédula:			**Fecha:**	
Dirección			**Edad:**	
INSTRUCCIÓN				
Educación	**Año Aprobado**	**Institución**	**Lugar**	**Título**
Primaria				
Secundaria				
Profesional				
Técnica				
Especial				
EXPERIENCIA LABORAL				
	Empresa	**Tiempo de trabajo**	**Cargo**	**Motivo de salida**
Actual				
Ultimo (a)				
CURSOS REALIZADOS				
Nombre		**Lugar**		**Duración**
REFERENCIAS PERSONALES				
Nombre		**Vínculo**		**Teléfono**
MOTIVOS POR LOS QUE QUIERE PERTENECER A ESTA EMPRESA				

Anexo 5

NO PISAR
GUSTADINA
GUSTADINA
GUSTADINA
GUSTADINA

GERENCIA
Herrera Roman

INDICE

TÍTULO: I

CERTIFICACIÓN ii

AUTORÍA iiii

CARTA DE AUTORIZACIÓN iv

AGRADECIMIENTO v

DEDICATORIA vi

a. TÍTULO 1

b. RESUMEN 2

c. INTRODUCCIÓN 9

d. REVISIÓN DE LA LITERATURA 13

MARCO REFERENCIAL 13

MARCO CONCEPTUAL 17

e. MATERIALES Y MÉTODOS. 39

f. RESULTADOS. 43

g. DISCUSIÓN 78

h. CONCLUSIONES 143

i. RECOMENDACIONES 145

j. BIBLIOGRAFIA. 146

k. ANEXOS 149

INDICE 169