



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

TÍTULO:

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES,
VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA
EMPRESA DIPAC MANTA S.A SUCURSAL LOJA”**

*Tesis previa a la obtención del grado
de Ingeniero Administración de
Empresas*

AUTOR: Jaime Fabricio Ruiz Cabrera

DIRECTOR: Dr. Mgs. Luis Quishpe

LOJA - ECUADOR
2014

CERTIFICACIÓN

DR. MGS. LUIS QUISHPE SALINAS
DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Haber asesorado y revisado detenida y minuciosamente durante todo su desarrollo la presente tesis titulada: **“PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA DIPAC MANTA S.A SUCURSAL LOJA”** elaborada por el egresado: Jaime Fabricio Ruiz Cabrera.

Por lo tanto, autorizo su presentación en la Universidad Nacional de Loja para los trámites pertinentes.

Loja, 19 de diciembre de 2014



DR. MGS. LUIS QUISHPE SALINAS
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo: Jaime Fabricio Ruiz Cabrera, declaro de manera libre y voluntaria ser el autor del presente trabajo de tesis, y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y sus dignos 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 de grado en el repositorio institucional – biblioteca virtual.

AUTOR: Jaime Fabricio Ruiz Cabrera

FIRMA: -----

CÉDULA: 1104071640

FECHA: 22 Diciembre 2014

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

Yo: Jaime Fabricio Ruiz Cabrera, declaro ser autor de la Tesis titulada: **“PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA DIPAC MANTA S.A SUCURSAL LOJA”**, como requisito para optar al Grado de: **INGENIERO 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 el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por plagio o copia de la Tesis que realice un tercero. Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 22 días del mes de Diciembre del dos mil catorce, firma el autor.

FIRMA: -----

AUTOR: Jaime Fabricio Ruiz Cabrera

CÉDULA: 1104071640

DIRECCIÓN: Loja, Cda. Santa Rosa, calles Bruselas y Paris

CORREO ELECTRÓNICO: jfrui87@hotmail.com **TELÉFONO:** DOM: 2610424

CELULAR: 0982998332

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de Tesis: Dr. Luis Quishpe

Miembros del Tribunal

Presidente: Ing. Galo Salcedo

Vocal: Ing. Edison Espinoza

Vocal: Ing. Carlos Rodríguez

DEDICATORIA

Primeramente quiero agradecerle y dedicarle mi título profesional a Dios por haberme otorgado la dicha de llegar a este punto en mi vida, haberme dado salud y una mano amiga para levantarme en momentos difíciles pasados logrando mis objetivos, además de su infinito amor, bondad y protección.

Quiero agradecerle infinitamente a mi Madre por todo su apoyo tanto moral y económico en todo este trajinar de mi vida como estudiante viéndose reflejado en la obtención de mi anhelado Título profesional.

Agradecerle a mi compañera de vida, mil gracias por tu amor, comprensión, paciencia y empuje para salir adelante y sobreponernos a la adversidad, con lo cual me permitió culminar con éxito mi tan ansiada carrera.

A mis hijos siendo el pilar fundamental para esforzarme día a día gracias por su paciencia y tiempo otorgado por ustedes en su vida cotidiana.

A todas las personas que de una u otra manera me ayudaron y apoyaron para que este sueño se haga realidad en especial a mis hermanos y familia política cercana.

El Autor

AGRADECIMIENTO

Dejo constancia de mi sincero agradecimiento a todas aquellas personas que conforman la Universidad Nacional de Loja, Modalidad de Estudios a Distancia, Carrera de Administración de Empresas, quienes compartieron sus sabios conocimientos para culminar con éxito mi carrera profesional en especial al Director de Tesis Dr. Mgs. Luis Quishpe, el cual me supo guiar en la realización y desenvolvimiento de esta investigación.

De la misma manera agradezco a todos el personal que conforma la empresa DIPAC MANTA S.A SUCURSAL LOJA, quienes me brindaron su máxima cooperación e información necesaria para el desarrollo de este trabajo.

Enormemente agradecido

El Autor

a) TÍTULO

“PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA DIPAC MANTA S.A SUCURSAL LOJA”

b) RESUMEN

Al momento de finalizar la elaboración del presente trabajo de tesis, es necesario poner de manifiesto los principales resultados fruto del trabajo concienzudo y minucioso realizado durante todo el proceso investigativo.

Esta investigación tiene como objetivo general ELABORAR UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA DIPAC MANTA S.A SUCURSAL LOJA..

En el desarrollo de la investigación se necesitó la utilización de los siguientes Métodos: Método Histórico para recolectar información sobre la historia de la empresa; Método Inductivo se parte del análisis de los procesos de gestión para el ingreso y permanencia del personal en la empresa; Método Deductivo toma como referencia la teoría sobre la gestión del talento humano, especialmente en lo que tiene que ver con capacitación y desarrollo; Método Descriptivo para realizar la presentación de la situación actual de la empresa; Método Analítico para desglosar cada puesto para el análisis minucioso de cada uno de ellos y su propuesta de mejoramiento.

Entre las técnicas de investigación utilizadas están: la Observación Directa para conocer y describir los procesos que se realizan diariamente los trabajadores en cada puesto; la Encuesta que se aplicó al personal que labora en la empresa el mismo que permitió tener un conocimiento claro y amplio del manejo del talento

humano como parte de la gestión administrativa de la empresa; la Entrevista para confrontar la realidad sobre la gestión del talento humano en la empresa y saber que ofrece la misma a los empleados para que realicen mejor sus actividades encomendadas.

De esta forma, se obtuvo que en Dipac Manta s.a sucursal Loja un 75% al momento de ingresar a trabajar no recibieron ningún documento donde se especifican las funciones a seguir, un 80% no tiene conocimiento si la empresa cuenta con un Manual de Funciones establecido a seguir, para lo cual se hizo imprescindible el diseño de un Manual de Funciones.

En cuanto se refiere a los puestos y las funciones de cada uno de los mismos, se realizó la Valuación de Puestos por Puntos, con lo cual se estableció primero los factores objeto de valuación, siendo estos: Conocimientos y Habilidades, Responsabilidades, Esfuerzo y Condiciones de trabajo,

Al realizar la aplicación del formato para medir su Desempeño a los empleados que laboran en la empresa se obtuvo que es de 86.10 puntos/100, la misma que se enmarco dentro de la equivalencia de Excelente, la misma que gracias a la aplicación frecuente del formato de evaluación que se propone en este proyecto investigativo, se notará el alza en puntuación a nivel general de la empresa, por cuanto se corregirán errores voluntarios e involuntarios que se venían cometiendo en la empresa.

Ya con los resultados finales obtenidos se deducen las conclusiones: A pesar de existir una gran cantidad de negocios dedicados a la venta de productos de acero en nuestra ciudad Dipac Manta s.a sucursal Loja, goza de un gran prestigio y acogida debido a su amplio portafolio de productos y servicios que se le brinda a los clientes, pero descuidando de muchas formas al Talento Humano al no existir un Manual de Funciones para que los mismos tengan un formato establecido a seguir, por lo cual no pueden ser valuados sus puestos de trabajo y reconocido su desempeño laboral de acuerdo a su esfuerzo, habilidades, actitudes, aptitudes, capacidades, etc, provocando la realización de actividades con mucho desinterés y falta de ánimo de los empleados.

Con lo cual se Sugiere a los Directivos de la empresa que en la sucursal de Loja, se adopten todos los instrumentos administrativos propuestos en el presente trabajo investigativo, el Manual de Funciones, los formatos de: Valuación de puestos por puntos y Evaluación del desempeño; con lo cual se dará apoyo y motivación a todo el Talento Humano que labora en la empresa sin descuidar que estos son los únicos en brindar la creatividad y chispa, para orientar los productos y servicios a un mercado, estableciendo de la manera más expedita estrategias para que los productos y servicios sean aceptados por los clientes de Dipac. Dándole el verdadero valor a la empresa.

ABSTRACT

To the moment to conclude the elaboration of the present thesis work, it is necessary to show the main fruit of the informed work and meticulous carried out during the whole investigative process.

This investigation has as general objective to ELABORATE A MANUAL OF FUNCTIONS, RATING OF PUT FOR POINTS AND EVALUATION OF THE ACTING IN THE COMPANY DIPAC BLANKET S.A BRANCH LOJA..

In the development of the investigation the use of the following Methods was needed: Historical method to gather information on the history of the company; Inductive method leaves of the analysis of the administration processes for the entrance and the personnel's permanency in the company; Method Deductive taking like reference the theory on the administration of the human talent, especially in what has to do with training and development; Descriptive method to carry out the presentation of the current situation of the company; Analytic method to remove each position for the meticulous analysis of each one of them and their proposal of improvement.

Among the used investigation techniques they are: the Direct Observation to know and to describe the processes that are carried out the workers daily in each position; the Survey that was applied the personnel that works in the company the same one that allowed to have a clear and wide knowledge of the

handling of the human talent as part of the administrative administration of the company; the Interview to confront the reality on the administration of the human talent in the company and knowledge that he/she offers the same one to the employees so that they carry out their commended activities better.

This way, it was obtained that in Dipac Blanket s.a branch Loja 75% to the moment to enter to work didn't receive any document where the functions are specified to continue, 80% doesn't have knowledge if the company has a Manual of Functions settled down to continue, for that which became indispensable the design of a Manual of Functions.

As soon as he/she refers to the positions and the functions of each one of the same ones, he/she was carried out the Rating of having Put by Points, with that which settled down the factors rating object first, being these: Knowledge and Abilities, Responsibilities, Effort and work Conditions,

When carrying out the application of the format to measure their Acting to the employees that work in the company it was obtained that it is of 86.10 punts/100, the same one that you frames inside the equivalence of Excellent, the same one that thanks to the frequent application of the evaluation format that intends in this investigative project, the rise will be noticed in punctuation at general level of the company, since voluntary and involuntary errors will be corrected that one came making in the company.

Already with the obtained final results the conclusions are deduced: In spite of a great quantity of business dedicated for sale of steel products in our city Dipac Blanket s.a branch Loja existing, he/she enjoys a great prestige and welcome due to its wide briefcase of products and services that he/she is offered to the clients, but neglecting from many ways to the Human Talent when not existing a Manual of Functions so that the same ones have an established format to continue, reason why its work positions cannot be valued and grateful its labor acting according to its effort, abilities, attitudes, aptitudes, capacidades, etc, causing the realization of activities with a lot of indifference and lack of the employees' spirit.

With that which is Suggested to the Directive of the company that in the branch of Loja, all the administrative instruments are adopted proposed investigative work presently, the Manual of Functions, the formats of: Rating of having put by points and Evaluation of the acting; with that which will be given support and motivation to the whole Human Talent that he/she works in the company without neglecting that these they are the only ones in offering the creativity and spark, to guide the products and services to a market, settling down in the way more expedite strategies so that the products and services are accepted by the clients of Dipac. Giving the true value to the company.

c) INTRODUCCIÓN

El desarrollo económico y social al que ha llegado la humanidad, las expectativas de los ejecutivos, la creciente competencia a nivel nacional e internacional y la creciente diversidad en la fuerza de trabajo, constituyen desafíos para el administrador del Talento humano de una organización.

A pesar de las diferentes teorías administrativas y conocimiento del avance de las mismas, es posible decir que aún, en Dipac Manta s.a sucursal Loja sus directivos están con un pensamiento que se encuentra atrasado en el tiempo y enfocado solo hacia el logro de un mayor margen de utilidades, dejando de lado el factor humano del que solo se espera obtener la productividad planeada, sin tener en consideración factores tan importantes como lo son el conocimiento de los colaboradores, las actividades asignadas y los factores que les motivarían a desempeñar de mejor manera el cargo, en pro del beneficio mutuo. El presente proyecto de investigación nace de la necesidad de poner un orden a tanta irregularidad dentro de la empresa, tratando de generar un modelo a seguir; el mismo que está sujeto a cambios conforme lo crea conveniente la empresa, e implementar reglas y políticas que deben ser acatadas por todos los trabajadores de la misma, ya que la ausencia de estos instrumentos trae como consecuencias: desorden, irresponsabilidad, ausencia del personal, entre otras y una empresa con esos antecedentes no puede ser productiva.

Así mismo el empleador tendrá claro cuáles son los roles de cada trabajador, y poder realizar mejor toda la planificación que se lleva acabo diariamente en una empresa mejorando las relaciones interpersonales entre todos sus miembros.

Para lo cual se propone manuales, formatos y herramientas administrativas útiles a los departamentos de la empresa, ya que se pueden realizar entre las responsabilidades de los puestos o cuando se desea ascender de categoría a un empleado; porque da a conocer los requisitos mínimos que deben reunir las personas para optar a un puesto. Así mismo, permite realizar una adecuada selección y contratación de personal; necesidades de capacitación, determinar políticas salariales justas y distribuir el trabajo en forma equitativa. Facilitar la ubicación de los empleados de acuerdo a sus competencias, habilidades, conocimientos y experiencias; con lo cual se podrá solo así determinar los adecuados niveles y estándares de desempeño de los trabajadores y su evaluación posterior.

Todo esto gracias al cumplimiento de los objetivos específicos de nuestra propuesta resumidos de la siguiente manera: Analizar la situación actual de la empresa Dipac Manta s.a sucursal Loja, a través de la aplicación de las técnicas de investigación científica a los empleados para medir su grado de responsabilidad y participación, con lo cual se propone un Manual de Funciones para formalizar la estructura orgánica funcional y operacional de la empresa e identificar y definir los factores que permitan el análisis y valuación de puestos

dentro de la empresa; Determinando el valor y el nivel de los puestos dentro de la organización y sobre esa base la asignación de los sueldos, y con lo cual establecer un modelo de evaluación del desempeño con el fin de obtener un óptimo y eficiente resultado, de cada uno de los puestos dentro de la empresa.

Por consiguiente para presentar el contexto en el cual se desenvuelve la empresa objeto de estudio, la tesis presenta los siguientes literales:

En el literal **a)** consta el **Título** de la investigación: “PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA DIPAC MANTA S.A SUCURSAL LOJA”; en el literal **b) Resumen** presentándose una breve síntesis de todo el trabajo investigativo, en el que constan enfoques teóricos, métodos y técnicas utilizadas en el procedimiento de resolver el objetivo general de nuestra investigación para lograr resultados significativos y poder emitir conclusiones y recomendaciones generales; en el literal **c) Introducción** se hace constar de manera resumida los siguientes elementos: la importancia que reviste tanto para la empresa como para la ciudadanía en general la elaboración de la presente investigación, la problemática y justificación que motivó la realización del trabajo investigativo, los objetivos general y específicos asociados al problema de estudio, el resumen general de toda la temática abordada en la tesis, la cual es presentada de manera desglosada por literales; en el literal **d) Revisión de la Literatura** se presenta todo el contenido textual

que sirvió de base para fundamentar el trabajo de investigación, es decir los conceptos de términos esenciales y teorías específicas acerca de los diferentes indicadores como son Manual de Funciones, Valuación de Puestos por Puntos y Evaluación de Desempeño asociados directamente al tema de investigación; luego, en el literal **e) Materiales y Métodos**, se hace constar por un lado todos los bienes y servicios empleados durante el desarrollo de la tesis, así como los distintos métodos y técnicas de investigación y que fueron utilizadas en toda las etapas del proyecto, cumpliendo así con los objetivos planteados, en el literal **f) Resultados**, se presenta en primera instancia el diagnóstico situacional de Dipac Manta s.a sucursal Loja, los resultados de la encuesta que fueron aplicadas a los empleados y la entrevista realizada al Jefe de Sucursal acerca de varios ámbitos de la empresa, los mismos que se encuentran organizados en cuadros y gráficos estadísticos; en el literal **g) Discusión**, se ubica la propuesta como alternativa de solución a la problemática planteada gracias a la confrontación de resultados obtenidos en la investigación realizada; en el literal **h) Conclusiones** constan las más importantes conclusiones, las cuales a su vez se derivan de la relación de todo el proceso investigativo y de sus principales objetivos; en el literal **i) Recomendaciones** se presenta una serie de recomendaciones, las cuales están direccionadas a los principales directivos de la empresa Dipac Manta s.a sucursal Loja; en el literal **j) Bibliografía** se presenta una amplia lista de libros y textos de varios autores sobre toda la información textual requerida para el desarrollo del proyecto investigativo, y

finalmente en el literal **k) Anexos** se hace constar una ficha del resumen del proyecto de tesis, los formatos de los diferentes instrumentos de recolección de información de campo como son la encuesta aplicada a los empleados y la entrevista dirigida al Jefe de Sucursal de Dipac MANTA S.A sucursal Loja.

d) REVISIÓN DE LITERATURA

MARCO REFERENCIAL

DISTRIBUCIÓN

Concepto

“Es el proceso que consiste en hacer llegar físicamente el producto al consumidor. Para que la distribución sea exitosa, el producto debe estar a disposición del potencial comprador en el momento y en el lugar indicado.

Canales de distribución

Se conoce como cadena de distribución o canales de distribución a los distintos agentes que completan las etapas para que el producto llegue al consumidor final. Los más frecuentes son los mayoristas (que compran el producto al fabricante y venden al minorista) y los minoristas (que compran al mayorista y venden al cliente final), aunque puede haber otros agentes intermedios”¹ .

COMERCIALIZACIÓN

Concepto

“Es la actividad como tal que se realiza en el comercio. Es el intercambio o “Trueque” que se aplica cuando una persona quiere adquirir un producto y a cambio entrega una cantidad de dinero impuesta. Es todo ese conjunto de

¹GÓMEZ Mejía, L; David B. Balkin y Robert L. Cardy. Gestión de Recursos Humanos.

actividades que pueden llegar a tener un complejo procedimiento, todo depende de la magnitud de la transacción”².

ACERO

El mundo moderno está altamente relacionado con el acero, en nuestras calles, las vías del tren, edificios, casas, empaques, vehículos... ¡Todo está hecho con acero! El acero es una parte vital para nuestras vidas, garantizándonos un futuro, una transformación del mañana.

Concepto

“El acero es básicamente una aleación o combinación de hierro y carbono (alrededor de 0.05% hasta menos de un 2%). Algunos veces otros elementos de aleación específicos tales como el Cr (cromo) o Ni (Níquel) se agregan con propósito determinados.

Ya que el acero es básicamente hierro altamente refinado (más de un 98%), su fabricación comienza con la reducción de hierro (producción de arrabio)) el cual se convierte más tarde en acero”³.

Clasificación de acero

Los diferentes tipos de acero se clasifican de acuerdo a los elementos de aleación que producen distintos efectos en el acero:

²CLAVER, E.; Gasco, J. L., Y Llopis, J. Los recursos humanos en la empresa: Un enfoque directivo.

³CATALOGO DIPAC PRODUCTOS DE ACERO, Año 2013

ACEROS AL CARBONO

Más del 90% de todos los aceros son aceros al carbono. Estos aceros contienen diversas cantidades de carbono y menos del 1.65% de manganeso, el 0.60% de silicio y el 0.60% de cobre.

ACEROS ALEADOS

Estos aceros contienen una proporción determinada de vanadio, molibdeno y otros elementos, además de cantidades mayores de manganeso, silicio y cobre que los aceros al carbono normales. Estos aceros de aleación se pueden subclasificar en:

✓ **Estructurales**

Son aquellos aceros que se emplean para diversas partes de máquinas, tales como engranajes, ejes y palancas. Además se utilizan en las estructuras de edificios, construcciones de chasis de automóviles, puentes, barcos y semejantes. El contenido de la aleación varía desde 0.25% a un 6%.

✓ **Para Herramientas**

“Aceros de alta calidad que se emplean en herramientas para cortar y modelar metales y no metales. Por lo tanto, son materiales empleados para cortar y construir herramientas tales como taladros, escariadores, fresas, terrajas y machos de rosca.

✓ **Especiales**

Los aceros de aleación especial son los aceros inoxidable y aquellos con un contenido de cromo generalmente superior al 12%. Estos aceros de gran

dureza y alta resistencia a altas temperaturas y a la corrosión, se emplean en turbinas de vapor, engranajes, ejes y rodamientos.

✓ **Aceros de baja aleación ultrarresistentes**

Esta familia es la más reciente de las cuatro grandes clases de acero. Reciben un tratamiento especial que les da una resistencia mucho mayor que la del acero al carbono.

ACEROS INOXIDABLES.

Los aceros inoxidable contienen cromo, níquel y otros elementos de aleación, que los mantiene brillantes y resistentes a la herrumbre y oxidación”⁴.

MARCO CONCEPTUAL

EMPRESA

“Es una entidad económica de carácter pública o privada, que está integrada por recursos humanos, financieros, materiales y técnico-administrativos, se dedica a la producción de bienes y/o servicios para satisfacción de necesidades humanas, y puede buscar o no lucro”⁵.

Recursos básicos de una empresa

- “Materiales: conformada por todos los bienes tangibles, tales como edificios, maquinaria, insumos, etc.
- Financieros: es el recurso monetario con el que la empresa funcionará.

⁴CATALOGO, DIPAC PRODUCTOS DE ACERO, Año 2013

⁵ Idalberto Chiavenato, (2002) Gestión del Talento Humano.

- Humanos: conformado por todo el personal que labora en la empresa. Este es el elemento más importante dentro de la organización.
- Técnicos-Administrativos: compuesto por el conjunto de procedimientos y sistemas aplicables en una empresa, por ejemplo, el sistema de contabilidad, técnicas de inducción, técnicas de evaluación del desempeño, etc.

Funciones básicas de una empresa

- Recursos Humanos: dónde se recluta, selecciona, contrata e induce al personal que ingresa a la empresa.
- Producción: dónde se lleva a cabo la transformación de los insumos en productos terminados, listos para ser consumidos.
- Mercadotecnia: dónde se lleva a cabo la función de promoción y ventas de los productos.
- Finanzas: dónde se lleva a cabo la obtención y administración de los recursos financieros de la empresa.
- Administración: dónde se llevan a cabo las funciones de previsión, planificación, organización, integración, dirección y control de todas las actividades generales de la empresa”⁶.

⁶ CLAVER, E.; Gasco, J. L., Y Llopis, J. Los recursos humanos en la empresa: Un enfoque directivo.

Clasificación de las empresas

“Existen varios tipos de clasificación de las empresas, entre las principales tenemos las siguientes:

Por su tamaño:

- Pequeña: cuenta con activos menores a \$100,000.00 dólares, con menos de 20 empleados trabajando en la empresa y cubre una parte del mercado local o regional.
- Mediana: es aquella que tiene activos menores a \$250,000.00 dólares, con menos de 100 empleados laborando y su producto solamente llega al ámbito nacional.
- Grande: cuenta con activos mayores a \$250,000.00 dólares, tiene más de 100 empleados, y su producto abarca el mercado internacional.

Por su actividad económica:

Extractivas: son las empresas que proporcionan materia prima a otras industrias, por ejemplo, pesca, agricultura, caza, explotación de bosques y canteras, etc.

- Industriales o fabriles: se dedican a la producción de bienes, mediante la transformación de la materia prima a través de los procesos de fabricación, por ejemplo, electricidad, agua, manufactura, etc.

- Comerciales: empresas que se dedican a la compra y venta de productos terminados, tales como almacenes, librerías, farmacias, supermercados, etc.
- Financieras: empresas del sistema financiero que efectúan préstamos a personas y organizaciones. Ejemplos de estas son los Bancos.
- Empresas de Servicio: se dedican a la prestación de servicios no tangibles, tales como transporte, limpieza, etc.

Por su constitución patrimonial.

- Públicas: tales como Instituciones de Gobierno, Instituciones Autónomas, Municipalidades, Ayuntamientos, etc.
- Privadas: las que se dedican a la producción de bienes y/o servicios a la vez que buscan lucro, y su capital está formado por aportes de personas particulares”⁷.

MANUAL

“Se denomina manual a toda guía de instrucciones que sirve para el uso de un dispositivo, la corrección de problemas o el establecimiento de procedimientos de trabajo. Los manuales son de enorme relevancia a la hora de transmitir información que sirva a las personas a desenvolverse en una situación determinada. En general los manuales son frecuentes acompañando a un determinado producto que se ofrece al mercado, como una forma de soporte al

⁷ CLAVER, E.; Gasco, J. L., Y Llopis, J. Los recursos humanos en la empresa: Un enfoque directivo.

cliente que lo adquiere. En este caso, el manual suele tener una descripción del producto y de la utilización que del mismo debe hacerse, ya sea para obtener un buen rendimiento de éste como para dar cuenta de posibles problemas y la forma de evitarlos”⁸.

FUNCION

“Una función es el propósito o tarea que se le atribuye a una cosa. Proviene del latín *functio*, *functio*nis, y significa ‘ejecución, ejercicio de una facultad’.

Designa las capacidades propias de los seres vivos o de sus órganos, así como de máquinas, instrumentos o aparatos, para desempeñar una tarea”⁹.

MANUAL DE FUNCIONES

DEFINICIÓN.-

“Es un libro que confiere todas las actividades relacionadas con el funcionamiento y operación del área correspondiente. Este manual documenta los conocimientos, experiencia y tecnología del área, para hacer frente a sus retos y funciones, con el propósito de cumplir adecuadamente con su misión. El manual describe la organización formal, mencionado, para cada puesto de trabajo, los objetivos del mismo, funciones, autoridad y responsabilidades.

Un manual de funciones es un documento que se prepara en una empresa con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados”¹⁰.

⁸CLAVER, E.; Gasco, J. L., Y Llopis, J. Los recursos humanos en la empresa: Un enfoque directivo.

⁹ Idalberto Chiavenato, (2002) Gestión del Talento Humano.

OBJETIVO GENERAL DE UN MANUAL DE FUNCIONES.-

“El objetivo primordial del manual es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización. De esta manera, se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no solo redundan en pérdidas de tiempo sino también en la dilución de responsabilidades entre los funcionarios de la empresa, o peor aún de una misma sección.

Los manuales tienen por objeto el decirle a cada jefe o trabajador por escrito lo que se espera de él, en materia de funciones, tareas, responsabilidades, autoridad, comunicaciones, e interrelaciones dentro y fuera de la empresa.

OBJETIVOS ESPECIFICOS DE UN MANUAL DE FUNCIONES.-

- Facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal.
- Servir de base en la calificación de méritos y la evaluación de puestos.
- Precisar las funciones encomendadas a cada cargo, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer el empleado.
- Sirve de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, ya que facilita su incorporación a las diferentes unidades.

¹⁰ Bacal 2007 Lo que enseñan los mejores, MBA Inc.; Barcelona.. The McGraw-Hill.

- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos.

IMPORTANCIA DE UN MANUAL DE FUNCIONES.-

El Manual de Funciones, es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal”¹¹.

El MF contiene esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada Organigrama, y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa. También se suele incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación.

Hoy en día se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, no solo porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, etc.), lo requieran, sino porque su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden, etc. Además, es la piedra angular para implantar otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, desarrollo de carrera y otros.

ETAPAS PARA LA ELABORACION DE MANUALES

Para la elaboración o actualización de los Manuales Administrativos de una Dependencia o Entidad se pueden considerar las siguientes etapas:

- a) Planeación del Trabajo
- b) Aplicación de Técnicas de Investigación

¹¹ Roberth Bacal 2007 Lo que enseñan los mejores, MBA Inc.; Barcelona.. The McGraw-Hill.

- c) Análisis de la Información
- d) Estructuración del Manual
- e) Validación de la Información
- f) Autorización del Manual
- g) Distribución y Difusión
- h) Revisión y Actualización

a) Planeación del Trabajo

“Para establecer un programa de trabajo es necesario designar al grupo de personas que elaborarán los manuales, de las cuales se nombrará un coordinador como responsable de conducir las acciones para homogeneizar el contenido y la presentación de la información”¹².

Debe hacerse un estudio preliminar que permita conocer las funciones y actividades que se realizan en las áreas a trabajar, para definir la estrategia general de levantamiento de información, a través de fuentes más representativas como son:

- “Los documentos jurídicos y administrativos de la institución, que son base para la realización de las funciones de la Dependencia o Entidad.
- Archivos documentales de la Dependencia o Entidad.
- Los Manuales Administrativos existentes.

¹² Idalberto Chiavenato, (2002) Gestión del Talento Humano.

- Los directivos y empleados, por el conocimiento de las actividades y las limitaciones o divergencias en cuanto a la documentación existente”¹³.

Una vez recabados los elementos preliminares, se debe elaborar un programa de trabajo para establecer las estimaciones de tiempo para la recopilación de información, el orden de las actividades, revisión e impresión y todos los demás aspectos para la elaboración de los Manuales Administrativos, comprendiendo desde la integración del equipo de trabajo hasta la aprobación y distribución.

b) Aplicación de Técnicas de Investigación

“Simultáneamente a la elaboración del programa de trabajo, se establecerán y diseñarán las técnicas de investigación a utilizarse, entre las principales se encuentran las documentales, la entrevista, el cuestionario y la observación directa.

Investigación documental.- Consiste en seleccionar y analizar los documentos que contienen datos importantes relacionados con la estructura orgánica, procedimientos o trámites y servicios, estos pueden ser: leyes, reglamentos, decretos, gacetas oficiales, disposiciones normativas, manuales anteriores y todos aquellos que contengan información relevante.

Entrevista.- “Se refiere a obtener información verbal del personal que realiza directamente las actividades a analizar.

Este medio proporciona información completa y precisa, debido a la interacción que se da con el personal entrevistado, permitiendo la percepción de actitudes.

¹³ Roberth Bacal 2007 Lo que enseñan los mejores, MBA Inc.; Barcelona.. The McGraw-Hill.

Es conveniente que la entrevista se realice en el lugar de trabajo del entrevistado, con el fin de que pueda dar explicaciones que faciliten la comprensión. Para que esta técnica se desarrolle con éxito es conveniente observar lo siguiente:

- Utilizar las entrevistas libres, dirigidas o ambas.
- Tener claro el objetivo de la entrevista.
- Concertar previamente cita con el servidor público.
- Escuchar con atención y objetividad para evitar el desvío del enfoque de la entrevista.
- Realizar las preguntas necesarias a efecto de entender completamente las actividades que desarrolla el personal o esclarecer toda duda¹⁴.

Cuestionario.- Diseñar una serie de preguntas escritas, predefinidas, procurando que sean claras y concisas, con un orden lógico, redacción comprensible y facilidad de respuesta.

Observación Directa.- Examinar visualmente las actividades específicas que realiza una persona y anotar todas las acciones en la secuencia correcta con la finalidad de completar, confrontar y verificar datos obtenidos en la investigación documental.

¹⁴ Idalberto Chiavenato, (2002) Gestión del Talento Humano

c) Análisis de la Información

“Después de reunir todos los datos, el siguiente paso es organizarlos en forma lógica mediante el desarrollo de un esquema de trabajo, es decir, el proyecto del manual.

Lo primero que se debe hacer es un análisis de la información, con la finalidad de facilitar el manejo y ordenamiento de lo que debe incluirse en el contenido del manual, para lo cual es necesario establecer la secuencia:

- Conocer el hecho o situación que se analiza.
- Describir ese hecho o situación”¹⁵.

Descomponerlo en todos sus detalles y elementos.

- Examinarlos críticamente para comprender mejor cada elemento.
- Ordenar cada elemento de acuerdo a criterios previamente establecidos.
- Identificar y explicar su comportamiento con el fin de entender las causas que lo originaron y el camino para su atención.
- Precisar las relaciones entre cada elemento.

Para facilitar el análisis de la información podemos apoyarnos con los cuestionamientos siguientes:

¿Qué trabajo se hace? ¿Para qué se hace?

¿Quién lo hace? ¿Cómo se hace?

¿Con que se hace? ¿Cuándo se hace?

¹⁵ Ario Garza Mercado (2007) Manuales y Técnicas de Investigación, México 7ma Edición.

Para obtener la información que dará la pauta para formular el manual, es necesario que después de obtener las respuestas claras y precisas a las preguntas anteriores, se someta a un nuevo interrogatorio planteando la pregunta ¿por qué?

Una vez obtenidos los resultados del análisis de la información se puede continuar con las etapas de:

d) Estructuración del Manual

En esta etapa se establece el diseño y la presentación que se utilizará para la elaboración de los Manuales Administrativos, es importante considerar lo siguiente:

- 1.- Redacción.** Se debe tomar en cuenta a quienes se va a dirigir el manual, de manera que el vocabulario utilizado sea claro, sencillo, preciso y comprensible, procurando no utilizar siglas ni abreviaturas.
- 2.- Elaboración de diagramas.** Se utilizan los siguientes: estructura orgánica y diagrama de flujo. Su elaboración deberá hacerse empleando las más sencillas y conocidas en el medio, uniformando su presentación a fin de facilitar la comprensión de los mismos.
- 3.- Formato.** Debe tomarse en cuenta que el manual presentado sea fácil de leer, consultar, estudiar y conservar.

e) Validación de la Información

“Es necesario que la validación la lleven a cabo los responsables de las áreas a las que corresponden los manuales, con la finalidad de que la información que se presenta en ellos, sea acorde con las atribuciones y las actividades que realizan”¹⁶.

f) Autorización del Manual

Una vez llevada a cabo la validación, debemos darle la formalidad al documento solicitando la autorización del titular de la Dependencia o Entidad, o bien del área a la que corresponda el documento, con el propósito de poder iniciar la reproducción del mismo y posteriormente su distribución.

g) Distribución y Difusión

Obtenida la autorización se procede a la distribución en las áreas correspondientes, con la finalidad de que el personal conozca y haga uso de esta herramienta administrativa.

h) Revisión y Actualización

“La utilidad de los Manuales Administrativos radica en la veracidad de la información que contiene, por lo que se recomienda mantenerlos permanentemente actualizados por medio de revisiones periódicas con el propósito de que sean apegados a la realidad”¹⁷.

¹⁶ Ario Garza Mercado (2007) Manuales y Técnicas de Investigación, México 7ma Edición.

¹⁷ Idalberto Chiavenato, (2002) Gestión del Talento Humano, Colombia 1era Edición .

VENTAJAS DEL MANUAL DE FUNCIONES

- Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Es claro y sencillo.
- Útil en toda organización.
- La disciplina es fácil de mantener.

ELEMENTOS QUE COMPLEMENTAN UN MANUAL DE FUNCIONES:

Para proceder a su implementación son los siguientes:

- ❖ Manual de funciones y responsabilidades.
- ❖ Manual de procedimientos y diligenciamiento de formatos.
- ❖ Estructura orgánica de la Empresa.
- ❖ Manual de normas administrativas.
- ❖ Delineamientos o directrices de contratación de Personal.
- ❖ Reglamento laboral.

Aunque no se ha mencionado, es apenas obvio que para implementar exitosamente todos documentos en la realidad de la empresa, se requiere de un compromiso y un apoyo racional en todos los niveles de la organización. Es de recordar que no solo se requiere introducir en el proceso a todos los empleados de bajo nivel sino también a los empleados de más alto rango, llámese gerentes, jefes de departamento, dueños, o accionistas administradores. Todos deben ser conscientes de la importancia de estos documentos y también lo deben aplicar sin restricción alguna como miembros activos de la compañía. De

no ser así, no vale la pena poner esfuerzos en un tema que de antemano no va a tener éxito.

ASPECTOS QUE CONTEMPLA UN MANUAL DE FUNCIONES.-

Descripción básica del cargo

El formato se encabeza describiendo el nombre del cargo, dependencia a la que pertenece y el cargo de su jefe inmediato.

Objetivo estratégico del cargo

Este libro se refiere a la actividad genérica y que define el grupo de funciones Actividades y responsabilidades por lo cual se hace necesario la existencia de Dicho cargo en la estructura de la empresa.

En este punto se debe recalcar que la definición del objetivo debe ser concreta y que globalice en pocas palabras el grupo de funciones y responsabilidades del cargo.

Funciones básica

“En este numeral se deben incluir brevemente cada una de las funciones y responsabilidades básicas que describa adecuadamente los límites y la esencia del cargo”¹⁸.

Se debe tener en cuenta que en la descripción de las funciones básicas no se debe entrar en los detalles de “el cómo hacer para cumplir con las funciones”, ya que este es un tema tratado al detalle en el manual de procedimientos y formatos. Es importante al describir las funciones y las responsabilidades de

¹⁸ Idalberto Chiavenato, (2002) Gestión del Talento Humano, Colombia 1era Edición .

forma tal que el jefe de dicho empleado pueda tener una forma objetiva de medir el grado de cumplimiento de cada una de las funciones básicas al momento de la evaluación periódica del trabajador. Esto con el fin de que al entregarle sus funciones al empleado, podamos tener un método sencillo de control de gestión sobre el cargo, ya que al final de cada período al empleado se le pueda evaluar su desempeño lo más objetivamente posible.

Cuando las funciones se describen de una manera tan genérica, se termina describiendo los deseos idealistas del jefe del empleado, generando una incertidumbre en la interpretación de las funciones que finalmente se puede reflejar en evaluaciones subjetivas del empleado. Si un grupo de funciones y responsabilidades descritas para un empleado están bien redactadas y ajustadas a la realidad, una consiente autoevaluación del empleado debe coincidir con la evaluación del jefe o al menos estar muy cercana.

Con esto se debe concluir que la descripción de las funciones y responsabilidades deben ser una herramienta que ayude también a los jefes a realizar una evaluación adecuada y objetiva que no tenga nada que ver prejuicios personales. Es muy importante incluir dentro de la lista responsabilidades, el nivel de autorización y responsabilidad presupuestal de su cargo, si lo tiene. No deben quedar dudas para el funcionario hasta donde va su responsabilidad y su autonomía tanto presupuestal como administrativa.

Personal relacionado con el cargo.

“En este ítem se parte de la ubicación del cargo dentro del organigrama de la empresa para determinar con que empleados o secciones debe interactuar para dar cumplimiento a sus funciones y responsabilidades asignadas.

Esta parte del formato también le permite al trabajador conocer la compañía y le da un panorama global del movimiento de la empresa entre sus diferentes secciones”¹⁹.

Perfil del Cargo

En este punto de la descripción del cargo, se refiere a cuál sería el perfil óptimo o ideal del funcionario que debe ocupar un cargo.

Se debe aclarar con respecto a la descripción del perfil de cargo que este se requiere para poder realizar una adecuada selección de personal. Si bien es cierto que es muy difícil encontrar un empleado que cumpla a cabalidad con el perfil óptimo establecido para un cargo, esto si nos puede servir de base para seleccionar el aspirante más adecuado en el proceso de selección.

Adicionalmente, después de conseguir el empleado más adecuado para el cargo, al cruzar el perfil óptimo establecido con las características del empleado contratado (relación hombre – cargo), se puede organizar el programa de desarrollo individual del funcionario, esto en miras de terminar de adecuar al empleado con su cargo.

¹⁹ Idalberto Chiavenato, (2002) Gestión del Talento Humano, Colombia 1era Edición .

Ejemplo de Una Hoja de Funciones:

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Denominación del Cargo:	Gerente General
Jefe Inmediato:	Junta de Socios
Número de Personas en el Cargo:	Uno (1)
FUNCIONES	
<p>Dirigir y representar legalmente a la empresa. Organizar, planear, supervisar, coordinar y controlar los procesos productivos de la empresa; la ejecución de las funciones administrativas y técnicas; la realización de programas y el cumplimiento de las normas legales de la Empresa.</p> <p>Asignar y supervisar al personal de la empresa los trabajos y estudios que deben realizarse de acuerdo con las prioridades que requieran las distintas actividades e impartir las instrucciones necesarias para su desarrollo.</p> <p>Evaluar de manera constante los costos de los producido y ofertado al medio, apoyándose en análisis de sensibilidad. Elaborar plan de mercadeo para los vendedores. Controlar la administración de mercadeo.</p> <p>Autorizar y ordenar los respectivos pagos.</p> <p>Presentar informes a la Junta de Socios de planes a realizar mensualmente.</p> <p>Elaborar presupuestos de ventas mensuales. Presentar políticas de incentivo para los vendedores.</p> <p>Realizar el cierre de negocios que presenten los vendedores.</p> <p>Supervisar, controlar y medir la eficiencia del personal de ventas.</p>	
Requisitos de Educación:	Ingeniero de Producción Industrial, Curso de manipulación y conservación de alimentos (SENA, Secretaria de Salud, etc.)
Requisitos de Experiencia:	Dos (2) años de experiencia en cargos administrativos.
Otros Requisitos:	Excelente calidad humana y trato interpersonal; carnet certificador de manipulador de alimentos expedido por la Secretaria de Salud.

ANÁLISIS

“Su concepto es soltar o disolver totalmente las cosas en sus partes componentes para inspeccionar y descubrir individualmente cada uno de sus elementos, o sus causas. A nivel general, puede decirse que un análisis consiste en identificar los componentes de un todo, separarlos y examinarlos para lograr acceder a sus principios más elementales”²⁰.

²⁰ LLOYD L, Rue W, Leslies, Gestión de Recursos Humanos

PUESTO

“Es la unidad impersonal de trabajo que identifica las tareas y deberes específicos, por medio del cual se asignan las responsabilidades a un trabajador, cada puesto puede contener una o más plazas e implica el registro de las aptitudes, habilidades, preparación y experiencia de quien lo ocupa”²¹.

ANÁLISIS DE PUESTOS

Concepto

“Se denomina análisis de puesto o de trabajo, el proceso de estudio, investigación e identificación de todos los componentes del puesto, desde tareas, responsabilidades y funciones hasta el establecimiento de los requisitos de capacidad que demanda su ejecución satisfactoria”²².

Importancia y utilidad

El análisis de puestos es importante para la organización por los siguientes motivos:

- Permite evaluar y ponderar adecuadamente el puesto dentro de la organización, en base a ello evaluar la importancia de cada puesto y sobre esa base determinar la compensación remunerativa más equitativa y justa

²¹ Idalberto Chiavenato, (2002) Gestión del Talento Humano, Colombia 1era Edición .

²²M. FERNÁNDEZ RÍOS- J-C_ Sánchez. Valoración de Puestos de Trabajo.

- Permite primero reclutar y luego seleccionar a los empleados con las aptitudes adecuadas para los diversos puestos, así como elegir las pruebas psicológicas más idóneas para medir las aptitudes y habilidades requeridas.
- Facilita ubicar a los empleados de acuerdo a sus competencias, habilidades, conocimientos y experiencia.
- Determinar los adecuados niveles y estándares de desempeño y productividad de los trabajadores y su evaluación posterior.
- Planificación de actividades de capacitación, entrenamiento y desarrollo de los trabajadores.
- Identificar a los candidatos con los perfiles adecuados para cubrir las plazas vacantes, mediante selección o rotación.
- Propiciar las condiciones que mejoren el entorno de trabajo, tales como mejorar la seguridad, el empleo de equipos de protección y cuidar los factores de salubridad.
- “Conocer las necesidades reales de recursos humanos de la organización y planificar su desarrollo de carreras y enriquecimiento de puesto”²³.

Informaciones que se deben obtener:

Identificación y naturaleza del puesto

El analista de personal debe identificar el puesto y localizar su ubicación departamental y geográfica. Deberá definir el tipo de trabajo, si corresponde al

²³VEGA Ana Ing. Material de Administración de Recursos Humanos

trabajo calificado en el área de profesional universitario o del nivel técnico, o es trabajo manual o semicalificado, o de administración general. En esta etapa se determinara si el título del nombramiento concuerda con la función específica.

Descripción del trabajo

“Se trata de obtener informaciones referentes a que trabajo específico tiene signado el puesto y al esfuerzo físico y/o mental requerido para realizar el trabajo. La descripción del trabajo deberá proporcionar datos que permitan determinar cómo se ejecuta el trabajo.

Una descripción del trabajo debidamente elaborada, facilita la fase de análisis. Cuando sucede lo contrario, el análisis del puesto resultara lo más complejo y arduo de todo el proceso de descripción y valuación”²⁴.

Requerimiento de capacidad

El análisis de puesto al valorar las diferentes tareas del trabajo y determinar su nivel de complejidad y dificultad, permitirá definir los requerimientos de capacidad y experiencia necesarios para desempeñar efectivamente el trabajo.

Otros requerimientos

Un exhaustivo análisis de trabajo debe procurar obtener otras informaciones, tales como:

²⁴LLOYD L, Rue W, Leslies, Gestión de Recursos Humanos.

- Supervisión ejercida o recibida
- Grado de discrecionalidad para tomar decisiones.
- Responsabilidad del puesto.
- Relaciones publicas
- Condiciones de trabajo.
- Riesgo de trabajo.
- Adiestramiento necesario.

VALUACIÓN

“Es el procedimiento técnico y metodológico que mediante la investigación física, económica, normativa y social, permite conocer las variables cuantitativas y cualitativas que inciden en el valor de los bienes. Es la actividad profesional que estima, en justa medida monetaria, el valor de bienes específicos, para fines determinados”²⁵.

VALUACIÓN DE PUESTOS

Concepto

“La valuación de puestos es un proceso que se auxilia de técnicas especiales, para determinar el valor individual de un puesto dentro de la empresa en relación con los demás puestos de la misma.

²⁵VEGA Ana Ing. Material de Administración de Recursos Humanos

La valuación de puestos, así como el análisis de puestos, tiene como propósito fundamental lograr las buenas relaciones humanas en la empresa. Sabemos perfectamente que si al trabajador se le reconocen todas las actividades descritas en el análisis de puestos y si esas actividades y responsabilidades son valuadas de acuerdo al grado de eficiencia que las desempeñe, entonces el trabajador estará consciente que su progreso radica fundamentalmente en el cumplimiento correcto de esas obligaciones y responsabilidades que tiene asignadas”²⁶.

Partiendo de esa base, a cada trabajador y ejecutivo le conviene conocer los objetivos de la compañía, de su departamento, de su trabajo y así estará consciente de que solo logrando estos lograra sus propios objetivos.

Objetivos

- ✓ Proporcionar bases científicas para lograr una buena administración de sueldos y salarios.
- ✓ Implantar datos precisos para alcanzar una correcta planeación de control sobre los costos de la fuerza de trabajo.
- ✓ Formar una base para negociar cuotas de trabajo con el sindicato o con otras autoridades.
- ✓ Reducir quejas y rotación del personal.
- ✓ Alcanzar la relación de los objetivos para la empresa y para los trabajadores, mejorando la moral y las relaciones humanas en el grupo.

²⁶GAMA, Elba. Bases para el Análisis de Puestos. Editorial El Manual Moderno

- ✓ Fijar las bases para planear el costo de la mano de obra.
- ✓ Mejorar la imagen externa que se tenga en la compañía.

Métodos de valuación de puestos

Existen 4 métodos para realizar la valuación de puestos:

- ✓ Método de gradación previa o clasificación.
- ✓ Método de alineamiento o valuación por series.
- ✓ Método de valuación por puntos
- ✓ Método de comparación de factores

MÉTODO DE VALUACIÓN POR PUNTOS

“En relación a los diferentes métodos de evaluación de puestos que existen, este es el más usual ya que permite al valuador aplicar un juicio más amplio en comparación con los otros métodos, porque analiza el puesto en cada uno de los factores y subfactores que lo forman, a diferencia de aquellos que aprecian al puesto como un todo.

En este caso, el comité valuador no es indispensable porque el valor de cada puesto no depende del promedio de opiniones; es piedra angular de este método, el dividir los puestos en sus partes componentes, facilitando así la comparación de distintos puestos al analizar cada uno de sus elementos. Esta característica también permite que aún una sola persona pueda aplicar la valuación.

Se puede decir que el método de valuación de puestos por puntos, consiste en asignar cierto número de unidades de valor llamadas puntos a cada uno de los factores o subfactores que formen el puesto y de esta manera se llega a establecer un ordenamiento de los mismos”²⁷.

En el momento de escoger los factores, de acuerdo a la naturaleza de la mayoría de los puestos de la empresa, es conveniente tener presente que éstos serán el común denominador para obtener el valor de los puestos. Naturalmente que en cada factor y en cada puesto nos encontraremos con grados diferentes de realización que establecen precisamente la diferencia entre un puesto y otro.

Los factores genéricos o primarios que se usan son: La habilidad, el esfuerzo, la responsabilidad y las condiciones de trabajo. El número mínimo es de cuatro, pero en la práctica es necesario dividir cada factor en subfactores y de ahí que generalmente se usen de a ocho o quince subfactores en total; la selección de factores comunes y subfactores, la asignación de grados a cada uno de ellos, la transformación de grados en puntos y la distribución de los porcentajes, nos proporciona una escala mediante la cual podemos calcular el valor específico de cada parte del puesto, así como el valor total del mismo.

²⁷M. FERNÁNDEZ RÍOS- J-C_ Sánchez. Valoración de Puestos de Trabajo.

Al hablar de la importancia que tienen algunos subfactores respecto a otros diferentes puestos, se usa el término PESO que significa el grado de importancia que cada factor tiene al respecto a los demás.

Estructura para valorar puestos por puntos

Se refiere a 4 áreas presentes en cualquier tipo o nivel de puesto.

Requisitos Intelectuales.

Tienen que ver con las exigencias del cargo en lo referente a los requisitos intelectuales que el empleado debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada. Incluyen los siguientes factores de especificaciones:

- Instrucción básica.
- Experiencia básica.
- Adaptabilidad al cargo.
- Iniciativa necesaria.
- Aptitudes necesarias.

Requisitos Físicos.

Tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzos físico y mental requeridos, y la fatiga provocada, así como con la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo adecuadamente. Incluyen:

- Esfuerzo físico necesario.
- Capacidad visual.
- Destreza o habilidad.
- Constitución física necesaria.

Responsabilidades.

Se refiere a la responsabilidad que tiene el ocupante del puesto (adicional al trabajo normal y sus funciones) por la supervisión del trabajo de sus subordinados, por el material, las herramientas o equipo que utiliza, dinero, documentos, información confidencial, etc. Sus responsabilidades incluyen:

- Supervisión de personal.
- Material, herramientas o equipo.
- Dinero, títulos valores o documentos.
- Contactos internos o externos.
- Información confidencial.

Condiciones de Trabajo.

“Se refieren a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, lo cual exige que el ocupante del puesto se adapte para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones. Incluye las siguientes especificaciones:

- Ambiente de trabajo
- Riesgos”²⁸.

²⁸Werther, W. y Davis K. Administración de Personal y Recursos Humanos.

EVALUACIÓN

“La evaluación es la acción de estimar calcular o señalar el valor de algo. La evaluación es la determinación sistemática del mérito, el valor y el significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas. La evaluación a menudo se usa para caracterizar y evaluar temas de interés en una amplia gama de las empresas humanas, incluyendo las artes, la educación, la justicia, la salud, las fundaciones y organizaciones sin fines de lucro, los gobiernos y otros servicios humanos”²⁹.

DESEMPEÑO

“El concepto de desempeño ha sido tomado del inglés performance o de perform. Aunque admite también la traducción como rendimiento, será importante conocer que su alcance original tiene que ver directamente con el logro de objetivos (o tareas asignadas). Es la manera como alguien o algo trabaja, juzgado por su efectividad. Bien pudiera decirse que cada empresa o sistema empresarial debiera tener su propia medición de desempeño.

De esto se establece que para tener una metodología general de medición, hay que contar con un modelo básico de funcionamiento de la empresa o sistema que objeto de evaluación.

²⁹ROBBINS, S. Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica.

El segundo aspecto a tomar en cuenta es ¿para qué necesitamos medir el desempeño de un ente empresarial? Postulamos lo siguiente

- De una parte, para conocer cómo opera, a su interior y en relación con su entorno.
- Para contrastar este funcionamiento con uno deseable, equilibrado en términos de comportamiento, gestión empresarial y gestión financiera.
- Para derivar recomendaciones hacia la mejora continua.
- Para utilizar el aprendizaje en nuevas experiencias.
- Para verificar y enriquecer la estrategia”³⁰.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Concepto

“Es un proceso sistemático y periódico que sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo, mostrándoles sus puntos fuertes y débiles con el fin de ayudarles a mejorar.

Importancia

Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del

³⁰BURACK Elmer: Administración de Personal y Recursos Humanos.

puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo”³¹.

Objetivos

Entre los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño, se encuentran:

- ✓ Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.
- ✓ Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo".
- ✓ Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.
- ✓ Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.
- ✓ Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.
- ✓ Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

³¹THOMAS P. FLANNERY. David A. Hofrichter- Paúl E. Platten. Personas, Desempeño y Pago.

Principios

“La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Estos son:

- ✓ La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- ✓ Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- ✓ Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
- ✓ El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
- ✓ El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

Sin embargo, de este proceso, con frecuencia, no se alcanzan resultados satisfactorios en razón de que en su desarrollo suelen aparecer distanciamientos, ya sea por sentimientos de explotación, indiferencia o infrautilización; conflictos, por resultados malentendidos, choque de intereses o pocas muestras de aprecio; errores en la utilización de las técnicas y

herramientas; problemas de aplicación por deficiencias en normas y procedimientos y otros”³².

Ventajas

La evaluación del desempeño tiene las siguientes ventajas:

- ✓ Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- ✓ Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- ✓ Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- ✓ Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- ✓ Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- ✓ Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- ✓ Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.

³²ROBBINS, S. Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica.

- ✓ Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

Beneficios

Para El Individuo:

- ✓ Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- ✓ Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- ✓ Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- ✓ Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control.
- ✓ Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- ✓ Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.

- ✓ Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- ✓ Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- ✓ Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

Para El Jefe:

- ✓ “Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- ✓ Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- ✓ Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- ✓ Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje”³³.

³³ROBBINS, S. Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica.

Para La Empresa:

- ✓ “Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- ✓ Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- ✓ Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- ✓ Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- ✓ Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- ✓ Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio”³⁴.

Contribuciones de la Evaluación del Desempeño.

Las principales contribuciones de la evaluación del desempeño sobre la gestión de recursos humanos son:

³⁴BURACK Elmer: Administración de Personal y Recursos Humanos.

Captación de Recursos Humanos:

- ✓ Revisar y valorar los criterios de selección.
- ✓ Poner en evidencias debilidades existentes entre personas procedentes de una determinada selección.
- ✓ Revisar programas de reclutamiento y selección a realizar en el futuro.

Compensaciones:

- ✓ Completar en forma eficaz la política de compensaciones basada en la responsabilidad de cada puesto y en la contribución que cada persona realiza en función de los objetivos del puesto.

Motivación:

- ✓ Contribuir como medio eficaz para servir de instrumento de motivación, y no sólo de valoración cuantitativa.

Desarrollo y Promoción:

- ✓ Es una magnífica ocasión para analizar la acción, definir objetivos y planes de actuación.
- ✓ Confrontar los diferentes puntos de vista de los diferentes niveles jerárquicos y abordar los problemas de relaciones interpersonales, así como el clima de la empresa.

- ✓ Obtener datos para el desarrollo de cada persona en su carrera profesional, sirviendo de base a los programas de planes de carrera.

Comunicación:

- ✓ Permite el dialogo constante entre los responsables y los subordinados.

Adaptación al Puesto de Trabajo:

- ✓ Facilitar la operación de cambios.
- ✓ Obtener del trabajador información acerca de sus aspiraciones a largo plazo.
- ✓ Integrar al trabajador al puesto a través de un proceso de seguimiento.

Descripción de Puestos:

- ✓ “Analizar las características del puesto desempeñado, así como su entorno.
- ✓ Revisar los objetivos previstos en cada puesto de trabajo
- ✓ Detectar necesidades de Capacitación, tanto personal como colectiva”³⁵.

³⁵Arias, Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos.

e) MATERIALES Y MÉTODOS

MATERIALES

Son aquellos bienes o servicios que fueron utilizados en cada una de las etapas del desarrollo del proyecto de tesis: planteamiento del problema, indagación literaria, diseño de instrumentos, recolección de información, tratamiento de resultados y redacción del informe final. Entre los cuales constan:

Cuadro 1 Materiales

COMPONENTES TECNOLÓGICOS
Computador
Impresora multifuncional
Conexión a internet
COMPONENTES CIENTÍFICOS
Bibliografía física
Bibliografía virtual
SUMINISTROS
Hojas
Cartuchos de impresora
Esferográficos
Copias
Carpetas
Impresos y anillados
SERVICIOS
Transporte Urbano

Elaboración: El autor

MÉTODOS:

Es todo aquel medio que se utiliza como apoyo en la enseñanza o algún tipo de actividad. Los métodos que se utilizaron en el desarrollo de la tesis son:

MÉTODO HISTÓRICO

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.

Este método fue imprescindible su uso porque sirvió para conocer el desarrollo a través del tiempo de DIPAC MANTA S.A desde sus orígenes en 1978 y en la ciudad de Loja desde Junio del 2006 que se inicia sus actividades económicas.

MÉTODO INDUCTIVO

Siendo un proceso de conocimientos que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales.

En Dipac Manta s.a sucursal Loja este método permitió observar, analizar y conocer un sin número de problemas que se suscitan por parte de los empleados desempeñando sus funciones dentro de la sucursal, para poder dar las mejores alternativas de soluciones.

MÉTODO DEDUCTIVO

Proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos generales, con el propósito de señalar las verdades particulares explícitamente en la situación general.

En este caso en Dipac Manta s.a sucursal Loja se basó en la teoría de diseño organizacional para poder determinar el mismo al interior de la empresa y sobre esa base realizar el diagnóstico y plantear la propuesta de mejoramiento que se ajuste a sus necesidades.

MÉTODO DESCRÍPTIVO

Tienen como principal objetivo describir sistemáticamente hechos y características de una población dada o área de interés de forma objetiva y comprobable.

Se lo utilizó para presentar la verdadera situación de la empresa Dipac Manta s.a sucursal Loja para de esa forma tener una visión de lo que es en realidad, más no de lo que se piensa que debería de ser.

MÉTODO ANALÍTICO

Sabiendo que el análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia.

Este método permitió conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías, desde el momento en que se revisan, uno por uno los diversos documentos o libros que proporcionarán los datos buscados, para la entrevista y encuesta además un plan para la empresa Dipac Manta s.a en la ciudad de Loja, este método también ayudó para la redacción del marco teórico.

TÉCNICAS:

Para la aplicación de los métodos de investigación mencionados, fue necesario recurrir a las técnicas de investigación, que permitieron la recolección de información; además la aplicación de técnicas de procesamiento y análisis de datos que permitieron la clasificación, registro, tabulación y codificación de los mismos.

OBSERVACIÓN DIRECTA

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

Esta técnica consistió en describir y conocer los procedimientos que se realizan para la Distribución y Comercialización de productos de acero, de igual manera permitió constatar las actividades que cumple el personal diariamente en sus puestos de trabajo.

ENCUESTA

La encuesta es una técnica de investigación que consiste en una interrogación escrita que se la realiza a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación.

Formato que se dirigió a los 16 empleados que laboran dentro de DIPAC MANTA S.A sucursal de LOJA, excepto al Jefe de sucursal, con la finalidad de obtener información para el análisis y elaboración del Manual de Funciones, Valuación de Puestos y Evaluación de Desempeño del personal de la empresa, la misma que fue aplicada para saber datos profesionales, capacitaciones, descripciones de las funciones de trabajo, experiencias laborales, etc.

Datos que se utilizaron para la elaboración de la propuesta planteada.

ENTREVISTA

Esta técnica que se da entre dos personas con la finalidad de recabar información la una de la otra;

Fue realizada al Jefe de la sucursal de Loja de DIPAC MANTA S.A con el fin de recabar información respecto de las funciones que cumple cada empleado diariamente, averiguar si se realizó un proceso de valuación puestos y su respectiva evaluación del desempeño para lograr que los empleados sean motivados y desarrollen mejor sus actividades cotidianas.

POBLACIÓN INVESTIGATIVA:

LA EMPRESA DIPAC MANTA S.A SUCURSAL LOJA, cuenta con el siguiente personal:

- **JEFE DE SUCURSAL (1)**
- **ENCARGADA ADMINISTRATIVA (1)**
- **FACTURADORAS O MESÓN (2)**
- **VENTAS DE CALLE (2)**
- **JEFE DE BODEGA (1)**
- **OXICORTISTA (1)**
- **AYUDANTES DE BODEGA (2)**
- **CHOFER DIPACMOVIL (1)**
- **FLETERO (2)**
- **PERSONAL DE ASEO (1)**
- **GUARDIANÍA (3)**

La sucursal de DIPAC MANTA S.A LOJA cuenta con 17 empleados; enmarcados con sus actividades en 11 cargos.

En cuanto a la aplicación de los diferentes instrumentos

De recolección de información no amerito ningún tratamiento de muestreo por ser la población bien definida y pequeña.

f) RESULTADOS



Encuesta aplicada a los empleados de la empresa Dipac Manta s.a sucursal Loja

Cuadro 2 Datos de Identificación

DATOS DE IDENTIFICACIÓN				
CARGO	SEXO	EDAD	AÑOS DE SERVICIO	PERSONAS A SU CARGO
Administrativa	F	28 años	1 años,8meses	9
Facturadora 1	F	32 años	6 años,10meses	-
Facturadora 2	F	32 años	1 años,9meses	-
Ventas calle ciudad	M	30 años	1 años,7meses	-
Ventas calle provincia	M	29 años	1 años,7meses	-
Jefe de bodega	M	27 años	6 años,5meses	6
Oxicortista	M	27 años	6 años,5meses	-
Ayudante de bodega 1	M	32 años	6 años,5meses	-
Ayudante de bodega 2	M	33 años	2 años,8 meses	-
Chofer Dipacmovil	M	38 años	2 años,8 meses	-
Fletero 1	M	30 años	2años,4meses	-
Fletero 2	M	45 años	2 años,5meses	-
Aseo-Limpieza	M	44 años	2 meses	-
Guardianía 1	M	30 años	4meses	-
Guardianía 2	M	34 años	6meses	-
Guardianía 3	M	20 años	1 mes	-

Fuente: Las Encuestas

Elaboración: El autor

CUESTIONARIO:

Pregunta 1.

¿Qué tiempo tiene usted en el Cargo actual?

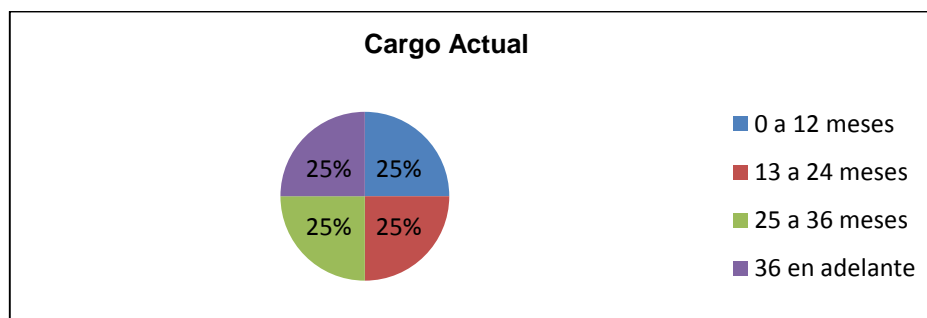
Cuadro 3 Cargo Actual

Variable	Frecuencia	Porcentaje
0 a 12 meses	4	25%
13 a 24 meses	4	25%
25 a 36 meses	4	15%
36 en adelante	4	25%
Total	16	100%

Fuente: Las encuestas aplicadas a los empleados de Dipac Manta s.a.Loja

Elaboración: El autor

Gráfica 1



Análisis e Interpretación:

Del 100% encuestado hay 4 grupos de 25%: los que laboran en la empresa de 0 a 12 meses el Personal de aseo y los 3 guardias de seguridad, laboran de 13 a 24 meses Administrativa, una facturadora y dos vendedores de calle, laboran de 25 a 36 meses siendo el chofer dipacmovil, dos fleteros y un ayudante de bodega y 36 meses en adelante el jefe de bodega, una facturadora, un ayudante de bodega y el oxicortista.

Pregunta 2.**¿Qué funciones desempeña dentro de la empresa?****Cuadro 4** Funciones del personal

CARGO	FUNCIONES HABITUALES	FUNCION OCASIONAL
Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Llenar formatos de órdenes de pago por diferentes conceptos, tales como: pagos a proveedores, pagos de servicios, etc. • Realizar seguimiento a los pagos para su cancelación oportuna. • Realiza el control de la caja chica. • Recibir, verificar y registrar los requerimientos de compras de unidades solicitantes. • Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. • Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas. • Debe cumplir estrictamente las normas sobre seguridad y prevención de accidentes laborales. • Realizar inventarios parciales mensuales y emitir su informe. 	Suplir la ausencia del Jefe de Sucursal.
Facturación	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente • Facturar facturas enviadas por los vendedores de calle. • Realizar el control de todas las facturas emitidas diariamente. • Verificar el pago del cliente sea este por cheque verificado, tarjeta de crédito o en efectivo y colocar el sello de cancelado o a crédito. • Realizar las notas de crédito siempre y cuando este el material reportado por el jefe de bodega en buen estado. • Realizar los cuadros de caja diariamente al terminar la jornada de labores. • Reportes periódicamente de sus funciones. • Tomar y facturar pedidos realizados por teléfono. 	Suplir la ausencia de la Encargada Administrativa.

Ventas de calle	<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar al cliente. • Reportar las ventas de los productos y servicios que brinda la empresa. • Realizar sondeos de mercado. • Visitar clientes Reales y Potenciales. • Ofrecer absolutamente todo el mix de productos y servicios que la empresa tiene para sus clientes. • Cumplir con la meta asignada mensual cubriendo en su totalidad la zona asignada. • Redactar informes semanales sobre todas las actividades realizadas (cierre de negocios y los que no se concretaron). • Tomar los pedidos que realizan los clientes y pasarlos por medio del sistema como proforma para que las personas de mesón transformen las mismas en facturas. • Debe cumplir estrictamente las normas sobre seguridad y prevención de accidentes laborales. 	<p>Suplir ausencia de alguna facturadora o de mesón.</p>
Jefe de bodega	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y controlar todas las actividades que se desarrollen en la bodega. • Estar pendiente del trabajo de su personal y ser la voz ante los jefes superiores. • Observar y detectar deficiencias (empaques dañados, faltantes, sobrantes, problemas de infestación, humedad) en la descarga o almacenamiento del material y estos reportarlos al departamento respectivo. • Controla el orden de documentos de despacho, guías de remisión, notas de crédito, de acuerdo a la secuencia diaria, reportando los vacíos que se presenten. • Enviar un reporte mensual al departamento de auditoria sobre facturas pendientes de retiro, pedidos especiales no facturados. • Realizar mensualmente la toma de inventario físico de cualquier familia de producto o servicio previamente designado por auditoria. • Ser el responsable directo de cualquier faltante de producto en la toma de inventario semestral por parte de auditoria y responsabilidad compartida por faltante en oxicorte. • Debe cumplir estrictamente las normas sobre seguridad y prevención de accidentes laborales. 	<p>Coordinar para suplir la ausencia de Oxicortista y transportista</p>

Oxicortista	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar y verificar el pleno y óptimo funcionamiento del centro de servicios de la sucursal (dobladora de tolos, cizalla de tolos, cortadora de ejes, oxicorte, tronzadora). • Emitir un orden de trabajo para su facturación de acuerdo a lo que el cliente necesite realizar con su producto. • Realizar cortes en barras de acero u otros elementos ferrosos. • Diariamente reportar al jefe de bodega los números de facturas emitidas y despachadas a través de un registro en el que firmaran los dos implicados. • Archivar diariamente las órdenes de trabajo emitidas. • Realizar mensualmente inventario de algún espesor de plancha (2mm a 50mm) emitido por el jefe de bodega. • Ser el responsable directo de darse algún tipo de faltante en oxicorte del inventario total que se realiza por el personal de auditoria semestralmente. • Debe cumplir estrictamente las normas sobre seguridad y prevención de accidentes laborales. 	
Ayudante de bodega	<ul style="list-style-type: none"> • Carga y descarga de mercadería de los clientes y proveedores. • Alistamiento de los pedidos por cada pre factura para el cargue por zonas. • Reportar y separar la mercadería averiada para devolución. • Almacenar en el lugar asignado la mercadería de bodega y de exhibidores en oficina. • Velar por la adecuada conservación de los implementos de trabajo. • Colabora en la realización de inventarios periódicos. • Colabora en la clasificación, codificación y rotulación de materiales y equipos que ingresan a la bodega. • Realiza cualquier otra tarea que le sea asignada. • Debe cumplir estrictamente las normas sobre seguridad y prevención de accidentes laborales. 	<p>Suplir las funciones del personal de aseo cuando exista la ausencia del mismo.</p>

<p style="text-align: center; color: purple;">Chofer Dipacmovil</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener el vehículo a su cargo en perfecto estado de orden, presentación y conservación. • Efectuar el mantenimiento preventivo al vehículo asignado. • Informar oportunamente al jefe cuando observe fallas o daños en el vehículo a su cargo. • Debe cumplir estrictamente las normas sobre seguridad y prevención de accidentes laborales y de tránsito. • Mantener en regla los requisitos para conducir y para el tránsito del vehículo exija la Agencia Nacional de Tránsito. • Realizar la entrega de la mercadería comprada por el cliente puesta en el lugar de destino que designe el mismo. • Presentar con anticipación proformas y documentos exigidos por la empresa para dotar al vehículo de combustibles, lubricantes, llantas, etc. • Colaborar con el estibaje de material si se da el caso que el cliente lleve por cuenta propia su compra de material. 	<p>Ayudar a despachar el material en vehículos particulares.</p>
<p style="text-align: center; color: purple;">Fletero</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tener todos los documentos del vehículo y conductor en regla que exige la Agencia Nacional de Tránsito. • Tener actualizado el contrato de precios para transportar el material. • Mantener el vehículo en perfectas condiciones diariamente. • Colaborar con la carga y descarga del material, colocando lonas, fajas, para asegurar bien la carga y no llegue dañada al cliente. • Verificar si la carga que lleva cuenta con seguro de transporte, guías de remisión, u otro documento que permita su traslado. • Tener el vehículo disponible en la empresa todos los días que se laboran, excepto que tenga que realizar viajes a provincia. • Realizar la entrega de la mercadería comprada por el cliente puesta en el lugar de destino que designe el mismo. 	

Aseo-Limpieza	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener en correcto estado la presentación de las diferentes áreas y departamentos de la empresa. • Limpieza de los muebles y equipos de oficina. • Guardar la confidencia en lo relacionado con las conversaciones, trabajos y demás determinaciones que pueda conocer en un momento determinado con motivo del desarrollo de sus actividades. • Informar al jefe inmediato sobre los inconvenientes o dificultades presentadas para la ejecución de sus labores. • Solicitar oportunamente los elementos e insumos que se necesiten para realizar sus labores. • Cumplir con las normas contempladas en el reglamento interno de trabajo, higiene y seguridad industrial. • Colaborar con acciones de mensajería como sacar copias, impresiones o algún documento en la papelería o cyber. • Preparar y ordenar la sala de charlas para eventos que se realicen en la empresa. 	Colaborar con labores sencillas, tales como sacar fotocopias, colocar sellos, preparar papelería y demás labores de índole relacionada, cuando disponga de tiempo para ello.
Guardiania	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza el control del libro de novedades de la empresa y hacer las respectivas anotaciones. • Deberá controlar la entrada y salida de vehículos que llegan a cargar material anotando las placas del vehículo, número de factura y hora. • Revisar al personal que sale de la empresa al finalizar las horas de trabajo. • Atender al cliente con respeto e indicarle donde puede realizar la cancelación de productos o servicio prestado por la empresa. • Cumplir con el horario estipulado por la empresa para la llegada y salida del turno que le corresponda. • En horas no laborables pedir autorización, firmada por los jefes inmediatos de cada dependencia para la entrada de personal o despacho de mercadería. • Tener en perfecto estado botones de seguridad y ayuda por cualquier anomalía que se presente. • Cumplir con las normas contempladas en el reglamento interno de trabajo, higiene y seguridad industrial. 	

Fuente: Las encuestas aplicadas a los empleados de Dipac Manta s.a.Loja

Elaboración: El autor

Pregunta 3.

Al momento de ingresar Usted a la empresa. ¿Recibió algún documento donde se especificaban sus funciones a seguir?

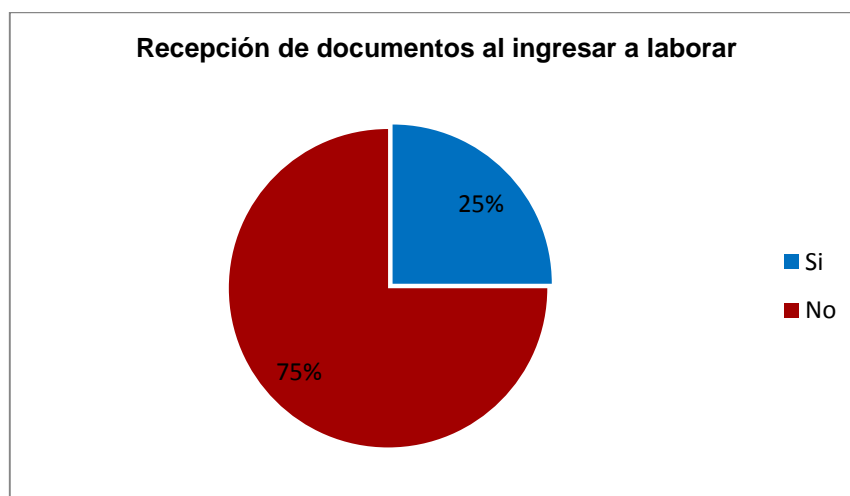
Cuadro 5. Recepción de documentos al ingresar a laborar

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	25%
NO	12	75%
Total	16	100%

Fuente: Las encuestas aplicadas a los empleados de Dipac Manta s.a.Loja

Elaboración: El autor

Gráfica 2



Análisis e Interpretación:

De las 16 personas encuestadas el 25% supieron manifestar que si recibieron un documento donde se detallaron sus funciones a seguir pero de manera superficial y no específica. Mientras que el 75% me indican que no recibieron ningún documento formal donde se detallan sus funciones diarias, sino más bien las recibieron verbalmente.

Pregunta 4.

¿Conoce si la empresa cuenta con un Manual de Funciones, establecido?

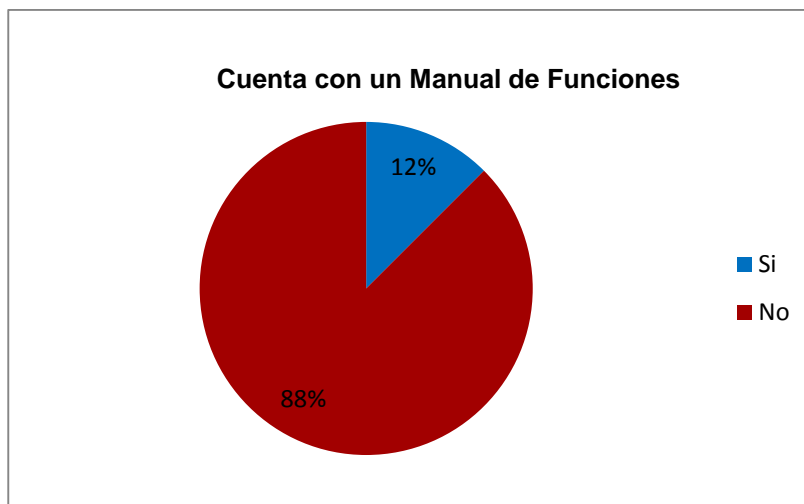
Cuadro 6 Cuenta con un Manual de Funciones

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	12%
NO	14	88%
Total	16	100%

Fuente: Las encuestas

Elaboración: El autor

Gráfico 3



Análisis e Interpretación:

Del 100% encuestado un 88% indican que desconoce lo que es el Manual de Funciones, con lo cual no saben a ciencia cierta si la empresa cuenta con dicho manual, mientras que un 12% dicen creer que la empresa cuenta con un Manual de Funciones dada la magnitud con la que esta formada la empresa. Y la gran cantidad de productos que ofrecen a los clientes.

Pregunta 5.

¿En las funciones que usted desempeña existen cargos bajo su responsabilidad?

Cuadro 7 Cargos bajo su responsabilidad

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	12%
NO	14	88%
Total	16	100%

Fuente: Las encuestas aplicadas a los empleados de Dipac Manta s.a.Loja

Elaboración: El autor

Gráfica 4



Análisis e Interpretación:

Del 100% encuestado un 88% me indican que no tienen cargos bajo su responsabilidad. Mientras que el 12% los cuales se le atribuyen a la Administrativa de la empresa.

Pregunta 6.

¿Presenta usted algún tipo de informe mensual acerca de su cargo de trabajo?

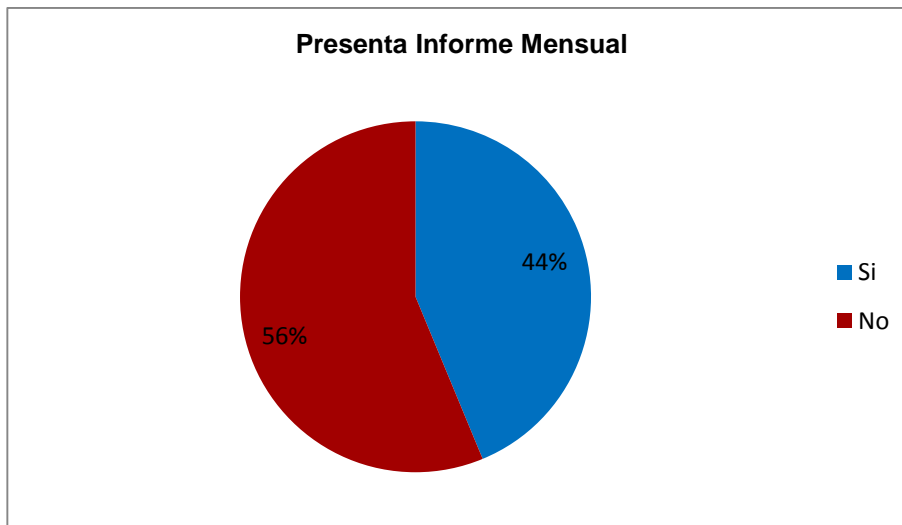
Cuadro 8 Presenta Informe Mensual

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	7	44%
NO	9	56%
Total	16	100%

Fuente: Las encuestas aplicadas a los empleados de Dipac Manta s.a.Loja

Elaboración: El autor

Gráfica 5

**Análisis e Interpretación:**

De las 16 personas o el 100% encuestado, 56% me indican que no presentan ningún tipo de informe de sus labores, mientras el 44% presentan informe mensual a auditoria siendo estos: Administrativa, Facturación, Ventas de Calle, Jefe de Bodega, Oxicortista.

Pregunta 7.

¿Le han correspondido tareas de otros trabajadores (sobrecarga laboral), llevándolo al incumplimiento o atraso en sus funciones determinadas?

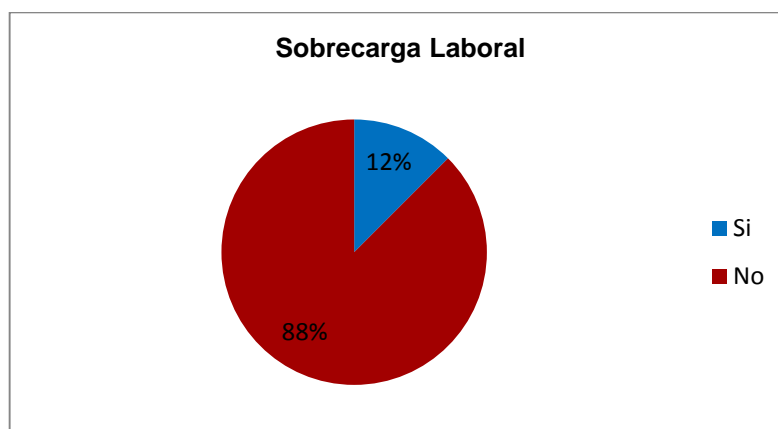
Cuadro 9 Sobrecarga Laboral

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	12%
NO	14	88%
Total	16	100%

Fuente: Las encuestas aplicadas a los empleados de Dipac Manta s.a.Loja

Elaboración: El autor

Gráfica 6



Análisis e Interpretación:

Tomado del 100% encuestado un 12% manifiestan si se da el problema cruce de actividades diarias y sobrecarga de trabajo por la mala gestión diaria en las actividades por asuntos de despacho o facturación, en cambio el 88% dicen que no existe cruce de actividades ya que son favores que se hacen entre ellos generando la confusión de actividades y por ende el no cumplimiento de sus funciones encargadas verbalmente aunque no lo reconocen.

Pregunta 8.

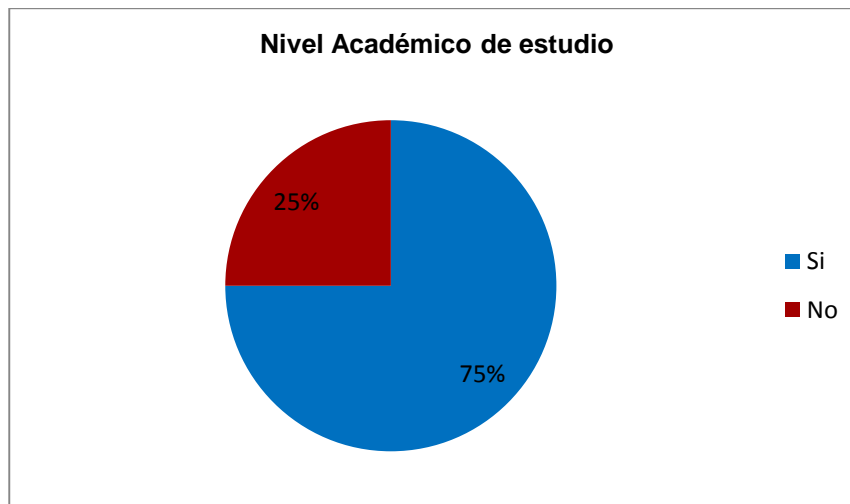
¿El cargo que usted desempeña está acorde a su nivel académico de estudio?

Cuadro 10 Nivel Académico de estudio

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	12	75%
NO	4	25%
Total	16	100%

Fuente: Las encuestas aplicadas a los empleados de Dipac Manta s.a.Loja
Elaboración: El autor

Gráfica 7

**Análisis e Interpretación:**

Tomado el 100% siendo 16 encuestados, que es el 75% manifiestan que sus funciones si estan dentro de su instrucción academica siendo estas: Marketing, Administración de Empresas, Conducción, Defensa Personal; mientras que el 25% indican que no terminaron sus estudios de primaria con lo cual no existe una instrucción establecida y culminada.

Pregunta 9.

¿El sueldo que usted percibe está acorde al puesto y funciones que desarrolla diariamente?

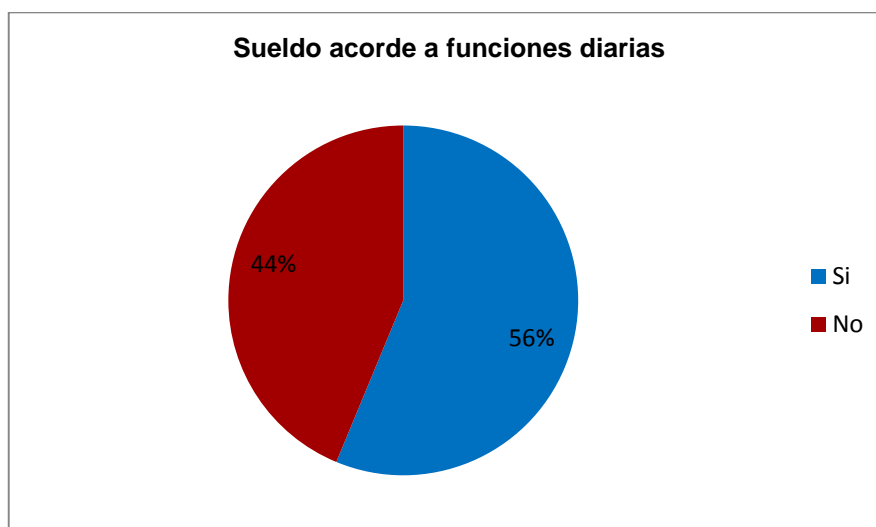
Cuadro 11 Sueldo acorde a funciones diarias

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	9	56%
NO	7	44%
Total	16	100%

Fuente: Las encuestas aplicadas a los empleados de Dipac Manta s.a.Loja

Elaboración: El autor

Gráfica 8



Análisis e Interpretación:

El 56% de los encuestados manifiestan que si estan de acuerdo con el sueldo que perciben ya que bordea la canasta básica, mientras que el 44% no estan conforme con su sueldo ya que perciben únicamente el salario básico establecido creandoles inconformidad y con lo cual no realizan las actividades de manera alegre y con animo.

Pregunta 10.

¿Le han aplicado alguna vez un formulario para evaluar sus funciones dentro de la sucursal?

Cuadro 12 Evaluación de Funciones

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	16	100%
Total	16	100%

Fuente: Las encuestas aplicadas a los empleados de Dipac Manta s.a.Loja

Elaboración: El autor

Gráfica 9

**Análisis e Interpretación:**

Del 100% indican que no se les ha aplicado ningún tipo de formato o cuestionario referente a sus funciones con lo cual las mismas se realizan mecánicamente sin una base establecida de parámetros a seguir diariamente, sin saber donde terminan sus funciones y empiezan la de los otros compañeros.

Pregunta 11.

Para poder ingresar a la empresa lo hizo mediante:

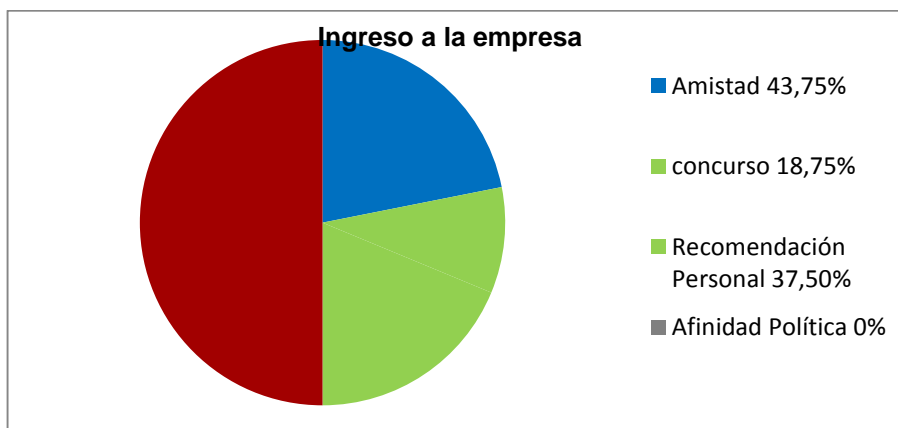
Cuadro 13 Ingreso a la empresa

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Amistad	7	43.75%
Concurso	3	18.75%
Recomendación personal	6	37.50%
Afinidad Política	0	0%
Total	16	100%

Fuente: Las encuestas aplicadas a los empleados de Dipac Manta s.a.Loja

Elaboración: El autor

Gráfica 10



Análisis e Interpretación:

Del 100% encuestados el 43.75% ha entrado a la empresa por amistad, mientras que un 37.50% por recomendaciones personales, y el 18.75% han entrado mediante un concurso, lo cual nos indica de la falta de procedimiento para contratar personal adecuado para cada cargo en la empresa.

Pregunta 12.

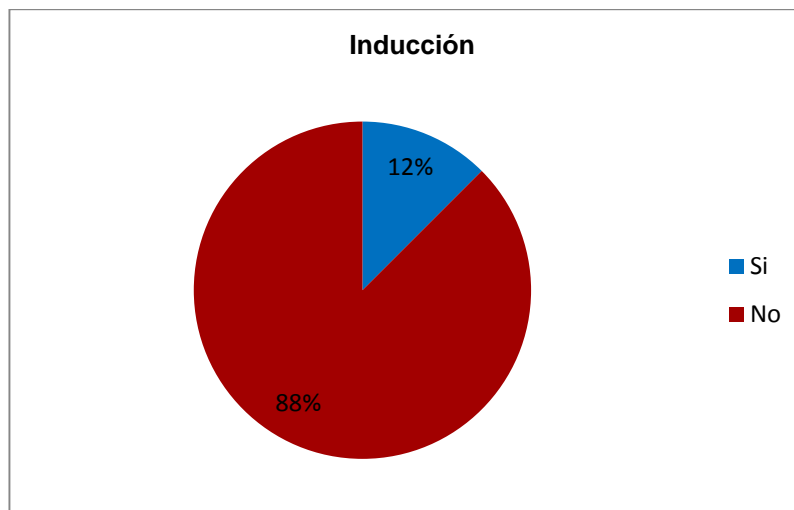
¿Usted tuvo un tiempo establecido para la inducción antes de ingresar a realizar las funciones que actualmente desempeña?

Cuadro 14 Inducción

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	12%
NO	14	88%
Total	16	100%

Fuente: Las encuestas aplicadas a los empleados de Dipac Manta s.a.Loja

Elaboración: El autor

Gráfica 11**Análisis e Interpretación:**

Del 100% encuestadas, un 12% han recibido inducción antes de ocupar su cargo con 15 días de anticipación, mientras que el 88% ha ocupado su puesto de trabajo solo con una pequeña charla de conocimiento el mismo día en que se presentan el primer día a laborar dentro de la empresa.

Pregunta 13.

¿Cuándo existen problemas a lo interno de la organización, quien los resuelve?

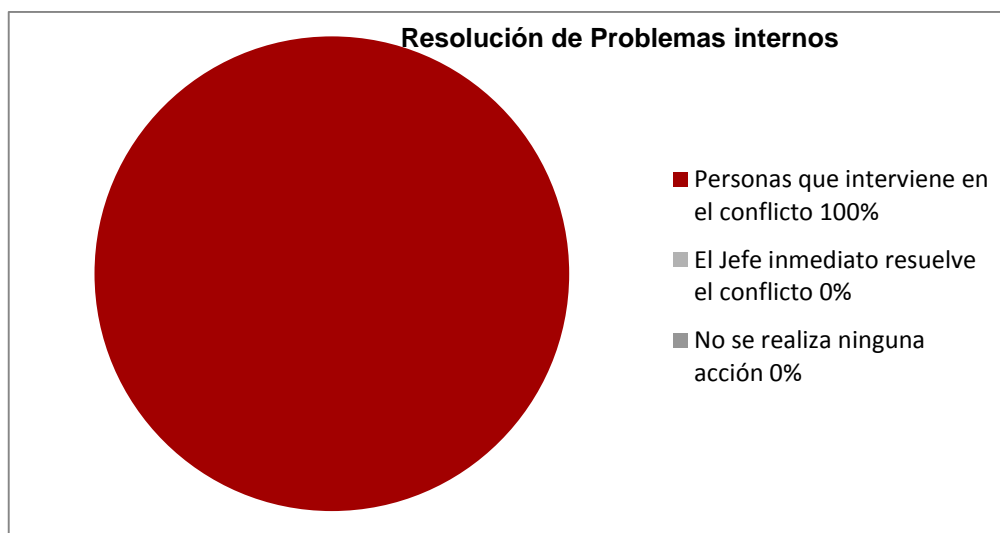
Cuadro 15 Resolución de Problemas internos

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Los resuelven las partes que intervienen	16	100%
Lo resuelve el Jefe inmediato	0	0%
No se realiza ninguna acción	0	0%
Total	16	100%

Fuente: Las encuestas aplicadas a los empleados de Dipac Manta s.a.Loja

Elaboración: El autor

Gráfica 12

**Análisis e Interpretación:**

Todas las 16 personas encuestadas siendo el 100%, manifiestan que cuando existe algún tipo de problema dentro de la organización resuelven sus asperezas interviniendo las partes afectadas en dicha situación.

Pregunta 14.

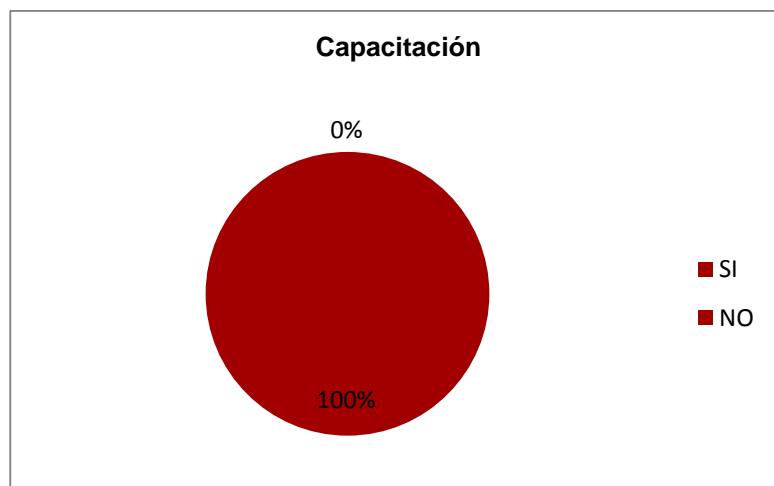
¿Conoce si la empresa cuenta con un programa establecido para capacitar a los empleados?

Cuadro 16 Capacitación

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	16	100%
Total	16	100%

Fuente: Las encuestas aplicadas a los empleados de Dipac Manta s.a.Loja

Elaboración: El autor

Gráfica 13**Análisis e Interpretación:**

Del 100% no tienen ni la menor idea si la empresa cuenta o no con un programa de capacitaciones tanto para el Area Comercial como Administrativa, dejando a que cada trabajador decida capacitarse o adentrarse mas a fondo a su puesto de trabajo de manera personal y externamente, provocando mal estar en los empleados.

Pregunta 15.

¿La cancelación de sus haberes se los realiza a tiempo?

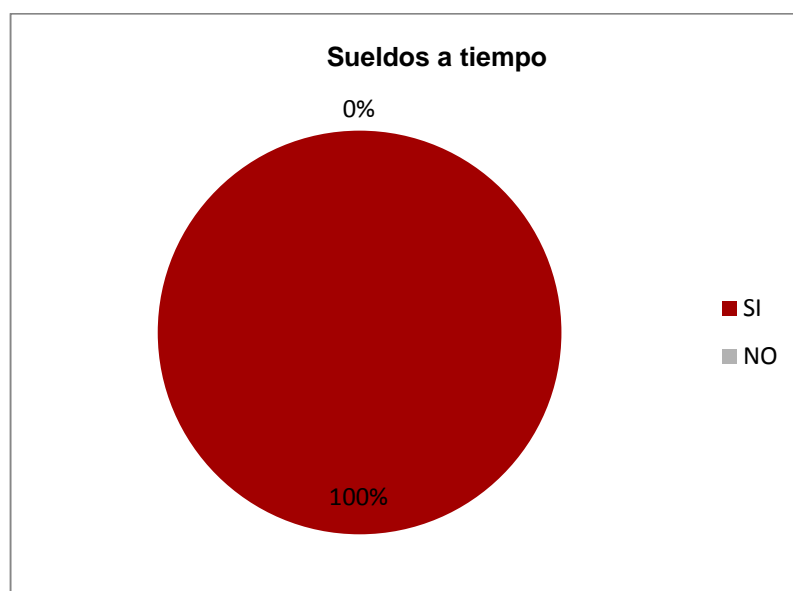
Cuadro 17 Sueldos a tiempo

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	16	100%
NO	0	0%
Total	16	100%

Fuente: Las encuestas aplicadas a los empleados de Dipac Manta s.a.Loja

Elaboración: El autor

Gráfica 14



Análisis e Interpretación:

Del 100% encuestado indican que una ventaja de laborar en esta empresa es que son puntuales con los pagos tanto mensuales o quincenales, ya que los pagos los realizan desde Quito a la cuenta bancaria de cada trabajador en la entidad financiera asignada por la empresa.

Pregunta 16.

¿Le han aplicado un formato para medir su desempeño dentro de la empresa?

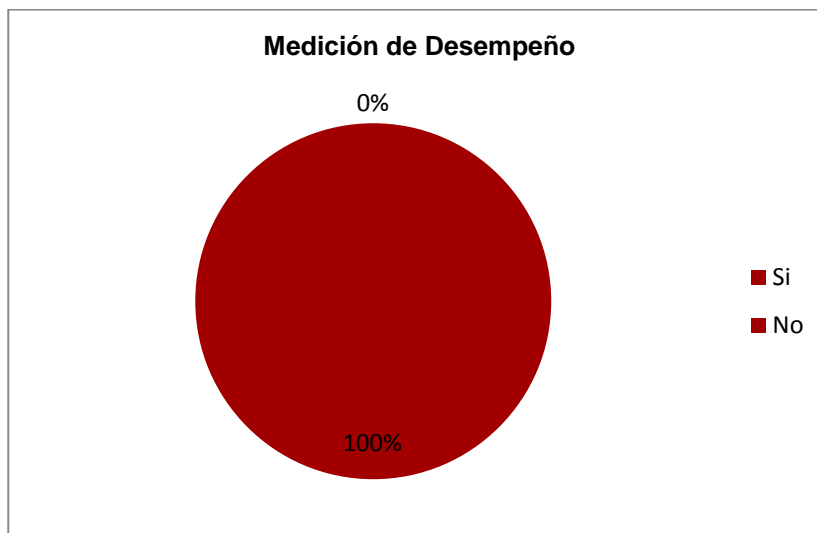
Cuadro 18 Medición de Desempeño

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	16	100%
Total	16	100%

Fuente: Las encuestas aplicadas a los empleados de Dipac Manta s.a.Loja

Elaboración: El autor

Gráfica 15

**Análisis e Interpretación:**

Del 100%, indican que jamás se les ha aplicado ningún tipo de formato para medir su desempeño dentro de la empresa de acuerdo a sus actividades diarias en la misma, sin saber todas las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes, entre otros que posee cada empleado y que serán fortaleza para la empresa, sabiéndolas aprovechar de la mejor manera.

Pregunta 17.

Conoce el objetivo de realizar una Evaluación del Desempeño:

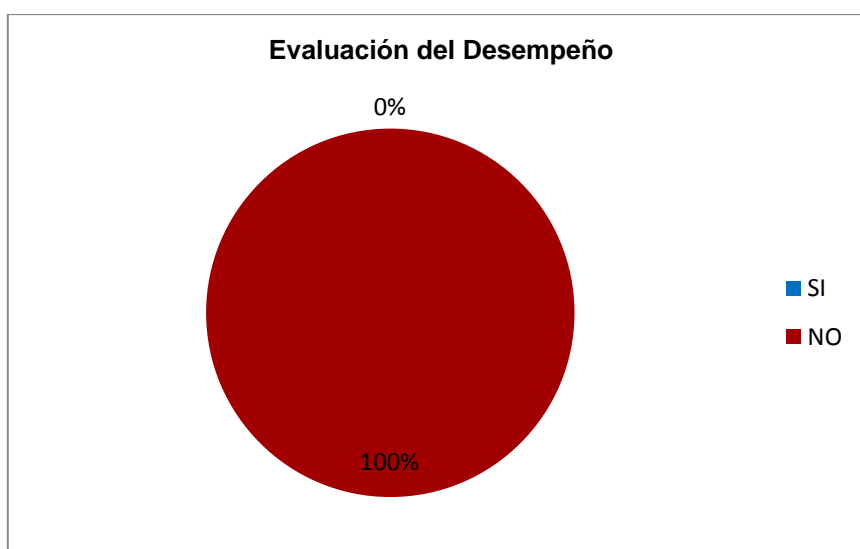
Cuadro 19 Evaluación del Desempeño

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	16	100%
Total	16	100%

Fuente: Las encuestas aplicadas a los empleados de Dipac Manta s.a.Loja

Elaboración: El autor

Gráfica 16

**Análisis e Interpretación:**

Del 100%, indican que no tienen la menor idea para que sirve la evaluación de desempeño dentro de la empresa aplicada a un trabajador, si los beneficios son para la empresa o para el trabajador, concepto errado ya que el beneficio es mutuo, tanto para la empresa como para el empleado, creandose un ambiente laboral armonico entre las partes que intervienen.

Pregunta 18.

¿Se les reconoce y motiva el Desempeño Eficiente en su trabajo?

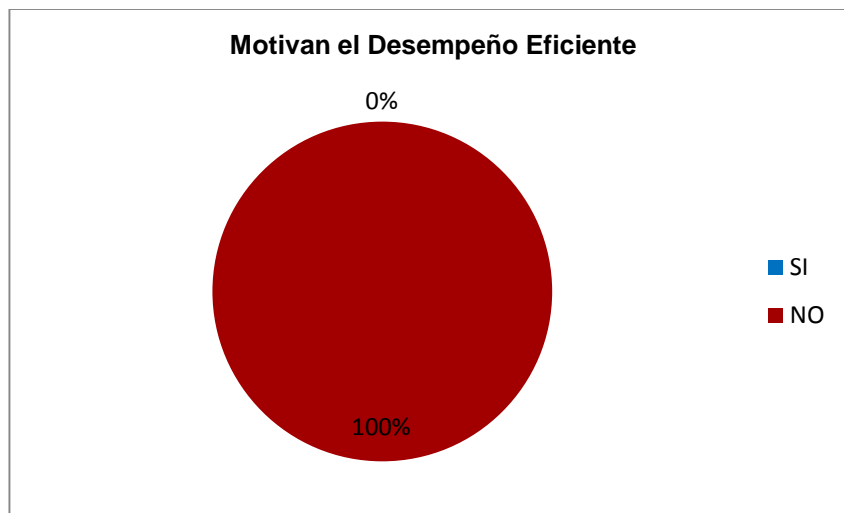
Cuadro Nro. 20 Motivan el Desempeño Eficiente

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	16	100%
Total	16	100%

Fuente: Las encuestas aplicadas a los empleados de Dipac Manta s.a.Loja

Elaboración: El autor

Gráfico 17

**Análisis e Interpretación:**

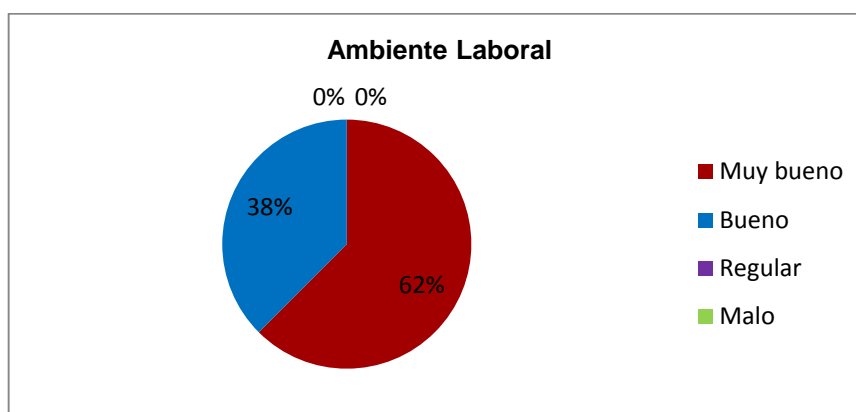
Las 16 personas encuestadas siendo el 100%, indican que no se les reconoce en ninguna forma el desempeño eficiente desarrollado en sus tareas diarias encomendadas dentro de la empresa, por lo cual nadie hace ningun esfuerzo por acrecentar la cartera de clientes ya existentes en la empresa, con lo cual mayor margen de utilidades empresariales.

Pregunta 19.**¿Cómo calificaría su Ambiente Laboral?****Cuadro 21 Ambiente Laboral**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	10	62%
Bueno	6	38%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Total	16	100%

Fuente: Las encuestas aplicadas a los empleados de Dipac Manta s.a.Loja

Elaboración: El autor

Gráfica 18**Análisis e Interpretación:**

De las 16 personas o el 100% encuestado, un 62% me indican que el ambiente laboral donde desarrollan sus actividades es muy bueno, de cordialidad aunque ha veces se producen roces por el mismo trajinar del día, mientras que un 38% me revelan que su ambiente laboral es bueno para desarrollar sus labores cotidianas, siendo estos los tres guardias, los dos fleteros y el chofer del Dipacmovil, debido a la poca hostilidad de los clientes para con ellos.

Pregunta 20.

Existe mucha diversidad de criterios al interior de su departamento o sección

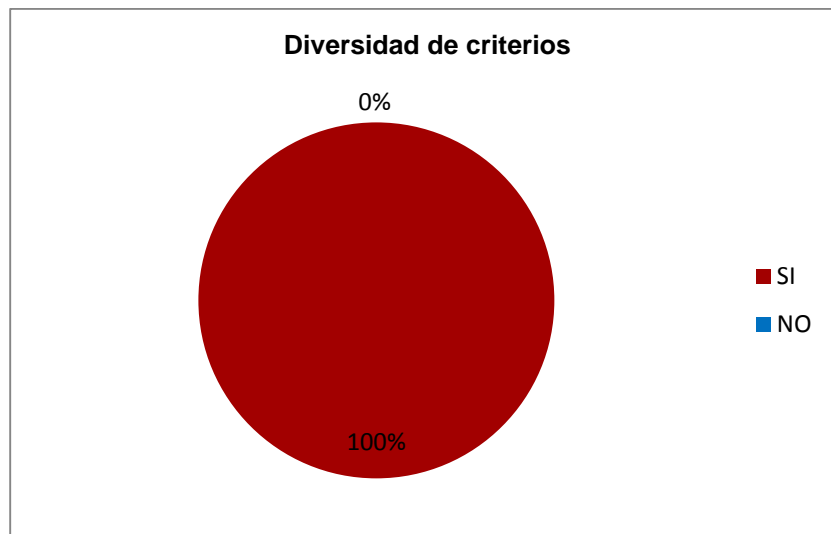
Cuadro 22 Diversidad de criterios

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	16	100%
NO	0	0%
Total	16	100%

Fuente: Las encuestas aplicadas a los empleados de Dipac Manta s.a.Loja

Elaboración: El autor

Gráfica 19

**Análisis e Interpretación:**

Del 100% encuestados indican que existe mucha diversidad de criterios dentro de su departamento, tanto para facturación, como en despachos. Debido a que hay una regla general de que cada día se aprende algo nuevo, en facturación al momento de ofrecer todo el mis de productos y en despachos al momento realizar el ordenamiento del despacho y acomodo de material.

Pregunta 21.

Conoce si existe un Plan de mejoramiento en función de su Desempeño Laboral

Cuadro 23 Plan de Mejoramiento

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	16	100%
Total	16	100%

Fuente: Las encuestas aplicadas a los empleados de Dipac Manta s.a.Loja
Elaboración: El autor

Gráfica 20

**Análisis e Interpretación:**

El 100% encuestado no conocen si existe un plan de mejoramiento para su desempeño laboral dentro de sus funciones pero creen que al aplicarse dicho plan mejoraría la calidad de vida de los empleados, con lo cual realizarían sus actividades satisfactoriamente devolviendo a la empresa mayor rentabilidad y utilidades, beneficiándose los dos tanto empleados como la empresa.

ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DE LA EMPRESA

DIPAC MANTA S.A SUCURSAL LOJA

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

SEXO: FEMENINO () MASCULINO (X)

EDAD: 47 AÑOS

CIUDADANIA: ECUATORIANA

NIVEL DE ESTUDIOS: INGENIERO COMERCIAL

AÑOS DE SERVICIO: 5 AÑOS

NÚMERO DE PERSONAS A SU CARGO: 16 PERSONAS

FORMATO DE CUESTIONARIO:

Pregunta 1.

¿Qué cargo desempeña, usted en la empresa?

Me supo indicar que el cargo que desempeña en la empresa es de Jefe de sucursal. Pero adicionalmente también cumple con las funciones de Vendedor externo.

Pregunta 2.

¿Cuáles son sus funciones dentro de la empresa donde brinda sus servicios?

- a) Representar a la empresa jurídicamente ante cualquier situación que requiera de su presencia
- b) Supervisar que en la sucursal se cumplan todos los procedimientos administrativos y comerciales encomendados.
- c) Motivar y controlar al personal para el logro de las metas de acuerdo a las normativas de la empresa.
- d) Mantener la coordinación de trabajo del personal.
- e) Visitar clientes satisfechos e insatisfechos o que presenten algún tipo de molestia por los servicios brindados por la empresa.
- f) Ofrecer todo el portafolio de productos y servicios que brinda la empresa, por consiguiente cerrar negocios en los cuales los vendedores de calle no los logren concretar con facilidad, ofreciendo descuentos o beneficios por realizan su compra en dicho local.
- g) Encargarse de que se supla cualquier puesto de ser necesario.
- h) Fijar consignas de trabajo.
- i) Conocer el mercado y tomar las medidas necesarias para que la sucursal cumpla con el presupuesto encargado de ventas mensual.

Pregunta 3.**¿Utiliza usted dentro de su puesto de trabajo un Manual de Funciones?**

Me supo indicar que dentro de su puesto de trabajo las funciones son dadas verbalmente y no bajo un parámetro establecido o formato establecido de funciones, por consiguiente él las da a todo su personal de la misma manera.

Pregunta 4.**¿Estaría de acuerdo en la aplicación de un Manual de Funciones dentro de la sucursal?**

Claro que estoy de acuerdo, ya que con este formato nos servirá de mucha ayuda para que las funciones de cada trabajador estén bien enmarcadas, evitando conflictos de toda índole, con lo cual ya no se darán los famosos favores provocando el descuido de sus actividades que serán especificadas en dicho formato.

Pregunta 5.**¿Es supervisado usted dentro de su puesto de trabajo?**

Me indica que si es supervisado por Monitoreo, Gerencia Comercial y Auditoria Interna, a través de cámara de vigilancia en el circuito cerrado desde quito.

Pregunta 6.

¿Dentro del cargo que usted desempeña existe algún proceso de control?

Manifestó que el proceso de control que se realiza es a través de Auditoría Interna por medio de toma de inventarios físicos de material trimestralmente, cumplimiento de metas en ventas y arqueos de cajas.

Pregunta 7.

La relación con sus subalternos es:

La relación que tiene con sus subalternos es Funcional ya que permite saber dudas, inquietudes de su personal para la convivencia de mejor manera y encaminarlos hacia un mismo objetivo funcional.

Pregunta 8.

¿La sucursal de Loja ha recibido alguna vez cursos de capacitación?

Si se ha recibido curso de capacitación pero se lo ha realizado únicamente de manera general para todos y no de manera específica como puede ser para ventas o para bodega de manera separada por las funciones distintas que se realizan.

Pregunta 9.

¿La sucursal de Loja cuenta con un Plan de Contingencia para cualquier eventualidad?

Si cuenta con un plan de contingencia para incendios, robos; pero no se ha realizado ningún tipo de simulacro o charla por parte de bomberos, policía o de la empresa.

Pregunta 10.

¿En qué se rige la empresa para establecer los sueldos a los trabajadores?

En las ventas mensuales se asigna un porcentaje de comisión a los vendedores y jefe de bodega, mientras que para los otros trabajadores de acuerdo al reglamento del código de trabajo o designado por el gobierno de turno.

Pregunta 11.

¿La empresa realiza ascensos de personal?

La empresa no realiza ningún tipo de ascenso del personal en sus cargos, aduciendo que es mejor y más sencillo trabajar con gente nueva, que con gente ya conocedora de la estructura empresarial.

Pregunta 12.

¿Considera que es importante realizar una Valuación de los puestos de trabajo en la sucursal de Loja?

Me manifestó que sí, porque el darle valor real a cada puesto y lograr que el trabajador se motive y se mejore su productividad diaria con empeño y gusto por realizarlas.

Pregunta 13.

El sueldo que perciben todos en la sucursal de Loja. ¿Cree que está acorde a las actividades que desempeña cada uno?

Muchos de los compañeros no llegan a lo que legalmente debería de ser como es bordear la canasta básica, sino más bien solo llegan a percibir el salario básico unificado, generándoles incomodidad y baja productividad en sus actividades encomendadas.

Pregunta 14.

Para ocupar su cargo actual dentro de la empresa fue mediante, que proceso:

Para ingresar a la empresa fue por medio de reclutamiento externo, anuncio en multiempleos portal subido a internet, una breve entrevista con una persona desde quito y luego a enfundarse la camiseta y laborar.

Pregunta 15.

¿Qué grado de Iniciativa requiere para el puesto que desempeña?

Se requiere elevada iniciativa para lograr persuadir de mejor manera al cliente y a mis compañeros de trabajo, llegando a que todas las partes se sientan satisfechas.

Pregunta 16.

El grado de Responsabilidad en sus actividades diarias son:

El grado de responsabilidad que tengo que responder es por el trabajo de mi dirección en este caso toda la sucursal, viendo que se realicen con empeño las actividades y requerimientos del personal.

Pregunta 17.

¿Qué tipo de Esfuerzo Físico necesita para realizar sus actividades?

En mi puesto se realiza poco esfuerzo físico ya que la mayoría de tiempo se labora en asiento sin cambios bruscos físicamente como es el caso de las personas que laboran en bodega.

Pregunta 18.**El Esfuerzo Mental que requiere para aplicarlo en sus funciones es:**

El esfuerzo mental que requiero es elevado ya que se pasa frente a un computador con lo cual se ocasiona estrés laboral desgastándose mentalmente por la rutina, además se necesita de mucho lograr persuadir y convencer al cliente que nuestros productos son óptimos y buena calidad.

Pregunta 19.**Dentro de sus actividades diarias. ¿Corre algún tipo de riesgo?**

Dentro de este trabajo todas las personas nos encontramos en riesgo ya que podemos sufrir de intentos de asaltos, cuando llega el blindado a llevar el dinero, o cuando nos acercamos a bodega con algún cliente puede darse el caso de que el material no ocasione una mala pasado golpeándonos físicamente.

Pregunta 20.**¿Sus actividades cotidianas en el trabajo, bajo qué tipo de condiciones las realiza?**

Las actividades diarias las realizó en la oficina, con ventilación adecuada, tecnología no tan de punta, adicional a esto se realiza actividades de campo visitando los clientes o recuperación de cartera vencida, en cambio en bodega

es un poco hostil ya que el piso es piso de tierra ocasionando polvo, no existe un montacargas por eso es la preocupación ya que el personal de bodega no trabaja bajo una total consigna de satisfacción laboral y personal.

Pregunta 21.

¿En la sucursal que se considera más? ¿El Recurso Material, Técnico o Humano?

En la empresa se considera más el recurso material todo el patrimonio que posee la misma, el recurso técnico es básico y el recurso humano no es muy apreciado ya que la persona que no realiza bien sus funciones es llamado la atención o más grave separado de su puesto y reemplazado inmediatamente.

Pregunta 22.

¿Conoce toda la infraestructura y el espacio físico donde realizan todo el personal sus funciones?

Somos una sucursal relativamente pequeña, pero se trata de mantener ordenado todo y libre de obstáculos los corredores, parqueo, oficina y bodega.

Esto se debe a que el local donde se estableció la sucursal es arrendado, creo que por eso estamos un poco limitados en espacio e infraestructura.

Pregunta 23.**Se realiza Evaluación a su Desempeño Laboral:**

En los 5 años que presto mis servicios en esta empresa no me han aplicado ningún formato de evaluación de desempeño, ni a mis compañeros de trabajo, porque razón, desconozco las personas de quito sabrán el porqué de esa negativa.

Pregunta 24.**¿Conoce el objetivo de realizar una Evaluación de Desempeño?**

Tengo entendido que se la realiza para medir el grado en que se realiza las actividades, motivándolos a que mejoren diariamente su desempeño, evitando accidentes y malos ratos con los clientes, aumentando más su producción laboral.

Pregunta 25.**¿Estaría de acuerdo con la aplicación de un formato de Evaluación de Desempeño a todo el personal que labora en esta sucursal?**

Claro que sí. Por cuanto esto nos ayudará a que los compañeros y uno mismo se sienta motivado, además poder darnos cuenta en que se está fallando en llegar de mejor manera con el servicio óptimo y eficaz que se le debe dar a

nuestros clientes potenciales y reales que contamos hoy en día. Y poder corregir esas fallas encontradas de darse el caso.

Pregunta 26.

¿Cómo calificaría su Ambiente Laboral?

Lo calificaría como bueno por cuanto en todo lado existen situaciones conflictivas diarias entre compañeros o con los clientes, obligándonos a solucionarlos en la brevedad posible, para que todo se mantenga en calma y poder conllevar de mejor manera la situación, ya que en la empresa se pasa la mayor parte del día, por consiguiente se sobreentiende que es como una familia.

Pregunta 27.

¿Existe mucha rotación de personal en la sucursal?

En los últimos dos años tenemos un grupo de trabajo se puede decir que ha permanecido estable, antes de este tiempo llegaban personas para ventas pero no estaban ni 3 meses aduciendo que el sueldo no les convenía por todo lo que tenían que realizar como vendedores.

Pregunta 28.**¿Existe mucha diversidad de criterios al interior de la empresa?**

Por supuesto que sí, siendo la empresa prestadora de servicios y vendedora de productos de acero, se van a dar situaciones de coordinación de transporte, no se concretan ventas o cruce de clientes entre compañeros ocasionando diversas opiniones, pero esto nos sirve para unificar más al grupo sabiendo resolver los inconvenientes dados en el día a día.

Pregunta 29.**Existe un Plan de mejora en función de su Desempeño Profesional**

Creo que no existe, que yo tenga entendido aun no aplican formato de evaluación de desempeño, por lo cual no van a contar con una plan de mejoramiento continuo que creo es indispensable en esta sucursal por todo lo antes mencionado y conversado.

ANALISIS GENERAL DE LA ENTREVISTA

Según se puede constatar en las respuestas obtenidas en la entrevista brindada por el Jefe de la Sucursal se dan diversos criterios, los mismos que coinciden con la problemática observada en dicha empresa.

En cuanto se refiere a las Funciones encomendadas solo se las dan a todo el personal de manera verbal y no bajo un formato técnico establecido, sus

labores diarias las realiza bajo la supervisión del Departamento de Auditoría Interna, al cual deberá emitirle informes periódicamente referente a recuperación de cartera, inventarios de material en bodega, entre otros.

Con lo cual lo más factible es la aplicación de un Manual de Funciones a todo el personal que labora en esta sucursal, el cual reposará en la estafeta de la misma y entrega física a cada trabajador logrando que cada uno se encamine de mejor manera en sus funciones ya establecidas y no de manera informal como se lo ha venido realizando hasta hoy.

Además supo indicar que los sueldos son regidos por el salario básico unificado vigente en el país y algunos puestos como vendedores de calle, facturadoras, jefe de bodega y oxicortista ganan adicional un porcentaje de comisión por venta realizada.

Se indica que jamás se ha realizado una Valuación de puestos dándose algo negativo en la empresa al no tener entre sus fortalezas realizar ascensos de personal menospreciando las capacidades, habilidades, destrezas y cualidades que poseen los empleados que están laborando dentro de la empresa, sin percatarse que el Talento Humano es el único que le da vida a las organizaciones.

Al ingresar la mayoría a la empresa casi todos lo han hecho por medio de Amistades o Recomendaciones personales directamente desde la ciudad de Quito, con lo cual se hace mucho compromiso evaluar el desempeño de cada empleado en la empresa, obviando que la evaluación no es más que un

refuerzo para encaminarlos tanto al empleado como a la empresa hacia la consecución de objetivos comunes tanto empresariales como personales.

Por lo tanto se hace indispensable establecer un formato para Valuar los puestos por puntos dándole el valor a cada puesto y su respectiva Evaluación de Desempeño logrando que todos los empleados se sientan satisfechos y puedan ejercer de mejor manera sus funciones, sintiéndose protegido por todos los formatos aplicados y mejorando cada uno su calidad de vida, produciéndose Ascensos, rectificaciones de puestos por estar mal diseñados, ajustes salariales justos, elevar la autoestima y motivación personal, entre otros.

g) DISCUSIÓN

La presente propuesta va orientada a mejorar la capacidad de manejo administrativo y de personal de la empresa DIPAC MANTA S.A SUCURSAL LOJA, abarca los procedimientos para la implementación de un Manual de Funciones, un Procedimiento de Valuación de Puestos por Puntos y una Evaluación de Desempeño, con la finalidad de contribuir a optimizar la gestión funcional y operativa de sus recursos humanos, persiguiendo un interés de crecimiento empresarial frente a otras empresas que ofrecen los mismos productos y servicios, las mismas que están interesadas sólidamente en incrementar solo sus beneficios económicos sin darse cuenta que el cliente es lo fundamental para que la empresa sobreviva, pero esto solo se logrará teniendo un equipo de trabajo estable y funcional donde todas sus partes trabajen mancomunadamente en beneficio de todos.

PRESENTACIÓN

El presente estudio se alinea en el conocimiento de normas, principios y técnicas de administración, herramientas que ayudarán a obtener un proceso de control interno y gestión en sus operaciones organizacionales y funcionales, que permitan conseguir la información necesaria para la toma de decisiones adecuadas y oportunas.

Lo que se plantea en la presente investigación tiene como propósito proyectar los procedimientos de gestión de personal, para la empresa DIPAC MANTA S.A SUCURSAL LOJA, procedimientos que permitan encontrar fallas que el personal este incurriendo en sus labores diarias, seleccionando a los mejores para cubrir sus puestos valuandolos por puntos y evaluando su desempeño diario, este resultado garantizará el alcance de las metas y objetivos planteados por DIPAC MANTA S.A, como el de contar con el personal adecuado, eficiente y eficaz, que permita obtener la efectiva capacidad de trato y servicio para con los clientes, por consiguiente su positivo posicionamiento en el mercado.

OBJETIVO DE LA PROPUESTA

Presentar a la empresa DIPAC MANTA S.A, una herramienta de trabajo encaminada a la aplicación de los procedimientos Administrativos y Humanos necesarios para el logro de las actividades funcionales y operacionales del personal, mediante la aplicación del Manual de Funciones, Valuación de puestos por puntos y su respectiva Evaluación del Desempeño, para así ayudar a la ejecución de la misión y objetivos empresariales propuestos.

JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta se justifica toda vez que mediante la aplicación del MANUAL DE FUNCIONES, LA VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y SU EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA EMPRESA DIPAC MANTA S.A SUCURSAL LOJA, se proporcionará y agilizará el correcto desenvolvimiento de

sus actividades laborales. El cual facilitará de gran ayuda a todos sus empleados de la empresa, otorgándoles la información necesaria y eficiente para lograr su total entrega para el funcionamiento diario en la misma.

Además permitirá asignar y designar funciones y responsabilidades adecuadas al personal, ya que no se dará sobrecarga de labores, prepotencia, negligencia, nepotismo, etc. Por cuanto este documento está elaborado con todos los conocimientos teórico-prácticos, metodológico-técnicos, los mismos que se reflejarán en la atención y servicio que de aquí en adelante serán proporcionados a los clientes internos o externos reales y potenciales.

Por consiguiente la empresa DIPAC MANTA S.A, ha creído conveniente la elaboración de un MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA EMPRESA DIPAC MANTA S.A SUCURSAL LOJA, el cual contiene el cuerpo legal funcional y administrativo, así como también los métodos, técnicas y los procedimientos adecuados para el desarrollo normal, efectivo y eficiente de las actividades del personal de la empresa, plasmado en el Manual, Valuación y Evaluación respectivos, cuya ejecución se efectuará una vez concluido este documento, permitiendo controlar el cumplimiento de las actividades, evitando en lo posible alteraciones o desacuerdos, haciendo que el trabajo sea más sencillo y su resultado oportuno y confiable, ya que se desarrollará en forma ordenada, detallada y secuencial todas las operaciones encomendadas diariamente.

CONTEXTO EMPRESARIAL

CONSTITUCIÓN:

En la ciudad de Loja, cantón Loja, provincia de Loja, se constituye la empresa DIPAC MANTA S.A SUCURSAL LOJA, como empresa de productos de acero, regida por el Ministerio de Relaciones Laborales, el presente estatuto y demás leyes de la Republica vigentes.

DENOMINACIÓN:

Bajo la denominación de DIPAC MANTA S.A SUCURSAL LOJA, se contituye esta entidad la cual se dedicará a realizar actividades determinadas en el presente estatuto. Se la conocerá como DIPAC.

DOMICILIO:

La empresa DIPAC MANTA S.A, tendrá su domicilio en la ciudad de Quito extendiendo su sucursal en la ciudad de Loja, cantón Loja, provincia Loja, con otras sucursales a Nivel Nacional.

NATURALEZA Y OBJETIVOS:

DIPAC MANTA S.A, es una empresa dedicada a realizar actividades de Importación, Producción, Distribución y Comercialización de productos de acero. Además prestación de servicios: Oxicorte, Guillotina de Tools, Dobladora de Tools, Roladora, Dobladora de Tubería.

OBJETIVO

DIPAC, como empresa de productos de acero busa desarrollar las mejores estrategias par lograr que sus clientes satisfagan sus necesidades con nuestro amplio portafolio de productos y servicios que el cliente podrá desarrollar en nuestros locales.

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

Se ha podido determinar que DIPAC MANTA S.A sucursal Loja, administrativamente, está regido por el Jefe de sucursal, el mismo que tiene mayor responsabilidad dentro de la empresa, ya que se encarga de la organización, planificación, dirección y control administrativo, además tiene la obligación de ejercer ventas ampliando su cartera de clientes mensualmente, consecuentemente este proceso se lo realizaba de manera empirica por cuanto hasta la fecha, no ha regulado normativas funcionales internas para el normal ejercicio de las labores en la empresa.

Cabe indicar que no existe un programa detallado de capacitación del personal, ni selección del personal idoneo para cada puesto, ni se mantiene un control adecuado del funcionamiento organizacional, existe demasiada desmotivación por parte del personal, coadyudando a que la empresa pierda clientes a diario.

ESTRUCTURA FUNCIONAL

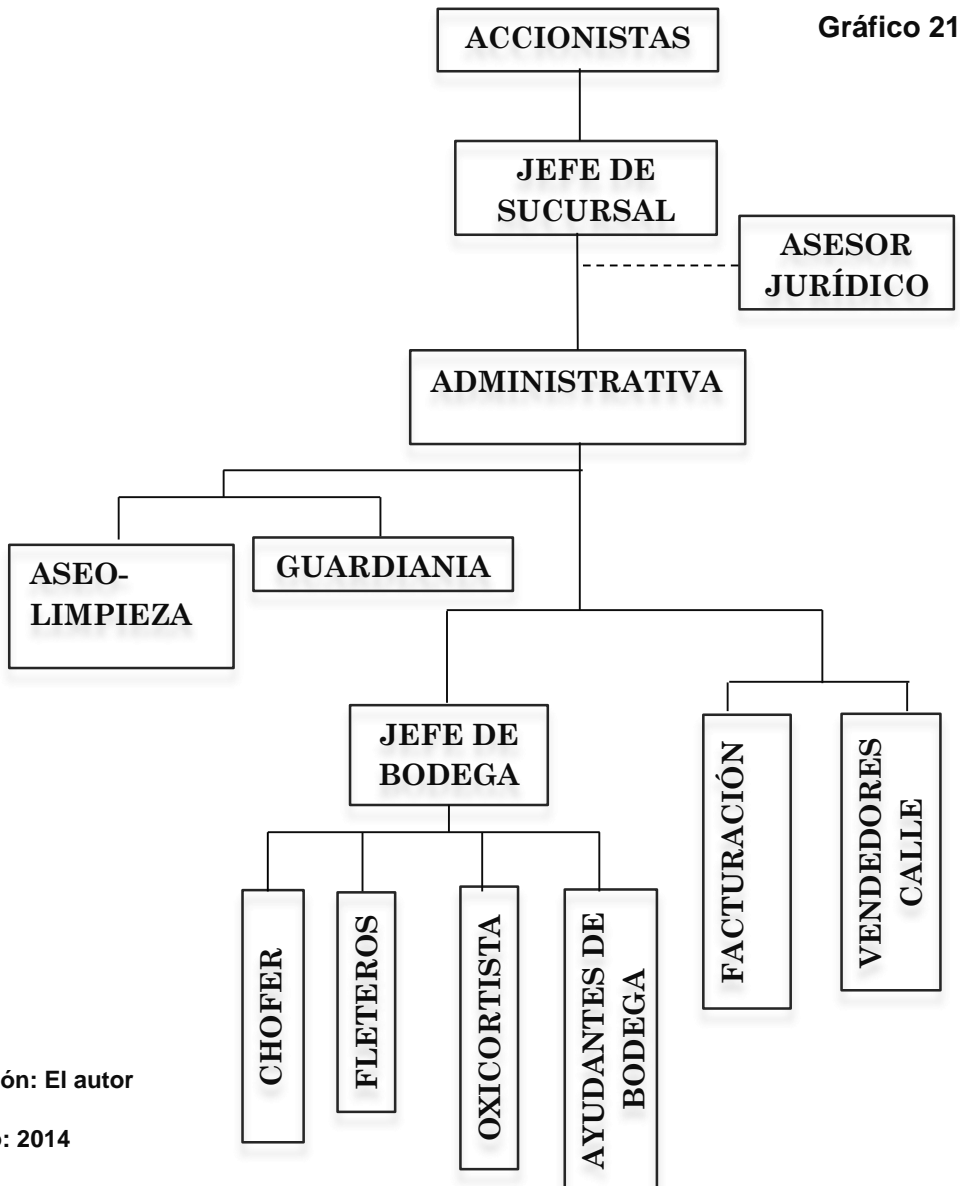
La conformación de la estructura funcional se establece en base a la estructura anteriormente establecida, y a las funciones propias de cada puesto de trabajo, de tal manera que DIPAC MANTA S.A SUCURSAL LOJA, presentarán una estructura funcional permanente y que se hará constar en los informes desarrollados de la investigación, la misma que a continuación se detalla:

- DIRECTIVO: Accionistas
- EJECUTIVO: Jefe de Sucursal
Administrativa
- APOYO: Aseo-Limpieza
Guardiana
- ASESOR: Asesor Jurídico
- OPERATIVO: Ventas de calle
Facturación
Jefe de Bodega
Oxicortista
Ayudantes de Bodega
Chofer Dipacmovil
Fletero

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO PARA DIPAC MANTA S.A
SUCURSAL LOJA**

Por definición, todo sistema administrativo va estrechamente relacionado con el organigrama de la empresa. Este debe reflejar la autentica distribución de responsabilidades y líneas de autoridad. En consecuencia de ello se ha propuesto para DIPAC MANTA S.A, un organigrama que queda de la siguiente

manera: **ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO PARA DIPAC
MANTA S.A SUCURSAL LOJA**



Elaboración: El autor

Año: 2014

MANUAL DE FUNCIONES



MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTO PARA LA EMPRESA DIPAC MANTA S.A.
SUCURSAL LOJA:

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

CODIGO: 01

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE SUCURSAL

JEFE INMEDIATO: ACCIONISTAS

NATURALEZA DEL TRABAJO (Propósito del puesto)

Representar a la empresa en los asuntos legales, además de planificar, programar, organizar, ejecutar, dirigir y controlar las actividades que se realizan en la Empresa.

FUNCIONES TÍPICAS (Actividades Internas y Externas)

- ✓ Planificar e implementar las acciones de venta necesarias para alcanzar los objetivos previstos.
- ✓ Dirigir, coordinar y supervisar la labor de las personas a su cargo, a fin de garantizar una atención de calidad a los clientes para conseguir fidelizarlos.
- ✓ Realizar el seguimiento y control de stock de productos que brinda la empresa.
- ✓ Organizar la distribución física de productos más adecuada para la empresa.
- ✓ Controlar cotidianamente la imagen de la empresa.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE (Destrezas específicas requeridas)

- ✓ Supervisa, coordina y controla las actividades del personal bajo su mando, así como de la empresa en general.
- ✓ Actúa con independencia profesional usando su criterio para la solución de los problemas inherentes al cargo
- ✓ Responde por el trabajo de todos los empleados de la empresa.
- ✓ Requiere elevada concentración, pero poco esfuerzo físico.
- ✓ Responde con un 25% de dinero total al momento de realizar inventario y suscitarse faltantes.

REQUISITOS MÍNIMOS (Requisitos del puesto)

EDUCACIÓN: Título de Ingeniero Comercial, Economista o a fines.

EXPERIENCIA: De cuatro o más años funciones similares.

ACTITUDES: Honesto, responsable, respetuoso, tolerante, proactivo, puntual.

AMBIENTE: Oficina.

RIESGO: Mediano.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**CODIGO: 02****NOMBRE DEL PUESTO: ADMINISTRATIVA****JEFE INMEDIATO: JEFE DE SUCURSAL****NATURALEZA DEL TRABAJO (Propósito del puesto)**

Asistir en todos los procesos administrativos relacionados con la logística, resguardo y control de recursos materiales. Así como de administración y control de personal.

FUNCIONES TÍPICAS (Actividades Internas y Externas)

- ✓ Llenar formatos de pago por diferentes conceptos tales como: pago a proveedores, pago de servicios, etc.
- ✓ Realiza el control de caja chica y cuadro diaria de dinero por facturaciones.
- ✓ Recibir, verificar y registrar los requerimientos de compras de unidades solicitantes.
- ✓ Elaborar informes y análisis periódicos de las actividades realizadas de tipo contable, económico y financiero al departamento de Auditoría.
- ✓ Colaborar con la toma física de inventarios mensuales.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE (Destrezas específicas requeridas)

- ✓ Controla las actividades del personal bajo su mando.
- ✓ El cargo necesita elevado esfuerzo físico por trabajar sentado todo el día.
- ✓ El trabajo requiere para su ejecución de permanente esfuerzo mental.
- ✓ Responde con un 25% de dinero total al momento de realizar inventario y suscitarse faltantes.
- ✓ Resuelve problemas de su Dirección.

REQUISITOS MÍNIMOS (Requisitos del puesto)

EDUCACIÓN: Título de Licenciado en Contabilidad y Auditoría, Economista o a fines.

EXPERIENCIA: Dos años funciones similares.

ACTITUDES: Honrado, responsable, respetuoso, tolerante, puntual.

AMBIENTE: Oficina.

RIESGO: Medio.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**CODIGO: 03****NOMBRE DEL PUESTO: FACTURACIÓN****JEFE INMEDIATO: JEFE DE SUCURSAL Y ADMINISTRATIVA****NATURALEZA DEL TRABAJO (Propósito del puesto)**

Recibir todas las llamadas que entren a la Empresa y canalizarlas a quien corresponda, dando siempre una imagen profesional y atenta, Proporcionar apoyo en el proceso administrativo de las áreas de DIPAC para el adecuado control y seguimiento de expedientes de estas áreas, facilitando la atención e información a los clientes.

FUNCIONES TÍPICAS (Actividades Internas y Externas)

- ✓ Realiza el control de todas las facturas emitidas diariamente, mediante el arqueo de caja.
- ✓ Verificar el pago del cliente sea este por cheque verificado, tarjeta de crédito o en efectivo y colocar el sello de cancelado o a crédito.
- ✓ Realizar las notas de crédito siempre y cuando este el material reportado por el jefe de bodega en buen estado.
- ✓ Tomar y facturar pedidos realizados por teléfono.
- ✓ Suministra a su superior los recaudos diarios del movimiento de caja.
- ✓ Atiende a las personas que solicitan información.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE (Destrezas específicas requeridas)

- ✓ Cubre el 50% de dañarse su equipo por negligencia.
- ✓ El cargo está sometido a un riesgo elevado, por el manejo de dinero.
- ✓ El cargo exige elevado esfuerzo físico al estar sentado demasiado.
- ✓ Responde por su propio trabajo.

REQUISITOS MÍNIMOS (Requisitos del puesto)**EDUCACIÓN:** Licenciada en Contabilidad.**EXPERIENCIA:** Dos años en funciones de ventas.**ACTITUDES:** Orden, Honradez, responsable, respetuoso, tolerante, puntual, paciencia.**AMBIENTE:** Oficina.**RIESGO:** Elevado.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**CODIGO: 04****NOMBRE DEL PUESTO: VENDEDOR DE CALLE****JEFE INMEDIATO: JEFE DE SUCURSAL Y ADMINISTRATIVA****NATURALEZA DEL TRABAJO (Propósito del puesto)**

Pieza clave para que la empresa funcione, es la persona que planifica, organiza, dirige, coordina y controla, el crecimiento empresarial teniendo contacto directo con los clientes vía telefónica o personalmente para realizar y cerrar la venta de productos o servicios que ofrece la empresa.

FUNCIONES TÍPICAS (Actividades Internas y Externas)

- ✓ Asesorar al cliente.
- ✓ Mantener un sistema adecuado de comercialización.
- ✓ Presentar informes de ventas a su inmediato superior.
- ✓ Ofrecer absolutamente todo el mix de productos y servicios que la empresa tiene para sus clientes.
- ✓ Cumplir con la meta asignada mensual cubriendo en su totalidad la zona asignada.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE (Destrezas específicas requeridas)

- ✓ Es responsable por la ejecución de las labores de venta.
- ✓ Requiere de concentración y buen criterio para la ejecución de su trabajo.
- ✓ Requiere mediano esfuerzo físico para realizar su trabajo.
- ✓ Responde por su propio trabajo.
- ✓ Trabajo bajo presión.
- ✓ Responde hasta un 50% por daños de sus equipos tecnológicos de trabajo.

REQUISITOS MÍNIMOS (Requisitos del puesto)**EDUCACIÓN:** Ingeniero en Administración de empresas**EXPERIENCIA:** Dos años en funciones de venta.**ACTITUDES:** Honrado, responsable, respetuoso, tolerante, puntual, paciencia.**AMBIENTE:** Calle.**RIESGO:** Mediano.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**CODIGO: 05****NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE BODEGA****JEFE INMEDIATO: JEFE DE SUCURSAL Y ADMINISTRATIVA****NATURALEZA DEL TRABAJO (Propósito del puesto)**

Responsable de Organizar la bodega, recepción y logística de despacho de productos y servicios de forma ágil y segura.

FUNCIONES TÍPICAS (Actividades Internas y Externas)

- ✓ Coordinar y controlar todas las actividades que se desarrollen en la bodega.
- ✓ Controlar el orden de documentos de despacho, guías de remisión, notas de crédito, de acuerdo a la secuencia diaria, reportando los vacíos que se presenten.
- ✓ Observar y detectar deficiencias (empaques dañados, faltantes, sobrantes, problemas de infestación, humedad) en la descarga o almacenamiento del material y estos reportarlos al departamento respectivo.
- ✓ Realizar mensualmente la toma de inventario físico de cualquier familia de producto o servicio previamente designado por auditoría.
- ✓ Debe cumplir estrictamente las normas sobre seguridad y prevención de accidentes laborales.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE (Destrezas específicas requeridas)

- ✓ Responde por el trabajo de su departamento, ser la voz ante sus superiores.
- ✓ El trabajo requiere de elevado esfuerzo físico y mental
- ✓ Responde con un 50% de dinero al faltar en inventario.
- ✓ Resuelve problemas de su departamento.

REQUISITOS MÍNIMOS (Requisitos del puesto)

EDUCACIÓN: Bachiller, estar cursando carrera universitaria.

EXPERIENCIA: Tres años en funciones de manejo de personal.

ACTITUDES: Honrado, responsable, respetuoso, tolerante, puntual.

AMBIENTE: Bodega.

RIESGO: Elevado.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**CODIGO: 06****NOMBRE DEL PUESTO: OXICORTISTA****JEFE INMEDIATO: JEFE DE BODEGA****NATURALEZA DEL TRABAJO (Propósito del puesto)**

Construir piezas y moldes de metal, sobre medida, utilizando diseños, instrumentos, maquinarias mecánicas y suelda autógena. De acuerdo al gusto exigente de los clientes.

FUNCIONES TÍPICAS (Actividades Internas y Externas)

- ✓ Controlar y verificar el pleno y óptimo funcionamiento del centro de servicios de la sucursal (dobladora de tolos, cizalla de tolos, cortadora de ejes, oxicorte, tronzadora).
- ✓ Emitir una orden de trabajo para su facturación de acuerdo a lo que el cliente necesite realizar con su producto.
- ✓ Realizar cortes en barras de acero u otros elementos ferrosos y no ferrosos.
- ✓ Diariamente reportar al jefe de bodega los números de facturas emitidas y despachadas a través de un registro en el que firmaran los dos implicados.
- ✓ Debe cumplir estrictamente las normas sobre seguridad y prevención de accidentes laborales

CARACTERÍSTICAS DE CLASE (Destrezas específicas requeridas)

- ✓ Responde y resuelve problemas de su propio trabajo.
- ✓ Responde con el 100% del inventario de planchas y oxicorte si faltase.
- ✓ Requiere de un elevado esfuerzo físico y mental para realizar sus actividades.

REQUISITOS MÍNIMOS (Requisitos del puesto)

EDUCACIÓN: Tecnólogo en Suelda Industrial.

EXPERIENCIA: Dos años en actividades afines a la suelda.

ACTITUDES: Honrado, responsable, respetuoso, tolerante, puntual, paciencia.

AMBIENTE: Bodega.

RIESGO: Elevado.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**CODIGO: 07****NOMBRE DEL PUESTO: AYUDANTE DE BODEGA****JEFE INMEDIATO: JEFE DE BODEGA****NATURALEZA DEL TRABAJO (Propósito del puesto)**

Responsable de la organización de la bodega, despacho de productos y servicios dando soporte directo al Jefe de Bodega.

FUNCIONES TÍPICAS (Actividades Internas y Externas)

- ✓ Carga y descarga de mercadería de los clientes y proveedores.
- ✓ Alistamiento de los pedidos por cada factura para el cargue de mercadería.
- ✓ Reportar y separar la mercadería averiada para devolución.
- ✓ Almacenar en el lugar asignado la mercadería de bodega y de exhibidores en oficina.
- ✓ Colaborar en la toma física de inventarios periódicos.
- ✓ Debe cumplir estrictamente las normas sobre seguridad y prevención de accidentes laborales.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE (Destrezas específicas requeridas)

- ✓ Responde y resuelve problemas de su propio trabajo asignado.
- ✓ Responde con un 25% de inventario faltante de darse el caso.
- ✓ Requiere elevado esfuerzo físico y mental.
- ✓ Trabajo bajo presión.

REQUISITOS MÍNIMOS (Requisitos del puesto)

EDUCACIÓN: Mínimo Bachiller

EXPERIENCIA: Un año en actividades de manejo de productos de acero.

ACTITUDES: Honrado, responsable, respetuoso, tolerante, puntual.

AMBIENTE: Bodega.

RIESGO: Elevado.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**CODIGO: 08****NOMBRE DEL PUESTO: CHOFER****JEFE INMEDIATO: JEFE DE BODEGA****NATURALEZA DEL TRABAJO (Propósito del puesto)**

Recibe los productos, los traslada a los lugares que el cliente designe, además de vigilar el mantenimiento preventivo del vehículo.

FUNCIONES TÍPICAS (Actividades Internas y Externas)

- ✓ Mantener el vehículo a su cargo en perfecto estado de orden, presentación y conservación.
- ✓ Informar oportunamente a su superior cuando observe fallas o daños en el vehículo a su cargo.
- ✓ Debe cumplir estrictamente las normas sobre seguridad y prevención de accidentes laborales y de tránsito.
- ✓ Mantener en regla los requisitos para conducir y para el tránsito del vehículo exija la Agencia Nacional de Tránsito.
- ✓ Realizar la entrega de la mercadería comprada por el cliente puesta en el lugar de destino que designe el mismo.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE (Destrezas específicas requeridas)

- ✓ Responde por su propio trabajo.
- ✓ Requiere elevado esfuerzo físico y mental.
- ✓ Trabajo bajo presión.
- ✓ Resuelve problemas de su trabajo.
- ✓ Responde hasta con un 25% de daños en vehículo previa comprobación.

REQUISITOS MÍNIMOS (Requisitos del puesto)**EDUCACIÓN:** Bachiller y Licencia tipo D**EXPERIENCIA:** Dos años en actividades de distribución de productos de acero.**ACTITUDES:** Honrado, responsable, respetuoso, tolerante, puntual.**AMBIENTE:** Bodega y Calle.**RIESGO:** Elevado.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**CODIGO: 09****NOMBRE DEL PUESTO: FLETERO****JEFE INMEDIATO: JEFE DE BODEGA****NATURALEZA DEL TRABAJO (Propósito del puesto)**

Trasladar el producto al lugar designado por el cliente, realizar entrega de emergencia y colaborar colocando el camión en la empresa todos los días.

FUNCIONES TÍPICAS (Actividades Internas y Externas)

- ✓ Tener todos los documentos del vehículo y conductor en regla que exige la Agencia Nacional de Tránsito.
- ✓ Tener renovado el contrato de prestación de servicios con la empresa.
- ✓ Mantener el vehículo en perfectas condiciones diariamente.
- ✓ Colaborar con la carga y descarga del material, colocando lonas, fajas, para asegurar bien la carga y no llegue dañada al cliente.
- ✓ Verificar si la carga que lleva cuenta con seguro de transporte, guías de remisión, u otro documento que permita su traslado.
- ✓ Tener el vehículo disponible en la empresa todos los días que se laboran, excepto que tenga que realizar viajes a provincia.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE (Destrezas específicas requeridas)

- ✓ Resuelve problemas de su trabajo.
- ✓ Trabajo bajo presión.
- ✓ Requiere elevado esfuerzo físico y mental.
- ✓ Responde por su propio trabajo.

REQUISITOS MÍNIMOS (Requisitos del puesto)

EDUCACIÓN: Bachiller y Licencia tipo D

EXPERIENCIA: Un año en actividades de distribución de productos de acero.

ACTITUDES: Honrado, responsable, respetuoso, tolerante, puntual, paciencia.

AMBIENTE: Bodega y Calle.

RIESGO: Elevado.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**CODIGO: 10****NOMBRE DEL PUESTO: ASEO-LIMPIEZA****JEFE INMEDIATO: JEFE DE BODEGA****NATURALEZA DEL TRABAJO (Propósito del puesto)**

Mantener en correcto estado la presentación de las diferentes áreas y departamentos de la empresa.

FUNCIONES TÍPICAS (Actividades Internas y Externas)

- ✓ Limpieza de los muebles y equipos de oficina.
- ✓ Guardar la confidencia en lo relacionado con las conversaciones, trabajos y demás determinaciones que pueda conocer en un momento determinado con motivo del desarrollo de sus actividades.
- ✓ Informar al jefe inmediato sobre los inconvenientes o dificultades presentadas para la ejecución de sus labores.
- ✓ Cumplir con las normas contempladas en el reglamento interno de trabajo, higiene y seguridad industrial.
- ✓ Solicitar oportunamente los elementos e insumos que se necesita para realizar sus labores.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE (Destrezas específicas requeridas)

- ✓ Responde por su propio trabajo.
- ✓ Requiere mediano esfuerzo físico y mental.
- ✓ Responde hasta con el 50% por pérdida de insumos de limpieza.

REQUISITOS MÍNIMOS (Requisitos del puesto)**EDUCACIÓN:** Bachiller**EXPERIENCIA:** Un año en actividades similares.**ACTITUDES:** Honrado, responsable, respetuoso, tolerante, puntual, paciencia.**AMBIENTE:** Bodega y Oficina.**RIESGO:** Mediano.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**CODIGO: 11****NOMBRE DEL PUESTO: GUARDIANA****JEFE INMEDIATO: JEFE DE BODEGA****NATURALEZA DEL TRABAJO (Propósito del puesto)**

Cuidar el patrimonio de la empresa realizando funciones de vigilancia dentro de la misma.

FUNCIONES TÍPICAS (Actividades Internas y Externas)

- ✓ Realiza el control del libro de novedades de la empresa y hacer las respectivas anotaciones.
- ✓ Deberá controlar la entrada y salida de vehículos que llegan a cargar el material anotando las placas del vehículo, número de factura, fecha y hora.
- ✓ Revisar al personal que sale de la empresa al finalizar las horas de trabajo.
- ✓ Cumplir con el horario determinado para el relevo de guardias.
- ✓ En hora no laborable pedir autorización, firmada a los jefes inmediatos de dependencia para la entrada de personal o despacho de mercadería.
- ✓ Tener en perfecto estado los botones de seguridad y ayuda por cualquier anomalía.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE (Destrezas específicas requeridas)

- ✓ Responde por su propio trabajo.
- ✓ Requiere elevado esfuerzo físico y mental.
- ✓ Responde por el cuidado de toda la empresa.
- ✓ Responde con 50% de inventario de darse el caso de falta de control.

REQUISITOS MÍNIMOS (Requisitos del puesto)**EDUCACIÓN:** Bachiller**EXPERIENCIA:** Dos año en actividades similares de seguridad o custodio de valores.**ACTITUDES:** Honrado, responsable, respetuoso, tolerante, puntual, paciencia.**AMBIENTE:** Bodega y Oficina.**RIESGO:** Elevado



VALUACIÓN DE PUESTOS

Para la Valuación de puestos, establecido para la empresa DIPAC MANTA S.A SUCURSAL LOJA, se utilizará el sistema por puntos, el mismo que se detalla a continuación:

ETAPA 1	FACTORES DE EVALUACIÓN
---------	------------------------

Se realizará la Selección de los factores, la cual está directamente relacionada con las características de los puestos a valorar, los grupos de factores seleccionados para este caso fueron:

Cuadro 24

FACTORES DE EVALUACIÓN	
DIPAC MANTA S.A SUCURSAL LOJA	
CONOCIMIENTOS	Educación
	Experiencia
	Iniciativa
RESPONSABILIDAD	Por persona
	Por equipo
ESFUERZO	Esfuerzo Físico
	Esfuerzo Mental
CONDICIONES DE TRABAJO	Riesgos

Elaboración: El autor

ETAPA 2

DEFINICIÓN DE FACTORES DE EVALUACIÓN

Los factores se definieron de manera sencilla y clara, y tiene el mismo significado para todos los responsables involucrados en el proceso de la valoración. Así pues cuando se hace referencia a:

EDUCACIÓN

El nivel de educación influye como factor clave para conocer el nivel cultural de la persona que ha de ocupar el puesto así como el nivel de preparación teórica básica o general y profesional exigidos.

EXPERIENCIA

Indica el tiempo que necesita un individuo para adquirir la destreza y conocimientos necesarios para la correcta realización de las obligaciones que demanda su puesto de trabajo.

INICIATIVA

Indica la independencia necesaria para el desempeño de las funciones del puesto.

RESPONSABILIDAD POR PERSONA

Es el fiel cumplimiento de sus funciones.

RESPONSABILIDAD POR EQUIPO

Responde por el faltante en dinero que pudiese ocasionarse de la toma de inventarios, o por el daño que se puedan ocurrir en los equipos de la empresa.

ESFUERZO FÍSICO

Es el desgaste físico que sufre el individuo desde su trabajo.

ESFUERZO MENTAL

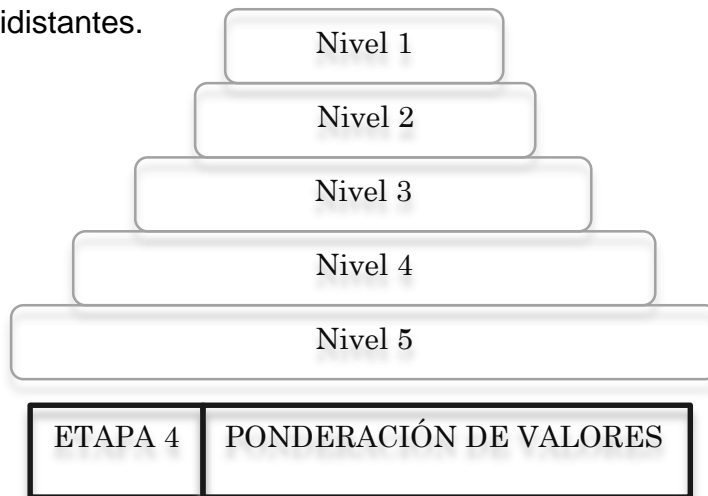
Se refiere a trabajos de tipo intelectual o de concentración.

RIESGOS

Son los accidentes o eventualidades que pueden suscitarse en el trabajo

ETAPA 3	DETERMINACIÓN DE VALORES
---------	--------------------------

El número de niveles en el que se puede dividir cada factor depende de si mismo, adaptándose normalmente de 5 a 6 niveles. El procedimiento más empleado consiste en seleccionar aquellos trabajos que requieren una mayor y menor exigencia del factor en cuestión (que corresponderán al factor máximo y mínimo), y a continuación se analizan los puestos restantes por comparación con los anteriores y clasificándolos en el menor número de niveles intermedios posibles y equidistantes.



Cabe destacar que no todos los factores poseen el mismo nivel de importancia, es por ello que unos deben tener mayor peso que otros. Sin embargo, esta ponderación no responde a criterios generales e inamovibles, se realizará una ponderación porcentual de factores asignando un valor a cada uno cuya suma total sea 100. La ponderación realizada para la valuación de puestos que ocupan los empleados en la empresa DIPAC MANTA S.A SUCURSAL LOJA, se refleja en la siguiente tabla:

Cuadro 25
CUADRO DE PONDERACIÓN

FACTORES	PORCENTAJE
Educación	25%
Experiencia	10%
Iniciativa	10%
Responsabilidad por persona	15%
Responsabilidad por equipo	15%
Esfuerzo Físico	10%
Esfuerzo Mental	10%
Riesgos	5%
TOTAL	100%

Elaboración: El autor

ETAPA 5	ASIGNACIÓN DE PUNTOS POR CADA NIVEL
----------------	--

Una vez fijada la ponderación de cada factor, se realizara la asignación de puntos a cada uno de los niveles propuestos anteriormente. Un método práctico consiste en hacer que los porcentajes de importancia relativa de los factores representen simultáneamente la puntuación de nivel inferior de cada factor.

La puntuación del resto de niveles se hará multiplicando la puntuación obtenida, en el nivel en que nos encontramos.

Cuadro 26

ASIGNACIÓN DE PUNTOS POR CADA NIVEL						
Grupo	Peso	Factores	Peso	Valor	Niveles	Puntos
CONOCIMIENTOS	45%	Educación	25%	4	Títulos Universitarios: Ingenierías, Economista, etc.	100
				3	Licenciaturas	75
				2	Tecnologías	50
				1	Bachillerato	25
		Experiencia	10%	5	Más de 4 años	50
				4	3 años 1mes a 4años	40
				3	2 años 1mes a 3 años	30
				2	1 año 1mes a 2años	20
				1	0 a 1 año	10
		Iniciativa	10%	5	Resuelve problemas de la Empresa	50
				4	Resuelve problemas de su Dirección	40
				3	Resuelve problemas de su Departamento	30
				2	Resuelve problemas de su Sección	20
				1	Resuelve problemas de su trabajo	10
		RESPONSABILIDAD	30%	Por persona	15%	5
4	Responde por el trabajo de su Dirección					60
3	Responde por el trabajo de su Departamento					45
2	Responde por el trabajo de su sección					30
1	Responde por su propio trabajo					15
Por equipo	15%			3	Responde hasta el 100% del inventario, o daño de equipos	45
				2	Responde hasta el 50% del inventario, o daño de equipos	30
				1	Responde hasta el 25% del inventario,	15

ESFUERZO	20%	Físico	10%	3	Requiere elevado esfuerzo físico	30
				2	Requiere mediano esfuerzo físico	20
				1	No requiere esfuerzo físico	10
		Mental	10%	3	Requiere estar siempre concentrado	30
				2	Requiere mediana concentración	20
				1	No requiere concentración.	10
CONDICIONES DE TRABAJO	5%	Riesgos	5%	3	Está en posibilidad de sufrir accidentes.	15
				2	Eventualmente está en riesgo	10
				1	No está en riesgo	5

Elaboración: El autor

ETAPA 6

VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Con el fin de poder efectuar el análisis por factores se parte de las disposiciones de los puestos de trabajo y se procede a la asignación de puntos en cada uno de los factores considerados. Para ello habrá que valorar factor por factor, tomando en cuenta cada uno de los puestos que se ocupan en la empresa Dipac Manta s. a sucursal Loja

Cuadro 27

PUESTO:	JEFE DE SUCURSAL					
CODIGO	DMSL 01					
FACTORES	NIVELES					
	PESO	1	2	3	4	5
Educación	25	25	50	75	100	-
Experiencia	10	10	20	30	40	50
Iniciativa	10	10	20	30	40	50
Responsabilidad por persona	15	15	30	45	60	75
Responsabilidad por equipo	15	15	30	45	-	-
Esfuerzo Físico	10	10	20	30	-	-
Esfuerzo Mental	10	10	20	30	-	-
Riesgos	5	5	10	15	-	-
TOTAL	340					

Elaboración: El autor

Cuadro 28

PUESTO:	ADMINISTRATIVA					
CODIGO	DMSL 02					
FACTORES	NIVELES					
	PESO	1	2	3	4	5
Educación	25	25	50	75	100	-
Experiencia	10	10	20	30	40	50
Iniciativa	10	10	20	30	40	50
Responsabilidad por persona	15	15	30	45	60	75
Responsabilidad por equipo	15	15	30	45	-	-
Esfuerzo Físico	10	10	20	30	-	-
Esfuerzo Mental	10	10	20	30	-	-
Riesgos	5	5	10	15	-	-
TOTAL	305					

Elaboración: El autor

Cuadro 29

PUESTO:	FACTUACIÓN					
CODIGO	DMSL 03					
FACTORES	NIVELES					
	PESO	1	2	3	4	5
Educación	25	25	50	75	100	-
Experiencia	10	10	20	30	40	50
Iniciativa	10	10	20	30	40	50
Responsabilidad por persona	15	15	30	45	60	75
Responsabilidad por equipo	15	15	30	45	-	-
Esfuerzo Físico	10	10	20	30	-	-
Esfuerzo Mental	10	10	20	30	-	-
Riesgos	5	5	10	15	-	-
TOTAL	225					

Elaboración: El autor

Cuadro 30

PUESTO:	VENDEDOR DE CALLE					
CODIGO	DMSL 04					
FACTORES	NIVELES					
	PESO	1	2	3	4	5
Educación	25	25	50	75	100	-
Experiencia	10	10	20	30	40	50
Iniciativa	10	10	20	30	40	50
Responsabilidad por persona	15	15	30	45	60	75
Responsabilidad por equipo	15	15	30	45	-	-
Esfuerzo Físico	10	10	20	30	-	-
Esfuerzo Mental	10	10	20	30	-	-
Riesgos	5	5	10	15	-	-
TOTAL	235					

Elaboración: El autor

Cuadro 31

PUESTO:	JEFE DE BODEGA					
CODIGO	DMSL 05					
FACTORES	NIVELES					
	PESO	1	2	3	4	5
Educación	25	25	50	75	100	-
Experiencia	10	10	20	30	40	50
Iniciativa	10	10	20	30	40	50
Responsabilidad por persona	15	15	30	45	60	75
Responsabilidad por equipo	15	15	30	45	-	-
Esfuerzo Físico	10	10	20	30	-	-
Esfuerzo Mental	10	10	20	30	-	-
Riesgos	5	5	10	15	-	-
TOTAL	235					

Elaboración: El autor

Cuadro 32

PUESTO:	OXICORTISTA					
CODIGO	DMSL 06					
FACTORES	NIVELES					
	PESO	1	2	3	4	5
Educación	25	25	50	75	100	-
Experiencia	10	10	20	30	40	50
Iniciativa	10	10	20	30	40	50
Responsabilidad por persona	15	15	30	45	60	75
Responsabilidad por equipo	15	15	30	45	-	-
Esfuerzo Físico	10	10	20	30	-	-
Esfuerzo Mental	10	10	20	30	-	-
Riesgos	5	5	10	15	-	-
TOTAL	215					

Elaboración: El autor

Cuadro 33

PUESTO:	AYUDANTE DE BODEGA					
CODIGO	DMSL 07					
FACTORES	NIVELES					
	PESO	1	2	3	4	5
Educación	25	25	50	75	100	-
Experiencia	10	10	20	30	40	50
Iniciativa	10	10	20	30	40	50
Responsabilidad por persona	15	15	30	45	60	75
Responsabilidad por equipo	15	15	30	45	-	-
Esfuerzo Físico	10	10	20	30	-	-
Esfuerzo Mental	10	10	20	30	-	-
Riesgos	5	5	10	15	-	-
TOTAL	150					

Elaboración: El autor

Cuadro 34

PUESTO:	CHOFER DIPACMOVIL					
CODIGO	DMSL 08					
FACTORES	NIVELES					
	PESO	1	2	3	4	5
Educación	25	25	50	75	100	-
Experiencia	10	10	20	30	40	50
Iniciativa	10	10	20	30	40	50
Responsabilidad por persona	15	15	30	45	60	75
Responsabilidad por equipo	15	15	30	45	-	-
Esfuerzo Físico	10	10	20	30	-	-
Esfuerzo Mental	10	10	20	30	-	-
Riesgos	5	5	10	15	-	-
TOTAL	160					

Elaboración: El autor

Cuadro 35

PUESTO:	FLETERO					
CODIGO	DMSL 09					
FACTORES	NIVELES					
	PESO	1	2	3	4	5
Educación	25	25	50	75	100	-
Experiencia	10	10	20	30	40	50
Iniciativa	10	10	20	30	40	50
Responsabilidad por persona	15	15	30	45	60	75
Responsabilidad por equipo	15	15	30	45	-	-
Esfuerzo Físico	10	10	20	30	-	-
Esfuerzo Mental	10	10	20	30	-	-
Riesgos	5	5	10	15	-	-
TOTAL	165					

Elaboración: El autor

Cuadro 36

PUESTO:	ASEO-LIMPIEZA					
CODIGO	DMSL 10					
FACTORES	NIVELES					
	PESO	1	2	3	4	5
Educación	25	25	50	75	100	-
Experiencia	10	10	20	30	40	50
Iniciativa	10	10	20	30	40	50
Responsabilidad por persona	15	15	30	45	60	75
Responsabilidad por equipo	15	15	30	45	-	-
Esfuerzo Físico	10	10	20	30	-	-
Esfuerzo Mental	10	10	20	30	-	-
Riesgos	5	5	10	15	-	-
TOTAL	140					

Elaboración: El autor

Cuadro 37

PUESTO:	GUARDIA DE SEGURIDAD					
CODIGO	DMSL 11					
FACTORES	NIVELES					
	PESO	1	2	3	4	5
Educación	25	25	50	75	100	-
Experiencia	10	10	20	30	40	50
Iniciativa	10	10	20	30	40	50
Responsabilidad por persona	15	15	30	45	60	75
Responsabilidad por equipo	15	15	30	45	-	-
Esfuerzo Físico	10	10	20	30	-	-
Esfuerzo Mental	10	10	20	30	-	-
Riesgos	5	5	10	15	-	-
TOTAL				175		

Elaboración: El autor

ETAPA 7	DETERMINACIÓN DE LA TASA SALARIAL
---------	-----------------------------------

Cuadro 38

DETERMINACIÓN DE LA TASA SALARIAL				
PUESTO	PUNTOS	SALARIO	XY	X2
	X	Y		
Jefe de Sucursal	340	1000	340000	115600
Administrativa	305	600	183000	93025
Facturación	225	500	112500	50625
Vendedor de Calle	235	500	117500	55225
Jefe de Bodega	235	500	117500	55225
Oxicortista	215	360	77400	46225
Ayudante de Bodega	150	350	52500	22500
Chofer Dipacmovil	160	450	72000	25600
Fleteros	165	600	99000	27225
Aseo-Limpieza	140	180	25200	19600
Guardianía	175	400	70000	30625
TOTAL	2345	5440	1266600	541475

Elaboración: El autor

ETAPA 8	APLICACIÓN DE FÓRMULAS PARA EL AJUSTE SALARIAL
---------	---

A continuación se presenta las fórmulas básicas para la realización de ajuste salarial de la empresa Dipac Manta s. a sucursal Loja, con el fin de proponer sueldos acorde al cargo que ocupa cada empleado dentro de la organización.

PENDIENTE C

$$\text{PENDIENTE} - C = \frac{\Sigma XY - \frac{XY}{N}}{\Sigma x^2 - \frac{\Sigma x^2}{N}}$$

$$\text{PENDIENTE} - C = \frac{1266600 - \frac{1266600}{11}}{541475 - \frac{541475}{11}} = \frac{1266600 - 115145.45}{541475 - 49225} = \frac{1151454.55}{492250}$$

PENDIENTE - C = 2.33

$$\boxed{X_1 = \frac{\Sigma x}{N}} \Rightarrow X_1 = \frac{2345}{11} \Rightarrow \mathbf{X_1 = 213.18 = 213}$$

$$\boxed{Y_1 = \frac{\Sigma y}{N}} \Rightarrow Y_1 = \frac{5440}{11} \Rightarrow \mathbf{Y_1 = 494.54 = 494}$$

ECUACIÓN DE LA LINEA RECTA

Para la variable X_2 se toma el puntaje mínimo que es de 140

$$\boxed{Y_2 = Y_1 - C (X_1 - X_2)}$$

$$Y_2 = 494 - 2.33 (213 - 140)$$

$$Y_2 = 494 - 2.33 (73)$$

$$Y_2 = 494 - 170.09$$

$$\mathbf{Y_2 = 323.91 = 324}$$

$$\mathbf{P_1 = (X_1 ; Y_1) \Rightarrow P_1 = (213 ; 494)}$$

$$\mathbf{P_2 = (X_2 ; Y_2) \Rightarrow P_2 = (140 ; 324)}$$

ETAPA 9	ANÁLISIS DE LA GRÁFICA
---------	------------------------

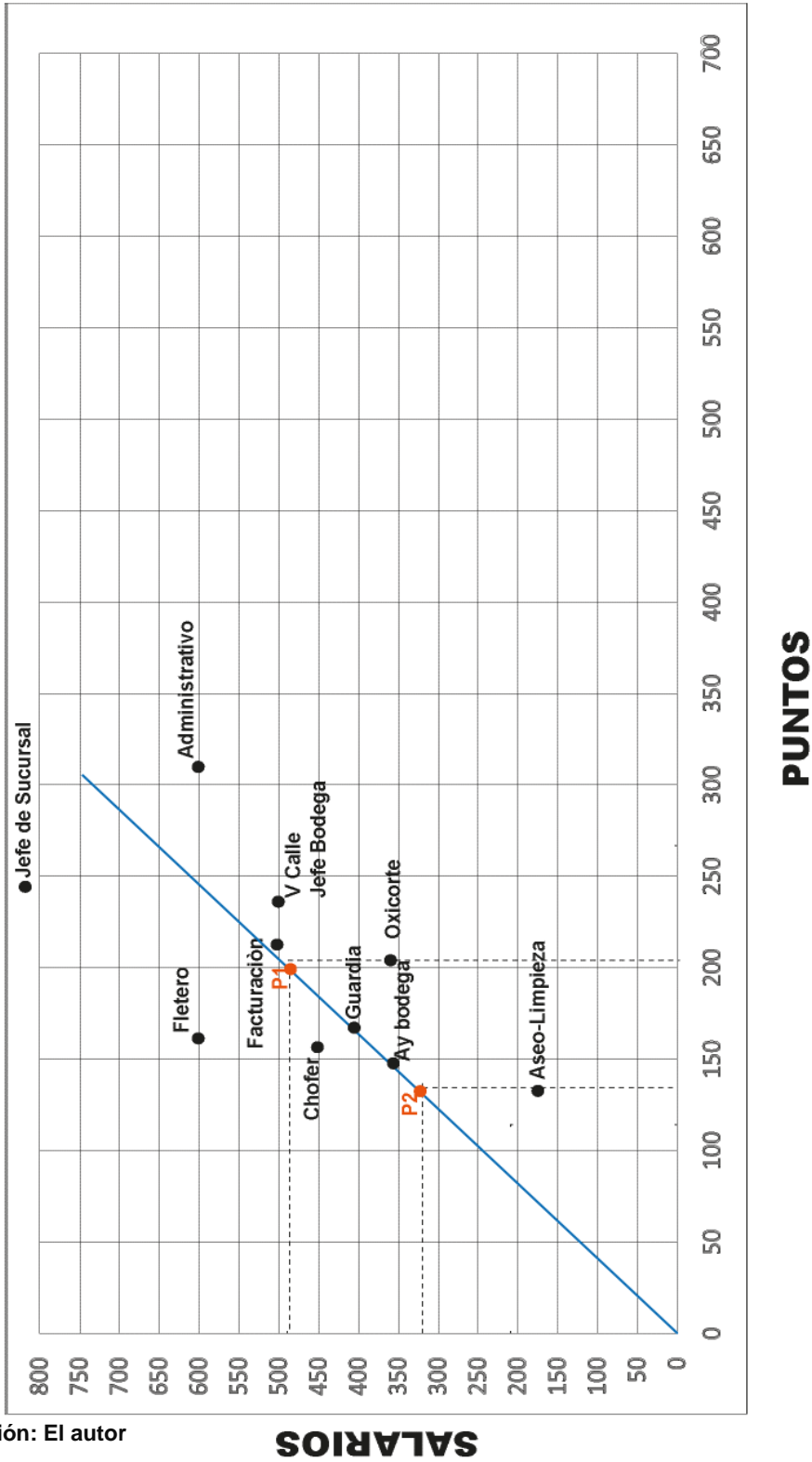
Cuadro 39

ANÁLISIS DE LA GRÁFICA		
PUESTO	PUNTOS	SALARIO
	X	Y
Jefe de Sucursal	340	1000
Encargada Administrativa	305	600
Facturación o Mesón	225	500
Vendedor de Calle	235	500
Jefe de Bodega	235	500
Oxicortista	215	360
Ayudante de Bodega	150	350
Chofer Dipacmovil	160	450
Fleteros	165	600
Personal de aseo	140	180
Guardias	175	400

Elaboración: El autor

ANÁLISIS DE LA GRÁFICA


Gráfico 22



Elaboración: El autor

La gráfica demuestra que se debe realizar un ajuste salarial a los siguientes puestos: ADMINISTRATIVA, FACTURACIÓN, VENDEDORES DE CALLE, OXICORTISTA Y ASEO-LIMPIEZA, debido a que el salario que actualmente perciben no está de acuerdo con las funciones, conocimientos, experiencias, iniciativas, responsabilidades personales, responsabilidad por equipo, esfuerzos y riesgos que desempeñan diariamente en su puesto de trabajo.

Para realizar el ajuste salarial, se calcula el factor de valoración a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Factor de Valorización} = \frac{\Sigma \text{ Salarios}}{\Sigma \text{ Puntos}}$$


$$\text{Factor de Valorización} = \frac{5440}{2345}$$

Factor de Valoración = 2.32

SALARIO QUE DEBERÍAN GANAR

Cuadro 40

AJUSTE SALARIAL

No.	Puestos	Puntos	Factor Valorización	Sueldo Actual	Sueldo a Ganar
1.	Administrativa	305	2.32	600	707.60
2.	Facturación	225	2.32	500	522.00
3.	Vendedores Calle	235	2.32	500	545.20
4.	Oxicortista	215	2.32	360	498.80
5.	Aseo-Limpieza	140	2.32	180	324.80

Elaboración: El autor

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

El formato que se presenta para Evaluar el Desempeño al personal que labora dentro de la empresa Dipac Manta s.a sucursal Loja, esta aplicado en función de los siguientes factores o niveles de evaluación:

Cuadro 41

Factores o Niveles		Excelente	Muy bueno	Bueno
Calidad en el Trabajo	La calidad en el trabajo es un objetivo alcanzable, no un vago sentido de hacer bien las cosas.	14.28	10.71	7.14
Rendimiento o cantidad de trabajo	Se encuentran vinculados a la eficiencia y efectividad.	14.28	10.71	7.14
Iniciativa y Cooperación	Es adoptar una actitud proactiva, despierta ante la realidad y con la madurez suficiente para asumir las consecuencias de las acciones.	14.28	10.71	7.14
Puntualidad y Asistencia	Necesarios para dotar a nuestra personalidad de carácter, orden y eficacia, pues al vivir este valor en plenitud estamos en condiciones de realizar más actividades, desempeñar mejor nuestro trabajo, ser merecedores de confianza.	14.28	10.71	7.14
Presentación personal	Es el aspecto e imagen que involuntariamente se le da a conocer al cliente sobre la empresa.	14.28	10.71	7.14

Comportamiento	Por más errado que el cliente se encuentre lo más loable es conseguir las palabras necesarias para persuadir al cliente de su error, sin perder nuestra postura, considerando que el cliente siempre tiene la razón.	14.28	10.71	7.14
Relaciones Humanas	Son un factor importante para el éxito de las organizaciones modernas no sólo con los clientes sino también internamente; con su personal.	14.28	10.71	7.14
TOTAL		100	75	50

Elaboración: El autor

Cuadro 42
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre de la persona evaluada: Iván Chávez			
Jefe Inmediato: Ing. Jorge Massoc			
Calidad en el Trabajo	14.28	10.71	7.14
Rendimiento o cantidad de trabajo	14.28	10.71	7.14
Iniciativa y Cooperación	14.28	10.71	7.14
Puntualidad y Asistencia	14.28	10.71	7.14
Presentación personal	14.28	10.71	7.14
Comportamiento	14.28	10.71	7.14
Relaciones Humanas	14.28	10.71	7.14
TOTAL	89.25 Excelente		

Elaboración: El autor

Cuadro 43

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
Nombre de la persona evaluada: Verónica Carrión			
Jefe Inmediato: Ing. Iván Chávez			
Calidad en el Trabajo	14.28	10.71	7.14
Rendimiento o cantidad de trabajo	14.28	10.71	7.14
Iniciativa y Cooperación	14.28	10.71	7.14
Puntualidad y Asistencia	14.28	10.71	7.14
Presentación personal	14.28	10.71	7.14
Comportamiento	14.28	10.71	7.14
Relaciones Humanas	14.28	10.71	7.14
TOTAL	92.82 Excelente		

Elaboración: El autor

Cuadro 44

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
Nombre de la persona evaluada: Tanya Díaz			
Jefe Inmediato: Verónica Carrión			
Calidad en el Trabajo	14.28	10.71	7.14
Rendimiento o cantidad de trabajo	14.28	10.71	7.14
Iniciativa y Cooperación	14.28	10.71	7.14
Puntualidad y Asistencia	14.28	10.71	7.14
Presentación personal	14.28	10.71	7.14
Comportamiento	14.28	10.71	7.14
Relaciones Humanas	14.28	10.71	7.14
TOTAL	85.68 Excelente		

Elaboración: El autor

Cuadro 45

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
Nombre de la persona evaluada: Bertha Hidalgo			
Jefe Inmediato: Verónica Carrión			
Calidad en el Trabajo	14.28	10.71	7.14
Rendimiento o cantidad de trabajo	14.28	10.71	7.14
Iniciativa y Cooperación	14.28	10.71	7.14
Puntualidad y Asistencia	14.28	10.71	7.14
Presentación personal	14.28	10.71	7.14
Comportamiento	14.28	10.71	7.14
Relaciones Humanas	14.28	10.71	7.14
TOTAL	82.11 Excelente		

Elaboración: El autor

Cuadro 46

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
Nombre de la persona evaluada: Diego Ramírez			
Jefe Inmediato: Iván Chávez			
Calidad en el Trabajo	14.28	10.71	7.14
Rendimiento o cantidad de trabajo	14.28	10.71	7.14
Iniciativa y Cooperación	14.28	10.71	7.14
Puntualidad y Asistencia	14.28	10.71	7.14
Presentación personal	14.28	10.71	7.14
Comportamiento	14.28	10.71	7.14
Relaciones Humanas	14.28	10.71	7.14
TOTAL	96.39 Excelente		

Elaboración: El autor

Cuadro 47

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
Nombre de la persona evaluada: Franco Cabrera			
Jefe Inmediato: Iván Chávez			
Calidad en el Trabajo	14.28	10.71	7.14
Rendimiento o cantidad de trabajo	14.28	10.71	7.14
Iniciativa y Cooperación	14.28	10.71	7.14
Puntualidad y Asistencia	14.28	10.71	7.14
Presentación personal	14.28	10.71	7.14
Comportamiento	14.28	10.71	7.14
Relaciones Humanas	14.28	10.71	7.14
TOTAL	92.82 Excelente		

Elaboración: El autor

Cuadro 48

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
Nombre de la persona evaluada: Jaime Ruiz			
Jefe Inmediato: Iván Chávez			
Calidad en el Trabajo	14.28	10.71	7.14
Rendimiento o cantidad de trabajo	14.28	10.71	7.14
Iniciativa y Cooperación	14.28	10.71	7.14
Puntualidad y Asistencia	14.28	10.71	7.14
Presentación personal	14.28	10.71	7.14
Comportamiento	14.28	10.71	7.14
Relaciones Humanas	14.28	10.71	7.14
TOTAL	82.11 Excelente		

Elaboración: El autor

Cuadro 49

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
Nombre de la persona evaluada: Rene Montaña			
Jefe Inmediato: Jaime Ruiz			
Calidad en el Trabajo	14.28	10.71	7.14
Rendimiento o cantidad de trabajo	14.28	10.71	7.14
Iniciativa y Cooperación	14.28	10.71	7.14
Puntualidad y Asistencia	14.28	10.71	7.14
Presentación personal	14.28	10.71	7.14
Comportamiento	14.28	10.71	7.14
Relaciones Humanas	14.28	10.71	7.14
TOTAL	78.54 Excelente		

Elaboración: El autor

Cuadro 50

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
Nombre de la persona evaluada: Ángel Vargas			
Jefe Inmediato: Jaime Ruiz			
Calidad en el Trabajo	14.28	10.71	7.14
Rendimiento o cantidad de trabajo	14.28	10.71	7.14
Iniciativa y Cooperación	14.28	10.71	7.14
Puntualidad y Asistencia	14.28	10.71	7.14
Presentación personal	14.28	10.71	7.14
Comportamiento	14.28	10.71	7.14
Relaciones Humanas	14.28	10.71	7.14
TOTAL	78.54 Excelente		

Elaboración: El autor

Cuadro 51

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
Nombre de la persona evaluada: Ángel Mocha			
Jefe Inmediato: Jaime Ruiz			
Calidad en el Trabajo	14.28	10.71	7.14
Rendimiento o cantidad de trabajo	14.28	10.71	7.14
Iniciativa y Cooperación	14.28	10.71	7.14
Puntualidad y Asistencia	14.28	10.71	7.14
Presentación personal	14.28	10.71	7.14
Comportamiento	14.28	10.71	7.14
Relaciones Humanas	14.28	10.71	7.14
TOTAL	85.68 Excelente		

Elaboración: El autor

Cuadro 52

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
Nombre de la persona evaluada: Patricio Plaza			
Jefe Inmediato: Jaime Ruiz			
Calidad en el Trabajo	14.28	10.71	7.14
Rendimiento o cantidad de trabajo	14.28	10.71	7.14
Iniciativa y Cooperación	14.28	10.71	7.14
Puntualidad y Asistencia	14.28	10.71	7.14
Presentación personal	14.28	10.71	7.14
Comportamiento	14.28	10.71	7.14
Relaciones Humanas	14.28	10.71	7.14
TOTAL	89.25 Excelente		

Elaboración: El autor

Cuadro 53

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
Nombre de la persona evaluada: Héctor Colon			
Jefe Inmediato: Jaime Ruiz			
Calidad en el Trabajo	14.28	10.71	7.14
Rendimiento o cantidad de trabajo	14.28	10.71	7.14
Iniciativa y Cooperación	14.28	10.71	7.14
Puntualidad y Asistencia	14.28	10.71	7.14
Presentación personal	14.28	10.71	7.14
Comportamiento	14.28	10.71	7.14
Relaciones Humanas	14.28	10.71	7.14
TOTAL	89.25 Excelente		

Elaboración: El autor

Cuadro 54

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
Nombre de la persona evaluada: Rodrigo Villavicencio			
Jefe Inmediato: Jaime Ruiz			
Calidad en el Trabajo	14.28	10.71	7.14
Rendimiento o cantidad de trabajo	14.28	10.71	7.14
Iniciativa y Cooperación	14.28	10.71	7.14
Puntualidad y Asistencia	14.28	10.71	7.14
Presentación personal	14.28	10.71	7.14
Comportamiento	14.28	10.71	7.14
Relaciones Humanas	14.28	10.71	7.14
TOTAL	82.11 Excelente		

Elaboración: El autor

Cuadro 55

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
Nombre de la persona evaluada: Ángel Riofrio			
Jefe Inmediato: Verónica Carrión			
Calidad en el Trabajo	14.28	10.71	7.14
Rendimiento o cantidad de trabajo	14.28	10.71	7.14
Iniciativa y Cooperación	14.28	10.71	7.14
Puntualidad y Asistencia	14.28	10.71	7.14
Presentación personal	14.28	10.71	7.14
Comportamiento	14.28	10.71	7.14
Relaciones Humanas	14.28	10.71	7.14
TOTAL	67.83 Muy Bueno		

Elaboración: El autor

Cuadro 56

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
Nombre de la persona evaluada: Paul Torres			
Jefe Inmediato: Verónica Carrión			
Calidad en el Trabajo	14.28	10.71	7.14
Rendimiento o cantidad de trabajo	14.28	10.71	7.14
Iniciativa y Cooperación	14.28	10.71	7.14
Puntualidad y Asistencia	14.28	10.71	7.14
Presentación personal	14.28	10.71	7.14
Comportamiento	14.28	10.71	7.14
Relaciones Humanas	14.28	10.71	7.14
TOTAL	92.82 Excelente		

Elaboración: El autor

Cuadro 57
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre de la persona evaluada: Edison Gonzales			
Jefe Inmediato: Verónica Carrión			
Calidad en el Trabajo	14.28	10.71	7.14
Rendimiento o cantidad de trabajo	14.28	10.71	7.14
Iniciativa y Cooperación	14.28	10.71	7.14
Puntualidad y Asistencia	14.28	10.71	7.14
Presentación personal	14.28	10.71	7.14
Comportamiento	14.28	10.71	7.14
Relaciones Humanas	14.28	10.71	7.14
TOTAL	89.25 Excelente		

Elaboración: El autor

Cuadro 58
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre de la persona evaluada: Franklin Jiménez			
Jefe Inmediato: Verónica Carrión			
Calidad en el Trabajo	14.28	10.71	7.14
Rendimiento o cantidad de trabajo	14.28	10.71	7.14
Iniciativa y Cooperación	14.28	10.71	7.14
Puntualidad y Asistencia	14.28	10.71	7.14
Presentación personal	14.28	10.71	7.14
Comportamiento	14.28	10.71	7.14
Relaciones Humanas	14.28	10.71	7.14
TOTAL	89.25 Excelente		

Elaboración: El autor

EVALUACIÓN GENERAL DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA DIPAC MANTA S.A

SUCURSAL LOJA

Cuadro 59

Nro.	NOMBRES	CARGO	CALIFICACIÓN
1.	Iván Chávez Jaramillo	Jefe de Sucursal	89.25
2.	Verónica Carrión Paute	Encargada Administrativa	92.82
3.	Tanya Díaz Marín	Facturación o Mesón	85.68
4.	Bertha Hidalgo Correa	Facturación o Mesón	82.11
5.	Diego Ramírez	Vendedor de Calle	96.39
6.	Franco Cabrera	Vendedor de Calle	92.82
7.	Jaime Ruiz Cabrera	Jefe de Bodega	82.11
8.	Rene Montaña Maldonado	Oxicortista	78.54
9.	Ángel Vargas Vargas	Ayudante de Bodega	78.54
10.	Ángel Vargas Mocha	Ayudante de Bodega	85.68
11.	Patricio Plaza	Chofer Dipacmovil	89.25
12.	Héctor Colón Rojas	Fletero	89.25
13.	Rodrigo Villavicencio	Fletero	82.11
14.	Ángel Rene Riofrio	Personal de Aseo	67.83
15.	Paul Torres	Guardia de Seguridad	92.82
16.	Edison González	Guardia de Seguridad	89.25
17.	Franklin Jiménez	Guardia de Seguridad	89.25
SUMATORIA TOTAL			1463.70
Calificación Total Ponderada: 1463.70 / 17 = 86.10			

Elaboración: El autor

La calificación ponderada del personal que labora en Dipac Manta s.a sucursal Loja es de: **86.10/100** enmarcada en **Excelente**, pero la con la aplicación frecuente de este formato se tiende a corregir errores dados en el día a día de sus funciones, con lo cual en lo posterior esa calificación va a estar en alza, llegando a estar en un completo desempeño laboral

h) CONCLUSIONES

1. A pesar de existir una gran cantidad de negocios dedicados a la venta de productos de acero en nuestra ciudad Dipac Manta s.a sucursal Loja, goza de un gran prestigio y acogida debido a su amplio portafolio de productos y servicios que se le brinda a los clientes, pero descuidando de muchas formas al Talento Humano con que cuenta en cada puesto de trabajo asignado, provocando la realización de actividades con mucho desinterés y falta de ánimo de los empleados.
2. La empresa Dipac Manta s.a sucursal Loja no cuenta con un Manual de Funciones establecido ocasionándose problemas entre departamento y empleados, por cuanto las funciones se las dan verbalmente y no basadas en un Manual Técnico establecido.
3. Dipac Manta s.a sucursal Loja no dispone de un método de valuación de puestos por puntos establecido para valorar todos los puestos uno por uno sin excepciones de acuerdo a cada actividad diaria que realizan los empleados dentro de la empresa, ocasionando que cada quien trate de cumplir sus objetivos aisladamente, tanto la empresa como el empleado, sin ninguna base fundamentada.
4. La sucursal de Loja no cuenta con un formato concreto de Evaluación de Desempeño, con lo cual no se puede estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de los empleados en el desempeño de sus puestos de trabajo.

***i)* RECOMENDACIONES**

1. Sugerir a los Directivos de la empresa que en la sucursal de Loja, se adopten todos los instrumentos administrativos propuestos en el presente trabajo investigativo, con lo cual se dará apoyo y motivación a todo el Talento Humano que labora en la empresa sin descuidar que estos son los únicos en brindar la creatividad y chispa, para orientar los productos y servicios a un mercado, estableciendo de la manera más expedita estrategias para que los productos y servicios sean aceptados por los clientes de Dipac. Dándole el verdadero valor a la empresa.
2. Los Directivos de Dipac Manta s.a sucursal Loja deben implementar y aplicar de manera inmediata el modelo de Manual de Funciones propuesto en el presente trabajo investigativo, con el objetivo de delimitar de manera técnica todas las funciones asignadas a cada determinado cargo, brindándoles mayor facilidad en la toma y ejecución de decisiones, sin haber conflictos de autoridad, ni fugas de responsabilidad.
3. En Dipac Manta s.a sucursal Loja se debe de acoger e implementar el método de valuación de puestos por puntos planteado en esta investigación, debido a que este permite aplicar un juicio más amplio en comparación con otros métodos, porque se analiza el puesto en cada uno de los factores y subfactores que lo forman, y solo así se podrá alcanzar la relación de los objetivos para la empresa y para los trabajadores, mejorando la moral y las relaciones humanas en el grupo.

4. La empresa debe implementar y aplicar el formato de Evaluación de Desempeño propuesto en esta investigación, porque el mismo nos permite mostrar a los empleados sus puntos fuertes y débiles con el fin de ayudarles a mejorar, detectando errores en el diseño de los puestos, permitiendo determinar si existe la necesidad de capacitar o volver a capacitar y además ayuda a observar si existen problemas personales que afecten al empleado en el desempeño del cargo.

j) BIBLIOGRAFÍA

- ARIAS, Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos .México 2009
- CATALOGO DIPAC PRODUCTOS DE ACERO, Año 2014, Editorial Amazonas, Ecuador.
- CLAVER, E.; Gasco, J. L., Y Llopis, J. Los recursos humanos en la empresa: Un enfoque directivo, Cívitas, Madrid, 1996.
- GÓMEZ – Mejia, L; David B. Balkin y Robert L. Cardy. Gestión de Recursos Humanos. Editorial Prentice Hall, Madrid, 1997.
- GUTH Aguirre, A: Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos, Trillas, México, 1994.
- M. FERNÁNDEZ RÍOS- J-C_ Sánchez. Valoración de Puestos de Trabajo. Madrid Editorial Días de Santos 1997.
- ORTUETA, Ramón de Lucas. Manual de Personal. Técnicas de Dirección de Personal. Separata U.N.L. 1993.
- STONER, J. Administración. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1994
- THOMAS P. FLANNERY. David A. Hofrichter- Paúl E. Platten. Personas, Desempeño y Pago. Paidós 1997.
- VALLE CABRERA, Ramón. La Gestión estratégica de los Recursos Humanos. Pág. 108

- Werther, W. y Davis K. Administración de Personal y Recursos Humanos. Editorial MC. Graw – Hill, México, 1991.

k) ANEXOS

Anexo 1: Ficha Resumen del Proyecto de Tesis

a. TEMA

“PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA DIPAC MANTA S.A SUCURSAL LOJA”

b. PROBLEMATIZACIÓN

El desarrollo económico y social al que ha llegado la humanidad se caracteriza por incitar un avance de la ciencia y tecnología que ha provocado cambios sociales, políticos y culturales de significación. Uno de esos cambios se evidencia del fenómeno de la globalización principalmente del capital financiero y los mercados.

Las expectativas de los ejecutivos, la creciente competencia a nivel nacional e internacional y la creciente diversidad en la fuerza de trabajo, constituyen desafíos para el administrador de los recursos humanos de una organización.

Los directores de corporaciones esperan que sus departamentos de personal contribuyan en aspectos como la mejora de la productividad, la planeación de la sucesión y el cambio en la cultura corporativa.

Además de contribuir al objetivo de incrementar la ventaja competitiva, el departamento de recursos humanos también debe cubrir objetivos de carácter social, funcional y personal.

Los objetivos sociales asumen en parte la forma de determinadas normativas legales. Los objetivos funcionales añaden una dimensión profesional y ética a los desafíos que enfrenta el administrador de recursos humanos. Y los objetivos de carácter personal de cada integrante de la organización se hacen más importantes y complejos a medida que disminuye la velocidad en el crecimiento demográfico de la fuerza de trabajo y se incrementa su diversidad.

A pesar de las diferentes teorías administrativas y conocimiento del avance de las mismas, es posible decir que aún hoy en día podemos encontrar empresarios cuyo pensamiento se encuentra atrasado en el tiempo y enfocado hacia la logro de un mayor margen de utilidades, dejando de lado el factor humano del que solo se espera obtener la productividad planeada, sin tener en consideración factores tan importantes como lo son el conocimiento de los colaboradores, las actividades asignadas y los factores que les motivarían a desempeñar de mejor manera el cargo, en pro del beneficio mutuo.

El problema para un empresario empírico en muchas ocasiones radica en el desconocimiento de los aspectos relacionados con la administración de los recursos tanto físicos como humanos, así como el interés innato de lograr grandes utilidades sacrificando el bienestar laboral de sus colaboradores.

Ocasionándose conflictos entre departamentos por que no se sabe que funciones o actividades competen a cada uno de los mismos, generándose desorden, recarga de trabajo para algunos, con lo cual pérdida de clientes y ganancias.

En muchas empresas al no disponer de un Manual de Funciones no pueden realizar una adecuada y muy necesaria evaluación de desempeño del personal que cuenta entre sus filas contribuyendo a la determinación del salario, a la promoción, al mejoramiento continuo, al establecimiento de planes de capacitación y desarrollo; para investigación y para acciones de personal tales como traslados, suspensiones y hasta despidos, etc.

Además ayudaría de mucho a la empresa a realizar una selección y adecuada capacitación del personal idóneo para el cargo que se ocuparía. Con lo cual se podrá medir la capacidad de esfuerzo, habilidades, responsabilidades y las condiciones de trabajo, para que el personal desarrolle de manera cómoda, optimista y adecuada todas las actividades por realizar, generando el cumplimiento de metas y objetivos personales y empresariales.

Por lo anterior mencionado se hace necesaria la estructuración de un Manual de Funciones permitiendo establecer y señalar las funciones a cumplir en los diferentes cargos para facilitar y encaminar el logro de los objetivos organizacionales enfocados hacia la rentabilidad y la productividad. Con el

apoyo de una excelente Valuación de puestos y su respectiva Evaluación del desempeño.

Con lo arriba señalado he creído conveniente realizar el estudio e investigación del problema que a continuación se menciona:

LA FALTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO NO PERMITE UN EFICIENTE, EFECTIVO Y EFICAZ CUMPLIMIENTO DE SUS LABORES POR PARTE DEL PERSONAL EN LA EMPRESA DIPAC MANTA S.A SUCURSAL LOJA

c. JUSTIFICACIÓN

ACADEMICA

El presente proyecto investigativo “PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA DIPAC MANTA S.A SUCURSAL LOJA” se enmarca dentro de la normativa institucional perteneciente a Universidad Nacional de Loja, previa la aprobación y obtención del título de Ingeniero en Administración de Empresas.

SOCIAL

El proyecto será una fuente de información al alcance de todas las personas interesadas en realizar algún proyecto similar a aplicar en alguna empresa con lo cual se estaría ayudando de muchas maneras tanto al empleador como al empleado.

Con lo cual la sociedad tendrá conocimiento de los sin números de reglamentos, parámetros, políticas de una empresa con lo cual no verán violentada su integridad laboral de ser el caso.

Así mismo el empleador tendrá claro cuáles son los roles de cada trabajador, y poder realizar mejor toda la planificación que se lleva acabo diariamente en una empresa mejorando las relaciones interpersonales entre todos sus miembros.

ECONÓMICA

Sin duda alguna que la elaboración de este proyecto servirá de mucho en la economía de todas las personas por cuanto tendrán claras todas sus funciones dentro de un empleo, con lo cual se valuará su puesto y desempeño realizando ajustes salariales beneficiando siempre al empleado, ya que existen demasiados puestos que obtienen un sobre sueldo, mientras que otros están rezagados a un mínimo sueldo, con lo cual existen disgustos, errores voluntarios al momento de realizar sus actividades diarias.

Mejorando con este proyecto la economía de las personas estas tendrán capital para que siga intercambiándose en la sociedad, al existir mayor capital circulante correctamente repartido será mejor la calidad de vida de todos.

d. OBJETIVOS

GENERAL

ELABORAR UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA DIPAC MANTA S.A SUCURSAL LOJA

ESPECÍFICOS

- Analizar la situación actual de la empresa Dipac Manta s.a sucursal Loja, a través de la aplicación de las técnicas de investigación científica a los empleados para medir su grado de responsabilidad y participación.
- Propuesta de un Manual de Funciones para formalizar la estructura orgánica funcional y operacional de la empresa.
- Identificar y definir los factores que permitan el análisis y valuación de puestos dentro de la empresa.
- Determinar el valor y el nivel de los puestos dentro de la organización y sobre esa base la asignación de los sueldos.

- Establecer un modelo de evaluación del desempeño con el fin de obtener un óptimo y eficiente resultado, de cada uno de los puestos dentro de la empresa.

e. **MATERIALES Y MÉTODOS**

Los materiales son el conjunto de documentos, máquinas, herramientas u objetos de cualquier tipo que pueden ser necesarios para el desempeño de un servicio. O el ejercicio de una profesión o trabajo. Los materiales que se utilizaron en el desarrollo de la tesis son:

MATERIALES:

ITEM	CANTIDAD
COMPONENTES TECNOLÓGICOS	
Computador	2
Impresora multifuncional	1
Conexión a internet	2
COMPONENTES CIENTÍFICOS	
Bibliografía física	4
Bibliografía virtual	2
SUMINISTROS	
Hojas	500
Cartuchos de impresora	2

Esferográficos	6
Copias	1000
Carpetas	5
Impresos y anillados	10

MÉTODOS:

Es todo aquel medio que se utilizará como apoyo en la enseñanza o algún tipo de actividad. Los métodos que se utilizará en el desarrollo de la tesis son:

MÉTODO HISTÓRICO

Este método será imprescindible su uso porque nos servirá para analizar y conocer el desarrollo a través del tiempo de DIPAC MANTA S.A desde sus orígenes en 1978 y en la ciudad de Loja desde Junio del 2006 que se inicia sus actividades económicas.

MÉTODO INDUCTIVO

Siendo un proceso de conocimientos que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales.

En DIPAC MANTA S.A sucursal LOJA este método nos ayudará para observar, analizar y conocer la realidad en la que los empleados desempeñan sus funciones dentro de la sucursal.

MÉTODO DEDUCTIVO

Proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos generales, con el propósito de señalar las verdades particulares explícitamente en

la situación general.

En este caso en DIPAC MANTA S.A sucursal LOJA se basará en la teoría de diseño organizacional para poder determinar el mismo al interior de la empresa y sobre esa base realizar el diagnóstico y plantear la propuesta de mejoramiento que se ajuste a sus necesidades.

MÉTODO DESCRÍPTIVO

Permitirá la presentación de los resultados del proyecto mediante cuadros y gráficos estadísticos para de esa forma tener una visión de lo que es en realidad DIPAC MANTA S.A sucursal LOJA, más no de lo que se piensa que debería de ser.

MÉTODO ANALÍTICO

Proceso de conocimiento que se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad, estableciendo la relación causa- efecto entre los elementos que componen el objeto de investigación.

En DIPAC MANTA S.A sucursal LOJA nos ayudará para realizar el estudio de cada puesto de trabajo desglosándolo individualmente, con lo cual se podrá realizar de manera eficiente el desarrollo de la investigación porque analizaremos puesto por puesto.

Identificando el grado de responsabilidades y motivación que tiene el personal para desempeñar sus funciones.

TÉCNICAS:

Las técnicas que se utilizaran para el presente proyecto son:

OBSERVACIÓN DIRECTA

Nos permitirá al momento de visitar DIPAC MANTA S.A sucursal LOJA describir y conocer los procedimientos que se realizan para la Importación, distribución y Comercialización de productos de acero, de igual manera permitirá constatar las actividades que cumple el personal diariamente en sus puestos de trabajo.

ENCUESTA

Formato que se dirigirá a todos los empleados que laboran dentro de DIPAC MANTA S.A sucursal de LOJA con la finalidad de obtener información para el análisis y elaboración del Manual de Funciones, Valuación de Puestos y Evaluación de Desempeño del personal de la empresa, la misma que será aplicada para saber datos profesionales, capacitaciones, descripciones de las funciones de trabajo, experiencias laborales, etc.

Datos que se utilizarán para la elaboración de la propuesta planteada.

ENTREVISTA

Se realizará al Jefe de la sucursal de Loja de DIPAC MANTA S.A con el fin de recabar información respecto de las funciones que cumple cada empleado diariamente, averiguar si se realizó un proceso de valuación puestos y su respectiva evaluación del desempeño para lograr que los empleados sean motivados y desarrollen mejor sus actividades cotidianas.

POBLACIÓN INVESTIGATIVA

LA EMPRESA DIPAC MANTA S.A SUCURSAL LOJA, cuenta con el siguiente personal:

- **JEFE DE SUCURSAL (1)**
- **ENCARGADA ADMINISTRATIVA (1)**
- **FACTURADORAS O MESÓN (2)**
- **VENTAS DE CALLE (2)**
- **JEFE DE BODEGA (1)**
- **OXICORTISTA (1)**
- **AYUDANTES DE BODEGA (2)**
- **CHOFER DIPACMOVIL (1)**
- **FLETERO (2)**
- **PERSONAL DE ASEO (1)**
- **GUARDIANÍA (3)**

La sucursal de DIPAC MANTA S.A LOJA cuenta con 17 empleados; enmarcados con sus actividades en 11 puestos.

En cuanto a la aplicación de los diferentes instrumentos

De recolección de información no amerito ningún tratamiento de muestreo por ser la población bien definida y pequeña.

**Anexo 2. Formato de Encuesta planteada a los Empleados de la Empresa
DIPAC MANTA S.A SUCURSAL LOJA.**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (MED)
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA DIPAC MANTA S.A
SUCURSAL LOJA**

Estimado empleado: Sírvase dar contestación a la siguiente encuesta, cuyo propósito es el de recopilar información con fines académicos para dar cumplimiento con la elaboración de la tesis titulada “PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA EMPRESA DIPAC MANTA S.A SUCURSAL LOJA”

DATOS DE IDENTIFICACIÓN				
CARGO	SEXO	EDAD	AÑOS DE SERVICIO	PERSONAS A SU CARGO

CUESTIONARIO:

1. **¿Qué tiempo tiene usted en el Cargo actual?**

0 a 12 meses ()

13 a 24 meses ()

25 a 36 mese ()

36 meses en adelante ()

2. **¿Qué funciones desempeña dentro de la empresa?**

CARGO	FUNCIONES HABITUALES	FUNCIONES OCASIONALES

3. **Al momento de ingresar Usted a la empresa. ¿Recibió algún documento donde se especificaban sus funciones a seguir?**

SI ()

NO ()

4. **¿Conoce si la empresa cuenta con un Manual de Funciones, establecido?**

SI ()

NO ()

5. **¿En las funciones que usted desempeña existen cargos bajo su responsabilidad?**

SI ()

NO ()

Indique.-----

6. ¿Presenta usted algún tipo de informe mensual acerca de su cargo de trabajo?

SI ()

NO ()

Indique.-----

7. ¿Le han correspondido tareas de otros trabajadores (sobrecarga laboral), llevándolo al incumplimiento o atraso en sus funciones determinadas?

SI ()

NO ()

Indique.-----

8. ¿El cargo que usted desempeña está acorde a su instrucción académica?

SI ()

NO ()

9. ¿El sueldo que usted percibe está acorde al puesto y funciones que desarrolla diariamente?

SI ()

NO ()

10. ¿Le han aplicado alguna vez un formulario para evaluar sus funciones dentro de la sucursal?

SI ()

NO ()

11. Para poder ingresar a la empresa lo hizo mediante:

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Amistad	7	43.75%
Concurso	3	18.75%
Recomendación personal	6	37.50%
Afinidad Política	0	0%
Total	16	100%

12. ¿Usted tuvo un tiempo establecido para la inducción antes de ingresar a realizar las funciones que actualmente desempeña?

SI ()

NO ()

SI ()

NO ()

Indique.-----

21. Conoce si existe un Plan de mejoramiento en función de su Desempeño Laboral

SI ()

NO ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

3. ¿Utiliza usted dentro de su puesto de trabajo un Manual de Funciones?
4. ¿Estaría de acuerdo en la aplicación de un Manual de Funciones dentro de la sucursal?
5. ¿Es supervisado usted dentro de su puesto de trabajo?
6. ¿Dentro del cargo que usted desempeña existe algún proceso de control?
7. La relación con sus subalternos es:
8. ¿La sucursal de Loja ha recibido alguna vez cursos de capacitación?
9. ¿La sucursal de Loja cuenta con un Plan de Contingencia para cualquier eventualidad?
10. ¿En qué se rige la empresa para establecer los sueldos a los trabajadores?
11. ¿La empresa realiza ascensos de personal?
12. ¿Considera que es importante realizar una Valuación de los puestos de trabajo en la sucursal de Loja?
13. El sueldo que perciben todos en la sucursal de Loja. ¿Cree que está acorde a las actividades que desempeña cada uno?
14. Para ocupar su cargo actual dentro de la empresa fue mediante, que proceso:
15. ¿Qué grado de Iniciativa requiere para el puesto que desempeña?
16. El grado de Responsabilidad en sus actividades diarias son:
17. ¿Qué tipo de Esfuerzo Físico necesita para realizar sus actividades?

18. El Esfuerzo Mental que requiere para aplicarlo en sus funciones es:
19. Dentro de sus actividades diarias. ¿Corre algún tipo de riesgo?
20. ¿Sus actividades cotidianas en el trabajo, bajo qué tipo de condiciones las realiza?
21. ¿En la sucursal que se considera más?
22. ¿Conoce toda la infraestructura y el espacio físico donde realizan todo el personal sus funciones?
23. Se realiza Evaluación a su Desempeño Laboral:
24. ¿Conoce el objetivo de realizar una Evaluación de Desempeño?
25. ¿Estaría de acuerdo con la aplicación de un formato de Evaluación de Desempeño a todo el personal que labora en esta sucursal?
26. ¿Cómo calificaría su Ambiente Laboral?
27. ¿Existe mucha rotación de personal en la sucursal?
28. ¿Existe mucha diversidad de criterios al interior de la empresa?
29. Existe un Plan de mejora en función de su Desempeño Profesional

ÍNDICE

PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
a) TÍTULO	1
b) RESUMEN	2
ABSTRACT	5
c) INTRODUCCIÓN	8
d) REVISIÓN DE LITERATURA	13
e) MATERIALES Y MÉTODOS	53
f) RESULTADOS	59
g) DISCUSIÓN	99
h) CONCLUSIONES	147
i) RECOMENDACIONES	148
j) BIBLIOGRAFÍA	150
k) ANEXOS	152