



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

TÍTULO:

“PROPUESTA PARA LA EVALUACION DE DESEMPEÑO, MANUAL DE FUNCIONES Y VALUACION DE PUESTOS POR PUNTOS EN LA EMPRESA “PROALDE” EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS”

TESIS PREVIA A OPTAR EL GRADO DE INGENIERIA COMERCIAL.

AUTORA:

Leidy Briceño Castillo

DIRECTOR:

ING. EDISON ESPINOZA

LOJA – ECUADOR

2014

CERTIFICACIÓN

Ing. Edison Espinoza.

Director de Tesis.

Que el presente trabajo de investigación se desarrolló por la Egresada **Leidy Angela Briceño Castillo**, el mismo que se titula **“PROPUESTA PARA LA EVALUACION DE DESEMPEÑO, MANUAL DE FUNCIONES Y VALUACION DE PUESTOS POR PUNTOS EN LA EMPRESA “PROALDE” EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS”**, durante su desarrollo y ejecución ha sido supervisada y apoyada por mis conocimientos; por lo cual autorizo a que el trabajo desarrollado sea presentado ante el tribunal correspondiente.

Loja, diciembre del 2014

Atentamente.



Ing. Edison Espinoza

DIRETOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Leidy Angela Briceño Castillo, declaro ser el autor de la presente Tesis y absuelvo explícitamente 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.

Autor: ~~Leidy Angela~~ Briceño Castillo

Firma: 

Cedula: 1715327928

Fecha: Loja, diciembre del 2014

CARTA DE AUTORIZACION DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACION ELECTRONICA DEL TEXTO COMPLETO.

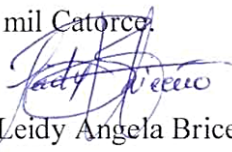
Yo, Leidy Angela Briceño Castillo declaro ser autora de la Tesis titulada: “PROPUESTA PARA LA EVALUACION DE DESEMPEÑO, MANUAL DE FUNCIONES Y VALUACION DE PUESTOS POR PUNTOS EN LA EMPRESA “PROALDE” EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS”. Como requisito para optar el grado de INGENIERA COMERCIAL; 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 la Visibilidad de su contenido de la Siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional.

Los usuarios pueden consultar al contenido de este trabajo en PDF, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenios la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de las tesis que realice una tercera persona.

Para firmeza de esta autorización, en la Ciudad de Loja, a los 12 días del mes de diciembre del Dos mil Catorce.

Firma:



Autor: Leidy Angela Briceño Castillo

Cedula: 1715327928

Dirección: Sto. Dgo. de los Tsachilas, Coop. A. Calderón Calle E. Cardenas y Pablo Neruda.

Correo Electronico: ladybri2878@yahoo.es

Telefono: 0980250010 / 2756035

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de Tesis: Ing. Edison Espinoza

Presidente: Dr. Luis Quizhpe Salinas

Vocal Integrante: Mg. Galo E. Salcedo

Vocal Integrante: Mg. Carlos Rodríguez Armijos

AGRADECIMIENTO

Mis mas sincero agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja, a los Directivos y Docentes de la Modalidad de Estudios a Distancia por haberme formado en la ciencia y el conocimiento practico y teorico con buenos valores eticos.

Quiero agradecer a toda mi familia pero en especial a Dios, por darme la oportunidad de cumplir mi sueño y sobre todo por ser la luz de mí camino, gracia mi Dios por llenarme de fuerza, valentía y coraje para hoy estar aquí presente.

A todo el personal de PROALDE, por brindarme todo el apoyo en este proyecto, gracias por tener actitud y aptitud de cambio.

A mis hijas por todo su apoyo incondicional y por ser esos cómplices en cada momento que sin reprochar mi ausencia, me dieron las fuerzas necesarias para seguir adelante, a mis amigos que con sus experiencias y conocimientos fueron aporte esencial para acercarme con paso firme hacia mi meta, gracias muchas gracias.

LEIDY BRICEÑO.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este proyecto al ser más Divino aquel que ha guiado mi vida y que ha permitido que hoy este aquí, gracias mi Dios por haber permitido culminar una etapa más de mi vida.

También quiero dedicar a toda mi familia porque los quiero mucho, la familia mis hijas, por su apoyo incondicional.

Pero sobre todo a ustedes mis amores, gracias hijas mías por su comprensión, su apoyo pero sobre todo su amor.

LEIDY BRICEÑO.

a. TÍTULO.

**“PROPUESTA PARA LA EVALUACION DE DESEMPEÑO, MANUAL DE
FUNCIONES Y VALUACION DE PUESTOS POR PUNTOS EN LA EMPRESA
“PROALDE” EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS”**

b. RESUMEN.

Santo Domingo de los Tsáchilas en la actualidad se encuentra en un momento de crecimiento en la demanda de productos y servicios exigiendo a las empresas un crecimiento organizado. La presente investigación se desarrolló en la empresa PROALDE productora y distribuidora de CAFÉ DE HABA Y CHIFLES DE PLATANO, con el fin de mejorar su rendimiento organizacional se propuso como **objetivo general** elaborar un Manual de Funciones y Valuación de puestos por puntos para el Talento Humano de la empresa “PROALDE” de la ciudad de Santo Domingo.

Para ello se realizó la **Revisión Literaria** donde se abordó los conceptos y teoría relacionada. Se realizó una investigación de los antecedentes de la empresa, analizando también su situación actual. Se propuso objetivos con el fin de conocer y llevar a cabo dicha investigación. Para la realización de dichos objetivos y con la finalidad de profundizar, en el estado de la empresa para ello los **materiales y métodos** fue las encuestas a sus clientes más preciados su personal, con el fin de obtener información de primera mano y real.

Cabe destacar que para la correcta ejecución de este estudio se aplicaron diferentes **métodos y técnicas de investigación**, los cuales nos ayudaron a obtener información relevante, que nos fueron útiles en el desarrollo del estudio “De acuerdo a los resultados obtenidos se ha propuesto realizar una Propuesta para la Evaluación de desempeño, manual de funciones y valuación de puestos por puntos en la empresa “PROALDE” en la ciudad de santo domingo de los Tsáchilas”

Como Resultados dicha Propuesta permitirá realizar una Evaluación de desempeño, manual de funciones con la finalidad de que la empresa siga creciendo en el mercado de manera organizada. Este modelo que se recomienda será ejecutable ya que tenemos la aceptación de sus directivos, lo que indica que la propuesta al ejecutarse es factible y viable para la organización por lo tanto la propuesta va hacer aceptada por los propietarios con el fin de tener una empresa con una mejor estructura.

Por ello se presenta las Conclusiones que la Empresa PROALDE, desconoce con exactitud todas las funciones de sus respectivos puestos de trabajo, este problema se ahonda por la inexistencia de Manuales de Funciones, Clasificación de Puestos y Valoración por Puntos, seguidamente se planteó las Recomendaciones las mismas que una adecuada aplicación a la propuesta, y la Bibliografía como fuente de obtención de la Información.

Abstract

Santo Domingo ECUADOR today is in a time of growth in demand for products and services requiring companies organized growth. This research was developed in the company PROALDE producer and distributor of coffee bean and chifles, in order to improve organizational performance was proposed as general objective to develop a Manual Functions and Valuation number of points for Human Talent the company "PROALDE" city of Santo Domingo.

For this the Revised Literary where concepts and related theory is onboard is relizó. An investigation of the history of the company was held, also analyzing their current situation. Goals to meet and conduct such research was proposed. For the realization of these objectives and in order to deepen the state of the company for that the materials and methods surveys was their most valued customers its staff, in order to obtain first hand and real.

Note that for the proper execution of this study different methods and research techniques were applied, which helped us obtain relevant information that served us well in the development of the study "According to the results has been proposed to perform a Proposal Assessment of performance, user roles and job evaluation points in the company "PROALDE" in the city of Santo Domingo de los Tsachilas "

As results that proposal will allow an evaluation of performance, function manual in order to keep the company growing in the market in an organized manner. This model is recommended to be enforceable and that we accept its directors, indicating that the proposal to run is feasible and viable for the organization therefore the proposal is accepted by the owners do in order to have a company with a better structure.

Therefore the conclusions that PROALDE Company, unknown exactly all the functions of their jobs is presented, this problem is deepened by the absence of Functions Manual, Job Classification and Rating Points, then the Recommendations pose the same as a proper application of the proposal, and literature as a source of obtaining the information.

c. INTRODUCCIÓN

Las nuevas tendencias mundiales dentro del campo empresarial exigen que las empresas sean flexibles adecuándose a los nuevos cambios y retos que plantean los escenarios en el ámbito nacional, pero fundamentalmente en el contexto mundial; la competitividad y la globalización son dos elementos de influencia en el panorama empresarial; en donde el talento humano es un instrumento estratégico para el desarrollo de las empresas y para alcanzar los objetivos propuestos, siendo fundamental evaluar periódicamente su desempeño a fin de potencializarlo y acompañarlo velando por su desarrollo integral.

La presente investigación se realizó porque la empresa “PROALDE” no cuenta con un control del Talento Humano por ende un adecuado Manual de Funciones y una correcta valoración de puestos, por ende las funciones de su talento humano requieren de mayores exigencias para garantizar el buen desenvolvimiento de su personal.

Así mismo permite que se utilicen los siguientes objetivos específicos como:

Determinar las funciones y responsabilidades asignadas de acuerdo al cargo establecido

Clasificar cada uno de los cargos de acuerdo a las funciones que realizan, así como las necesidades y expectativas de los empleados de la empresa.

La estructura de esta investigación está proporcionada de la siguiente manera:

TÍTULO del tema desarrollado, el RESUMEN el cual habla del objetivo general de la investigación, REVISIÓN LITERARIA donde se encuentra la sustentación teórica referente al tema, MATERIALES Y MÉTODOS, utilizados en el desarrollo de la investigación, RESULTADOS son los que se obtienen de la propuesta y el diagnóstico, DISCUSIÓN reseña histórica de la Empresa, finalmente se indica la BIBLIOGRAFÍA donde consta los autores de la parte teórica.

d. REVISIÓN DE LA LITERATURA

MARCO REFERENCIAL

PRODUCCIÓN DE HABA

Son originarias como cultivo del Oriente Próximo, extendiéndose pronto por toda la cuenca mediterránea, casi desde el mismo comienzo de la agricultura. Los romanos fueron los que seleccionaron el tipo de haba de grano grande y aplanado que es el que actualmente se emplea para consumo en verde, extendiéndose a través de la Ruta de la Seda hasta China, e introducido en América, tras el descubrimiento del Nuevo Mundo.

-Familia: Leguminosae, subfamilia Papilionoidea.

-Nombre científico: *Vicia faba* L.

-Planta: anual. Porte recto.

-Sistema radicular: muy desarrollado.

-Tallos: de coloración verde, fuertes, angulosos y huecos, ramificados, de hasta 1,5 m de altura. Según el ahijamiento de la planta varía el número de tallos.

-Hojas: alternas, compuestas, paripinnadas, con folíolos anchos ovales-redondeados, de color verde y desprovistas de zarcillos.

-Flores: axilares, agrupadas en racimos cortos de 2 a 8 flores, poseyendo una mancha grande de color negro o violeta en las alas, que raras veces van desprovistas de mancha.

-Fruto: legumbre de longitud variable, pudiendo alcanzar hasta más de 35 cm. El número de granos oscila entre 2 y 9. El color de la semilla es verde amarillento, aunque las hay de otras coloraciones más oscuras.

IMPORTANCIA ECONÓMICA Y DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA

Puede emplearse tanto en consumo fresco, aprovechándose vainas y granos conjuntamente, así como únicamente los granos, dependiendo del estado de desarrollo en que se encuentren; o como materia prima para la industria transformadora, tanto para enlatado como para congelado.

En los últimos años este cultivo ha sufrido un descenso de su superficie cultivada, debido fundamentalmente a la ausencia de variedades mejoradas adaptadas a la mecanización del cultivo y a los ataques de jopo.

El origen del haba se cree que está localizado en el Antiguo Mundo. En España llegó a ser la leguminosa de mayor producción en 1981, dicha producción abarca tanto la producción de haba tierna como la de seca.

Es una hortaliza muy antigua y fácil de cultivar. Su origen podría centrarse en el antiguo mundo, hace miles de años ya se recolectaba en Afganistán, Asia occidental y las cercanías del Himalaya. Durante la Edad Media, en España, era la legumbre más consumida. En el año 1981 era la leguminosa de mayor producción en España, considerando que la producción de haba engloba tanto la de haba seca como la de tierna.

El café ha sido de los cultivos que se han destacado en las exportaciones agrícolas del Ecuador, el mismo que conjuntamente con el cacao y el banano han constituido fuente de empleo y de divisas por décadas para la economía ecuatoriana

Actualmente, este cultivo se encuentra ubicado a nivel nacional. Según los datos del último censo agropecuario existen 151,900 hectáreas de cultivo de café solo y 168,764 hectáreas de cultivo de café asociado

MARCO CONCEPTUAL

EMPRESA

Una **empresa** es una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los demandantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial así como sus necesarias inversiones.

La importancia de una empresa radica en inculcar los valores a los propios empleados de forma que dichos valores afecten a las relaciones que se mantienen con los clientes. Estos valores o formas de comportarse pueden parecer a priori como obligaciones o imposiciones de la empresa hacia sus empleados. En ocasiones no se entiende la política empresarial ni se sabe porque se toman las medidas que se toman. Muchas veces los empleados deben de vestir con ropas determinadas, realizar llamadas siempre de la misma forma, evitando decir ciertas palabras o despidiéndose siempre de la misma manera. Estas formas son las que a largo plazo van a influir y dar importancia a la empresa.

Algunas empresas tienen a los clientes como la prioridad número uno en importancia. Dicha empresa crea una política clara y una cultura hacia el cliente potencial de manera que el cliente lo entienda y lo valore. Casi siempre esta política afectará al empleado, que será en última instancia quien la adopte y la exponga directamente al cliente. Por otra parte, una empresa que tiene pocas políticas formales relacionadas con el comportamiento del personal, deja que cada empleado tome sus propias decisiones y esto puede no ser apropiado y llevar a conflictos con el resto de miembros, lo que seguramente influya de manera negativa en los intereses finales de la empresa y de los clientes.

CONCEPTO DE EVALUACION

El término evaluación es uno de los más utilizados por los profesionales de la educación. En buena parte de las ocasiones dicho uso está asociado a los exámenes y las calificaciones, es decir, a la valoración de los productos del aprendizaje. Esta utilización

tiene que ver con la concepción de la evaluación que tiene la mayoría de la población. El propio Diccionario de la Real Academia Española da dos definiciones de la voz evaluación: “1. Señalar el valor de una cosa. 2. Estimar, apreciar, calcular el valor de una cosa”.

La concepción estática de la evaluación que se encierra en estas definiciones, en las que se resalta el hecho de valorar resultados responde a una concepción de la educación también estática y centrada en los productos y no en los procesos. Puede decirse que según se ha ido entendiendo la educación como un proceso en el que intervienen distintos agentes y circunstancias que influyen en sus resultados, se ha ido modificando también la idea de evaluación. Esta modificación sitúa a ésta en el interior de un proceso (de enseñanza-aprendizaje), no al final del mismo como elemento de verificación de sus resultados.

DESEMPEÑO

Se denomina desempeño al grado de desenvolvura que una entidad cualquiera tiene con respecto a un fin esperado. Así, por ejemplo, un trabajador puede tener buen o mal desempeño en función de su laboriosidad, una empresa puede tener buen o mal desempeño según la calidad de servicios que brinda en función de sus costos, una máquina tendrá un nivel de desempeño según los resultados obtenidos para la que fue creada, un estado tendrá un desempeño determinado según la concreción de las políticas que haya establecido quien esté en el gobierno, etc.

Todas estas variantes tienen en común la concreción de determinadas metas u objetivos en una determinada escala. Es por eso que puede utilizarse el término “productividad” como sinónimo de "**desempeño**", en la medida en que se referencia a una escala para medir una determinada actividad en relación a la concreción de resultados. Así, es posible emparentar de algún modo esta expresión a un término de raigambre económica sobre el que se ha cavilado en considerable proporción.

EVALUACION DE DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran).

Es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado/a en la organización. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza.

Es importante resaltar que se trata de un proceso sistemático y periódico, se establece de antemano lo que se va a evaluar y de qué manera se va a realizar y se limita a un periodo de tiempo, que normalmente es anual o semestral. Al sistematizar la evaluación se establecen unas normas estándar para todos los evaluadores de forma que disminuye el riesgo de que la evaluación esté influida por los prejuicios y las percepciones personales de éstos.

Mediante la apropiada evaluación del personal se puede evaluar a los trabajadores a fin de que continúen trabajando en la empresa. Es importante porque permite el mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.

La evaluación de personal es una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

Facilita la información básica para la investigación de los recursos humanos. Promueve el estímulo a la mayor productividad.

Logra una estimación del potencial de desarrollo de los trabajadores.

La valoración del desempeño es una herramienta al servicio de los sistemas de gestión de recursos humanos. Los resultados de la evaluación se pueden utilizar para desarrollar o mejorar otros programas.

MANUAL DE FUNCIONES

Es un instrumento de información en el cual se describen en forma secuencial y cronológica, las operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una Dependencia o Entidad, o varias de ellas.

Mantener actualizada la valoración de cargos que conforman la estructura de cargos administrativos de la Universidad, con estudios de equidad interna, de acuerdo con los factores de valoración del sistema: propósito del cargo, rol, educación formal, habilidades y destrezas, responsabilidad y calidad de vida.

VALORACION DE PUESTOS

Clasificación:

- Realizar análisis ocupacional de los procesos de trabajo, de la estructura organizacional, de la unidad donde se ubica el cargo, con el propósito de mantener el equilibrio y consistencia interna en el momento de emitir algún criterio.
- Realizar análisis comparativo del cargo, utilizando como insumo el cuestionario para análisis de estudio de cargos, entrevista u observación, Manual Descriptivo de Perfiles de Cargos por Competencias y normativa vigente.
- Verificar la idoneidad de los colaboradores como producto del estudio de clasificación y valoración del cargo.

Valoración:

- Mantener el equilibrio interno y competitividad externa de la estructura de valoración de cargos basados en un modelo por competencias.
- Realizar análisis comparativo de los factores de valoración con base en el nuevo perfil del cargo.
- Alinear la valoración en los diferentes niveles de los estratos, mediante estudios de mercado y competitividad externa.
- Definir la valoración el cargo.

El proceso de valoración y clasificación de puestos.

“La Valoración de puestos tiene como origen los estudios de tiempo y movimientos desarrollados por primera vez por Frederick. Taylor en el año del 1881 ya que determina los tiempos estándares de producción a los cuales debía corresponder una remuneración estándar”¹

Puesto.

“Es una unidad de la organización que consta de un conjunto de deberes y responsabilidades y que los separan y distinguen de los demás puestos.”²

Importancia del puesto.

“La importancia del puesto no dependen únicamente de las funciones y tareas que desarrolla sino que también debe considerarse el enfoque estratégico de la empresa en cuanto a negocios, funciones y productos. En una empresa de producción, la ingeniería puede ser muy importante mientras que en una empresa dedicada a la comercialización de bienes de consumo masivo la función de marketing puede ser la más crítica”.³

Es importante resaltar que se valorara el puesto y no ala persona que desempeña el mismo.

Debemos considerar que “valorar un puesto es de vital importancia para las organizaciones sean estas públicas o privadas porque permite administrar de mejor manera los sueldos y salarios otorgados al personal para que de esta manera los empleados y obreros no se sientan discriminados”⁴.

¹ Tomado 01/12/2014.<http://www.monografias.com/trabajos76/administración-salarios2.shtml>.

² COYANO Janeth, Valoracion y clasificación de puestos, Tesis UPS Facultad Administracion de Empresas, Cuenca , 19 de Octubre del 2010.

³CHIAVENATO, Idalberto Gestion del Talento Humano, 2002.,Editorial M c Graw Hill. Colombia.

⁴CHIAVENATO, Idalberto Gestion del Talento Humano, 2002.,Editorial M c Graw Hill. Colombia.

Clasificación del puesto.

Los puestos conformaran grupos ocupacionales o familias de puestos similares por su valoración, cuyo ordenamiento responderá al puntaje obtenido , de acuerdo a la escala de valoración.

La clasificación de los puestos consiste en ordenar cada uno de los puestos en clases considerando una similitud en sus tareas y responsabilidades.

Una vez que se clasifican los puestos se debe terminar las competencias claves para ocupar ciertos puestos y en la base de estos se seleccionara al personal para ocupar el mismo.

De acuerdo a los métodos anteriores de alineamiento y el degradado predeterminados tiende en clasificar los puestos automáticamente, mientras que el método de la puntuación al proporcionar en valor de puntos cada puesto este conlleva a la clasificación por clase de puntos.

Conceptos básicos.

La Tarea.

“Conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante del cargo, en general hace referencia a cargos simples y rutinarios, como los que ejercen los obreros o los que trabajan por horas”.⁵

⁵ BEGG, DAVID, STANLEY FISCHER, RUDIGER DORNBUSCH Y ANDRÉS FERNÁNDEZ DÍAZ. “Economía”. Octava edición. Mc Graw-Hill. España. 2006

El Cargo.

Conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional. Ubicar un cargo en el organigrama implica definir cuatro aspectos: nivel jerárquico, el área, el superior jerárquico y los subordinados.

Puesto.

Entendemos por puesto de trabajo a aquello que es tanto metafórica como concretamente el espacio que uno ocupa en una empresa, institución o entidad desarrollando algún tipo de actividad o empleo con la cual puede ganarse la vida ya que recibe por ella un salario o sueldo específico.

Clase del Puesto.

Es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ejecuta el cargo. Se refiere a cargos que incluyen actividades más diferenciadas, como las que desempeñan los que trabajan por meses o los funcionarios.

Serie De Puesto.

Es un conjunto de clases de puestos que se diferencian entre sí por el grado de complejidad, autoridad y responsabilidad de las funciones que tienen asignadas.

Especificación del Puesto.

La diferencia entre una descripción de puesto y una especificación de puesto estriba en la perspectiva que se adopte.

La descripción define qué es el puesto. La especificación describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe quién desempeña el puesto. No es

frecuente separar enteramente la descripción de la especificación, resulta más práctico combinar ambos aspectos.

Identificación Del Puesto.

“Mediante el título del puesto y otros datos de identificación, ayuda a distinguir un puesto entre los demás de la organización”.⁶

Naturaleza Del Trabajo.

De dos clases puede ser la naturaleza del trabajo, considerado como instrumento de producción de la riqueza, que son: material e inmaterial. A la primera clase corresponde el trabajo corporal, y a la segunda el espiritual.

“La naturaleza del trabajo material o corporal, reside en las facultades físicas del hombre; mientras que la naturaleza del trabajo inmaterial o espiritual estriba en las facultades intelectuales”.⁷

“Pero hemos de advertir, que la naturaleza orgánica y la inorgánica del instrumento trabajo, son inseparables y se encuentran unidas, como el cuerpo y el alma a la vida de los seres humanos. Hay dos puntos de vista, material y espiritual: material porque siempre tiene una manifestación exterior, y espiritual porque siempre le rige una voluntad razonable”.⁸

⁶ BEGG, DAVID, STANLEY FISCHER, RUDIGER DORNBUSCH Y ANDRÉS FERNÁNDEZ DÍAZ. “Economía”. Octava edición. Mc Graw-Hill. España. 2006

⁷ HELGUERA Y GARCÍA, A. Manual práctico de la producción de la riqueza. 2006

⁸ BEGG, DAVID, STANLEY FISCHER, RUDIGER DORNBUSCH Y ANDRÉS FERNÁNDEZ DÍAZ. “Economía”. Octava edición. Mc Graw-Hill. España. 2006

Requisitos del Puesto.

También utilizan los requisitos del puesto aparte de las especificaciones los gerentes y supervisores para seleccionar a los empleados y orientarlos a los puestos; entre los requisitos del puesto se encuentran los requisitos físicos e intelectuales

Condiciones de Trabajo

Se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgo, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones.

Dentro de las condiciones de trabajo tenemos: ambiente de trabajo y riesgos.

Valoración de puestos.

“La valoración y la clasificación de cargos son técnicas tradicionales para definir una estructura de salarios con base en la comparación sistemática y coherente. Mientras la valoración de cargos busca fijar el valor relativo de cada cargo en la organización. La clasificación agrupa los salarios de los cargos en una estructura integrada y cohesionada, cuyas respectivas franjas salariales están en orden gradual de valores. La idea subyacente es proporcionar una distribución equitativa de los salarios de la organización para eliminar cualquier tipo de arbitrariedad.”⁹

El estudio del proceso de valoración de puestos y su correspondiente clasificación propuesta por Chiavenato permitirá conocer:

- Cuánto vale un puesto.

⁹ CHIAVENATO, Idalberto.” Gestión de talento humano”. Ed. Mc. Graw Hill. 2002 pág. 120

- Como es un trabajo.
- Como se lo paga.
- A que otros puestos se parecen.
- De cuales se diferencia.
- Cuál es su naturaleza.
- Su nivel de complejidad.
- Requisitos para su desempeño.
- Relaciones del puesto con otros puestos.
- En la valoración de puestos se debe tener presente:
- El nivel de responsabilidad y toma de decisiones.
- La dificultad que encierra una actividad.
- El riesgo de las actividades.
- Nivel de complejidad de las actividades.
- Las competencias requeridas para su desempeño.
- Las relaciones (parte y/o otros puestos con los que mantiene vínculos de trabajo).

Objetivos del proceso de valoración de puestos.

En la administración del talento humano en las empresas u organizaciones se emplea el proceso de valoración de puestos principalmente para definir una estructura de sueldos y salarios con base a la comparación sistemática y coherente de los puestos, los siguientes son los objetivos de este proceso:

Elaborar distributivos de sueldos.

Agrupar clases de puestos dentro de niveles salariales.

Disponer de la base matemática para la determinación de una curva de salarios.

Evitar distorsiones para mantener la equidad interna y la competitividad externa.

Mantener el principio universal de “A igual trabajo, igual remuneración”.

Dar un soporte técnico a la toma de decisiones gerencial para reclasificación de puestos.

Para que se proceda a hacer los análisis respectivos de tratamiento salarial que ameriten de acuerdo a las leyes correspondientes.

Trazar políticas empresariales y de la administración de recursos humanos en circunstancias particulares de la empresa (competitividad externa por ejemplo).

Ventajas y desventajas del proceso de valoración de puestos

Chiavenato manifiesta las siguientes Ventajas y desventajas de este proceso.

Ventajas.

- El uso de un mayor número de factores permite mejorar el análisis de los puestos para valorar a fin de darles un salario más justo.
- El proceso fundamental es relativamente sencillo y claro.
- Reduce al mínimo la influencia subjetiva del título o personalidad del puesto.
- Los empleados lo aceptan con facilidad, cuando está bien descrito u especificado.
- Resume los criterios necesarios en definiciones cuidadosamente elaboradas.
- Reduce la influencia del título del puesto.

Desventajas.

- La selección y definición de los factores no resulta tan fácil.
- La ponderación de los factores representa una limitación y en ocasiones impide su aplicación a todos los grupos que integran la empresa: producción, ventas, entre otras áreas.
- Se requiere una capacitación cuidadosa de todos los que intervienen en el sistema.
- La valuación, en sí misma, exige mayor tiempo que otros sistemas.

Valuación de puestos.

Métodos de valoración de puestos.

“Los métodos de valoración de puestos buscan obtener información a partir de la descripción y el análisis de puestos para tomar decisiones comparativas respecto a ello, en cuanto se refieren a su valor final. Las metodologías generales para este proceso se basan en la valoración por puntos, que consiste en asignar un puntaje predeterminado a factores también predeterminados en función de las responsabilidades, conocimientos exigidos para cargos y actividades respectivas del puesto y en función de otros aspectos conexos del mismo como son el ambiente de trabajo, los riesgos a los que está expuesto, habilidades especiales que se necesitan”.¹⁰

Métodos de valoración cualitativos y cuantitativos.

Los principios de valoración y por así decirlo su filosofía, son sencillos y comprensibles aunque su aplicación a veces presente dificultades metodológicas.

Existen cuatro métodos importantes para la valoración de puestos que son:

- Gradación u ordenamiento de puestos.
- Clasificación de puestos.
- Método de puntos.
- Método de comparación de factores.

Métodos cualitativos

Métodos de gradación u ordenamiento de clasificación de puestos.

Los métodos de Gradación u ordenamiento de clasificación de puestos.- son relativamente simples ya que no se intenta obtener de ellos medidas cuantitativas del valor del puesto a

¹⁰ CHIAVENATO, Idalberto.” Gestión de talento humano”. Ed. Mc. Graw Hill.2002, pág. 239

estos métodos se los llama en general métodos no cuantitativos o cualitativos no es recomendable esta metodología para las empresas modernas.

Método de clasificación de puestos.

Los métodos de Clasificación de puestos.- este método define una serie de clases o grados y ubica a los puestos dentro de ellos puede compararse con un librero que tiene varias repisas cuidadosamente ordenadas.

“Este método posee una gran ventaja en la mayoría de las organizaciones los empleados tienden mentalmente a clasificar los puestos en repisas según su jerarquía. Este método es empleado por muchas empresas, ya que es un sistema menos dificultoso y reduce la resistencia de los empleados”.¹¹

Método de puntos.

Método de puntos.- es el que más se utiliza en la actualidad. En este método se juzga por separado cada uno de los factores seleccionados y se les asigna valores numéricos, el valor del puesto es la suma de los factores. Es también en parte similar al de clasificación: ambos comparan los puestos indirectamente con una escala escrita en el método de clasificación la escala de grados es vertical, mientras que en el de puntos los grados de cada factor se describen en forma horizontal.¹²

Método de comparación de factores.

Método de comparación de factores.- es el sistema de valoración de puestos por comparación de factores, se confrontan los puestos como se hace en el sistema de ordenación. Esto difiere del método de puntos y de clasificación, en que los puestos se comparan con escalas preestablecidas. Por lo general se usan los factores típicos como:

- Requerimientos mentales o conocimientos.

¹¹ CHIAVENATO, Idalberto.” Gestión de talento humano”. Ed. Mc. Graw Hill. 2002, pág. 188

¹² CHIAVENATO, Idalberto.” Gestión de talento humano”. Ed. Mc. Graw Hill. 2002, pág.239

- Habilidades, requerimientos físicos.
- Responsabilidades y condiciones de trabajo.

Una ventaja de este sistema es la sencillez de la aplicación de la unidad monetaria para valorar cada factor por cada puesto clave, puede también ser su principal desventaja, pues el empleo de la unidad monetaria suele conducir a la subjetividad y a los perjuicios.

Manuales administrativos.

“Es un documento en el que se encuentran de manera sistemática las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad”.¹³

“Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir ordenada y sistemáticamente tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.) como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas”.¹⁴

Los manuales Administrativos son documentos de carácter escrito, los cuales concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con los propósitos de informar y orientar la conducta, las actividades y procedimientos del talento humano de una empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción a seguir para alcanzar con los objetivos propuestos.

Objetivos de los Manuales.

Los manuales administrativos son un medio de comunicación de las políticas, decisiones y estrategias de los niveles directivos para los niveles operativos.

¹³ RODRÍGUEZ, Joaquín “Cómo elaborar y usar los manuales administrativos”. Ed. Impresos Vacha, 2011, pág. 60

¹⁴ FRANKLIN, Enrique “Organización de empresas”. Ed. Mc. Graw Hill, 2006, pág. 170.

Los objetivos propuestos por Franklin Enrique en relación de los manuales son los siguientes:

- “Presentar una visión de conjunto de la organización.
- Precisar las funciones de cada unidad administrativa para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones al evitar la repetición de instrucciones y directrices.
- Agilizar el estudio de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección e integración de personal.
- Sistematizar la iniciativa, aprobación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Presentar una visión integral de cómo opera la organización y precisan la secuencia lógica de las actividades de cada procedimiento.
- Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada unidad administrativa.
- Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto respecto de la organización.
- Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros, y tecnológicos disponibles.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de todos los recursos.
- Servir como vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes prestadores de servicios y usuarios o clientes con los que interactúa la organización”.¹⁵

¹⁵ FRANKLIN, Enrique “Organización de empresas”. Ed. Mc. Graw Hill, 2006, pág. 170.

Clasificación de los Manuales.

La clasificación de los Manuales puede resumirse en generales y específicos, siendo los primeros aquellos que contienen información de aplicación universal para todos los integrantes de la organización y específicos los que su contenido está enfocado directamente hacia un área, sección, departamento, proceso o función particular dentro de la misma.

A continuación se observa la clasificación de los manuales administrativos que ha considerado Franklin Enrique.

Grafica No1.
Clasificación de los Manuales Administrativos



Fuente: FRANKLIN, Enrique.¹⁶
Elaborado: Leidy Briceño, 2014.

De acuerdo al autor son algunos los objetivos de los manuales de administración, mi criterio en los más relevantes son: la optimización de los recursos disponibles de una

¹⁶ FRANKLIN, Enrique “Organización de empresas”. Ed. Mc. Graw Hill, 2006. pág. 171-173.

compañía, empoderar al talento humano para descentralizar la toma de decisiones y por último establecer los canales adecuados entre las diversas áreas de la empresa.

Manual de Funciones.

“Este Manual precisa la identificación y las relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización”.¹⁷

Un Manual de funciones es una herramienta fundamental para la eficaz administración de una empresa u organismo, debido a que el mismo delimita perfectamente las funciones tareas y responsabilidades de cada uno de los colaboradores en sus puestos de trabajo, mejorando ostensiblemente su desarrollo organizacional.

A continuación se enunciará de manera sintética los distintos apartados que contiene un manual por función específica en la secuencia en que se presentaron:

- Identificación
- Índice
- Introducción
- Secciones
- Glosario (en su caso)
- Fechas
- Responsabilidad

¹⁷ FRANKLIN, Enrique “Organización de empresas”. Ed. Mc. Graw Hill, 2006, pág. 174.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

Materiales.

Para el presente trabajo de titulación se han considerado algunos materiales entre los cuáles se citan los siguientes.

Recursos humanos.

El recurso humano fue fundamental para el desarrollo de este trabajo, ya que se necesitó de la interrelación entre el investigador (Leidy Briseño) y el investigado (personal de la empresa PROALDE), por medio de este recurso se pudo efectuar el levantamiento de la información a necesitar para el objeto de estudio.

Director de tesis.

Uno de los instrumentos necesarios para llevar a cabo el estudio es la asesoría que se obtiene del DIRECTOR, quien tiene como “misión”, enfocarnos en el objeto de la investigación que estamos desarrollando.

Empresa.

PROALDE, microempresa de la Provincia Tsáchila, fue la seleccionada para desarrollar este estudio de investigación, basándonos en una de las principales problemáticas que en la actualidad está presentando la microempresa ,debido al crecimiento que está teniendo en el mercado nacional e internacional, como es de conocimientos de los directivos de PROALDE, para consolidar la empresa debe estar primeramente bien estructurada en el mercado nacional, y para lograr esto debemos obtener trabajar en cada uno de sus procesos, en esta ocasión sabiendo la delicadeza en los procesos de contratación nos enfocaremos en desarrollar este punto por lo sensible que es el talento humano.

Recursos materiales.

Dentro de los recursos materiales a necesitar para llevar a cabo el estudio tenemos los siguientes.

- Lápiz
- Esfero
- Computador
- Grabadora.
- Calculadora.
- Equipo de cómputo.
- Libros
- Revistas
- Cámara.
- Internet
- Celular entre otras.

Métodos de investigación.

En el presente trabajo se utilizaron los siguientes Metodos:

-Método Inductivo – deductivo

Este método parte de una singularidad, que se complementa con el proceso deductivo, para llegar a conclusiones de tipo general. Por medio de la aplicación de este método se establecen relaciones importantes que van de lo particular a lo general, orientándose hacia el análisis y evaluación de las actividades y funciones del talento humano de la empresa “PROALDE” posteriormente fundamentados en la revisión bibliográfica y la aplicación práctica permitirá establecer las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

Método Analítico.

Este método parte del análisis de un objeto en estudio que nos permite separar algunas particularidades del todo, sometiéndolas a un estudio independiente. Se utilizará en el análisis de los procedimientos aplicados en el trabajo de tesis, así como al momento de desarrollar la evaluación del desempeño y en la discusión de sus resultados.

Método Sintético.

Se lo utilizará para desarrollar el diagnóstico de la situación actual de la empresa “PROALDE”, así como en el desarrollo de la introducción y demás aspectos relevantes de la tesis.

Método Histórico- Lógico.

Está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en su sucesión cronológica, para conocer la evolución y desarrollo del objeto o fenómeno de investigación se hace necesario revelar su historia las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales. Mediante el método histórico se analiza la trayectoria concreta de la teoría, su condicionamiento a los diferentes períodos de la historia.

Los métodos lógicos se basan en el estudio histórico poniendo de manifiesto la lógica interna de desarrollo, de su teoría y halla el conocimiento más profundo de esta, de su esencia. La estructura lógica del objeto implica su modelación.

Método Estadístico.

Este método se lo aplicará para analizar los datos recopilados en la investigación y así poder representarlos gráficamente, estableciendo las conclusiones en el respectivo análisis de los mismos.

Método Sistémico.

Este método es un instrumento lógico contemporáneo en el ámbito de la metodología, orientado a la percepción holística (total) de la realidad de donde se extraerá la propia problemática y las soluciones correspondientes.

El método sistémico en la presente investigación empezó a operar por identificar el sistema en el que se encuentra inmersa la problemática de la carencia de un adecuado manual de funciones que conlleven a mejorar el desempeño laboral en la empresa “PROALDE”.

Por último aplicando este método se pretende descubrir cuáles son los componentes del sistema, sus problemas, necesidades, requerimientos y por ende sus consecuencias y resultados actuales, enmarcándose en que se deben realizar modificaciones drásticas en los subsistemas para corregir a través de la presente propuesta la problemática que justifica plenamente el presente trabajo de titulación.

- **Recolección de información.**

Este método empírico en el presente trabajo de titulación cobra una primordial importancia, debido a que con su aplicación se obtiene la información necesaria y suficiente permitiendo identificar los aspectos y características propias de la problemática actual que atraviesa la empresa; basándose en los datos proporcionados con la aplicación de las encuestas, se logrará concluir que la carencia de un adecuado Manual de funciones afectará favorablemente al desempeño laboral de los trabajadores de la mencionada empresa.

- **Tipo de investigación**

Para recopilar la información, la misma que será fundamental para el análisis de los datos obtenidos en la empresa “PROALDE” de la ciudad de Santo Domingo, es necesario utilizar una metodología adecuada que permita un óptimo manejo de la información.

En este proyecto se emplearán los siguientes tipos de investigación:

- **Bibliográfica.**

Es esencial para el proceso de investigación científica, constituyéndose en una herramienta básica para sustentar científicamente los apartados que encierran e involucran sistemáticamente términos y teorías fundamentales para la sustentación del presente trabajo de titulación, utilizando para tal fin, diferentes tipos de documentos como libros, folletos, revistas, periódicos, entre otros. Se caracteriza por la utilización de documentos; recolecta, selecciona, analiza y presenta resultados coherentes.

En función de este tipo de investigación se analizó gran parte de información bibliográfica, relacionada con las variables de estudio; por medio de la utilización de medios informativos como los ya descritos que coadyuvaran al diseño del trabajo de investigación.

- **Descriptiva.**

Se basa sobre realidades de hechos, su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta sobre un objeto estudiado. Con este tipo de investigación se buscará especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

Se llevará a cabo una encuesta para determinar el sentir y la opinión de los colaboradores de la empresa acerca de las funciones y competencias que se llevan a cabo en su puesto de trabajo, así como para conocer sus necesidades, expectativas y criterios sobre los diferentes aspectos tratados en el instrumento del cuestionario.

- **De Campo.**

La investigación se realizará en el lugar donde se encuentra el objeto de estudio, permitiendo a la investigadora ampliar su conocimiento, profundizando a la vez sobre

hechos, acontecimientos o circunstancias que se presentan en el desarrollo mismo de esta investigación.

Existe mayor fidelidad y objetividad en la administración de la información, así como en el manejo con mayor seguridad de los datos, apoyándose en las técnicas e instrumentos utilizados en los clientes internos, externos y directivos del plantel educativo. El propósito de esta investigación es conocer de qué modo o por qué causas se produce un evento o acontecimiento particular, diagnosticando su situación actual, determinando causas y efectos sobre los mismos, a fin de que sean el sustento para posteriormente plantearse soluciones objetivas para la organización.

- **Aplicada.**

La investigación aplicada es una actividad que tiene por finalidad la búsqueda y consolidación del saber, y la aplicación de los conocimientos para el enriquecimiento del acervo cultural y científico, así como la producción de tecnología al servicio del desarrollo integral del país.

El presente trabajo de titulación utilizará a este tipo de investigación, cuando ahonde en el conocimiento acerca del método de valoración de puestos por puntos; así como cuando se refiera a los manuales de funciones.

Técnicas de Investigación.

Encuesta:

Es una técnica que nos permitió recopilar información a través de un cuestionario previamente elaborado por el investigador, la aplicación de la encuesta ayudo a recopilar información muy valiosa para el desarrollo de la presente investigación aplicada a la empresa PROALDE.

Aplicada a los 14 clientes internos de la Empresa PROALDE

Entrevista:

La entrevista permitió la recopilación de información mediante el diálogo directo entre el profesional que realiza la actividad investigativa y los sujetos que son fuentes de información, esta técnica puede ser utilizada en diferentes campos de labor investigativo, exploración preliminar en etapa de ejecución y siempre persiguen recopilación de información sobre las variables del estudio.

Aplicada al Presidente de la Empresa

Instrumento

Cuestionarios, es un listado de preguntas abiertas y cerradas, que seleccionada cuidadosamente ayudaran a fundamentar de mejor manera el proceso investigativo, generando mejor soporte para sostener la idea a defender, posteriormente se procedió a tabular y analizar pregunta por pregunta.

La Guía de Entrevista, este instrumento es de gran apoyo al proceso investigativo, ya que a través de un interrogatorio, el investigador estableció un vínculo directo con el sujeto entrevistado, ampliando con mayor énfasis los interrogantes que surgen dentro de la investigación.

Recolección de información.- con el objeto o problema, se interroga para qué investigar, a quién investigar, en qué tiempo, a quiénes, etc. También en esta investigación se recabó y se recolectó información a través de textos, libros, revistas, experiencias, información de internet, lo que permitió la conformación del marco teórico, a través de las disciplinas de comunicación corporativa, organizacional, estratégica en otras, de manera secuencial, de acuerdo a las necesidades del objeto de investigación.

Población y muestra.- en la propuesta se considera a los servidores de la empresa PROALDE como su muestra total, debido a que cuenta con un personal en nómina de 14 colaboradores, lo que demuestra que la muestra es manipulable para el estudio a desarrollar.

Tabla 1.
Población

INVOLUCRADOS	Número de personas	(%)
Gerente General	1	6,67%
Asistente de Gerencia	1	6,67%
Jefe de ventas	1	6,67%
Vendedor Sénior	1	6,67%
Vendedor Junior	1	6,67%
Jefe operativo	1	6,67%
Supervisor Operativo	1	6,67%
Operarios	4	26,67%
Contador	1	6,67%
Auxiliar contable	1	6,67%
Guardias	2	13,33%
TOTAL:	15	100,00%

Fuente: PROALDE

Elaborado por: LeidyBriceño, 2014

La investigación se dirigirá al total de la población, por lo cual no es necesario el cálculo de la muestra.

f. RESULTADOS.

Diagnóstico de la empresa.

Reseña histórica de la empresa.



La empresa PROALDE nace por la necesidad de cubrir el mercado con productos naturales y sanos en 2006 en la ciudad de Santo Domingo, en la cooperativa 17 Nueva Provincia, una empresa conformada por tres socios, empezando desde sus inicios produciendo café de habas, adquiriendo habas desde la provincia de Cotopaxi. Luego en Enero del 2012 decide realizar varias muestras de chips de plátano, teniendo una buena aceptación en el mercado externo, deciden implementar la planta ubicada en el km 6,5 vía a Quevedo.

La implementación de la planta procesadora de chifles PROALDE, se inició con la finalidad de producir alimentos seguros y aptos para el consumo humano y a un bajo costo, llegando a convertirse en el mercado como unas de las empresas más competitivas con una visión de crecimiento y expansión internacional, debido a su crecimiento en los volúmenes de ventas.

PROALDE, PRODUCTOS ALIMENTICIOS DEL ECUADOR, es una empresa 100% ecuatoriana, que se dedica a la producción y comercialización de productos naturales, su producto estrellas es vithaba (café de haba).

La empresa empezó con una razón social de personería natural, y en los actuales momentos se está realizando los trámites para la legalización jurídica de PROALDE, una empresa dedicada a la manufactura de productos naturales, utilizando materia prima de la zona y aledañas.

En inicio del 2007 se mantiene conversaciones para que el proyecto que estaba en papeles se haga realidad, es así que Ing. Ángela Barba, le comenta a Edgar Campoverdesobre el proyecto de café de habas, mostrando un gran interés por lo que se pidió una reunión con la Ing. Mayra Guerrero, quien en un comienzo habían realizado este proyecto, para obtener el título de Ingeniera en Administración de empresas, en la Universidad Tecnológica Equinoccial (Sede Santo Domingo), llegando a un acuerdo las tres personas de poner en marcha el proyecto.

Para financiar el proyecto se hizo una aportación de los socios, además se solicitó un crédito en el banco del fomento para empezar con la puesta en marcha, crédito que fue aprobado y entregado, para proceder con trámites pertinentes, adquisición de equipos, materias primas y empezando por los requisitos legales, el 10 de junio 2007 se obtiene el permiso de funcionamiento del Ministerio de Salud Pública, el 17 de Octubre del mismo año el permiso de cuerpo de bomberos, en el 11 de Octubre del 2007 se obtiene el registro sanitario con el siguiente número 08941 INHQAN 0208. PROALDE empezó a comercializar el producto una vez obtenido los 33 documentos legales.

Para hacer conocer el producto se empieza a impulsar el producto mediante degustación en los principales comisariato de Santo Domingo tales como, La Feria, Comercial Aldean, La Economía, PROINT, entre otros y los principales centros naturistas de la ciudad.

La materia prima (habas) proviene de la sierra Provincia de Cotopaxi para la posterior producción en la planta de Santo Domingo.

En los actuales momentos se cuenta con 3 colaboradores en el área de producción, 1 en el área administrativa y control de calidad y 1 en el área de comercialización, además se cuenta con 3 distribuidores, que abarcan todo el país. Las principales ciudades que consumen este producto son Quito, Guayaquil, Quevedo y el Oriente.

La creación de la empresa permitió aportar al desarrollo de la sociedad otorgando fuentes de empleo y crecimiento en la economía desde una visión mercantil, social y ambiental, que conlleve a la elaboración de un producto de calidad y a bajo costo mediante el establecimiento de parámetros de salud y del cuidado al medio ambiente.

La empresa por dentro

PROALDE, nace gracias a la voluntad de grupo de jóvenes emprendedores, Ángela Barba, Edgar Campoverde y Mayra Guerrero.

El producto estrella

PROALDE, cuenta con una pequeña variedad de productos, su producto estrella es vithaba (café de haba). Desde hace un par de años la empresa produce y comercializa vithaba, también chifles, chocolate en pasta, harina de plátano que lo deshidratadas, un producto de gran aceptación en el extranjero.

- Ingredientes: 100 % haba seca
- Tostada
- Molida
- Presentaciones: Funda de 200 gramos
- Funda de 400 gramos
- Características del Empaque: Polipropileno biorientado metalizado laminado
- Registro Sanitario: 08941 INHQAN 0208
- Breve explicación del producto:
- Una bebida para tomar nutritiva, parecida en sabor, textura y Olor al café. Café de haba
- Nombre: Vithaba
- Necesidad que satisface: bebida caliente con alto nivel natural y
- Nutritivo.
- Formulación: Habas secas, tostadas y molidas (polvo)
- Cómo actúa: bebible

- Olor: A Haba tostada
- Color: Marrón (ocre oscuro)
- Tamaño: 20 x 13 cm / 17 x 28 cm.

Empaque: Funda plástica impresa en flexografía (proponer nuevos empaques) realizan bajo pedidos nivel local y se están realizando los trámites para obtener el Reg. Sanitario, además el lanzamiento al mercado nuevos productos como las hortalizas.³⁵

El mercado

Entorno competitivo:

El crecimiento del mercado en productos naturales y artesanales ha tenido un crecimiento sustancial en el Ecuador, aumentado el consumo de productos naturales, sin grasa, sin cafeína, productos que no afectan a nuestro cuerpo, que mantienen nuestramente abierta.

Tamaño y descripción de la situación actual del mercado.

Los productos de vithaba tienen una participación de 2% en el mercado nacional.

Mercado total – apropiado – potencial

20 000 unidades mensuales por producto

10 000 unidades mensual

15 000 unidades mensuales por producto

Canales de distribución

Productor – distribuidor – punto de venta – consumidor final

Productor – punto de venta – consumidor final

La Competencia

Es amplia la competencia en el mercado de productos naturales elaborados artesanalmente, siendo las marcas más representativas en el caso de vithaba:

-Pres 2

-Café moro

-Colcafé

-Buen Día

-Nescafé

-Además de los cafés gourmet que se producen en las zonas tropicales de nuestro país.

Cuadro No 2
Nomina empleados PROALDE.

N°	NOMBRES APELLIDOS	C. I.	CARGO	AÑOS SERVICIO	NIVEL INSTRUCCION	TITULO
1	ANGELA ELENA BARBA MOSQUERA	1713516514	GERENTE GENERAL	4 años	SUPERIOR	INGENIERA COMERCIAL
2	NANCY YAQUELINE NAVARRETE GARCIA	1714107347	ASISTENTE DE GERENCIA	(-) 1 año	MEDIO	BACHILLER
3	HENRY PATRICIO CARRION SALAZAR	1724743057	JEFE DE VENTAS	(+) 3 años	SUPERIOR	TECNÓLOGO
4	CRISTIAN MAURICIO NIVELLO CALLE	1715662801	VENDEDOR SENIOR	(+) 3 años	MEDIO	BACHILLER
5	MIRIAM LILIANA MORAN RIVERA	1718785999	VENDEDOR JUNIOR	1 y 3 años	MEDIO	BACHILLER
6	CRISTINA KAROLAY ZAMBRANO ALCIVAR	1711201242	JEFE OPERATIVO	(+) 3 años	SUPERIOR	INGENIERA ADMINISTRACIÓN
7	JUAN CARLOS MORALES BENAVIDES	8170720976	SUPERVISOR OPERATIVO	1 y 3 años	MEDIO	BACHILLER
8	FAUSTO PATRICIO LUZURIAGA MORALES	1710707561	CONTADOR	1 y 3 años	SUPERIOR	LICENCIADO EN CONTABILIDAD
9	PAMELA VIVIANA BRITO TOSCANO	1706162508	AUXILIAR CONTABLE	1 y 3 años	SUPERIOR	TECNÓLOGA
10	OMAR MESIAS ESPINEL MIRANDA	1722231216	OPERARIO	1 y 3 años	MEDIO	BACHILLER
11	EDWIN RODRIGUEZ CAMINO	1802126795	OPERARIO	1 y 3 años	MEDIO	BACHILLER
12	OTILIO JOSE MENDEZ ESTACIO	1802706325	OPERARIO	(-) 1 año	MEDIO	BACHILLER
13	RICARDO JAVIER OCHO SARMIENTO	1230087331	OPERARIO	1 y 3 años	MEDIO	BACHILLER
14	JAIRO ENRIQUE GARCIA GUERRA	8019384570	GUARDIA	1 y 3 años	MEDIO	BACHILLER
15	MAURICIO FABIAN BRAVO ALCIVAR	2300244074	GUARDIA	1 y 3 años	MEDIO	BACHILLER

Fuente: PROALDE

Elaborado por: LeidyBriceño, 2014

Diagnostico Situacional.

Los datos que se obtuvieron para el análisis interno de la empresa se tomaron mediante la utilización de las técnicas de encuestas a 14 empleados y la realización de una entrevista al Gerente General de PROALDE.

**TABULACION, REPRESENTACION GRAFICA E INTERPRETACION DE LA
ENCUESTA APLICADA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA
"PROALDE"**

Pregunta # 1

1. ¿La compañía cuenta con un Departamento de Talento Humano?

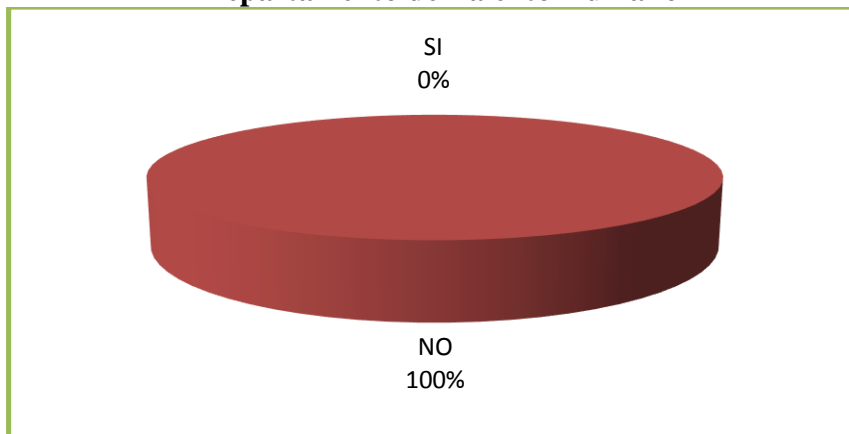
**Tabla 2.
Departamento de Talento Humano**

VARIABLE	CANT	%
SI	0	0,00%
NO	14	100,00%
Total	14	100,00%

Fuente: Empleados de la Empresa PROALDE

Elaborado por: Leidy Briceño, 2014.

**Gráfico No. 1.
Departamento de Talento Humano**



Fuente: Empleados de la Empresa PROALDE

Elaborado por: Leidy Briceño, 2014.

Análisis e interpretación

Todos los colaboradores manifestaron que no existe un departamento de talento humano en la empresa, por lo que su administración se desarrolla en forma empírica.

Pregunta # 2

2. ¿Señale cuál es su formación académica actualmente?

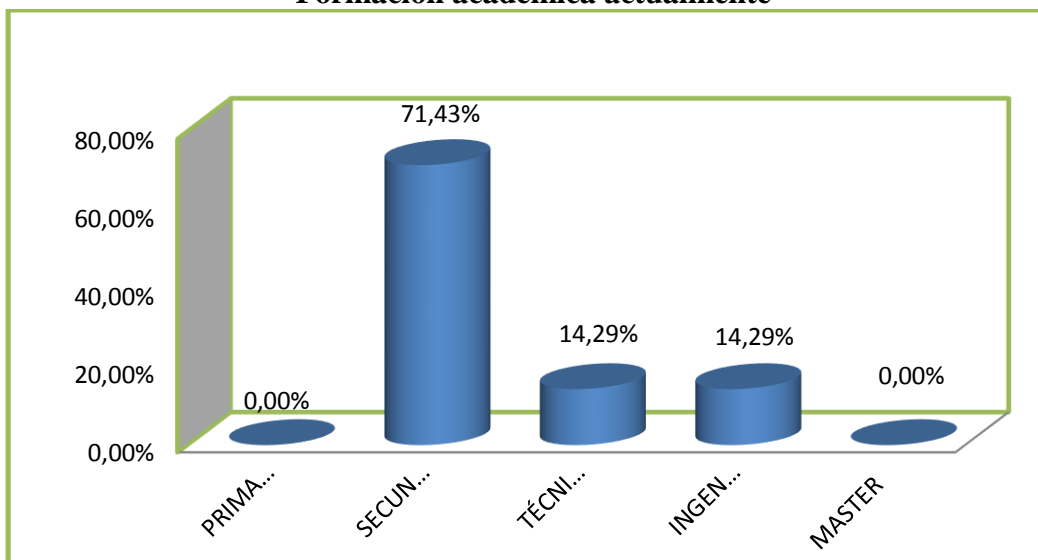
Tabla 3.
Formación académica actualmente

VARIABLE	CANT	%
PRIMARIA	0	0,00%
SECUNDARIA	10	71,43%
TÉCNICO/TECNÓLOGO	2	14,29%
INGENIERO	2	14,29%
MASTER	0	0,00%
Total	14	100,00%

Fuente: Empleados de la Empresa PROALDE

Elaborado por: Leidy Briceño

Gráfico No. 2.
Formación académica actualmente



Fuente: Empleados de la Empresa PROALDE

Elaborado por: Leidy Briceño, 2014.

Análisis e interpretación

Apenas el 28,48% de los encuestados poseen un título de técnico, tecnólogo o ingeniería, la mayor parte de los empleados poseen apenas un título de educación media.

Pregunta # 3

3. ¿Indique de acuerdo a los siguientes rangos los años de servicios que presta en la empresa PROALDE?

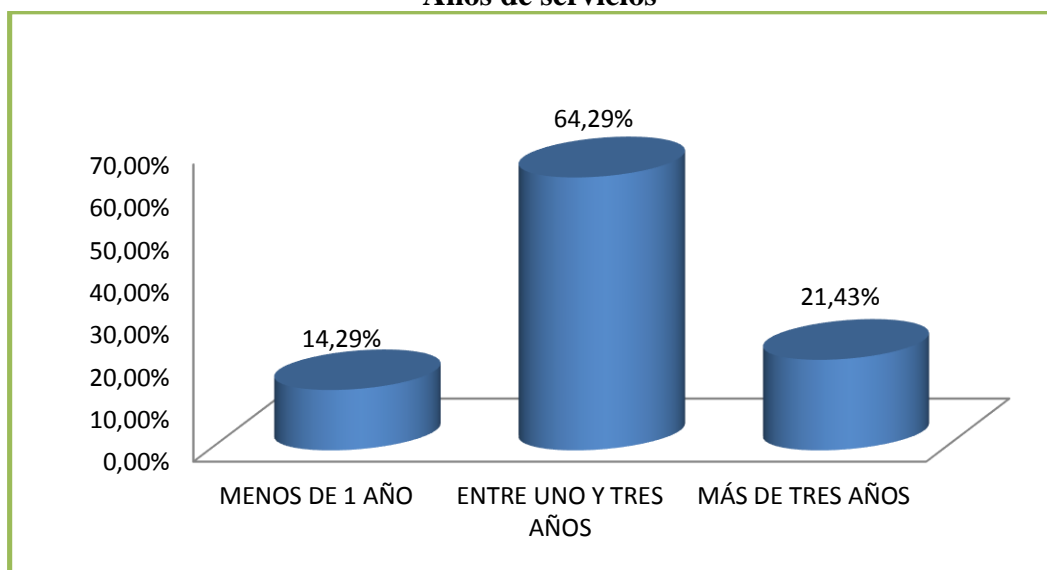
Tabla 4.
Años de servicios

VARIABLE	CANT	%
MENOS DE 1 AÑO	2	14,29%
ENTRE UNO Y TRES AÑOS	9	64,29%
MÁS DE TRES AÑOS	3	21,43%
Total	14	100,00%

Fuente: Empleados de la Empresa PROALDE

Elaborado por: Leidy Briceño, 2014.

Gráfico No. 3.
Años de servicios



Fuente: Empleados de la Empresa PROALDE

Elaborado por: Leidy Briceño, 2014.

Análisis e interpretación

Apenas un 14,29% del total de colaboradores tienen menos de un año trabajando en PROALDE, los demás en cambio tienen más de un año, lo que refleja que en la empresa existe estabilidad laboral.

Pregunta # 4

4. ¿Usted conoce perfectamente todas las funciones de su puesto de trabajo?

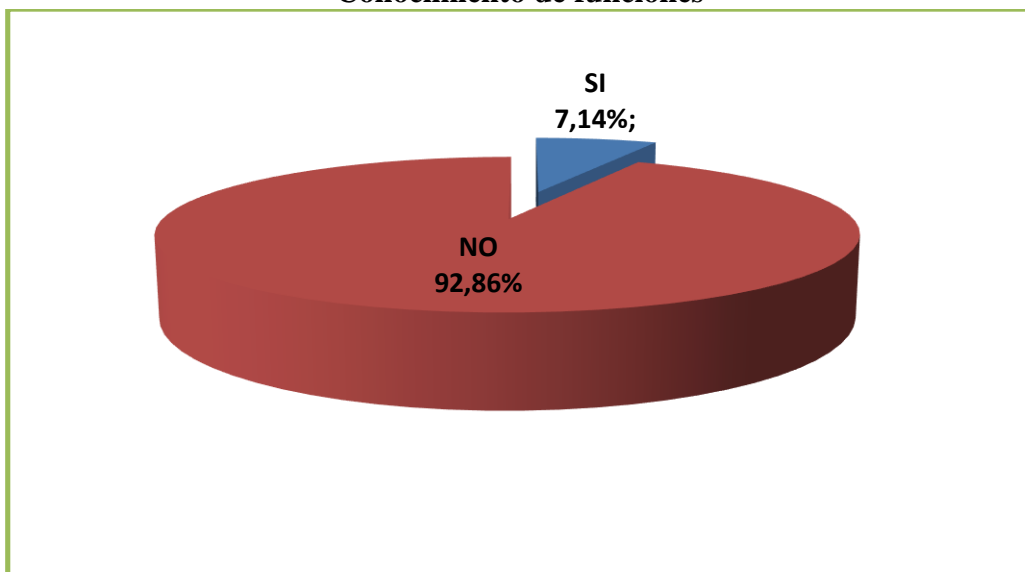
Tabla 5.
Conocimiento de funciones

VARIABLE	CANT	%
SI	1	7,14%
NO	13	92,86%
Total	14	100,00%

Fuente: Empleados de la Empresa PROALDE

Elaborado por: Leidy Briceño, 2014.

Gráfico No. 4.
Conocimiento de funciones



Fuente: Empleados de la Empresa PROALDE

Elaborado por: Leidy Briceño, 2014.

Análisis e interpretación

Apenas una persona contestó que conoce todas las funciones de su puesto de trabajo, contratándose con el criterio de los demás que desconocen todas las funciones de su trabajo.

Pregunta # 5

5. ¿La empresa cuenta con un manual de funciones y clasificación de puestos?

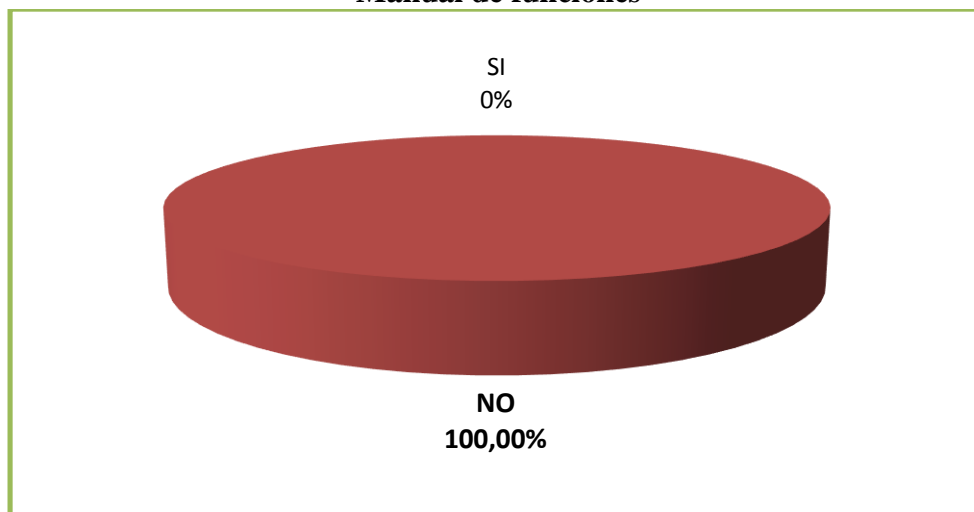
Tabla 6.
Manual de funciones

VARIABLE	CANT	%
SI	0	0,00%
NO	14	100,00%
Total	14	100,00%

Fuente: Empleados de la Empresa PROALDE

Elaborado por: Leidy Briceño, 2014.

Gráfico No. 5.
Manual de funciones



Fuente: Empleados de la Empresa PROALDE

Elaborado por: Leidy Briceño, 2014.

Análisis e interpretación

Fundamentándose en la respuesta de todos los encuestados se observa que la empresa PROALDE no cuenta con un Manual de Funciones y Valoración de puestos, lo que ocasiona que no exista el conocimiento pleno de las responsabilidades de cada empleado en su puesto de trabajo.

Pregunta # 6

6. ¿El puesto que usted desempeña se encuentra acorde a su perfil profesional?

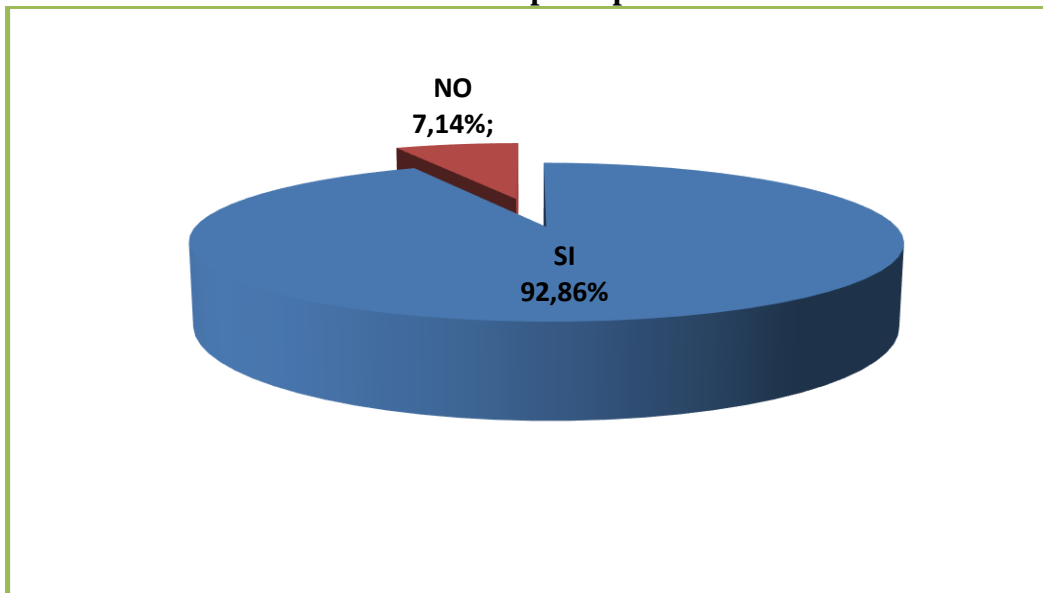
Tabla 7.
Puesto acorde al perfil profesional

VARIABLE	CANT	%
SI	13	92,86%
NO	1	7,14%
Total	14	100,00%

Fuente: Empleados de la Empresa PROALDE

Elaborado por: Leidy Briceño, 2014.

Gráfico No. 6.
Puesto acorde al perfil profesional



Fuente: Empleados de la Empresa PROALDE

Elaborado por: Leidy Briceño, 2014

Análisis e interpretación

Casi todos los empleados de la empresa a excepción de uno manifiestan que el cargo que desempeñan está acorde al perfil profesional, se debe considerar que el trabajo preponderantemente realizado en el área de producción no requiere mayor esfuerzo intelectual para su desarrollo.

Pregunta # 7

7. Con la aplicación de un manual de funciones y valuación de puestos ¿Estima usted que se evitaría la duplicidad de tareas por parte de los colaboradores de PROALDE?

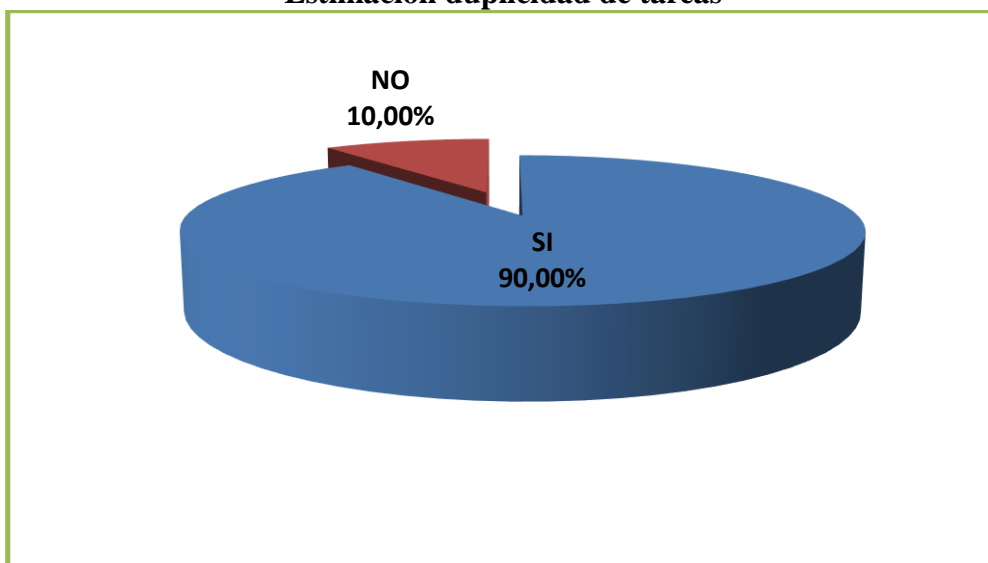
Tabla 8.
Estimación duplicidad de tareas

VARIABLE	CANT	%
SI	9	90,00%
NO	1	10,00%
Total	10	100,00%

Fuente: Empleados de la Empresa PROALDE

Elaborado por: Leidy Briceño

Gráfico No. 7.
Estimación duplicidad de tareas



Fuente: Empleados de la Empresa PROALDE

Elaborado por: Leidy Briceño, 2014.

Análisis e interpretación

El 90% de los colaboradores considera que un Manual de funciones evitaría la duplicidad de tareas que en los actuales momentos es una constante que no ha variado aún.

Pregunta # 8

8. De acuerdo a las siguientes categorías indique: ¿Cómo usted considera la estructura organizacional que presenta la compañía?

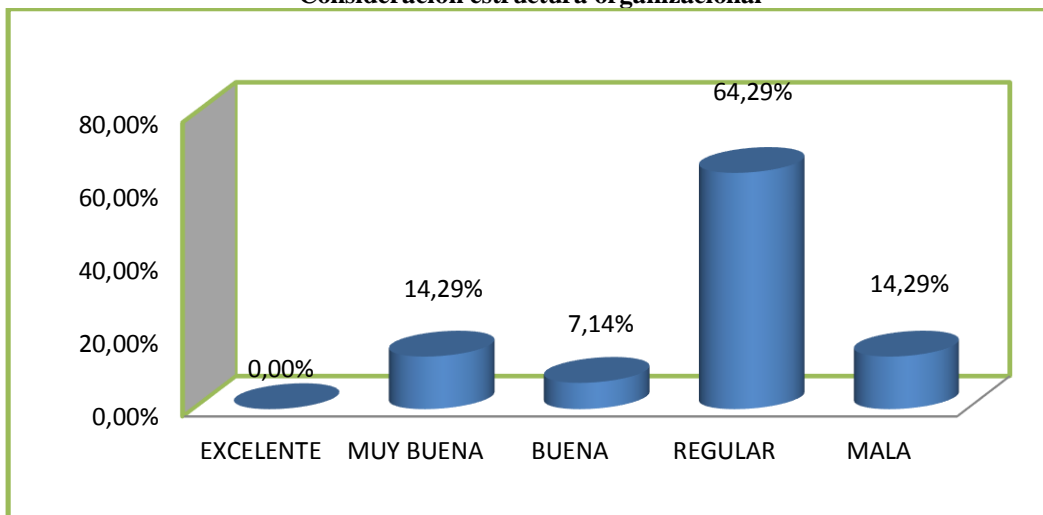
Tabla 9.
Consideración estructura organizacional

VARIABLE	CANT	%
EXCELENTE	0	0,00%
MUY BUENA	2	14,29%
BUENA	1	7,14%
REGULAR	9	64,29%
MALA	2	14,29%
Total	14	100,00%

Fuente: Empleados de la Empresa PROALDE

Elaborado por: Leidy Briceño, 2014.

Gráfico No. 8.
Consideración estructura organizacional



Fuente: Empleados de la Empresa PROALDE

Elaborado por: Leidy Briceño, 2014

Análisis e interpretación

En función a los datos recopilados se observa que la estructura organizacional de acuerdo al criterio del 64,29% es regular y mala el 14,29%, lo que demuestra la desorganización existente en la compañía.

Pregunta # 9

9. ¿Indique que grado de iniciativa requiere para el puesto que desempeña?

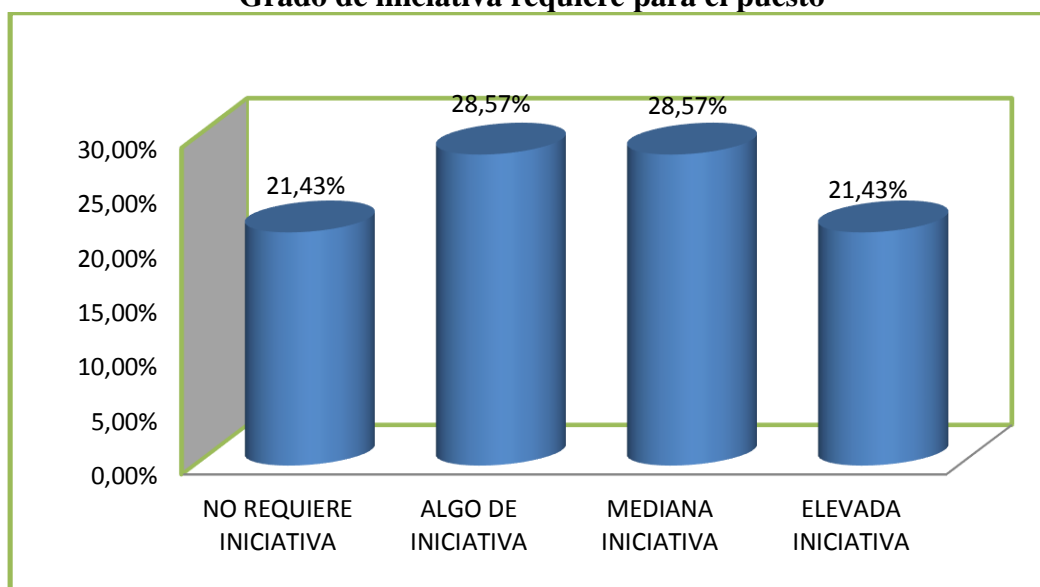
Tabla 10.
Grado de iniciativa requiere para el puesto

VARIABLE	CANT	%
NO REQUIERE INICIATIVA	3	21,43%
ALGO DE INICIATIVA	4	28,57%
MEDIANA INICIATIVA	4	28,57%
ELEVADA INICIATIVA	3	21,43%
Total	14	100,00%

Fuente: Empleados de la Empresa PROALDE

Elaborado por: Leidy Briceño, 2014.

Gráfico No. 9.
Grado de iniciativa requiere para el puesto



Fuente: Empleados de la Empresa PROALDE

Elaborado por: Leidy Briceño

Análisis e interpretación

Los grados de iniciativa que requiere aspecto son similares en los cuatro criterios expuestos, se comprenda por la diversidad de las funciones en relación a los puestos de trabajo.

Pregunta # 10

10. ¿Indique que grado de responsabilidad se requiere para mejorar el desempeño en sus funciones?

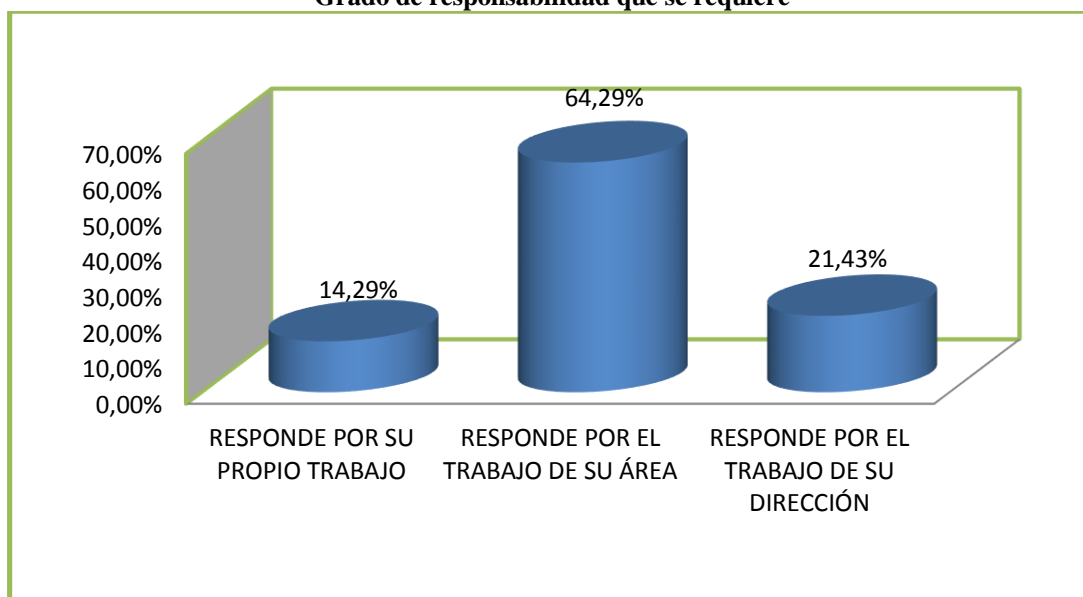
Tabla 11.
Grado de responsabilidad conjunta que requiere para el puesto

VARIABLE	CANT	%
RESPONDE POR SU PROPIO TRABAJO	2	14,29%
RESPONDE POR EL TRABAJO DE SU ÁREA	9	64,29%
RESPONDE POR EL TRABAJO DE SU DIRECCIÓN	3	21,43%
Total	14	100,00%

Fuente: Empleados de la Empresa PROALDE

Elaborado por: Leidy Briceño,2014.

Gráfico No. 10.
Grado de responsabilidad que se requiere



Fuente: Empleados de la Empresa PROALDE

Elaborado por: Leidy Briceño,2014.

Análisis e interpretación

El 64,29% de los empleados están conscientes que responden por el trabajo de su área de trabajo, identificando la importancia que tiene el trabajo en equipos para alcanzar los objetivos propuestos.

Pregunta # 11

11. ¿En las labores que usted desarrolla señale qué tipo de esfuerzo físico requiere?

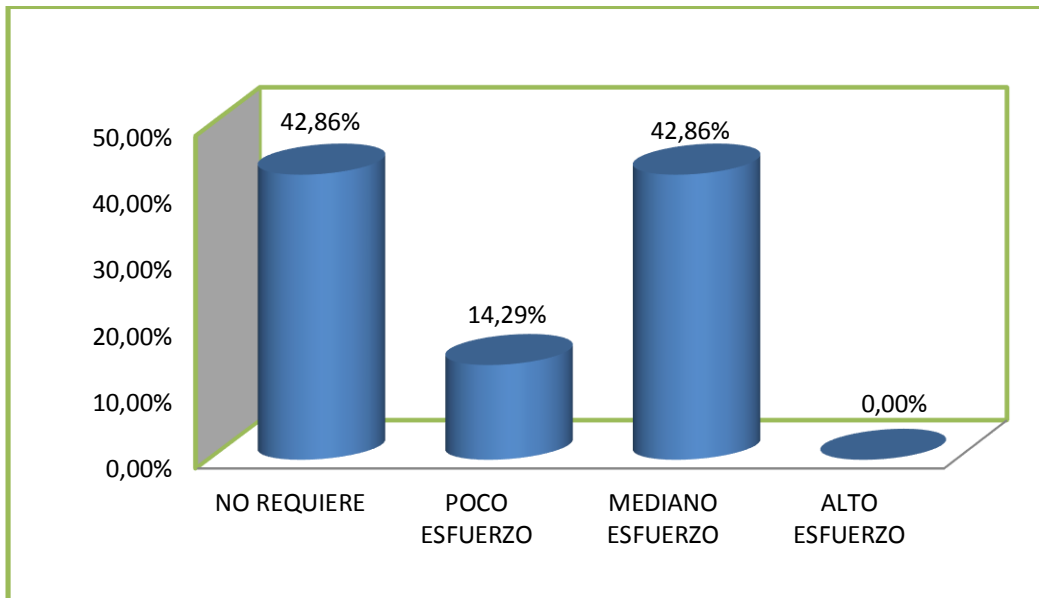
Tabla 12.
Esfuerzo físico

VARIABLE	CANT	%
NO REQUIERE	6	42,86%
POCO ESFUERZO	2	14,29%
MEDIANO ESFUERZO	6	42,86%
ALTO ESFUERZO	0	0,00%
Total	14	100,00%

Fuente: Empleados de la Empresa PROALDE

Elaborado por: Leidy Briceño, 2014.

Gráfico No. 11.
Esfuerzo físico



Fuente: Empleados Empresa PROALDE

Elaborado por: Leidy Briceño, 2014.

Análisis e interpretación

En relación al esfuerzo físico se determina con facilidad que no existe grados importantes del mismo alcanzando hasta el mediano esfuerzo con un 42,86%, porcentaje igual al del parámetro No requiere.

Pregunta # 12

12. ¿Indique a qué tipo de riesgo está expuesto en su lugar de trabajo?

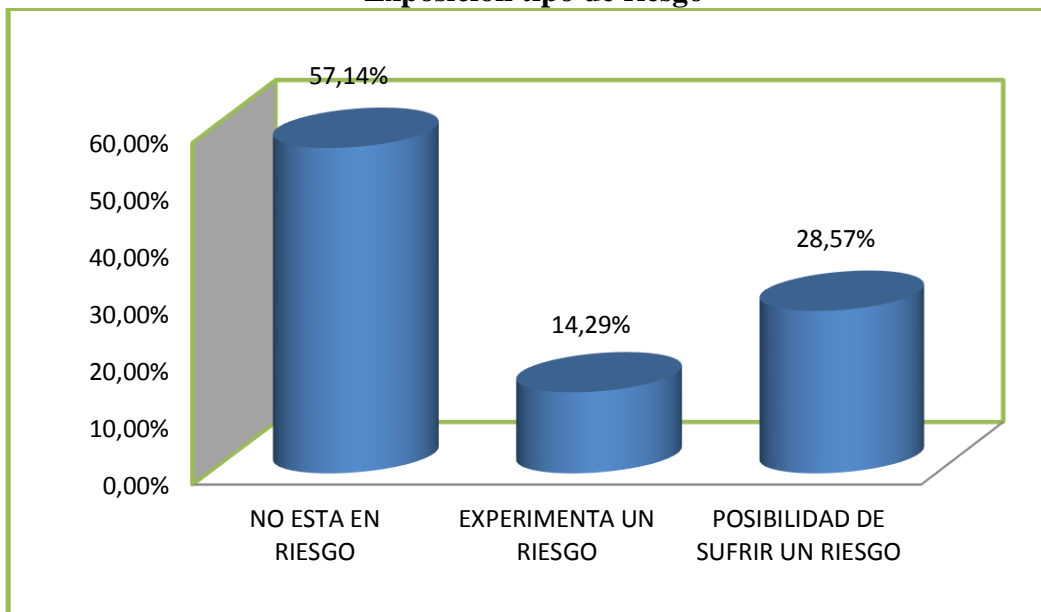
Tabla 13.
Exposición tipo de riesgo

VARIABLE	CANT	%
NO ESTA EN RIESGO	8	57,14%
EXPERIMENTA UN RIESGO	2	14,29%
POSIBILIDAD DE SUFRIR UN RIESGO	4	28,57%
Total	14	100,00%

Fuente: Empleados de la Empresa PROALDE

Elaborado por: Leidy Briceño, 2014.

Gráfico No. 12
Exposición tipo de riesgo



Fuente: Empleados de la Empresa PROALDE

Elaborado por: Leidy Briceño, 2014.

Análisis e interpretación

En función a la información recopilada en esta pregunta los empleados manifestaron en un 57,14% que no están en riesgo y el 28,57% considera que existe alguna posibilidad de riesgo, lo que determina una confiabilidad al respecto.

Pregunta # 13

13. De acuerdo a las siguientes categorías Determine: ¿Cómo es la comunicación entre los empleados?

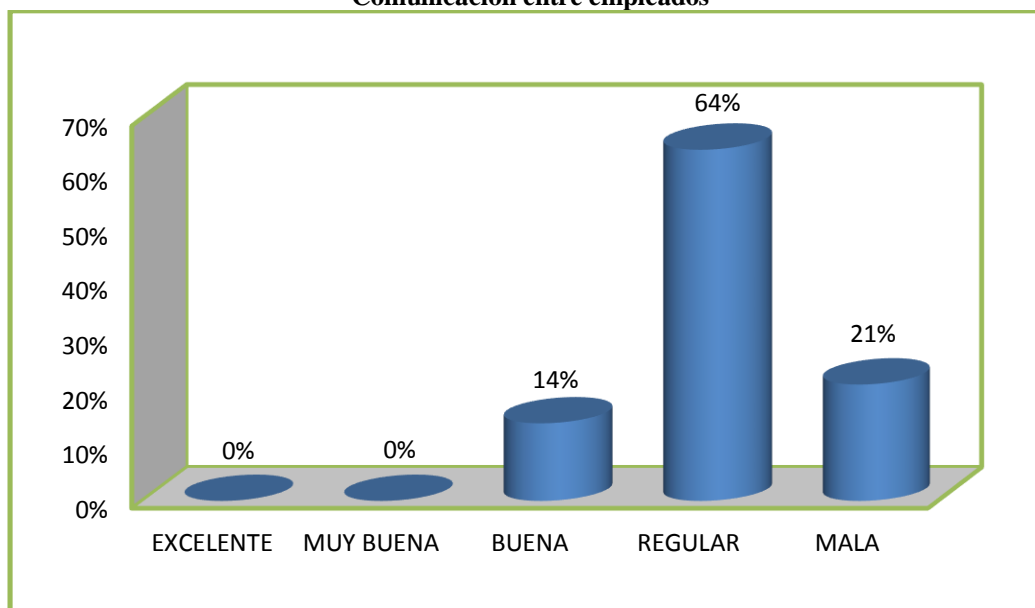
Tabla 14.
Comunicación entre empleados

VARIABLE	CANT	%
EXCELENTE	0	0%
MUY BUENA	0	0%
BUENA	2	14%
REGULAR	9	64%
MALA	3	21%
Total	14	100,00%

Fuente: Empleados de la Empresa PROALDE

Elaborado por: Leidy Briceño, 2014.

Gráfico No. 13.
Comunicación entre empleados



Fuente: Empleados de la Empresa PROALDE

Elaborado por: Leidy Briceño, 2014.

Análisis e interpretación

El 64% de los colaboradores estima que la comunicación es regular y el 21% mala, lo que se debe tomar muy en cuenta ya que es una importante debilidad que tiene que ser minimizada.

Pregunta # 14

14. ¿Cree que el sueldo que percibe está acorde a su cargo y responsabilidades actuales?

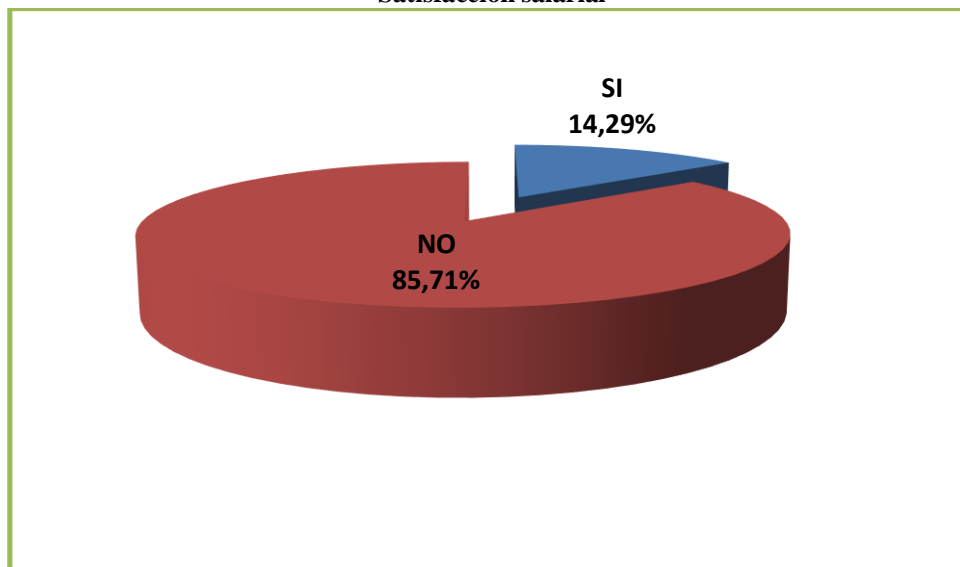
Tabla 15.
Satisfacción salarial

VARIABLE	CANT	%
SI	2	14,29%
NO	12	85,71%
Total	14	100,00%

Fuente: Empleados de la Empresa PROALDE

Elaborado por: Leidy Briceño, 2014.

Gráfico No. 14.
Satisfacción salarial



Fuente: Empleados de la Empresa PROALDE

Elaborado por: Leidy Briceño, 2014.

Análisis e interpretación

El 85,71% de los empleados no están conformes con su sueldo lo que inhibe preponderantemente en su motivación laboral.

Pregunta # 15

15. ¿Considera que son ideales las condiciones en las cuales usted desempeña sus labores?

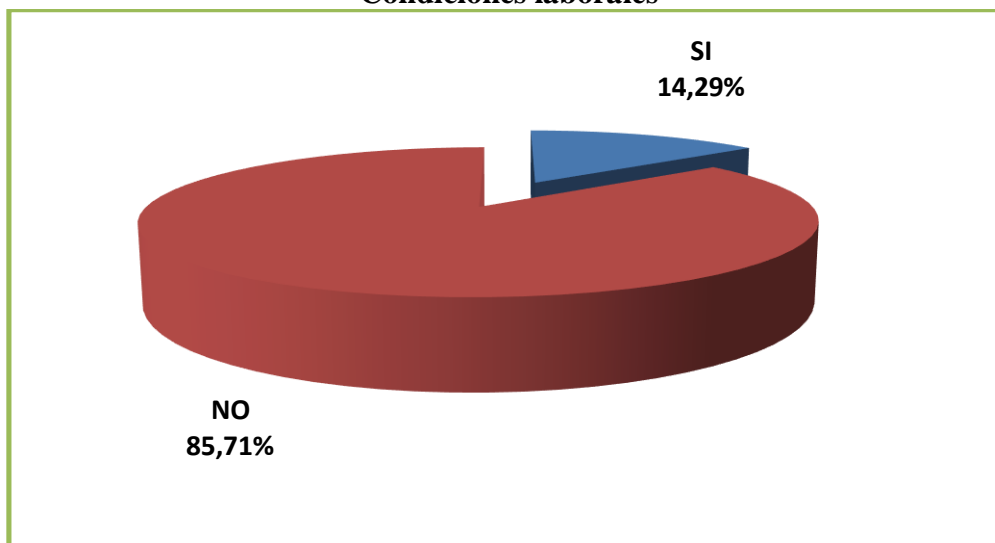
Tabla 16.
Condiciones laborales

VARIABLE	CANT	%
SI	2	14,29%
NO	12	85,71%
Total	14	100,00%

Fuente: Empleados de la Empresa PROALDE

Elaborado por: Leidy Briceño, 2014.

Gráfico No. 15.
Condiciones laborales



Fuente: Empleados de la Empresa PROALDE

Elaborado por: Leidy Briceño, 2014.

Análisis e interpretación

Un alto porcentaje de los empleados consideran las condiciones laborales plenas para desempeñar su trabajo en forma eficiente mejorando sus niveles de desempeño.

Razón social, logotipo.

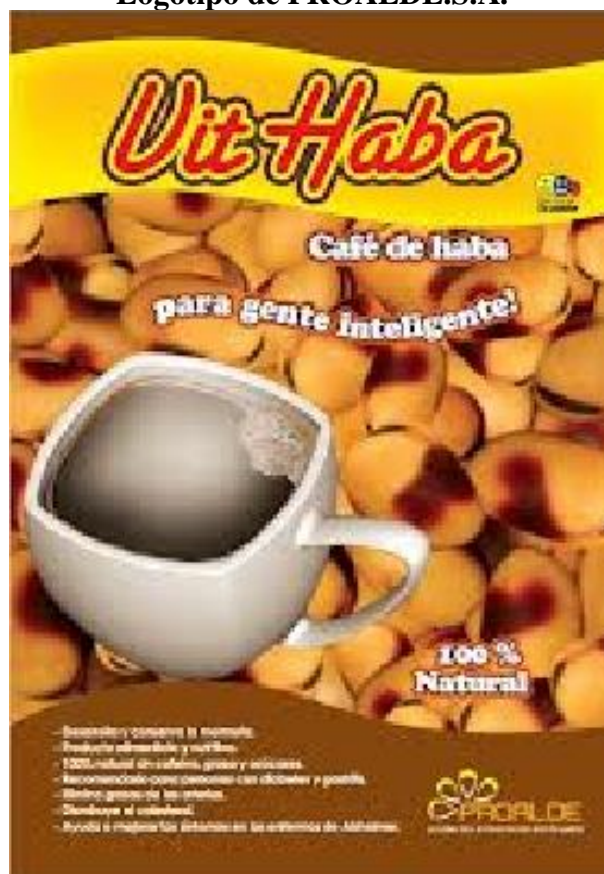
Fue constituida en el año 2006, como PROALDE.S.A.

El logotipo es:

Proalde S.A. llega al mercado con su producto estrella CAFÉ DE HABA, el cual fue posesionado en la mente de los consumidores con su logotipo característico que a continuación presentamos.

Imagen No. 1

Logotipo de PROALDE.S.A.



Fuente. Archivos de la empresa.

Elaborado por. Leidy Briceño, 2014.

g. DISCUSIÓN

Filosofía.

La empresa “PROALDE”, es socialmente responsable, su proceso productivo se desarrolla con estrictas normas de seguridad que garanticen la calidad del producto, cuidando el medio ambiente, proporcionando bienestar a sus colaboradores.

Misión.

Somos una empresa dedicada al procesamiento y comercialización de café de habas, operada por personal especializado en las diferentes áreas, incorporando las mejores técnicas y control de procesos para asegurar la calidad de nuestros productos, respetando al medio ambiente, satisfaciendo las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

Visión.

Ser una empresa líder en la producción y comercialización de café de habas a nivel nacional e internacional, mediante procesos eficientes que permita ofrecer la mejor calidad en sus productos a precios competitivos, salvaguardando el medio ambiente e innovando constantemente en función a las necesidades del mercado brindando una cálida atención a nuestros clientes.

Valores institucionales.

- Innovación y creatividad: Promover la innovación de los productos derivados del café de habas.
- Respeto y humildad: Es la base conceptual de vida que rige nuestras relaciones personales dentro y fuera de la empresa

- **Profesionalismo:** Asumir nuestros actos con convicción, compromiso y responsabilidad; para obtener altos rendimientos y cumplimientos que busquen la excelencia.
- **Orientación al cliente:** Mantener una genuina actitud de accesibilidad con vocación de servicio hacia quienes están dirigidas nuestras labores.
- **Trabajo en equipo:** Motor de la toma de decisiones, que compromete a los involucrados y facilita lograr sinergias compartiendo conocimientos
- **Flexibilidad:** Capacidad de adaptación en un entorno dinámico, dando prioridad a la percepción permanente de las necesidades del destinatario de nuestras actividades.

Estructura organizacional de la empresa PROALDE.

La Estructura Orgánica de “PROALDE”, para el cumplimiento de sus funciones, estará compuesta de los siguientes niveles:

Nivel Directivo.

Constituye el máximo nivel jerárquico de la Institución, es el encargado de establecer las directrices que guían a la empresa a alcanzar sus objetivos.

Nivel Ejecutivo.

Constituye el nivel donde se toman las decisiones más relevantes de la compañía, es el encargado de orientar, planificar, ejecutar, organizar y dirigir.

Nivel Asesor.

Es el responsable de la aplicación de la política definida por el nivel directivo, formula y ejecuta los planes y programas, aconseja, informa, recomienda y sugiere.

Nivel Auxiliar.

Comprende las funciones que implican el ejercicio de actividades de apoyo y complementarias de las tareas propias de los niveles superiores o de labores que se caracterizan por el predominio de actividades manuales.

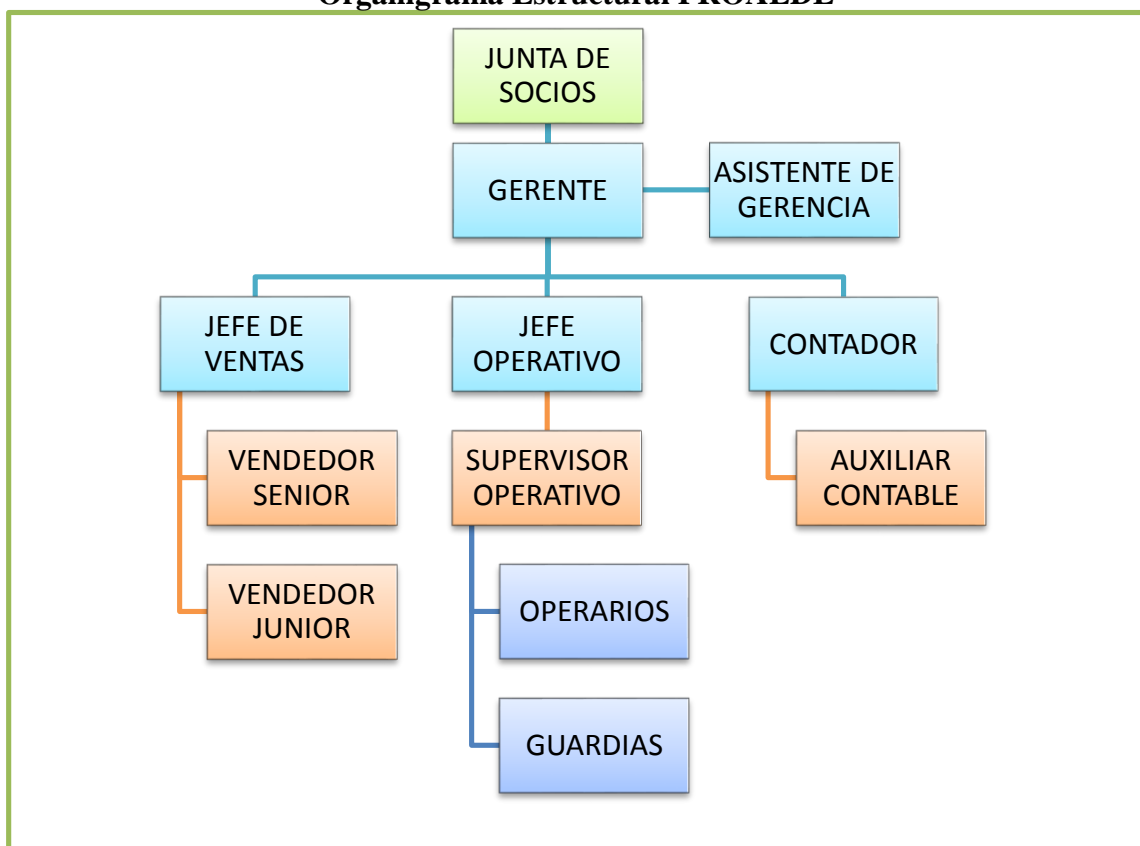
Nivel Operativo

Es el responsable de la ejecución de los planes, programas y actividades en el campo de especialidad de las áreas que la conforman.

Organigrama estructural de la empresa PROALDE.

IMAGEN No5.

Organigrama Estructural PROALDE



Fuente. Archivos de la empresa.

Elaborado: Leidy Briceño, 2014.

Macrolocalización & Microlocalización.

Macro localización.

Su territorio era parte de la Provincia de Pichincha. Su cantonización se realizó el 3 de julio de 1967. El 26 de noviembre de 2006 se realizó la consulta para decidir y promover la provincialización ante el Gobierno Central y el Legislativo. La provincialización se realizó el 6 de noviembre de 2007. Existió un conflicto con la provincia de Esmeraldas por la jurisdicción del cantón La Concordia. Al respecto, el 5 de febrero de 2012 mediante consulta popular, la población de este cantón expresó su voluntad de que el mismo pertenezca a la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

Situado en los flancos externos de la cordillera occidental de los Andes, la provincia tiene de superficie 3.857 km² a una altitud de 625 msnm, se encuentra a 120 km, de distancia del mar. Limita al norte y al este con Pichincha, al noroeste con Esmeraldas, al oeste con Manabí, al sur con Los Ríos y al sureste con Cotopaxi. Zona noroccidental del Ecuador, es una de las zonas con mayor pluviosidad del país.

Mapa de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

Imagen2.
Mapa Santo Domingo de los Tsáchilas



Elaborado: LeidyBriceño.2014.
Fuente. Google map.

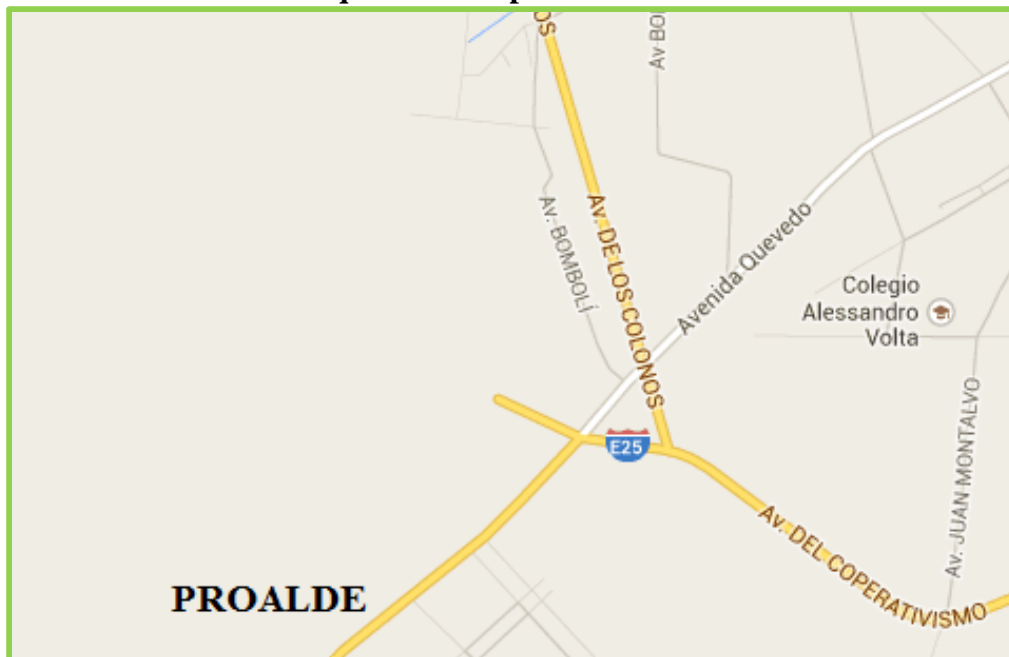
Provincia que posee una gran riqueza hidrológica, existen cinco cuencas y microcuencas importantes: al este y noreste, el curso medio y bajo del Toachi, perteneciente a la cuenca del río Blanco; al sur, la subcuenca del Borbón, que pertenece a la gran cuenca del río Guayas y empata con el Babis (Niño Torres); al suroeste, la subcuenca del río Peripa; al noreste, la subcuenca del Quinindé que, al igual que la subcuenca del Blanco, al noroeste, pertenecen a la cuenca del río Esmeraldas.

La ciudad se encuentra al final de la hoya del río Toachi, el mismo que se ubica al lado oriente de la urbe. No tiene mayores elevaciones a excepción del Cerro Bombolí.

Microlocalización.

La empresa PROALDE se encuentra ubicada en la ciudad de Santo Domingo en el Km 6,5 de la vía a la ciudad de Quevedo.

Imagen3.
Croquis de la empresa PROALDE



Fuente. Google Map.

Elaborado: LeidyBriceño, 2014.

Clasificación de los puestos y sus responsabilidades.

Tabla No.17
CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

NOMBRE DEL CARGO	GERENTE GENERAL
NIVEL AL QUE PERTENECE	EJECUTIVO
CODIGO	GG – AD
REPORTA	JUNTA DE SOCIOS
COORDINA ACTIVIDADES CON:	JEFE DE VENTAS JEFE OPERATIVO CONTADOR
SUPERVISA A:	JEFE DE VENTAS JEFE OPERATIVO CONTADOR

Fuente. Archivos de la empresa PROALDE.

Elaborado por. Leidy Briceño, 2014.

a) **RESPONSABILIDADES:**

Materiales:

- Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso

Información Confidencial:

- Maneja en forma directa un grado de confidencialidad alto.

Toma de Decisiones:

- Las decisiones que se toman se basan en políticas específicas, en procedimientos definidos para lograr objetivos específicos, mejorar métodos o establecer técnicas y estándares.

b) REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

Educación:

- Profesional Universitario en Administración de Empresas o especialidad equivalente.

Experiencia:

- Tres (3) años de experiencia progresiva en cargos similares, y que conozcan del giro del negocio

Conocimientos:

- Sólidos conocimientos de planificación, mercadeo, negociación, comercialización y en general, manejo de todas las funciones de una organización.

Rango de edad:

- 30 - 40 años

Género:

- Masculino

c) COMPETENCIAS.

- Desarrollo y dirección de personas.
- Trabajo en equipo y cooperación.
- Liderazgo, Autocontrol.
- Pensamiento analítico y conceptual.
- Compromiso con la organización.

d) HABILIDADES.

- Capacidad para promover y gerenciar proyectos orientados al logro de resultados proactivos.
- Poder de Negociación.
- Capacidad de manejar y dirigir personal en todos los niveles.
- Capacidad de Interrelacionarse y comunicarse con todos los niveles de la organización.

- Dirigir personal de alto nivel.
- Visión estratégica de negocios.

**Tabla No.18
CLASIFICACIÓN DE PUESTO.**

NOMBRE DEL CARGO	ASISTENTE DE GERENCIA
NIVEL AL QUE PERTENECE	AUXILIAR
CODIGO	AG – AD
REPORTA	GERENTE GENERAL
COORDINA ACTIVIDADES CON:	JEFE DE VENTAS JEFE OPERATIVO CONTADOR

Fuente. Archivos de la empresa PROALDE.

Elaborado por. Leidy Briceño, 2014.

a). RESPONSABILIDAD:

Materiales:

- Maneja constantemente equipos medianamente complejos, siendo su responsabilidad directa.

Información confidencial:

- Maneja en forma indirecta un grado de confidencialidad medio.

Toma de decisiones:

- Las decisiones que se toman se basan en procedimientos y experiencias anteriores para la ejecución normal del trabajo, a nivel auxiliar.

Supervisión:

- El cargo recibe supervisión general de manera directa y constante.

b). RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:

Relaciones Internas:

- El cargo mantiene relaciones continuas con unidades administrativas de la empresa, a fin de apoyar y/o ejecutar lo relativo al área, exigiéndose para ello una normal habilidad para obtener cooperación.

Relaciones Externas:

- El cargo mantiene relaciones frecuentes con Entidades Bancarias y Empresas Contratistas, a fin de apoyar y/o ejecutar lo relativo al área, exigiéndose para ello una normal habilidad para obtener cooperación.

c). CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO:**Ambiente de Trabajo:**

- El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes.

Riesgo:

- El cargo está sometido a un riesgo irrelevante, con posibilidad de ocurrencia baja.

Esfuerzo:

- El cargo exige un esfuerzo físico mínimo de estar sentada constantemente y caminando en pocas ocasiones y requiere de un grado de precisión manual bajo y un grado de precisión visual medio.

d). EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA:**Educación:**

- Técnico Superior Universitario en Administración o secretariado.

Experiencia:

- Dos (2) años de experiencia progresiva de carácter operativo en funciones de ejecución y tramitación de procesos administrativos.

e). CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS:

Conocimientos en:

- Trámites y procedimientos de oficina.
- Computación.
- Técnicas de archivo.

Habilidad para:

- Seguir instrucciones orales y escritas.
- Expresarse claramente en forma verbal y escrita.
- Mantener registros.

Destrezas en:

- El manejo de equipos de oficina.
- El manejo de microcomputador.

Adiestramiento requerido:

- Técnicas modernas de oficinas.
- Relaciones humanas.
- Computación.

Tabla No. 19
CLASIFICACIÓN DE PUESTO.

NOMBRE DEL CARGO	JEFE DE VENTAS
NIVEL AL QUE PERTENECE	EJECUTIVO
CODIGO	JV – AM
REPORTA	GERENTE GENERAL
COORDINA ACTIVIDADES CON:	GERENTE GENERAL JEFE OPERATIVO CONTADOR
SUPERVISA A:	VENDEDOR SENIOR VENDEDOR JUNIOR

Fuente. Archivos de la empresa PROALDE.

Elaborado por. Leidy Briceño, 2014.

a). RESPONSABILIDADES:

Materiales:

- Maneja constantemente equipos y materiales de uso medio complejos

Información Confidencial:

- Maneja en forma directa un grado de confidencialidad Medio

Toma de Decisiones:

- Las decisiones que se toman se basan en procedimientos y experiencias anteriores para la ejecución normal del trabajo

b). CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente de Trabajo:

- El cargo se ubica en un sitio adecuado y agradable.

Riesgo:

- El cargo está sometido a un riesgo alto en el desempeño de las funciones y responsabilidades asignadas

Esfuerzo:

- El cargo exige un esfuerzo físico de movilizarse de un lugar a otro para supervisión

c). RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:

Relaciones Internas:

- El cargo mantiene relaciones continuas y/o frecuentes con cada departamento en especial con las áreas de General, Operativa y de Ventas.

Relaciones Externas:

- El cargo mantiene relaciones continuas y/o frecuentes con clientes y público Objetivo

d). REQUERIMIENTOS MÍNIMOS.

Educación:

- Superior Ingeniería Comercial, Marketing o afines

Experiencia:

- Tres (3) años de experiencia progresiva en cargos similares

Conocimientos:

- Elaboración de estrategias comerciales.
- Conocimiento en Marketing.
- Desarrollo y ejecución de nuevos proyectos comerciales.
- Atención a Clientes
- Conocimientos básicos en el área contable.
- Manejo de paquetes de Office.

Rango de edad:

- 30 – 40 años

Género:

- Masculino

e). COMPETENCIA.

- Servicio al cliente
- Trabajo en Equipo
- Responsable
- Honesto
- Dinámico
- Fluidez verbal
- Extrovertido

f). HABILIDADES.

- Trabajo bajo presión.
- Actitud de líder
- Iniciativa propia
- Auto control

**Tabla No.19
CLASIFICACIÓN DE PUESTO.**

NOMBRE DEL CARGO	VENDEDOR SENIOR
NIVEL AL QUE PERTENECE	OPERATIVO
CODIGO	VS – AM
REPORTA	JEFE DE VENTAS
COORDINA ACTIVIDADES CON:	JEFE DE VENTAS VENDEDOR JUNIOR
SUPERVISA A:	NINGUNO

Fuente. Archivos de la empresa PROALDE.

Elaborado por. Leidy Briceño, 2014.

a). RESPONSABILIDADES:

Materiales:

- Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso

Información Confidencial:

- Maneja en forma directa un grado de confidencialidad medio

Toma de Decisiones:

- Las decisiones que se toman se basan en procedimientos y experiencias anteriores para la ejecución normal del trabajo, a nivel operativo

b). CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente de Trabajo:

- El cargo se ubica en un sitio adecuado y agradable

Riesgo:

- El cargo está sometido a un riesgo moderado en el desempeño de las funciones y responsabilidades asignadas

Esfuerzo:

- El cargo exige un esfuerzo físico de movilizarse de un lugar a otro para realizar la venta

b). REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

Educación:

- Universitario (Administración de empresas, Mercadeo y publicidad, comunicación, ingenierías)

Experiencia:

- Cinco (5) años de experiencia progresiva en cargos similares

Conocimientos:

- Sistemas
- Finanzas
- Manejo de Presupuestos
- Documentos contables
- Manejo de paquetes de Office

Rango de edad:

- 25 – 40 años.

Género:

- Masculino

c).COMPETENCIA.

- Trabajar bajo presión.
- Tenacidad.
- Constancia.
- Comunicación Oral.
- Presentación Personal.
- Orientación al logro.
- Proactivo.
- Emprendedor.
- Creatividad en la solución de problemas.
- Persuasión.
- Atención al Cliente

d). HABILIDADES.

- Buen comunicador.
- Facilidad de palabra.

**Tabla No.20
CLASIFICACIÓN DE PUESTO.**

NOMBRE DEL CARGO	VENDEDOR JUNIOR
NIVEL AL QUE PERTENECE	OPERATIVO
CODIGO	VJ – AM
REPORTA	JEFE DE VENTAS
COORDINA ACTIVIDADES CON:	JEFE DE VENTAS VENDEDOR SENIOR
SUPERVISA A:	NINGUNO

Fuente. Archivos de la empresa PROALDE.

Elaborado por. Leidy Briceño, 2014.

a). RESPONSABILIDADES:

Materiales:

- Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso

Información Confidencial:

- Maneja en forma directa un grado de confidencialidad medio

Toma de Decisiones:

- Las decisiones que se toman se basan en procedimientos y experiencias anteriores para la ejecución normal del trabajo, a nivel operativo.

b). CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente de Trabajo:

- El cargo se ubica en un sitio adecuado y agradable

Riesgo:

- El cargo está sometido a un riesgo alto en el desempeño de las funciones y responsabilidades asignadas.

Esfuerzo:

- El cargo exige un esfuerzo físico de movilizarse de un lugar a otro para realizar la venta

c). REQUERIMIENTOS MÍNIMOS**Educación:**

- Universitario (Administración de empresas, Mercadeo y publicidad, comunicación, ingenierías)

Experiencia:

- Dos (2) años de experiencia progresiva en cargos similares

Conocimientos:

- Sistemas
- Finanzas
- Manejo de Presupuestos
- Documentos contables
- Manejo de paquetes de Office

Rango de edad:

- 24 – 35 años.

Género:

- Masculino

d).COMPETENCIAS

- Trabajar bajo presión.
- Tenacidad.
- Constancia.
- Comunicación Oral.
- Presentación Personal.
- Orientación al logro.
- Proactivo.
- Emprendedor.
- Creatividad en la solución de problemas.
- Persuasión.
- Atención al Cliente

e). HABILIDADES.

- Buen comunicador.
- Facilidad de palabra.

a). RESPONSABILIDADES:

Materiales:

- Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso

Información Confidencial:

- Maneja en forma directa un grado de confidencialidad alto

Toma de Decisiones:

- Las decisiones que se toman se basan en procedimientos y experiencias anteriores para la ejecución normal del trabajo.

b). CONDICIONES DE TRABAJO.

Ambiente de Trabajo:

- El cargo se ubica en un sitio adecuado y agradable.

Riesgo:

- El cargo está sometido a un riesgo moderado en el desempeño de las funciones y responsabilidades asignadas.

Esfuerzo:

- El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado y parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual y visual alto.

c). RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:

Relaciones Internas:

- El cargo mantiene relaciones continuas y/o frecuentes con los colaboradores de su área

Relaciones Externas:

- El cargo mantiene relaciones continuas y/o frecuentes con proveedores para el abastecimiento de las materias primas e insumos

d). REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

Educación:

- Estudios Universitarios en áreas de Administración y de Operaciones. Procesos y Logística

Experiencia:

- Tres (3) años de experiencia en cargos similares al giro del negocio del procesamiento de café de haba.

Conocimientos:

- Conocimiento sobre procesamiento de café de habas
- Planificación estratégica
- Trabajo en equipo
- Manejo de Inventario
- Manejo de paquetes office
- Procesos de compras de materias primas

Rango de edad:

- 25 – 40 años

Género:

- Masculino

e). COMPETENCIAS

- Orden
- Planificación.
- Responsabilidad
- Orientación a la tarea
- Proactivo

f). HABILIDADES

- Trabajo bajo presión.
- Actitud de líder
- Iniciativa propia
- Auto control

**Tabla No. 21
CLASIFICACIÓN DE PUESTO.**

NOMBRE DEL CARGO	SUPERVISOR OPERATIVO
NIVEL AL QUE PERTENECE	OPERATIVO
CODIGO	SO – AO
REPORTA	JEFE OPERATIVO
COORDINA ACTIVIDADES CON:	JEFE OPERATIVO GERENTE GENERAL JEFE DE VENTAS
SUPERVISA A:	OPERARIOS GUARDIAS

Fuente. Archivos de la empresa PROALDE.

Elaborado por. Leidy Briceño, 2014.

a). RESPONSABILIDADES:

Materiales:

- Maneja constantemente equipos, máquinas y materias primas.

Información Confidencial:

- Maneja en forma directa un grado de confidencialidad alto

Toma de Decisiones:

- Las decisiones que se toman se basan en procedimientos y experiencias anteriores para la ejecución normal del trabajo

b). CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente de Trabajo:

- El cargo se ubica en un sitio adecuado y agradable.

Riesgo:

- El cargo está sometido a un riesgo moderado en el desempeño de las funciones y responsabilidades asignadas

Esfuerzo:

- El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado y parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual y visual alto.

c). RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:**Relaciones Internas:**

- El cargo mantiene relaciones continuas y/o frecuentes con los colaboradores de su área

Relaciones Externas:

- El cargo mantiene relaciones continuas y/o frecuentes con proveedores para el abastecimiento de las materias primas e insumos

d). REQUERIMIENTOS MÍNIMOS**Educación:**

- Estudios Universitarios en áreas de Administración de Operaciones, Procesos y Logística

Experiencia:

- Dos (2) años de experiencia en cargos similares al giro del negocio

Conocimientos:

- Conocimiento sobre procesamiento de café de haba
- Planificación
- Trabajo en equipo
- Manejo de Inventario

- Manejo de paquetes office

Rango de edad:

- 25 – 35 años

Género:

- Masculino

e). COMPETENCIA

- Orden y planificación.
- Responsabilidad
- Orientación a la tarea
- Proactivo

f). HABILIDADES

- Trabajo bajo presión.
- Actitud de líder
- Iniciativa propia
- Auto control

**Tabla No. 22
CLASIFICACIÓN DE PUESTO.**

NOMBRE DEL CARGO	OPERARIO
NIVEL AL QUE PERTENECE	OPERATIVO
CODIGO	OP – AO
REPORTA	SUPERVISOR OPERATIVO
COORDINA ACTIVIDADES CON:	JEFE OPERATIVO SUPERVISOR OPERATIVO OTROS OPERARIOS
SUPERVISA A:	NINGUNO

Fuente. Archivos de la empresa PROALDE.

Elaborado por. Leidy Briceño, 2014.

a). RESPONSABILIDADES:

Materiales:

- Maneja constantemente equipos y materias primas e insumos.

Información Confidencial:

- Maneja en forma directa un grado de confidencialidad bajo

Toma de Decisiones:

- Las decisiones que se toman se basan en procedimientos y experiencias anteriores para la ejecución normal del trabajo

b). CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente de Trabajo:

- El cargo se ubica en un sitio adecuado y agradable.

Riesgo:

- El cargo está sometido a un riesgo alto en el desempeño de las funciones y responsabilidades asignadas.

Esfuerzo:

- El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado y parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual y visual alto.

c). REQUERIMIENTOS MÍNIMOS**Educación:**

- Mínimo que haya concluido la escuela.

Experiencia:

- Seis (6) meses de experiencia en procesamiento de café de haba.

Conocimientos:

- Conocimiento sobre procesamiento de café de haba
- Manejo de Inventario
- Manejo de máquinas dentro del proceso productivo

Rango de edad:

- 20 – 35 años

Género:

- Indistinto

d). COMPETENCIAS

- Orden y planificación.
- Responsabilidad
- Orientación a la tarea

e). HABILIDADES

- Trabajo bajo presión.
- Iniciativa propia.
- Auto control.

Tabla No. 23
CLASIFICACIÓN DE PUESTO.

NOMBRE DEL CARGO	GUARDIAS
NIVEL AL QUE PERTENECE	OPERATIVO
CODIGO	GO – AO
REPORTA	SUPERVISOR OPERATIVO
COORDINA ACTIVIDADES CON:	GERENTE GENERAL SUPERVISOR OPERATIVO
SUPERVISA A:	NINGUNO

Fuente. Archivos de la empresa PROALDE.

Elaborado por. Leidy Briceño, 2014.

a). RESPONSABILIDAD:

Materiales:

- Maneja constantemente equipos de seguridad medianamente complejos, siendo su responsabilidad directa.

Información confidencial:

- Maneja en forma indirecta un grado de confidencialidad alto en términos que garanticen la seguridad de las personas al interior de las instalaciones y en los alrededores de la empresa.

Toma de decisiones:

- Las decisiones que se toman se basan en procedimientos y experiencias anteriores sobre niveles de seguridad.

Supervisión:

- El cargo recibe supervisión general de manera directa y constante.

b). RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:

Relaciones Internas:

- El cargo mantiene relaciones continuas con unidades administrativas de la empresa, a fin de apoyar y garantizar los niveles de seguridad al interior de la compañía.

Relaciones Externas:

- El cargo mantiene relaciones frecuentes con clientes y proveedores que acuden a la empresa PROALDE.

c). CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO:

Ambiente de Trabajo:

- El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes.

Riesgo:

- El cargo está sometido a un riesgo alto ya que debe garantizar la seguridad integral de las personas y de las instalaciones de la empresa.

Esfuerzo:

- El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y caminando periódicamente y requiere de un grado de precisión manual alto y un grado de precisión visual alto.

d). EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA:

Educación:

- Mínimo que haya concluido la escuela.

Experiencia:

- Un (1) año de experiencia progresiva en temas de seguridad.

Conocimientos en:

- Seguridad personal y de instalaciones

Rango de Edad:

- 25 – 45 años

Género:

- Masculino

Habilidad para:

- Seguir instrucciones orales y escritas.
- Expresarse claramente en forma verbal y escrita.
- Mantener registros.

Destrezas en:

- Sobre manejo de armas.

Adiestramiento requerido:

- Relaciones humanas.

Tabla No. 24
CLASIFICACIÓN DE PUESTO.

NOMBRE DEL CARGO	CONTADOR
NIVEL AL QUE PERTENECE	EJECUTIVO
CODIGO	CONT- AD
REPORTA	GERENTE GENERAL
COORDINA ACTIVIDADES CON:	GERENTE GENERAL JEFE OPERATIVO JEFE DE VENTAS
SUPERVISA A:	AUXILIAR CONTABLE

Fuente. Archivos de la empresa PROALDE.

Elaborado por. Leidy Briceño, 2014.

a). RESPONSABILIDAD:

Materiales:

- Maneja constantemente equipos y materiales medianamente complejos, siendo su responsabilidad directa.

Información Confidencial

- Maneja en forma directa un grado de confidencialidad alto.

Toma de Decisiones:

- Las decisiones que se toman se basan en políticas específicas, en procedimientos definidos y en las NIIF, para lograr objetivos específicos, mejorar métodos contables, financieros y tributarios.

b). CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente de Trabajo:

- El cargo se ubica en un sitio cerrado y agradable

Riesgo:

- El cargo está sometido a un riesgo bajo en el cumplimiento de las funciones

Esfuerzo:

- El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual y un grado de precisión visual bajo.

c). REQUERIMIENTO MINIMOS

Educación:

- CPA con título académico de tercer nivel.

Experiencia:

- Dos (2) años de experiencia progresiva de carácter operativo en el área contable y financiera.

Conocimientos:

- Principios y prácticas de contabilidad
- Aplicación y desarrollo de sistemas contables
- Leyes, reglamentos y decretos con el área contable
- Aplicación de las NIIF
- Clasificación y análisis de la información contable
- Paquetes contables

Rango de Edad:

- 25 – 40 años.

Género:

- Indistinto

d). COMPETENCIAS.

- Trabajo en equipo
- Pensamiento analítico y conceptual
- Compromiso con la organización
- Motivación al logro

e). HABILIDADES Y DESTRESAS

- Aplicar métodos y procedimientos contables
- Preparar informes técnicos
- Analizar la información contable
- Manejo de programas bajo ambiente de Windows.

Tabla No. 25
CLASIFICACIÓN DE PUESTO.

NOMBRE DEL CARGO	AUXILIAR CONTABLE
NIVEL AL QUE PERTENECE	OPERATIVO
CODIGO	AUX- AD
REPORTA	CONTADOR
COORDINA ACTIVIDADES CON:	CONTADOR
SUPERVISA A:	NINGUNO

Fuente. Archivos de la empresa PROALDE.

Elaborado por. Leidy Briceño, 2014.

a). RESPONSABILIDAD:

Materiales:

- Maneja constantemente equipos y materiales medianamente complejos, siendo su responsabilidad directa.

Información Confidencial

- Maneja en forma directa un grado de confidencialidad alto.

Toma de Decisiones:

- Las decisiones que se toman se basan en políticas específicas, en procedimientos definidos y en las NIIF, bajo la supervisión del contador/a de la empresa PROALDE.

b). CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente de Trabajo:

- El cargo se ubica en un sitio cerrado y agradable

Riesgo:

- El cargo está sometido a un riesgo bajo en el cumplimiento de las funciones

Esfuerzo:

- El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual y un grado de precisión visual bajo.

c). REQUERIMIENTO MINIMOS**Educación:**

- Estudiante Universitario o bachiller en Contabilidad

Experiencia:

- Un (1) año de experiencia progresiva de carácter operativo en el área contable y/o financiera

Conocimientos:

- Principios y prácticas de contabilidad
- Aplicación y desarrollo de sistemas contables
- Leyes, reglamentos y decretos con el área contable
- Clasificación y análisis de la información contable
- Paquetes contables

Rango de Edad:

- 25 – 40 años

Género:

- Femenino

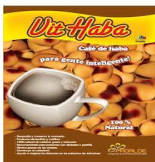
d). COMPETENCIAS.

- Trabajo en equipo
- Pensamiento analítico y conceptual
- Compromiso con la organización
- Motivación al logro.

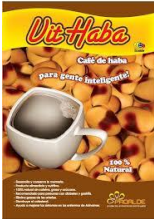
e). HABILIDADES Y DESTRESAS.

- Aplicar métodos y procedimientos contables
- Prepara informes técnicos
- Analizar la información contable
- Manejo de programas bajo ambiente de Windows


Hoja de Manual de Funciones No.1.

	<h1 style="margin: 0;">PROALDE</h1>	Fecha:	30-01-2014
	<h2 style="margin: 0;">MANUAL DE FUNCIONES</h2>	Página:	De:
Sustituye a:			
Descripción del Puesto:			
Nombre del puesto: Gerente	Nivel: Ejecutivo		
Jefe (s) inmediato (s): Asamblea de Socios	Subordinado (s) inmediato (s): Asistente, Jefe de Ventas, Jefe de producción, Supervisor de producción		
Propósito del Puesto			
Administrar eficientemente los recursos humanos, financieros y materiales asignados, así como proporcionar los servicios generales de apoyo, de acuerdo a las funciones y responsabilidades de las diferentes áreas que integran la empresa, cumpliendo tanto con las políticas, normas y estatutos establecidos por la Asamblea de socios.			
Funciones:			
<ul style="list-style-type: none"> Responsabilizarse ante la Asamblea de socios de la planeación, organización, dirección y control de los servicios administrativos, sugiriendo las medidas necesarias para mejorar su funcionamiento. Optimizar los recursos humanos, financieros y materiales, por medio de la aplicación de las técnicas administrativas adecuadas a las circunstancias y a las necesidades de la Dependencia. Organizar, sistematizar, elaborar e implementar procedimientos y sistemas de trabajo que redunden en el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, financieros y materiales de la Institución. Supervisar y efectuar el análisis de los diferentes estados financieros generados por los ingresos propios, tanto por los servicios de educación como por otros extraordinarios. Participar en la elaboración y actualización de los manuales de funciones y procedimientos de la empresa. Integrar y presentar ante la asamblea de socios informes de actividades de la Dirección Administrativa Acordar con la Asamblea de Socios, el establecimiento de políticas y lineamientos que permitan optimizar los procesos y recursos de las áreas a su cargo. 			
CARACTERISTICAS DE CLASE:			
<ul style="list-style-type: none"> Sólidos conocimientos de planificación, mercadeo, negociación, comercialización y en general, manejo de todas las funciones de una organización. 			
REQUISITOS MINIMOS:			
Educación: Ingeniero Comercial Experiencia: 3 años			
Elaborado: Leidy Briceño	Revisado:	Autorizado:	


Hoja de Manual de Funciones No.2

	PROALDE	Fecha:	30-01-2014
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	De:
Sustituye a:			
Descripción del Puesto:			
Nombre del puesto: Asistente de Gerencia		Nivel: Auxiliar	
Jefe (s) inmediato (s): Gerente General		Subordinado (s) inmediato (s):	
Propósito del Puesto			
Ser un constante apoyo al Gerente General, basando su trabajo en la honestidad y lealtad a toda prueba			
Funciones:			
<ul style="list-style-type: none"> • Lleva en forma ordenada la agenda de citas del gerente general de la empresa PROALDE. • Ingresar datos al computador. • Administra la correspondencia de la empresa. • Atender con prontitud, amabilidad, a todas las personas que requieran los servicios de su dependencia, • Publicar los cuadros e informes de gerencia en forma mensual. • Administrar y archivar toda la documentación a su cargo. • Atender en forma amable y cordial las llamadas telefónicas de clientes, proveedores y público en general. • Solventar dudas e inquietudes del cliente pero direccionando las llamadas a los responsables de cada área. • Desempeñar sus funciones con oportunidad, cortesía, responsabilidad y ética profesional. • Cumplir con las demás funciones asignadas por el Gerente general que sean acordes a su responsabilidad. 			
CARACTERISTICAS DE CLASE:			
<ul style="list-style-type: none"> • Trámites y procedimientos de oficina. • Computación. • Técnicas de archivo 			
REQUISITOS MINIMOS:			
Educación: Tecnico Superior en Administracion			
Experiencia: 2 años			
Elaborado: Leidy Briceño	Revisado:	Autorizado:	

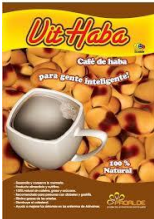
Hoja de Manual de Funciones No. 3

	PROALDE		Fecha:	30-01-2014	
	MANUAL DE FUNCIONES		Página:		De:
	Sustituye a:				
Descripción del Puesto:					
Nombre del puesto: Jefe de Ventas			Nivel: Ejecutivo		
Jefe (s) inmediato (s): Gerente General			Subordinado (s) inmediato (s): Vendedor sénior, vendedor junior		
Propósito del Puesto					
<p>El gerente de ventas es la persona encargada de dirigir, organizar y controlar un cuerpo o departamento de ventas. Este ejecutivo debe agrupar todas las cualidades de un verdadero líder, como son la honestidad, ser catalizador, tomar decisiones, ejecutarlas, en fin un gerente deber ser muchas cosas, para muchas personas.</p>					
Funciones:					
<ul style="list-style-type: none"> • Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes. • Calcular la demanda y pronosticar las ventas. Este proceso es de vital importancia y deber realizarse en el mismo orden en que se ha citado, de forma que primero calculemos cual es la demanda real del mercado y considerando nuestra participación en el mismo, podamos pronosticar nuestras ventas. Dicho pronostico debe ser lo más preciso posible porque de esto depende otros compromisos, como la compra de materia prima, pagos o cualquier otro compromiso con acreedores. • Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas. Debido a que el gerente es quien conoce de primera mano el mercado que se trabaja, y como debe tratar el mismo, es quien está llamado a estructurar el departamento. • Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores. Esta función del gerente de ventas, dependerá de la estructura de la empresa, porque en muchos casos, estos procedimientos son realizados por el departamento de recursos humanos, aunque la forma idónea seria que Rec. Humanos, recluten y seleccionen previamente y luego se le presente al gerente solo los mejores candidatos. 					
CARACTERISTICAS DE CLASE:					
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de estrategias comerciales. • Conocimiento en Marketing. • Desarrollo y ejecución de nuevos proyectos comerciales. • Atención a Clientes 					
REQUISITOS MINIMOS:					
Educacion: Ingenieria Comercial					
Experiencia: 3 años					
Elaborado: Leidy Briceño		Revisado:		Autorizado:	

Hoja de Hoja de Manual de Funciones No. 4

	PROALDE		Fecha:	30-01-2014
	MANUAL DE FUNCIONES		Página:	De:
Sustituye a:				
Descripción del Puesto:				
Nombre del puesto: Vendedor Sénior		Nivel: Ejecutivo		
Jefe (s) inmediato (s): Jefe de Ventas		Subordinado (s) inmediato (s):		
Propósito del Puesto				
Desarrollar eficazmente las ventas bajo su responsabilidad, ejecutadas con los clientes más importantes de la empresa PROALDE.				
Funciones:				
<ul style="list-style-type: none"> • Informar al cliente en todo momento de promociones, ofertas y nuevos lanzamientos. • Solución de incidencias; impagos, abonos, devoluciones. • Prospección y nuevas aperturas de clientes. • Aumentar la distribución y nivel de facturación; Ambas son piezas claves para el desarrollo del negocio y la evolución constante del mismo. • Conocimiento del mercado, sus productos y los de la competencia; Es primordial conocer el mercado, pero más aún lo será conocer tus productos y los de tu competencia. De esta manera podrás afinar en la confección de tus argumentarios de venta, aportando unos valores más consolidados al mismo. • Consecución de objetivos marcados. Cualitativos y cuantitativos. Esta es la función base de un vendedor. La consecución y el logro de sus objetivos de venta. • Contribuir con el desarrollo del negocio; La colaboración interdepartamental hará de ti un vendedor de excelencia. Las compañías necesitan la visión de lo que ocurre en cada momento con nuestros clientes para mejorar y evolucionar. ¿Quién mejor que el propio vendedor para generar esa información? • Conocimiento del territorio o zona designada de trabajo. Deberás de conocer la zona a la perfección. Con ayuda de mapas y sistemas de localización GPS, podrás controlar tu terreno. <p>CARACTERISTICAS DE CLASE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos en Sistemas, Finanzas, Manejo de Presupuestos, Documentos contables, Manejo de paquetes de Office <p>REQUISITOS MINIMOS: Educación: Universitario Experiencia: 5 años</p>				
Elaborado:	Revisado:	Autorizado:		

Hoja de Manual de Funciones No. 5

Leidy Briceño		PROALDE		Fecha:	30-01-2014
	MANUAL DE FUNCIONES			Página:	De:
	Sustituye a:				
Descripción del Puesto:					
Nombre del puesto: Vendedor Junior			Nivel: Ejecutivo		
Jefe (s) inmediato (s): Jefe de Ventas			Subordinado (s) inmediato (s):		
Propósito del Puesto					
Desarrollar eficazmente las ventas bajo su responsabilidad, ejecutadas con los clientes más importantes de la empresa PROALDE.					
Funciones:					
<ul style="list-style-type: none"> Informar al cliente en todo momento de promociones, ofertas y nuevos lanzamientos. Solución de incidencias; impagos, abonos, devoluciones. Prospección y nuevas aperturas de clientes. Aumentar la distribución y nivel de facturación; Ambas son piezas claves para el desarrollo del negocio y la evolución constante del mismo. Conocimiento del mercado, sus productos y los de la competencia; Es primordial conocer el mercado, pero más aún lo será conocer tus productos y los de tu competencia. De esta manera podrás afinar en la confección de tus argumentarios de venta, aportando unos valores más consolidados al mismo. Consecución de objetivos marcados. Cualitativos y cuantitativos. Esta es la función base de un vendedor. La consecución y el logro de sus objetivos de venta. Contribuir con el desarrollo del negocio; La colaboración interdepartamental hará de ti un vendedor de excelencia. Las compañías necesitan la visión de lo que ocurre en cada momento con nuestros clientes para mejorar y evolucionar. ¿Quién mejor que el propio vendedor para generar esa información? Conocimiento del territorio o zona designada de trabajo. Deberás de conocer la zona a la perfección. Con ayuda de mapas y sistemas de localización GPS, podrás controlar tu terreno. 					
CARACTERISTICAS DE CLASE:					
<ul style="list-style-type: none"> Conocimientos en Sistemas, Finanzas, Manejo de Presupuestos, Documentos contables, Manejo de paquetes de Office 					
REQUISITOS MINIMOS:					
Educación: Universitario					
Experiencia: 2 años					
Elaborado: Leidy Briceño		Revisado:		Autorizado:	

Hoja de Manual de Funciones No. 6

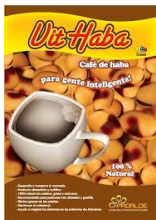
	<h2 style="margin: 0;">PROALDE</h2>	Fecha:	30-01-2014
<h2 style="margin: 0;">MANUAL DE FUNCIONES</h2>		Página:	De:
Sustituye a:			
Descripción del Puesto:			
Nombre del puesto: Jefe de Producción		Nivel: Ejecutivo	
Jefe (s) inmediato (s): Gerente General		Subordinado (s) inmediato (s): Supervisor de producción, Operarios	
Propósito del Puesto			
Administrar eficientemente los recursos humanos, financieros y materiales asignados, que intervienen en el proceso productivo, vela por maximizar los niveles de productividad de la compañía, garantizando un ambiente idóneo para la consecución de los objetivos de PROALDE.			
Funciones:			
<p>El jefe de producción supervisa las líneas de producción durante todo el proceso, realiza la atención a los proveedores, además de estar a cargo del correcto funcionamiento y de que se cumpla el plan de trabajo establecido, revisa el desempeño del personal así como el de la maquinaria y equipo de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> Analiza todos los fallos o imprevistos durante la producción y los soluciona, supervisa los componentes, transferencias de sitio de manufactura, rechazos de cliente y retornos de garantía, se asegura de seguir los proyectos de mejora continua y calidad, revisa el plan de actividades y sugiere ajustes a este de ser necesario. Capacita a los técnicos, crea los diagramas de flujo y también se encarga de seleccionar los candidatos a los puestos dentro del departamento así como el Coaching de los mismos. También realiza la administración de los programas de ingeniería del producto, supervisa y cotiza cambios al producto, identificación de ahorros de costo o mejora continua. En concreto un jefe de producción se ocupa de supervisar el personal, del proceso de producción y las materias primas. Implica saber sobre cómo administrar el personal haciendo equilibrio con los sindicatos. El jefe de producción debe conocer muy bien el proceso de fabricación de su planta. Las maquinarias con las que se trabaja, las normativas de seguridad e higiene a cumplir, la distribución y almacenamiento del producto, como así también sobre el abastecimiento de las materias primas necesarias en el proceso. <p>CARACTERISTICAS DE CLASE:</p> <ul style="list-style-type: none"> Conocimientos sobre procesamiento de café de habas, planificación estratégico, trabajo en equipo, manejo de Inventario, manejo de paquetes office, procesos de compras de materias primas <p>REQUISITOS MINIMOS: Educacion: Estudios Universitarios en Area Administrativa Experiencia: 3 años</p>			
Elaborado: Leidy Briceño	Revisado:	Autorizado:	

Tabla No 25
VALUACION POR PUNTOS.

FACTORES PARA LA VALUACIÓN DE PUESTOS	CONOCIMIENTO 40%	Educación
		Experiencia
		Iniciativa
	RESPONSABILIDAD 30%	Por persona
		Por equipo
	ESFUERZO 15%	Mental
		Físico
	ESFUERZO 15%	Riesgos

Fuente. Investigación de campo.

Elaborado por. Leidy Briceño,2014.

Tabla No 26
DETERMINAR GRADOS Y DEFINIR FACTORES

Educación	4 grados
Experiencia	4 grados
Iniciativa	4 grados
Responsabilidad por persona	4 grados
Responsabilidad por equipo	3 grados
Esfuerzo Mental	3 grados
Esfuerzo Físico	3 grados
Riesgos	3 grados

Fuente. Investigación de campo.

Elaborado por. Leidy Briceño,2014.

Definición de factores

Educación.

Son los diferentes niveles de preparación académica del talento humano de la compañía.

Tabla No 26
Educación.

Grado 1	Primaria
Grado 2	Secundaria
Grado 3	Tecnólogo / Técnico
Grado 4	Ingeniero

Fuente. Investigación de campo.

Elaborado por. Leidy Briceño,2014.

Experiencia.

Se refiere a la acumulación de los años de servicios en similares cargos al que debe desempeñar en PROALDE.

Tabla No 27
Experiencia.

Grado 1	Menos de 1 año
Grado 2	Entre 1 y 3 años
Grado 3	Entre 3 y 5 años
Grado 4	Más de 5 años

Fuente. Investigación de campo.

Elaborado por. Leidy Briceño,2014.

Iniciativa.

Es la actitud y pro actividad ante el trabajo.

Tabla No 27
Experiencia.

Grado 1	Ninguna
Grado 2	Poca
Grado 3	Mediana
Grado 4	Alta

Fuente. Investigación de campo.

Elaborado por. Leidy Briceño,2014.

Responsabilidad por persona.

Cumplimiento de funciones, tareas y responsabilidades.

Tabla No 28
Responsabilidad por persona.

Grado 1	Responde por su propio trabajo
Grado 2	Responde por el trabajo de su sección
Grado 3	Responde por el trabajo de su área
Grado 4	Responde por el trabajo de toda la empresa

Fuente. Investigación de campo.

Elaborado por. Leidy Briceño,2014.

Responsabilidad por equipo y máquinas

Responde por el adecuado manejo de equipos y máquinas evitando su daño o deterioro por mala utilización.

Tabla No 29
Responsabilidad por equipo y maquinarias.

Grado 1	Menos de \$ 500,00
Grado 2	Entre \$ 501,00 y \$ 1.000,00
Grado 3	Entre \$ 1.001,00 y 1.500,00
Grado 4	Más de 1.500,00

Fuente. Investigación de campo.

Elaborado por. Leidy Briceño,2014.

Esfuerzo Mental.

Prima el intelecto al desarrollar su trabajo.

Tabla No 30
Esfuerzo Mental

Grado 1	Mínimo
Grado 2	Poco
Grado 3	Mediano
Grado 4	Alto

Fuente. Investigación de campo.

Elaborado por. Leidy Briceño,2014.

Esfuerzo Físico.

Es el desgaste físico que sufre el individuo al desarrollar su trabajo.

Tabla No 31
Esfuerzo Físico

Grado 1	Sin desgaste
Grado 2	Poco desgaste
Grado 3	Mediano
Grado 4	Alto

Fuente. Investigación de campo.

Elaborado por. Leidy Briceño,2014.

Riesgos.

Hace referencia a la seguridad industrial en relación a los accidentes que se pueden presentar.

Tabla No 32
Riesgo

Grado 1	No tiene riesgo
Grado 2	Riesgo eventual
Grado 3	Existe probabilidad de sufrir accidentes
Grado 4	Alta probabilidad de accidentes

Fuente. Investigación de campo.

Elaborado por. Leidy Briceño,2014.

Tabla No 33
PONDERACIÓN DE FACTORES

FACTORES PARA LA VALUACIÓN DE PUESTOS	CONOCIMIENTO 40%	Educación	15%
		Experiencia	20%
		Iniciativa	5%
	RESPONSABILIDAD 30%	Por persona	10%
		Por equipo	20%
	ESFUERZO 15%	Mental	5%
		Físico	10%
	ESFUERZO 15%	Riesgos	15%

Fuente. Investigación de campo.
Elaborado por. Leidy Briceño, 2014.

Tabla No 34
ESTABLECIMIENTO DE PUNTOS A LOS GRADOS

FACTORES	PESO	GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4
Educación	15	15	30	45	60
Experiencia	20	20	40	60	80
Iniciativa	5	5	10	15	20
Responsabilidad por persona	10	10	20	30	40
Responsabilidad por equipo	20	20	40	60	80
Esfuerzo Mental	5	5	10	15	20
Esfuerzo Físico	10	10	20	30	40
Riesgos	15	15	30	45	60
TOTALES	100	100	200	300	400

Fuente. Investigación de campo.
Elaborado por. Leidy Briceño, 2014.

Tabla No 35
Establecimientos de puntos por cargos.

CARGO:	PRESIDENTE				
NOMBRES:	EDGAR JHONSON CAMPOVERDE DIAZ				
TÍTULO:	INGENIERO INDUSTRIAL				
FACTORES	PESO	GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4
Educación	15	15	30	45	60
Experiencia	20	20	40	60	80
Iniciativa	5	5	10	15	20
Responsabilidad por persona	10	10	20	30	40
Responsabilidad por equipo	20	20	40	60	80
Esfuerzo Mental	5	5	10	15	20
Esfuerzo Físico	10	10	20	30	40
Riesgos	15	15	30	45	60
	TOTAL			285	

Fuente. Investigación de campo.

Elaborado por. Leidy Briceño,2014.

Tabla No 36
Establecimientos de puntos por cargos.

CARGO:	GERENTE GENERAL				
NOMBRES:	ANGELA ELENA BARBA MOSQUERA				
TÍTULO:	INGENIERO COMERCIAL				
FACTORES	PESO	GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4
Educación	15	15	30	45	60
Experiencia	20	20	40	60	80
Iniciativa	5	5	10	15	20
Responsabilidad por persona	10	10	20	30	40
Responsabilidad por equipo	20	20	40	60	80
Esfuerzo Mental	5	5	10	15	20
Esfuerzo Físico	10	10	20	30	40
Riesgos	15	15	30	45	60
	TOTAL			285	

Fuente. Investigación de campo.

Elaborado por. Leidy Briceño,2014.

Tabla No 37
Establecimientos de puntos por cargos.

CARGO:	JEFE DE VENTAS				
NOMBRES:	HENRY PATRICIO CARRION SALAZAR				
TÍTULO:	TECNÓLOGO EN MARKETING				
FACTORES	PESO	GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4
Educación	15	15	30	45	60
Experiencia	20	20	40	60	80
Iniciativa	5	5	10	15	20
Responsabilidad por persona	10	10	20	30	40
Responsabilidad por equipo	20	20	40	60	80
Esfuerzo Mental	5	5	10	15	20
Esfuerzo Físico	10	10	20	30	40
Riesgos	15	15	30	45	60
	TOTAL		270		

Fuente. Investigación de campo.
Elaborado por. Leidy Briceño,2014.

Tabla No 38
Establecimientos de puntos por cargos.

CARGO:	JEFE OPERATIVO				
NOMBRES:	CRISTINA KAROLAY ZAMBRANO ALCIVAR				
TÍTULO:	INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN				
FACTORES	PESO	GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4
Educación	15	15	30	45	60
Experiencia	20	20	40	60	80
Iniciativa	5	5	10	15	20
Responsabilidad por persona	10	10	20	30	40
Responsabilidad por equipo	20	20	40	60	80
Esfuerzo Mental	5	5	10	15	20
Esfuerzo Físico	10	10	20	30	40
Riesgos	15	15	30	45	60
	TOTAL		350		

Fuente. Investigación de campo.
Elaborado por. Leidy Briceño,2014.

Tabla No 39
Establecimientos de puntos por cargos.

CARGO:	CONTADOR				
NOMBRES:	FAUSTO PATRICIO LUZURIAGA MORALES				
TÍTULO:	LICENCIADO EN CONTABILIDAD				
FACTORES	PESO	GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4
Educación	15	15	30	45	60
Experiencia	20	20	40	60	80
Iniciativa	5	5	10	15	20
Responsabilidad por persona	10	10	20	30	40
Responsabilidad por equipo	20	20	40	60	80
Esfuerzo Mental	5	5	10	15	20
Esfuerzo Físico	10	10	20	30	40
Riesgos	15	15	30	45	60
	TOTAL		235		

Fuente. Investigación de campo.
Elaborado por. Leidy Briceño,2014.

Tabla No 40
Establecimientos de puntos por cargos.

CARGO:	SUPERVISOR OPERATIVO				
NOMBRES:	JUAN CARLOS MORALES BENAVIDES				
TÍTULO:	BACHILLER				
FACTORES	PESO	GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4
Educación	15	15	30	45	60
Experiencia	20	20	40	60	80
Iniciativa	5	5	10	15	20
Responsabilidad por persona	10	10	20	30	40
Responsabilidad por equipo	20	20	40	60	80
Esfuerzo Mental	5	5	10	15	20
Esfuerzo Físico	10	10	20	30	40
Riesgos	15	15	30	45	60
	TOTAL		285		

Fuente. Investigación de campo.
Elaborado por. Leidy Briceño,2014.

Tabla No 41
Establecimientos de puntos por cargos.

CARGO:	VENDEDOR SENIOR				
NOMBRES:	CRISTIAN MAURICIO NIVELÓ CALLE				
TÍTULO:	BACHILLER				
FACTORES	PESO	GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4
Educación	15	15	30	45	60
Experiencia	20	20	40	60	80
Iniciativa	5	5	10	15	20
Responsabilidad por persona	10	10	20	30	40
Responsabilidad por equipo	20	20	40	60	80
Esfuerzo Mental	5	5	10	15	20
Esfuerzo Físico	10	10	20	30	40
Riesgos	15	15	30	45	60
	TOTAL		275		

Fuente. Investigación de campo.
 Elaborado por. Leidy Briceño, 2014

Tabla No 42
Establecimientos de puntos por cargos.

CARGO:	VENDEDOR JUNIOR				
NOMBRES:	MIRIAM LILIANA MORAN RIVERA				
TÍTULO:	BACHILLER				
FACTORES	PESO	GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4
Educación	15	15	30	45	60
Experiencia	20	20	40	60	80
Iniciativa	5	5	10	15	20
Responsabilidad por persona	10	10	20	30	40
Responsabilidad por equipo	20	20	40	60	80
Esfuerzo Mental	5	5	10	15	20
Esfuerzo Físico	10	10	20	30	40
Riesgos	15	15	30	45	60
	TOTAL		220		

Fuente. Investigación de campo.
 Elaborado por. Leidy Briceño, 2014.

Tabla No 43
Establecimientos de puntos por cargos.

CARGO:	ASISTENTE DE GERENCIA				
NOMBRES:	NANCY YAQUELINE NAVARRETE GARCIA				
TÍTULO:	BACHILLER				
FACTORES	PESO	GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4
Educación	15	15	30	45	60
Experiencia	20	20	40	60	80
Iniciativa	5	5	10	15	20
Responsabilidad por persona	10	10	20	30	40
Responsabilidad por equipo	20	20	40	60	80
Esfuerzo Mental	5	5	10	15	20
Esfuerzo Físico	10	10	20	30	40
Riesgos	15	15	30	45	60
	TOTAL		170		

Fuente. Investigación de campo.
 Elaborado por. Leidy Briceño,2014.

Tabla No 44
Establecimientos de puntos por cargos.

CARGO:	AUXILIAR CONTABLE				
NOMBRES:	PAMELA VIVIANA BRITO TOSCANO				
TÍTULO:	TECNÓLOGA				
FACTORES	PESO	GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4
Educación	15	15	30	45	60
Experiencia	20	20	40	60	80
Iniciativa	5	5	10	15	20
Responsabilidad por persona	10	10	20	30	40
Responsabilidad por equipo	20	20	40	60	80
Esfuerzo Mental	5	5	10	15	20
Esfuerzo Físico	10	10	20	30	40
Riesgos	15	15	30	45	60
	TOTAL		185		

Fuente. Investigación de campo.
 Elaborado por. Leidy Briceño,2014.

Tabla No 45
Establecimientos de puntos por cargos.

CARGO:	OPERARIO				
NOMBRES:	OMAR MESIAS ESPINEL MIRANDA				
TÍTULO:	BACHILLER				
FACTORES	PESO	GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4
Educación	15	15	30	45	60
Experiencia	20	20	40	60	80
Iniciativa	5	5	10	15	20
Responsabilidad por persona	10	10	20	30	40
Responsabilidad por equipo	20	20	40	60	80
Esfuerzo Mental	5	5	10	15	20
Esfuerzo Físico	10	10	20	30	40
Riesgos	15	15	30	45	60
	TOTAL		255		

Fuente. Investigación de campo.
Elaborado por. Leidy Briceño,2014.

Tabla No 46
Establecimientos de puntos por cargos.

CARGO:	GUARDIA				
NOMBRES:	JAIRO ENRIQUE GARCIA GUERRA				
TÍTULO:	BACHILLER				
FACTORES	PESO	GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4
Educación	15	15	30	45	60
Experiencia	20	20	40	60	80
Iniciativa	5	5	10	15	20
Responsabilidad por persona	10	10	20	30	40
Responsabilidad por equipo	20	20	40	60	80
Esfuerzo Mental	5	5	10	15	20
Esfuerzo Físico	10	10	20	30	40
Riesgos	15	15	30	45	60
	TOTAL		285		

Fuente. Investigación de campo.
Elaborado por. Leidy Briceño,2014.

Tabla No. 47

SUMATORIA DE PUNTOS DE ACUERDO A LA DENOMINACIÓN DEL PUESTO.

Cargos	Educación	Experiencia	Iniciativa	Responsabilidad por persona	Responsabilidad por equipo	Esfuerzo Mental	Esfuerzo Físico	Riesgos	TOTAL
Presidente	60	80	20	40	40	20	10	15	285
Gerente General	60	80	20	40	40	20	10	15	285
Asistente de Gerencia	30	40	20	20	20	15	10	15	170
Jefe de ventas	45	60	20	30	60	20	20	15	270
Vendedor Sénior	30	80	20	30	40	15	30	30	275
Vendedor Junior	30	40	15	20	40	15	30	30	220
Jefe operativo	60	80	15	40	60	20	30	45	350
Supervisor Operativo	30	40	15	30	80	15	30	45	285
Operario	30	40	15	30	60	5	30	45	255
Contador	60	60	10	30	20	20	20	15	235
Auxiliar contable	45	60	15	10	20	10	10	15	185
Guardia	30	60	5	30	60	10	30	60	285
TOTAL									3.100

Fuente. Investigación de campo.

Elaborado por. Leidy Briceño, 2014.

La sumatoria de puntos se obtiene de los totales de la determinación de los grados y la definición de factores, obteniendo un total general de 3.100 puntos, de los 12 cargos que dispone la empresa PROALDE.

Tabulación de datos

La tabulación de datos se obtiene del total de los puntos de la sumatoria de la denominación de los puestos y posteriormente se multiplica por los sueldos que posee la compañía y obtenemos una variable XY y posteriormente se multiplica el valor de puntos por puntos y obtenemos la variable x2.

Aplicación de fórmulas matemáticas.

$$\text{Cargo C} = \frac{\frac{\sum xy - \sum xy}{N}}{\frac{\sum x - \sum x}{N}}$$

Para todos los cargos los resultados son los siguientes:

Presidente

$$C = \frac{313.500}{74.456,25}$$

$$C = 4,211$$

Gerente General

$$C = \frac{222062,5}{74456,25}$$

$$C = 2,982$$

Asistente de Gerencia

C= 62333,33333

26491,66667 C= 2,353

Jefe de ventas

C= 210375

66825

C= 3,148

Vendedor Sénior

C= 163854,1667

69322,91667

C= 2,364

Vendedor Junior

C= 100833,3333

44366,66667

C= 2,273

Jefe operativo

C= 272708,3333

112291,6667

C= 2,429

Auxiliar contable

C= 67833,33333

$$31372,91667$$

$$C = 2,162$$

Guardia

$$C = \frac{104500}{12}$$

$$74456,25$$

$$C = 1,404$$

$$X^1 = \frac{\sum x \sum y}{N N} \quad Y^1 = \frac{\sum x \sum y}{N N}$$

$$X = \frac{3.100}{12}$$

$$X = 258,33$$

$$Y = \frac{7.700}{12}$$

$$Y = 641,67$$

Ecuación de la recta.

$$Y^2 = Y^1 - C(X^1 - X^2)$$

$X^2 = 170$ en este caso; es el valor que se le da a esta variable revisando el puntaje que tiene cada puesto y tomando como referencia el puesto de menor puntaje, este valor permite realizar cálculos posteriores de la ecuación de la línea recta.

$$Y^2 = 269.74$$

$$P^2 = X^2; Y^2$$

$P^2 = 170; 269,74$

Análisis gráfico.

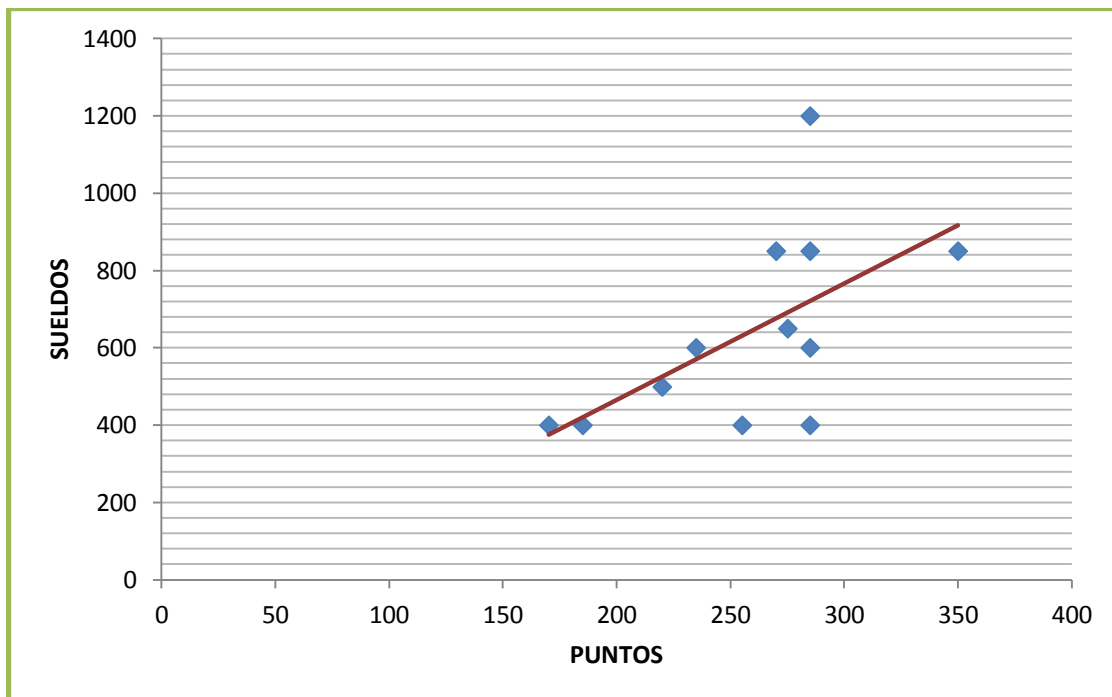
Tabla No. 47

PUNTOS	SALARIOS	CARGO
170	400	Asistente de Gerencia
185	400	Auxiliar contable
220	500	Vendedor Junior
235	600	Contador
255	400	Operario
270	850	Jefe de ventas
275	650	Vendedor Sénior
285	400	Guardia
285	600	Supervisor Operativo
285	1200	Presidente
285	850	Gerente General
350	850	Jefe operativo

Fuente. Investigación de campo.

Elaborado por. Leidy Briceño, 2014.

Grafica No



Fuente. Investigación de campo.

Elaborado por. Leidy Briceño, 2014.

En función al estudio de la gráfica que antecede se puede determinar que los cargos que necesitan realizar un ajuste son los siguientes:

- Jefe operativo
- Supervisor operativo
- Vendedor Sénior
- Vendedor Junior
- Auxiliar Contable
- Operario
- Guardia

Esto se determinó porque se encuentran debajo de la línea de tendencia que se observa en el gráfico anterior. La fórmula para realizar el ajuste salarial a cada cargo es calculando el factor de valorización de la siguiente manera.

$$\text{FACTOR DE VALORIZACIÓN} = \frac{\Sigma \text{sueldos}}{\Sigma \text{puntos}}$$

$$\text{FACTOR DE VALORIZACIÓN} = \frac{7.100}{3.100}$$

$$\text{FACTOR DE VALORIZACIÓN} = 2.484$$

Tabla No 48
PROPUESTA DE ALZA DE SUELDO
MÉTODO DE VALORACUÓN POR PUNTOS

Puestos	Puntos	Factor	Sueldo actual	Sueldo propuesto
Jefe operativo	350	2,484	600	869,40
Supervisor operativo	285	2,484	400	707.94
Vendedor Sénior	275	2,484	650	683.10
Vendedor Junior	220	2,484	500	546.48
Auxiliar Contable	185	2,484	400	459.54
Operario	255	2,484	400	633.42
Guardia	285	2,484	400	707.94

Fuente. Investigación de campo.

Elaborado por. Leidy Briceño, 2014.

Evaluación desempeño.

Abreviaturas a utilizar.

**Tabla No 49.
Abreviaturas.**

CODIGOS	SIGNIFICADOS
EXC	Excelente
MB	Muy Buena
SAT	Satisfactorio
DEF	Deficiente
A	Alta
M	Media
B	Baja

Fuente. Investigación de campo.

Elaborado por. Leidy Briceño, 2014.

h. CONCLUSIONES

- ▶ Ha quedado evidenciado que el talento humano de la empresa PROALDE, desconoce con exactitud todas las funciones de sus respectivos puestos de trabajo, este problema se ahonda por la inexistencia de Manuales de Funciones, Clasificación de Puestos y Valoración por Puntos que coadyuven al mejoramiento del desempeño de los colaboradores de la compañía al conocer con exactitud cuáles son sus funciones, tareas y responsabilidades.

- ▶ Las falencias de la compañía que se detectaron en el análisis de la empresa abarcan la inadecuada existencia de elementos primordiales como lo son: la visión, misión, valores institucionales, organigrama, además de los manuales mencionados que son la base fundamental para desarrollar las actividades de toda índole de la mencionada organización.

- El Diseño de los Manuales de Clasificación de puestos, de Funciones y Valuación por Puntos se hicieron imprescindibles para la consecución de los objetivos de PROALDE.

i. RECOMENDACIONES

- ▶ Es recomendable que el talento humano de la empresa conozca todas las funciones, tareas y responsabilidades que debe desarrollar, para cumplir este propósito los Manuales de Clasificación de puestos, de Funciones y Valuación por Puntos deben ser debidamente socializados a fin de que los usuarios del mismo comprendan cuales son los alcances y como deben desarrollar sus funciones de una manera eficaz.

- ▶ Es primordial que todos los colaboradores comprendan y se identifiquen con los elementos primordiales de la Institución como son: la visión, misión, valores institucionales, con el propósito de que estén comprometidos con la empresa que los acoge.

- ▶ Finalmente se sugiere la implantación Manuales de Clasificación de Puestos, de Funciones y Valuación por Puntos para la empresa PROALDE, los mismos coadyuvarán a mejorar ostensiblemente el desempeño de los colaboradores de la compañía, además se recomienda que en forma anual se proceda a evaluar la evolución que ha tenido la implementación de los mencionados manuales, para que su utilización sea sostenida.

j. BIBLIOGRAFÍA.

- ALLES Martha Alicia. “Desempeño por competencias”. Granica. Primera Edición. Argentina. Año 2010
- BEGG, DAVID, STANLEY FISCHER, RUDIGER DORNBUSCH Y ANDRÉS FERNÁNDEZ DÍAZ. “Economía”. Octava edición. Mc Graw-Hill. España. 2006
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, El capital Humano de las Organizaciones. Octava Pearson Educación, México 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Tercera Edición, Pearson Educación, México 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto, “Introducción a la Teoría de la Administración”, 7^a ed. México. Mac Graw-Hill, 2004.
- DAVE, Ulrich. Wayne Brockbank. La Propuesta de Valores de Recursos Humanos. España 2006.
- ESPINOZA GUZMAN Richard, “Normas de Evaluación del Desempeño”, 2008
- FERNANDEZ, Isabel. García Lisandro. Administración de Empresas e Ingenieras. Primera Edición. Pearson Educación, México 2006.
- FRANKLIN, Enrique. Organización de Empresas. Tercera edición McGraw Hill. México 2006.
- GIL, María de los Ángeles E. Cómo Crear y Hacer Funcionar una Empresa. Séptima Edición, Pearson Educación, España. 2007.
- HELGUERA Y GARCÍA, A. Manual práctico de la producción de la riqueza. 2006
- HELLRIEGEL, Don, “Comportamiento Organizacional”, Doceava Edición. Lengage Learning, 2005.
- JUANCEVICH, John/M. “Administración de Recursos Humanos” Novena Edición. 2005.
- KAUFMAN, Roger. “Planificación Mega”, Herramientas Prácticas para el Éxito Organizacional”, London, 2005.
- LUCKE, Richard, “Gestión de Desempeño”, Quinta Edición. Pearson Education, 2005.

- MARCHANT, Ramírez Loreto, Martínez Coll Juan Carlos “Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional”, Segunda Edición 2005.
- RODRÍGUEZ, Joaquín “Cómo elaborar y usar los manuales administrativos”. Ed. Impresos Vacha, 2011
- WERTHER William, DAVIS Keith. “Administración de personal y recursos humanos”. McGraw-Hill Interamericana. Quinta edición. México. Año 2008

k. ANEXOS

ANEXO No. 1

RESUMEN DEL PERFIL DEL PROYECTO.

a. TEMA.

“PROPUESTA PARA LA EVALUACION DE DESEMPEÑO, MANUAL DE FUNCIONES Y VALUACION DE PUESTOS POR PUNTOS EN LA EMPRESA “PROALDE” EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS”

b. PROBLEMÁTICA

Las nuevas tendencias mundiales dentro del campo empresarial exigen que las empresas sean flexibles adecuándose a los nuevos cambios y retos que plantean los escenarios en el ámbito nacional, pero fundamentalmente en el contexto mundial; la competitividad y la globalización son dos elementos de influencia en el panorama empresarial; en donde el talento humano es un instrumento estratégico para el desarrollo de las empresas y para alcanzar los objetivos propuestos, siendo fundamental evaluar periódicamente su desempeño a fin de potencializarlo y acompañarlo velando por su desarrollo integral.

La empresa “PROALDE” se encuentra ubicada en la ciudad de Santo Domingo; el negocio de esta compañía se concentra en producir café de haba por medio del procesamiento de habas secas, en la actualidad su crecimiento ha sido acelerado, por ende las funciones de su talento humano requieren de mayores exigencias para garantizar productos de alta calidad, que le permitan alcanzar su objetivos planteados.

En la empresa mencionada se ha podido observar que los empleados no tienen claras ni descritas adecuadamente las funciones y competencias que deben desarrollar en sus puestos de trabajo, debido a que las mismas no están definidas en forma clara y específica; por tal virtud el Talento Humano no desarrolla en forma eficaz las actividades propias de su puesto de trabajo; además existe repetición de tareas en algunos cargos, lo que ha

generado que el personal no tenga claras sus funciones, limitaciones, responsabilidades y alcances en sus respectivos puestos de trabajo, desarrollando sus funciones de manera empírica, primando en muchos casos el criterio del empleado, sin un estudio técnico que enfatice en la prioridad de satisfacer las necesidades del cliente.

Otro factor que debe señalarse es la falta de capacitación técnica al personal, lo cual contribuye preponderantemente a la inadecuada atención al cliente, evidenciada en las quejas continuas de los mismos, situación que de no ser corregida de manera inmediata, en un futuro cercano, podría causar el deterioro de la imagen corporativa de la compañía.

En función a todo lo expuesto he determinado el siguiente problema: **LA FALTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y UNA VALUACIÓN POR PUNTOS, AFECTA OSTENSIBLEMENTE AL EFICIENTE DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS EN LA EMPRESA PROALDE, EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO.**

Formulación del Problema

¿El deficiente desempeño laboral corresponde al desconocimiento de cada una de las funciones y competencias de los trabajadores de la empresa “PROALDE” de la ciudad de Santo Domingo?

Delimitación del Problema

El negocio de la empresa se concentra en producir café de haba por medio del procesamiento de habas secas, en la actualidad su crecimiento ha sido acelerado, llegando a un desarrollo sostenido de la empresa en su mercado objetivo.

La falta de un Manual de funciones y la ejecución de la evaluación del desempeño por puntos, conlleva a que el talento Humano de la empresa “PROALDE” desconozca cuales son las actividades, tareas y responsabilidades para ejecutar en forma eficaz sus funciones lo que inhibe el desarrollo de la mencionada compañía.

c. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, las empresas deben aplicar técnicas de administración modernas para incrementar su competitividad, puesto que es necesario dirigir y coordinar adecuadamente el talento humano con el que se dispone, mejorando así su desempeño laboral para lograr mejores resultados en las actividades que se llevan a cabo.

En toda empresa u organismo debe existir un adecuado Manual de Funciones, debido a que el mismo es de gran relevancia para definir con exactitud la secuencia de los pasos necesarios para ejecutar las funciones, tareas y competencias en forma objetiva y oportuna.

Uno de los propósitos del proceso administrativo es el relacionado con la idónea organización de las funciones que se deben desarrollar en cada puesto de trabajo, aspectos claves para un trabajo en armonía maximizando la efectividad organizacional.

La investigación se fundamenta en evaluar el desempeño laboral de los trabajadores a fin de proceder al diseño de un Manual de Funciones que permitirá mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa “PROALDE”, teniendo como actividad principal desarrollar políticas de mejoramiento continuo, siendo innovadores en las soluciones a la problemática existente.

El presente trabajo de titulación permitirá alcanzar el título de Ingeniera Comercial y servirá como fuente de consulta para futuras investigaciones, constituyéndose en una relevante aportación, ya que mediante el diseño de un Manual de Funciones se favorecerá al mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa “PROALDE” de la ciudad de Santo Domingo.

Con el mejoramiento de la empresa, la sociedad podrá beneficiarse de los productos que brinda la misma; a través del diseño de la propuesta, se proyecta mejorar drásticamente el desempeño del talento humano de la empresa “PROALDE”, aspecto que se reflejará en el incremento de la satisfacción de los clientes.

Por último se mejorará la calidad de vida de las personas y obviamente la empresa incrementará su valor, además un manual de esta magnitud agiliza los diferentes procesos que se realizan en cada departamento, sección o área de una empresa, alcanzando una mayor eficiencia y efectividad en el desenvolvimiento de las funciones de sus colaboradores, viéndose todo esto reflejado en la optimización de recursos y la maximización de sus ganancias.

d. OBJETIVOS

Objetivo General

Elaborar un Manual de Funciones y Valuación de puestos por puntos para el Talento Humano de la empresa “PROALDE” de la ciudad de Santo Domingo.

Objetivo Específicos

- Determinar las funciones y responsabilidades asignadas de acuerdo al cargo establecido.
- Clasificar cada uno de los cargos de acuerdo a las funciones que realizan, así como las necesidades y expectativas de los empleados de la empresa.
- Analizar el desempeño laboral del talento humano utilizando el método de valuación por puntos en la empresa “PROALDE” de la ciudad de Santo Domingo.
- Realizar el manual funciones y valuación de puestos de la empresa “PROALDE” de la ciudad de Santo Domingo.

e. METODOLOGÍA

Para el presente trabajo de titulación se han considerado dos modalidades de investigación, estas son:

Cualitativa; debido a que esta modalidad permitirá identificar con claridad la naturaleza profunda de la realidad de los problemas por los que atraviesa la empresa “PROALDE”.

Cuantitativa; porque la investigación requiere de datos e información necesaria y suficiente que se la conseguirá aplicando encuestas y entrevistas a los involucrados en el estudio, al momento de ser tabulada la información, para su adecuada interpretación utilizamos gráficos y la estadística descriptiva.

Considerando que la modalidad de investigación más relevante es la cualitativa, ya que necesita de argumentos tanto internos como externos, objetivos y veraces a la vez indispensables para identificar con fidelidad los problemas presentes en la valoración del desempeño del talento humano en la mencionada organización.

Tipo de investigación

Para recopilar la información, la misma que será fundamental para el análisis de los datos obtenidos en la empresa “PROALDE” de la ciudad de Santo Domingo, es necesario utilizar una metodología adecuada que permita un óptimo manejo de la información.

En este proyecto se emplearán los siguientes tipos de investigación:

Bibliográfica

Es esencial para el proceso de investigación científica, constituyéndose en una herramienta básica para sustentar científicamente los apartados que encierran e involucran sistemáticamente términos y teorías fundamentales para la sustentación del presente trabajo de titulación, utilizando para tal fin, diferentes tipos de documentos como

libros, folletos, revistas, periódicos, entre otros. Se caracteriza por la utilización de documentos; recolecta, selecciona, analiza y presenta resultados coherentes.

En función de este tipo de investigación se analizó gran parte de información bibliográfica, relacionada con las variables de estudio; por medio de la utilización de medios informativos como los ya descritos que coadyuvaran al diseño del trabajo de investigación.

Descriptiva

Se basa sobre realidades de hechos, su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta sobre un objeto estudiado. Con este tipo de investigación se buscará especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

Se llevará a cabo una encuesta para determinar el sentir y la opinión de los colaboradores de la empresa acerca de las funciones y competencias que se llevan a cabo en su puesto de trabajo, así como para conocer sus necesidades, expectativas y criterios sobre los diferentes aspectos tratados en el instrumento del cuestionario.

De Campo

La investigación se realizará en el lugar donde se encuentra el objeto de estudio, permitiendo a la investigadora ampliar su conocimiento, profundizando a la vez sobre hechos, acontecimientos o circunstancias que se presentan en el desarrollo mismo de esta investigación.

Existe mayor fidelidad y objetividad en la administración de la información, así como en el manejo con mayor seguridad de los datos, apoyándose en las técnicas e instrumentos utilizados en los clientes internos, externos y directivos del plantel educativo. El propósito de esta investigación es conocer de qué modo o por qué causas se produce un evento o acontecimiento particular, diagnosticando su situación actual, determinando causas y

efectos sobre los mismos, a fin de que sean el sustento para posteriormente plantearse soluciones objetivas para la organización.

Aplicada

La investigación aplicada es una actividad que tiene por finalidad la búsqueda y consolidación del saber, y la aplicación de los conocimientos para el enriquecimiento del acervo cultural y científico, así como la producción de tecnología al servicio del desarrollo integral del país.

El presente trabajo de titulación utilizará a este tipo de investigación, cuando ahonde en el conocimiento acerca del método de valoración de puestos por puntos; así como cuando se refiera a los manuales de funciones.

Métodos de investigación

Inductivo - deductivo

Este método parte de una singularidad, que se complementa con el proceso deductivo, para llegar a conclusiones de tipo general. Por medio de la aplicación de este método se establecen relaciones importantes que van de lo particular a lo general, orientándose hacia el análisis y evaluación de las actividades y funciones del talento humano de la empresa “PROALDE” posteriormente fundamentados en la revisión bibliográfica y la aplicación práctica permitirá establecer las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

Analítico

Este método parte del análisis de un objeto en estudio que nos permite separar algunas particularidades del todo, sometiéndolas a un estudio independiente.

Se utilizará en el análisis de los procedimientos aplicados en el trabajo de tesis, así como al momento de desarrollar la evaluación del desempeño y en la discusión de sus resultados.

Sintético

Se lo utilizará para desarrollar el diagnóstico de la situación actual de la empresa “PROALDE”, así como en el desarrollo de la introducción y demás aspectos relevantes de la tesis.

Histórico- Lógico

Está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en su sucesión cronológica, para conocer la evolución y desarrollo del objeto o fenómeno de investigación se hace necesario revelar su historia las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales. Mediante el método histórico se analiza la trayectoria concreta de la teoría, su condicionamiento a los diferentes períodos de la historia.

Los métodos lógicos se basan en el estudio histórico poniendo de manifiesto la lógica interna de desarrollo, de su teoría y halla el conocimiento más profundo de esta, de su esencia. La estructura lógica del objeto implica su modelación.

Estadístico

Este método se lo aplicará para analizar los datos recopilados en la investigación y así poder representarlos gráficamente, estableciendo las conclusiones en el respectivo análisis de los mismos.

Sistémico

Este método es un instrumento lógico contemporáneo en el ámbito de la metodología, orientado a la percepción holística (total) de la realidad de donde se extraerá la propia problemática y las soluciones correspondientes.

El método sistémico en la presente investigación empezó a operar por identificar el sistema en el que se encuentra inmersa la problemática de la carencia de un adecuado manual de funciones que conlleven a mejorar el desempeño laboral en la empresa “PROALDE”.

Por último aplicando este método se pretende descubrir cuáles son los componentes del sistema, sus problemas, necesidades, requerimientos y por ende sus consecuencias y resultados actuales, enmarcándose en que se deben realizar modificaciones drásticas en los subsistemas para corregir a través de la presente propuesta la problemática que justifica plenamente el presente trabajo de titulación.

Recolección de información

Este método empírico en el presente trabajo de titulación cobra una primordial importancia, debido a que con su aplicación se obtiene la información necesaria y suficiente permitiendo identificar los aspectos y características propias de la problemática actual que atraviesa la empresa; basándose en los datos proporcionados con la aplicación de las encuestas, se logrará concluir que la carencia de un adecuado Manual de funciones afectará favorablemente al desempeño laboral de los trabajadores de la mencionada empresa.

Técnicas e instrumentos de la investigación

La Encuesta

Es una técnica destinada a obtener datos informativos basados en el cálculo de una muestra o en algunos casos aplicándola a toda la población. Para ello, se utiliza el instrumento del cuestionario. La encuesta está dirigida a los empleados y directivos que acuden a la empresa a realizar alguna actividad o gestión, su propósito es obtener datos objetivos y veraces que servirán para el desarrollo del modelo de manual de funciones orientado a la empresa.

La Entrevista

Es una técnica para obtener información, que consiste en un diálogo entre dos personas: el entrevistador y el entrevistado; se realiza con el objetivo de obtener información de parte de éste que por lo general es cualitativa, el entrevistado es una persona entendida en los aspectos relevantes al problema en estudio. Esta técnica se utilizará para obtener información relevante del Gerente General de la empresa “PROALDE”.

Instrumentos

Cuestionario de la Encuesta

El cuestionario es un instrumento utilizado para la recolección de información, diseñado para poder cuantificar y universalizar la información estandarizando el procedimiento de la encuesta.

El cuestionario suele llevar preguntas abiertas y cerradas, mixtas, a su vez preguntas de forma directa e indirecta hacia el encuestado, con el propósito de recopilar información relevante.

ANEXOS No 2.
ENCUESTA.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA " PROALDE"

2. ¿La compañía cuenta con un Departamento de Talento Humano?
- SI.....()
 - NO.....()
2. ¿Señale cuál es su formación académica actualmente?
- Primaria.....()
 - Secundaria.....()
 - Técnico/Tecnólogo.....()
 - Ingeniero.....()
 - Master.....()
3. ¿Indique de acuerdo a los siguientes rangos los años de servicios que presta en la empresa PROALDE?
- Menos de un año.....()
 - Entre uno y tres años.....()
 - Más de tres años.....()
4. ¿Usted conoce perfectamente todas las funciones de su puesto de trabajo?
- SI.....()
 - NO.....()
5. ¿La empresa cuenta con un manual de funciones y clasificación de puestos?
- SI.....()
 - NO.....()
6. ¿El puesto que usted desempeña se encuentra acorde a su perfil profesional?
- SI.....()
 - NO.....()

7. Con la aplicación de un manual de funciones y valuación de puestos ¿Estima usted que se evitaría la duplicidad de tareas por parte de los colaboradores de PROALDE?

- SI.....()
- NO.....()

8. De acuerdo a las siguientes categorías indique: ¿Cómo usted considera la estructura organizacional que presenta la compañía?

- Excelente.....()
- Muy Buena.....()
- Buena.....()
- Regular.....()
- Mala.....()

9. ¿Indique que grado de iniciativa requiere para el puesto que desempeña?

- No requiere iniciativa.....()
- Algo de iniciativa.....()
- Mediana Iniciativa.....()
- Elevada Iniciativa.....()

10. ¿Indique que grado de responsabilidad se requiere para mejorar el desempeño en sus funciones?

- Responde por su propio trabajo.....()
- Responde por el trabajo de su área.....()
- Responde por el trabajo de su Dirección.....()

11. ¿En las labores que usted desarrolla señale qué tipo de esfuerzo físico requiere?

- No requiere.....()
- Poco esfuerzo.....()
- Mediano esfuerzo.....()

- Alto esfuerzo.....()

12. ¿Indique a qué tipo de riesgo está expuesto en su lugar de trabajo?

- No está en riesgo.....()
- Experimenta un riesgo.....()
- Posibilidad de sufrir un riesgo.....()

13. De acuerdo a las siguientes categorías Determine: ¿Cómo es la comunicación entre los empleados?

- Excelente.....()
- Muy buena.....()
- Buena.....()
- Regular.....()
- Mala.....()

14. ¿Cree que el sueldo que percibe está acorde a su cargo y responsabilidades actuales?

- SI.....()
- NO.....()

15. ¿Considera que son ideales las condiciones en las cuales usted desempeña sus labores?

- SI.....()
- NO.....()

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA	iii
CARTA DE AUTORIZACION	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
a. TÍTULO	1
b. RESUMEN	2
c. INTRODUCCIÓN	4
d. REVISIÓN DE LA LITERATURA	5
e. MATERIALES Y MÉTODOS	25
f. RESULTADOS	33
g. DISCUSIÓN	54
h. CONCLUSIONES	103
i. RECOMENDACIONES	104
j. BIBLIOGRAFÍA	105
k. ANEXOS	107
RESUMEN DEL PERFIL DEL PROYECTO	107
ÍNDICE	120