



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO:

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES,
VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y REGLAMENTO
DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA LA EMPRESA DISMAREX
S.C. DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO, PROVINCIA DE
SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS”**

TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
GRADO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTOR:

Escobar Castillo Álvaro Pedro

DIRECTOR:

Ing. Galo Eduardo Salcedo López Mg.

LOJA – ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN

Ing. Galo Eduardo Salcedo López Mg. Sc

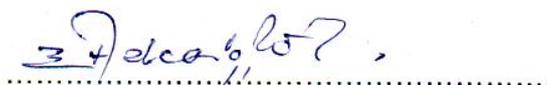
DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que la presente tesis titulada: "PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA LA EMPRESA DISMAREX S.C. DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO, PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS", desarrollada por el aspirante Álvaro Pedro Escobar Castillo, previo a optar el grado de Ingeniero Comercial, ha sido dirigida y revisada por lo que autoriza su presentación y defensa.

Loja, Mayo del 2017

Atentamente



Ing. Galo Eduardo Salcedo López, Mg. Sc

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, **Álvaro Pedro Escobar Castillo** declaro ser autor del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

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

Autor: Álvaro Pedro Escobar Castillo

Firma: 

Cédula: 1719576447

Fecha: Loja, Junio del 2017

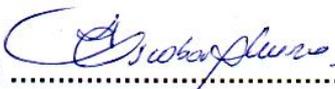
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRONICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo, Álvaro Pedro Escobar Castillo, declaro ser el autor de la tesis titulada: **“PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA LA EMPRESA DISMAREX S.C. DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO, PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS”**, como requisito para obtener el título de Ingeniero Comercial autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que confines 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 puedan consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con los cuales tenga convenio la Universidad.

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

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 05 días del mes de junio de dos mil diecisiete, firma el autor.

Firma: 

Autor: Álvaro Pedro Escobar Castillo

Cédula: 1719576447

Dirección: Santo Domingo (Urb. Santa Rosa, Iñaquito y Pedro Vicente Maldonado).

Correo electrónico: alvaro_2d_esc60@hotmail.com

Teléfono: 022759486 0994004349

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de Tesis: Ing. Galo Eduardo Salcedo López Mg. Sc

Tribunal de Grado:

Ing. Mg. Carlos Rodríguez Armijos
Ing. Mg. Edwin Hernández Quezada
Ing. Mg. Víctor Nivaldo Angüisaca

Presidente
Miembro del Tribunal
Miembro del Tribunal

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios por haberme permitido llegar a este punto tan importante de mi formación profesional. A mis padres por mi apoyo incondicional, sus valores y su motivación infinita que me han permitido ser una persona de bien. A mis hermanos por ser ejemplo de perseverancia y constancia. A mi hermosa hija que con cada mirada, gesto y sonrisa me inspira a seguir superándome para alcanzar nuevas metas, tanto profesionales como personales. A mi amada esposa por su paciencia, su comprensión, su dedicación, su fuerza y su gran amor.

Álvaro Escobar

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

Mi sincero agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja por brindarme la oportunidad de formarme como profesional y en especial a las autoridades y docentes de la Unidad de Estudios a Distancia de la Carrera de Administración de Empresas.

Quiero agradecer de manera muy especial al Ing. Galo Eduardo Salcedo López Mg. Sc, en calidad de Director de Tesis, por su direccionamiento y motivación para la culminación de este proyecto y mis estudios profesionales.

Agradezco a todos quienes conforman la empresa DISMAREX SC de la ciudad de Santo Domingo la cual me brindó la información necesaria para el desarrollo de esta tesis.

El Autor

a. TÍTULO

“PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA LA EMPRESA DISMAREX S.C. DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO, PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS”

b. RESUMEN

El presente trabajo investigativo fue dirigido para la empresa DISMAREX S.C. dedicada a la comercialización y distribución de productos de consumo masivo dentro y fuera de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas. Hoy en día es líder en el mercado de la comercialización y distribución de productos de consumo masivo de las mejores marcas nacionales e internacionales, que provee a grandes, medianas y pequeñas empresas en el Ecuador. La aceptación por parte de los consumidores ha permitido incrementar sus servicios y operatividad, razón por la cual es necesario un direccionamiento efectivo de la gestión del talento humano que conduzca a la implementación de satisfactores que enriquezcan el diario vivir de los trabajadores, ya que la gente quiere de su trabajo la oportunidad de hacerlo bien, con confianza, con respeto y con cierto grado de autonomía.

El objetivo general del presente trabajo es realizar una **“Propuesta de un manual de funciones, valuación de puestos por puntos y reglamento de admisión y empleo para la empresa DISMAREX S.C. de la Ciudad de Santo Domingo, Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas”**, que permita contribuir con el talento humano de la empresa en diversos aspectos como una correcta organización y distribución de las funciones de cada puesto, el proceso adecuado para la contratación de personal, asignación de salarios acorde a sus funciones, responsabilidades y destrezas; finalmente una evaluación de desempeño de los empleados que permita medir el rendimiento de cada uno de ellos. Para cumplir con el objetivo general fue necesario plantear objetivos específicos en los cuales se basa el desarrollo de la presente investigación.

Los métodos utilizados para el desarrollo de esta investigación; Método Histórico que permitió recopilar información de fuentes documentales de la empresa para conocer la historia de su actividad comercial desde sus inicios hasta la actualidad; Método Deductivo para determinar los diferentes problemas por los cuales atraviesa la empresa en cuanto al recurso humano; Método Inductivo para identificar el problema dentro de la empresa relacionado con la falta de conocimiento por parte de los directivos sobre la administración del talento humano y Método Analítico para analizar las diferentes funciones, responsabilidades, tareas, habilidades y condiciones de trabajo.

Se aplicó algunas técnicas de estudio que fueron fundamentales para la recolección de información; la entrevista dirigida al Gerente de la empresa DISMAREX S.C., 48 encuestas aplicadas a los empleados, y las observaciones realizadas dentro de las instalaciones de la empresa tanto en las oficinas como en las bodegas.

De acuerdo a los puestos y funciones determinados para cada uno de los empleados se realizó una valuación de puestos por puntos, para ello se estableció factores objeto de valuación, tales como: Conocimiento, Responsabilidad, Esfuerzo y Condiciones de trabajo. A continuación se determinaron los grados y definieron factores, se realizó la ponderación de factores, se fijó los puntos para cada uno de los grados y se dio una puntuación para los puestos ya existentes en la empresa y seguidamente se realizó la sumatoria correspondiente de cada puesto, por último se tabuló y con la aplicación de fórmulas se encontró una pendiente de **1.92**, se determinó la ecuación de la recta y posteriormente se definió gráficamente; se tomó como referencia la sumatoria de sueldos correspondiente a **\$6943.31** y la sumatoria

de puntos de los cargos igual a **3615**, a continuación se encontró matemáticamente el factor de valorización que fue de **1.92** en donde se determina que los cargos de: Jefe de Compras, Jefe de Talento Humano, Asesor Jurídico, Contador, Cobrador-Recaudador, Vendedor Sénior, Vendedor-Despachador y Empacador-Despachador-Perchero, necesitan un ajuste salarial. Finalmente se obtuvo una nueva sumatoria de sueldos de **7220.21** existiendo un excedente de **\$276.90**.

La Propuesta de un Reglamento de Admisión y Empleo elaborado acorde a las políticas de la empresa donde se expone las fases de un correcto reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación para el talento humano de la empresa DISMAREX S.C. el mismo que cuenta con 47 artículos especificados en 5 Capítulos.

Finalmente se estableció Conclusiones y Recomendaciones, necesarias para dar soluciones concretas al trabajo investigativo y como un aporte para la empresa DISMAREX S.C.

ABSTRACT

The present work investigative was directed for the company DISMAREX S.C. devoted to the commercialization and distribution of products of massive consumption inside and out of the Province of Santo Domingo of the Tsáchilas. Nowadays it is leader in the market of the commercialization and distribution of products of massive consumption of the best national marks and international, that caters to big, average and small companies in the Ecuador. The acceptance by part of the consumers has allowed to increase his services and operating capacity, reason whereby is necessary a addressing effective of the management of the human talent that drive to the implementation of satisfactory that enrich the newspaper live of the workers, since the people wants of his work the opportunity to do it well, with confidence, with respect and with some degree of autonomy.

The general aim of the present work is to realize a “Proposal of a manual of functions, valuation of places by points and regulation of admission and employment for the company DISMAREX S.C. of the City of Santo Domingo, Province of Santo Domingo of the Tsáchilas”, that allow to contribute with the human talent of the company in diverse appearances like a correct organization and distribution of the functions of each place, the suitable process for the contracting of personnel, allocation of wages chord to his functions, responsibilities and skills; finally an evaluation of exert of the employees that allow to measure the performance of each one of them. To fulfil with the general aim was necessary to pose specific aims in which it basis the development of the present investigation.

The methods used for the development of this investigation; Historical Method that allowed recompile information of documentary sources of the company to know the history of his commercial activity from his starts until the actuality; Method Deductive to determine the different problems by which crosses the company regarding the human resource; Method Inductive to identify the problem inside the company related with the fault of knowledge by part of the directors on the administration of the human talent and Analytical Method to analyze the different functions, responsibilities, tasks, skills and conditions of work.

It applied some technicians of study that were fundamental for the recollection of information; the interview directed to the Manager of the company DISMAREX S.C., 48 surveys applied to the employees, and the observations realized inside the installations of the company so much in the offices as in the cellars.

Of agreement to the places and functions determined for each one of the employees realized valuation of places by points, for this established factors object of valuation, such as: Knowledge, Responsibility, Effort and Conditions of work. To continuation determined the degrees and defined factors, realized the ponderation of factors, fixed the points for each one of the degrees and gave a punctuation for the already existent places in the company and next realized the summation corresponding of each place, finally tabulated and with the application of formulas found a slope of 1.92, determined the equation of the straight and later defined graphically; it took like reference the summation of corresponding wages to \$6943.31 and the summation of points of the equal charges to 3615, to continuation found mathematically the factor of valorization that went of 1.92 in where it determines that

the charges of: Chief Financial Officer, Chief of talent human, Legal Adviser, Accountant, Cashier-Payer, Collector, Seller senior, Seller-Dispenser and Packer-Dispatcher-Coat rack, need an adjust salaries. Finally it obtained a new summation of wages of 7220.21 existing a surplus of \$276.90.

The Proposal of a Regulation of Admission and Employment elaborated chord to the politics of the company where exposes the phases of a correct recruitment, selection, contracting, induction and qualification for the human talent of the company DISMAREX S.C. The same that has 47 articles specified in 5 Chapters.

Finally it established Conclusions and Recommendations, necessary to give concrete solutions to the work investigative and like a contribution for the company DISMAREX S.C.

c. INTRODUCCIÓN

En la actualidad en un mundo competitivo las empresas por el crecimiento y la globalización están sujetas a cambios, por tal motivo el talento humano juega un papel muy importante porque el trabajo en equipo, la efectividad, motivación y desarrollo, incentivan a las personas a trazarse metas y objetivos. Es el recurso humano lo que permite que las empresas innoven, se reinventen y puedan competir en un siglo donde la competitividad y productividad son factores importantes.

La importancia de la gestión del talento humano debe estar orientada, a producir satisfacción en la gente, al empoderamiento desde el manejo de las herramientas más usuales hasta la composición de trabajadores, personas que se desenvuelvan en los aspectos del mundo que lo rodea; de esta manera se harán personas competitivas en el mundo globalizado. El talento humano de la actualidad debe convertirse en personas preparadas para asumir los cambios organizacionales que las economías globales le exigen.

La carencia de instrumentos que permitan tener una estructura organizacional bien definida en DISMAREX S.C., ha sido causa principal para afrontar problemas como duplicidad de funciones, descoordinación y confusión de actividades y responsabilidades, manifestando esta problemática en la disminución de la productividad y por lo tanto de su crecimiento económico. Cuando todos estos factores son tenidos en cuenta y se ordenan, la gestión de ese capital humano es efectiva, para que se pueda aumentar la capacidad y del mismo modo se puedan producir y obtener los logros que se esperan en la empresa.

La importancia de realizar una valuación de puestos a los empleados de la empresa DISMAREX S.C., permitirá medir el rendimiento y mejorar el desempeño del personal que labora en cada uno de los departamentos de la empresa aplicando una valuación acorde a los requerimientos y necesidades que esta tenga, determinando factores de valuación específicos; esto permitirá que los empleados de acuerdo a las funciones, responsabilidades y destrezas sean correctamente remunerados. Es fundamental un reglamento de admisión y empleo claro y definido siendo este base importante de los procesos de reclutamiento, selección contratación, capacitación e integración que avale que el nuevo personal cumpla con todos los requerimientos necesarios para ocupar el cargo.

El trabajo de tesis está estructurado dentro de los lineamientos, estatutos y normativas establecidas por la Universidad Nacional de Loja, y presenta lo siguiente: **Título:** que es el nombre del trabajo elaborado “**PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA LA EMPRESA DISMAREX S.C. DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO, PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS**”, **resumen en castellano y traducido al inglés:** que consta de una breve síntesis y específica del informe de investigación, una exposición cuantitativa de datos fundamentales del cumplimiento de los objetivos y los principales resultados; **introducción:** se hace referencia a la problemática actual de la investigación, el propósito, los motivos que indujeron a la selección del tema; **revisión de literatura:** que es la recopilación de los conceptos más significativos para el planteamiento, diseño y construcción de instrumentos de recolección de datos de la investigación; **materiales y métodos:** comprende los materiales,

métodos y técnicas utilizados para el desarrollo de la investigación; **resultados:** contiene los gráficos y cuadros con un análisis detallado de los resultados obtenidos mediante la aplicación de técnicas de recolección de datos; **discusión:** constituye uno de los apartados más importantes dentro de la estructura de la tesis, aquí se encuentra la propuesta del manual de funciones, la valuación de puestos por puntos al personal y el reglamento de admisión y empleo; **conclusiones:** que se obtuvieron de los resultados obtenidos y en función de estos tenemos las; **recomendaciones:** que se plantean con el propósito de mejorar la situación encontrada en la investigación; **la bibliografía:** que determina los libros, folletos utilizados para la elaboración de la presente tesis y finalmente **los anexos:** en el cual se muestra la ficha del resumen del proyecto, el formato de las encuestas y la entrevista realizadas al recurso humano de la empresa.

d. REVISION DE LITERATURA

MARCO REFERENCIAL

COMERCIALIZACIÓN

Keat & Young (2011), considera que la comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Estas acciones o actividades son realizadas por organizaciones, empresas e incluso grupos sociales.

FUNCIONES DE COMERCIALIZACIÓN

Las funciones universales de la comercialización son: comprar, vender, transportar, almacenar, estandarizar y clasificar, financiar, correr riesgos y lograr información del mercado. El intercambio suele implicar compra y venta de bienes y servicios. A continuación se detallan las funciones principales:

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

- Toma de riesgos: Entraña soportar las incertidumbres que forman parte de la comercialización.

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

(Keat y Young, 2011)

DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

La distribución comercial tiene como objetivo situar los productos o servicios a disposición de los consumidores finales, para ello planifica, desarrolla y coordina un conjunto de acciones y actividades, para satisfacer los deseos y necesidades de los clientes. (Molinillo, 2014)

PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO

Los productos de consumo masivo se definen como productos de alta demanda. Son aquellos productos requeridos por todos los estratos de la sociedad, la cual cosa motiva a la competencia entre las empresas de este sector por la captación de clientela, intentando diferenciarse ofreciendo alternativas, precios o agregados. (Martínez, 2016)

LÍNEAS DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO

LINEA ALIMENTICIA

ENLATADOS. El enlatado es un sistema de conservación, que lleva utilizándose muchos años. Generalmente los productos enlatados son muy

seguros y cuentan a su favor con dos aspectos: pueden prolongar su vida y pueden ser conservados tanto a temperatura ambiente, como en refrigeración. (Guerrero, 2013)

ACEITES Y MANTECAS. Son productos alimenticios aptos para el consumo humano, constituidos por glicéridos de ácidos grasos, de origen vegetal o animal, obtenidos mediante un proceso industrial. (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2012)

CONFITERÍA. La confitería o tecnología de productos dulces es un área de la tecnología de alimentos. Los productos de confitería son aquellos que tienen como componente básico un edulcorante, principalmente azúcar, se dividen en dos ramas principales: el confite y el confitado. (A.A.P.P.A., 2004)

LÁCTEOS. Los productos lácteos, son los productos fabricados a partir de la leche y/o componentes, que puede contener aditivos alimentarios u otros ingredientes autorizados. (Santillán, 2014)

SOLUBLES. El café instantáneo, también llamado café soluble y café de cristales (muy diferente al café en polvo, algo totalmente diferente), es una bebida derivada de los granos de café.

LINEA DE ASEO PERSONAL

Un producto de higiene personal es cualquier sustancia o preparado que, sin tener la consideración legal de cosmético, biácida, producto sanitario o medicamento, está destinado a ser aplicado sobre la piel, dientes o mucosas del cuerpo humano con la finalidad de higiene o de estética, o para neutralizar o eliminar ectoparásitos. (Tamames, 2010)

GENERALIDADES

DISMAREX SC fue creada el 15 de octubre de 1.989 en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados, por el Ingeniero Raúl Quezada con el propósito de comercializar los pocos productos que tenía a su disposición dentro de la ciudad de Santo Domingo de los Colorados, realizándolo de manera personal y de tienda en tienda respaldado únicamente por su familia, habiendo logrado el objetivo trazado, inició mayores retos, extendiéndose a varias ciudades, fue así el crecimiento paulatino de la empresa que hoy en día es líder en el mercado de la comercialización y distribución de productos de consumo masivo de las mejores marcas a nivel nacional e internacional, que provee a grandes, medianas y pequeñas empresas en el Ecuador. Su trayectoria de más de 20 años en el mercado les ha proporcionado fidelidad por parte de sus clientes, debido al compromiso adquirido con cada uno de ellos.

DISMAREX SC se ha caracterizado por mantener siempre una gran variedad de productos de excelente calidad, entrega inmediata y sobre todo a precios bajos para la satisfacción de sus clientes, por todo aquello ha llegado a consolidarse como una de las empresas líderes en el mercado local.

Esta empresa ha generado empleo a un gran número de personas a raíz de su gran crecimiento económico, por ende ha logrado sobrepasar las expectativas de sus clientes gracias al trabajo en equipo, talento humano calificado y capacitado.

DISMAREX SC hoy en día es líder en el mercado de la comercialización y distribución de productos de consumo masivo de las mejores marcas nacionales e internacionales, que provee a grandes, medianas y pequeñas empresas en el Ecuador.

UBICACIÓN

La Empresa se encuentra ubicada en la Ciudad de Santo Domingo, Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, en la Urb. Santa Rosa Calle Guayaquil # 144 y Pedro Vicente Maldonado y está dedicada a la comercialización y distribución de productos de consumo masivo dentro y fuera de la provincia.

MARCO CONCEPTUAL

RECURSOS HUMANOS

Chiavenato (2011) define a los recursos humanos como las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen por niveles: nivel institucional de la organización (dirección), nivel intermedio (gerencia y asesoría) y nivel operacional (técnicos, empleados y obreros, junto con los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide como operar los demás recursos que son de por si inertes y estáticos. Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo.

LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La administración constituye la manera de lograr que las cosas se hagan de la mejor forma posible, con los recursos disponibles, a fin de alcanzar los

objetivos. La administración incluye la coordinación de recursos humanos y materiales para lograr las metas. (Chiavenato, 2011)

EL AREA DE RECURSOS HUMANOS COMO PROCESO

Los procesos básicos en la gestión de personas son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas. El ciclo de la gestión de personas se cierra en cinco procesos básicos, integración, organización, retención, desarrollo y control de personas.

Integrar, organizar, retener, desarrollar y controlar a las personas son cinco procesos íntimamente interrelacionados e interdependientes. Por su interacción, todo cambio en uno de ellos ejerce influencia en los demás, la cual realimentara nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodados en todo el sistema. En una visión sistémica, los cinco procesos se consideran subsistemas de un sistema mayor. (Chiavenato, 2011)

OBJETIVOS DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

Los objetivos del área de RH deben estar fuera de ella. El área debe servir a los objetivos del negocio de la organización. El área de RH consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas — que en ella colaboran— lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. El área de RH trata de conquistar y de retener a las personas en la organización para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa no solo las cosas grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, sino también las pequeñas e innumerables que frustran e impacientan o que alegran y satisfacen, pero que llevan a las personas a desear permanecer en la organización. Sin embargo, cuando se habla del área de RH hay más cosas en juego, como la calidad de vida que tendrán la organización y sus socios y el tipo de socios que la organización desea cultivar. (Chiavenato, 2011)

MANUAL DE FUNCIONES

El **Manual de funciones** o **Manual de Descripción de puestos** es el documento que recoge e integra el conjunto de descripciones de puestos de trabajo de una

organización o de un área dentro de ella, así como las relaciones que hay entre ellos. (De la Cruz, 2015)

IMPORTANCIA DEL MANUAL DE FUNCIONES

- Facilita el proceso de inducción del personal y permite el perfeccionamiento y/o orientación de las funciones y responsabilidades del cargo al que han sido asignados, así como aplicar programas de capacitación.
- Proporciona información a los funcionarios y servidores sobre sus funciones específicas, su dependencia jerárquica y coordinación para el cumplimiento de sus funciones. (Chiavenato, 2005)
- Instruir a los miembros que la componen sobre los distintos aspectos antes mencionados, procurando minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicación o superposición de funciones, lentitud y complicación innecesarias en las tramitaciones, mala o deficiente atención al público, desconocimiento de los procedimientos administrativos.

OBJETIVOS DEL MANUAL DE FUNCIONES

Los manuales administrativos son un medio de comunicación de las políticas, decisiones y estrategias de los niveles directivos de las organizaciones para los niveles operativos, y dependiendo del grado de especialización del manual y la complejidad de la institución.

Entre los principales objetivos podemos señalar:

1. Precisar funciones, actividades y responsabilidades para un área específica de la organización.
2. Precisar las funciones de cada unidad administrativa: manual de organización.
3. Presentar una visión integral de cómo opera la organización: manual de Funciones.
4. Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada unidad administrativa: Manual de Funciones.
5. Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación al organismo: manuales administrativos.
6. Presentar una visión de conjunto de la organización: manual de organización.
7. Precisar la secuencia lógica de las actividades de cada procedimiento: manual de Funciones.
8. Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación al organismo: manuales administrativos.
9. Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales: manuales administrativos.” (Sánchez, 2012)

CONCEPTOS BÁSICOS

TAREA. Una tarea es una actividad o acción concreta. Por ejemplo un profesor realiza la tarea de corregir un examen. (Del Valle, 2016)

CARGO. Un cargo puede ser descrito como una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos. (Marques, 2016)

PUESTO. Lugar que una persona ocupa en una organización. Implica cumplir responsabilidades y tareas claramente definidas. (Alles, 2012)

PUESTO DE TRABAJO.

Los puestos de trabajo se constituyen como la unidad básica de la organización en donde se determinan las funciones, tareas y responsabilidades que es necesario realizar y asumir para conseguir los objetivos empresariales. (De la Cruz, 2015)

El puesto de trabajo significa “el punto de encuentro entre una posición, es a la vez geográfica, jerárquica y funcional, y un nivel profesional, que se refiere a competencia, formación y remuneración. Comporta un conjunto de actividades relacionadas con ciertos objetivos y supone en su titular ciertas aptitudes generales, ciertas capacidades concretas y ciertos conocimientos prácticos relacionados con las maneras internas de funcionar y con los modos externos de relacionarse. (Jiménez, 2016)

IMPORTANCIA DEL PUESTO

El estudio del puesto de trabajo es el proceso mediante el cual se obtiene toda la información relevante sobre un puesto de trabajo determinado, para conseguir un óptimo desempeño del mismo, tanto del punto de vista de la eficacia como de la seguridad, satisfacción y comodidad de los trabajadores. (Pérez, 2014)

CLASIFICACIÓN DEL PUESTO

La clasificación de puestos se refiere a uno de los procesos más importantes de la Administración de Recursos Humanos y consta de etapas entre las que encontramos: la recolección de la información sobre tales puestos, el análisis de la información, la agrupación de factores similares, la descripción de tareas, las condiciones organizacionales y ambientales, las características personales, la consecuencia del error y los requerimientos académicos, de

experiencia y legales. Finalmente se clasifican los puestos por la similitud de factores. La clasificación así concebida tiene una trascendencia a todos los niveles de la organización y alimenta a otros procesos, no solo relacionados con los recursos humanos, sino con la estructura organizacional y en aspectos de la administración general de la empresa o institución. También tiene que ver con el comportamiento de los empleados y las actitudes asumidas en la realización de su trabajo y con la eficiencia con que operan, pues de eso también depende la clasificación de un puesto. Incide también en el proceso de reclutamiento y selección de personal, en la valoración de puestos de trabajo, en la capacitación y en la carrera administrativa de los empleados. (Zelaya, 2006)

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos de la organización. La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace). Es más que nada una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto, y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas. (Chiavenato, 2011)

ANÁLISIS DE PUESTOS

Proceso a través del cual la empresa recopila y analiza información sobre un puesto de trabajo con el objetivo de detallar las funciones, tareas, actividades, obligaciones y responsabilidades del mismo, que sirvan para establecer el perfil profesional de la persona que debería ocuparlo. (Ibáñez, 2015)

Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos. En otras palabras, ya identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los requisitos que impone a su ocupante (aspectos extrínsecos). (Chiavenato, 2011)

Por medio del análisis se valoran los puestos posteriormente y se clasifican para efectos de comparación.

OBJETIVOS DEL ANALISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

- Analizar y describir la estructura de la empresa, reflejando las relaciones que existen entre los puestos de trabajo.
- Servir como punto de partida en el proceso de reclutamiento y selección. A través de los perfiles profesionales se establecerán las características de las personas que han de seleccionarse.
- Valoración de cada puesto de trabajo.
- Establecer una estructura de política salarial.
- Establecer planes de carrera y formación del personal.
- Establecer medidas de Prevención de riesgos laborales para los diferentes puestos de trabajo.

ESTRUCTURA DEL ANALISIS DE PUESTOS

Mientras la descripción de puestos es un simple inventario de las tareas o responsabilidades de su ocupante, al análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que imponen esas tareas o responsabilidades; es decir, cuales son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuáles

son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe desempeñarse. (Chiavenato, 2011)

Por lo general, el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a todo tipo o nivel de puesto:

1. Requisitos intelectuales.
2. Requisitos físicos.
3. Responsabilidades que adquiere.
4. Condiciones de trabajo.

REQUISITOS INTELECTUALES. Comprenden las exigencias del puesto en lo referente a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para desempeñar adecuadamente el puesto. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificaciones:

1. Escolaridad indispensable.
2. Experiencia indispensable.
3. Adaptabilidad al puesto.
4. Iniciativa requerida.
5. Aptitudes requeridas.

REQUISITOS FÍSICOS. Comprenden la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan. Consideran también la complexión física que debe tener el ocupante para el buen

desempeño. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificaciones:

1. Esfuerzo físico requerido.
2. Concentración visual.
3. Destrezas o habilidades.
4. Complexión física requerida.

RESPONSABILIDADES ADQUIRIDAS. Consideran las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipo, el patrimonio de la empresa, dinero, títulos o documentos, pérdidas o ganancias de la empresa, relaciones internas o externas e información confidencial. Comprenden las responsabilidades por:

1. Supervisión de personal.
2. Material, herramientas o equipo.
3. Dinero, títulos o documentos.
4. Relaciones internas o externas.
5. Información confidencial.

CONDICIONES DE TRABAJO. Comprenden las condiciones del ambiente en que se realiza el trabajo, si lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, o si exige del ocupante una sólida adaptación para mantener la productividad y el rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al

equipo de trabajo para facilitarle su desempeño. Comprenden los siguientes factores de especificación:

1. Ambiente de trabajo.
2. Riesgos de trabajo.

MÉTODOS PARA LA DESCRIPCION Y EL ANALISIS DE PUESTOS

OBSERVACIÓN DIRECTA. Suele aplicarse en puestos que ya están implantados en la empresa. Consiste en observar a los distintos trabajadores que los ocupan, para analizar las distintas tareas que realiza, el tiempo que dedican a cada una de ellas, cómo se relacionan estas tareas con otros departamentos de la empresa o con clientes o proveedores. Esto permite rediseñar los puestos de cara a mejorar el rendimiento. (Morales, 2013)

ENTREVISTAS. Se obtiene la información del puesto mediante entrevistas individuales o grupales con los trabajadores que los ocupan y/o con los responsables del departamento en el que se suscriben. (Morales, 2013)

ENCUESTAS. Análisis estadístico de las respuestas de los trabajadores a encuestas acerca de las tareas que realizan en su trabajo diario. (Morales, 2013)

Figura No. 1

Técnicas para recoger información en el análisis de puestos

TÉCNICA	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Observación directa	<p>Es útil en puestos con acciones repetitivas, sencillas, rutinarias y con gran contenido manual</p> <p>Permite que el trabajador no abandone su puesto durante el tiempo que dure la observación</p> <p>Elimina exageraciones, ya que se observa la realidad</p>	<p>Necesita una gran inversión de tiempo para su realización</p> <p>Puede llegar a ser poco precisa, ya que no recoge información sobre la dificultad o de la importancia de las tareas</p> <p>Es inadecuada para tareas con gran contenido mental y que implican largos periodos de tiempo</p>
Entrevistas	<p>Resulta fácil para aclarar las dudas posibles</p> <p>Es posible la aplicación a puestos de cualquier nivel</p> <p>Se obtienen datos relativos al puesto a través de las personas que mejor lo conocen</p> <p>Se obtienen informaciones, por lo general más amplias</p>	<p>Necesita una gran inversión de tiempo para su realización</p> <p>resulta bastante costosa</p> <p>Es posible distorsionar información confundiendo opiniones o hechos</p> <p>Una entrevista mal dirigida puede conducir a reacciones negativas del personal</p>
Encuestas	<p>Es sencillo, para el análisis de gran cantidad de puestos</p> <p>Es rápido y económico: no requiere inversión de tiempo ni de esfuerzo en su cumplimentación</p> <p>Es ideal para puestos de alto nivel</p> <p>Permite la colaboración del trabajador, ya que el titular del puesto es quien mejor conoce las características del mismo</p>	<p>Es difícil su elaboración para poder obtener información real</p> <p>Exige una gran planificación</p> <p>Ofrece una escasez de contacto personal</p> <p>Es probable que el titular del puesto se sienta inclinado a distorsionar la descripción de su trabajo</p>

Fuente: Díaz y León. Recursos Humanos y dirección de equipos en restauración.

Elaborado por: El Autor

PERSONAS IMPLICADAS EN EL PROCESO DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.

El análisis y descripción de puestos de trabajo es un proceso que moviliza a toda la organización: los empleados son la fuente principal de información, pero además en

algunos casos tendrán que validar las descripciones realizadas por sus colaboradores (si los tienen) o participarán también como analistas, o se encargarán de la organización del proceso, o participarán en el plan de comunicación, etc. Los principales implicados en el proceso son los siguientes

TITULARES DEL PUESTO. Son los ocupantes del puesto que se pretende analizar; su papel en el proceso es el de suministrar información al analista sobre su puesto de trabajo; y posteriormente, cuando la descripción esté elaborada, validar su contenido.

ANALISTAS. Profesionales internos o externos a la organización, son los expertos en la técnica de análisis y descripción de puestos de trabajo, que se encargan de recoger la información que facilitan los ocupantes, la elaboran, la analizan, la ordenan y la sintetizan en un documento de descripción del puesto de trabajo.

SUPERIORES JERÁRQUICOS. Son aquellos de los que dependen los ocupantes de los puestos (titulares) y su principal función es hacer la última validación de las descripciones garantizando que son un reflejo real del contenido de los puestos.

INTERMEDIOS JERÁRQUICOS. Son aquellos de los que dependen los superiores directos de los ocupantes de un puesto; su papel fundamental en el proceso es el de mediar cuando existen desacuerdos en lo relativo al contenido del puesto entre el ocupante y el superior jerárquico.

RECURSOS HUMANOS. Se encargan de planificar, coordinar y supervisar el desarrollo del puesto.

DIRECCIÓN DE LA COMPAÑÍA. Su papel en el proceso no es operativo, sino que, además de ser el órgano que prueba, la realización del proyecto, actúa como elemento impulsor del mismo, aportando credibilidad y compromiso (De la Cruz, 2015).

ETAPAS DEL PROCESO DE ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

La descripción debe reflejar el puesto como es. Las descripciones de puestos deben contener información precisa y completa, que sea un fiel reflejo del puesto tal y como es, no como fue en el pasado ni cómo debería ser en el presente. Aunque la información que aparece en este manual va a depender de los objetivos del proyecto y de la organización concreta para el que se elabore, el documento de descripción de un puesto de trabajo da respuesta a: ¿Qué se hace en el puesto?, ¿Dónde y cuándo se hace?, ¿De acuerdo con qué se hace?, ¿Cómo se hace?, ¿Para qué se hace?, ¿Qué perfil es necesario para hacerlo?, etc. (De la Cruz, 2015)

Un programa de análisis de puestos incluye normalmente las siguientes etapas:

ETAPA DE PLANIFICACIÓN. En esta etapa se planifica y organiza cuidadosamente todo el trabajo de análisis de cargos para minimizar cualquier tipo de resistencia. Dependiendo de la situación en que se encuentra la empresa, pueden darse los siguientes pasos:

- Determinación de los cargos que van a describirse: deben examinarse cuidadosamente cuales son los cargos que van a referirse, e incluir sus características.

- Elaboración del Organigrama: al colocarse el organigrama se obtiene información adicional.
- Elaboración del cronograma de trabajo: especificando los tiempos y movimientos se iniciará el programa de análisis. El éxito de un programa puede verse afectado si el programa se inicia durante un periodo de incertidumbre económica o intranquilidad laboral, ya que los empleados podrían considerar al programa como una amenaza para la seguridad.
- Elección de los métodos de análisis que se aplicarán: los métodos se escogen según la naturaleza y las características del cargo.
- Selección de los factores de especificaciones: se realizan sobre la base de dos criterios.
 - Criterio de generalidad: abarca aquellos factores que deben estar presentes en la totalidad de los cargos
 - Criterio de variedad o diversidad: comprende los factores que deben variar según el cargo.
- Dimensionamiento de los factores de especificación: los factores de especificación constituyen un conjunto de mediadores que sirven para analizar un cargo, por lo que se hace necesario dimensionarlos para establecer que segmento de su totalidad servirá para analizar un determinado conjunto de cargos.
- Graduación de los factores de especificación: un factor de especificación se gradúa para facilitar y simplificar su aplicación. La graduación consiste en asignarles valores que representan segmentos de su amplitud de variación.

ETAPA DE PREPARACIÓN. En esta etapa se reúnen a las personas y se preparan los esquemas y materiales de trabajo. Esta fase comprende las siguientes actividades:

- Reclutamiento, selección y entrenamiento de las personas que conformaran el equipo de trabajo: las personas a cargo del proyecto deben comprender los propósitos que se persiguen y como se obtendrán con objeto de poder explicar el programa a otros miembros de la organización.
- Preparación del material de trabajo: confección del material impreso para que ayude al personal a familiarizarse con los propósitos y beneficios del análisis de puestos.
- Disposición del ambiente.
- Recolección previa de datos.

ETAPA DE EJECUCIÓN. En esta etapa se procederá a recolectar los datos relativos a cada uno de los cargos que se analizarán y luego se redactará el análisis. Un detalle de las actividades que se realizarán en esta etapa son:

- Recolección de los datos: el analista obtiene la información del puesto según el método escogido. Para que el análisis de puestos cumpla los objetivos, los datos proporcionados deben ser precisos. Las personas responsables de reunir y revisar los datos deben estar atentas a la omisión de hechos importantes, la inclusión de declaraciones imprecisas, la tendencia a exagerar la dificultad o importancia del cargo.
- Selección de los datos obtenidos.

- Redacción provisional del análisis. Presentación de la redacción provisional: las descripciones provisionales de cada puesto se entregan al supervisor inmediato para que las compruebe y apruebe.
- Redacción definitiva del análisis. Presentación de la redacción definitiva del análisis: para la aprobación por el organismo responsable de su oficialización en la empresa. (Fernández, 2017)

VALUACIÓN DE PUESTOS

Valuación de puestos...es la operación completa que determina el valor de un puesto individual en una organización en relación con otros puestos de la misma. Empieza con un análisis de los trabajos para obtener descripciones de los puestos, incluyendo la relación de las descripciones, por medio de algún sistema diseñado para determinar el valor relativo de los puestos, o grupo de puestos. También incluye el avalúo de estos valores, estableciendo los salarios máximo mínimo para cada grupo de trabajos, con base en su valor relativo. La operación termina con la revisión final del sistema de salarios resultante. (Bravo, 2012)

La valoración de los puestos de trabajo parte del análisis y descripción de los mismos; mediante esta técnica se determina la importancia relativa de cada puesto en la organización.

Este proceso es uno de los puntos de partida para establecer el sistema retributivo de una organización. (De la Cruz, 2015).

OBJETIVOS DE LA VALUACIÓN DE PUESTOS

- Proporcionar las bases científicas para lograr una buena administración de sueldos y salarios.

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

MÉTODO DE VALUACIÓN POR PUNTOS

La técnica es analítica: los componentes de los puestos se comparan mediante factores de valuación. También es una técnica cuantitativa; es decir, se atribuyen valores numéricos (puntos) a cada elemento del puesto y se obtiene el valor total con la suma de estos valores numéricos (cuenta de puntos).

El método de valuación por puntos se basa en el análisis de puestos y consta de las siguientes etapas:

ELEGIR LOS FACTORES DE VALUACIÓN. Los factores de valuación son los mismos factores de especificaciones escogidos para el programa del análisis y perfil de puestos.

En general, los factores de valuación se consideran en cuatro grupos:

- a) Requisitos mentales: exigencias de los puestos referentes a las características intelectuales del ocupante.

- b) Requisitos físicos: exigencias de los puestos referentes a las características físicas del ocupante.
- c) Obligaciones implicadas: exigencias de los puestos referentes a las responsabilidades que debe asumir el ocupante.
- d) Condiciones de trabajo: condiciones físicas en las que el ocupante desempeña su puesto.

Figura No. 2

Factores de valuación

FACTORES DE VALUACIÓN	
Requisitos mentales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instrucción esencial 2. Experiencia anterior 3. Iniciativa e Ingenio
Requisitos físicos	<ol style="list-style-type: none"> 4. Esfuerzo físico necesario 5. Concentración mental o visual
Responsabilidad por	<ol style="list-style-type: none"> 6. Supervisión del personal 7. Material o equipamiento 8. Métodos o procesos 9. Información confidencial
Condiciones de trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 10. Ambiente de trabajo 11. Riesgos

Fuente: Chiavenato. Administración de Recursos Humanos

Elaborado por: El Autor

PONDERAR LOS FACTORES DE VALUACIÓN. Los factores se ponderan de acuerdo con la importancia relativa de cada uno; como las contribuciones de los factores al desempeño de los puestos no son idénticas, es necesario hacer ajustes compensatorios.

La ponderación consiste en atribuir a cada factor de valuación su peso relativo en las comparaciones de los puestos. Por lo general se emplea el peso porcentual con que cada factor entra en la valuación de los puestos. Terminada la ponderación, muchas veces se procura ciertos ajustes, por lo que la suma de la descripción de todos los factores no siempre arroja 100. En esos casos, la escala de puntos sufre una reducción o un incremento constante, lo cual no anula la precisión del instrumento de medición.

Figura No. 3

Ponderación de los factores de valuación

Factores	1a. ponderación	2a. ponderación
Requisitos mentales		
1. Instrucción esencial	15	15
2. Experiencia anterior	20	25
3. Iniciativa e ingenio	15	15
Requisitos físicos		
4. Esfuerzo físico necesario	6	6
5. Concentración mental o visual	6	6
Responsabilidad por		
6. Supervisión de personal	10	10
7. Material o equipamiento	4	4
8. Métodos o procesos	4	4
9. Información confidencial	4	4
Condiciones de trabajo		
10. Ambiente de trabajo	6	6
11. Riesgos	10	10
Total:	100	105

Fuente: Chiavenato. Administración de Recursos Humanos

Elaborado por: El Autor

CREAR LA ESCALA DE PUNTOS. Terminada la ponderación de los factores, la etapa siguiente consiste en atribuir valores numéricos (puntos) a los grados de cada factor. Por lo general, el grado más bajo de cada factor (grado A) corresponde al valor del porcentaje de la ponderación. En otras palabras, los valores ponderados

sirven de base para crear la escala de puntos y constituirán, el valor en puntos que corresponde al grado A de cada factor. Establecidos los valores numéricos (puntos) para el grado A de cada factor, el paso siguiente es atribuir puntos a los grados B, C, D, y así sucesivamente. Por tanto, se trata de establecer una progresión de puntos a lo largo de los diversos grados de cada factor. Se emplea una progresión aritmética, una geométrica o incluso una arbitraria.

Figura No. 4

Escala de puntos

Factor	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	Grado E	Grado F
Requisitos mentales						
1. Instrucción esencial	15	30	45	60	75	90
2. Experiencia anterior	25	50	75	100	125	150
3. Iniciativa e ingenio	15	30	45	60	75	90
Requisitos físicos						
4. Esfuerzo físico necesario	6	12	18	24	30	36
5. Concentración mental o visual	6	12	18	24	30	36
Responsabilidad por						
6. Supervisión del personal	10	20	30	40	50	60
7. Material o equipamiento	4	8	12	16	20	24
8. Métodos o procesos	4	8	12	16	20	24
9. Información confidencial	4	8	12	16	20	24
Condiciones de trabajo						
10. Ambiente de trabajo	6	12	18	24	30	36
11. Riesgos	10	20	30	40	50	60

Fuente: Chiavenato. Administración de Recursos Humanos

Elaborado por: El Autor

La progresión aritmética hace que el valor de cada grado aumente en razón de un valor constante, en tanto que la progresión geométrica hace que el valor de cada grado aumente 100% en relación con el grado anterior; esto provoca que el valor de los puntos se duplique en cada etapa sucesiva. La utilización de estas progresiones depende, sin duda, de los objetivos de la valuación. La progresión aritmética tiende

a producir una recta salarial, mientras que las otras progresiones generan una curva salarial. Si se adopta la progresión aritmética para los factores ponderados, se obtienen la siguiente escala de puntos.

PREPARAR EL MANUAL DE VALUACIÓN DE PUESTOS. Una vez terminada la escala de puntos, se define el significado de cada grado de todos los factores de valuación. Ahora es cuestión de preparar el manual de valuación de puestos, que es una especie de diccionario o modelo de comparación de los diversos grados de cada factor y sus respectivos valores en puntos. Cada factor ocupa una página del manual.

Figura No. 5

Redacción del manual de valuación

1. INSTRUCCIÓN NECESARIA		
Este factor considera el grado de instrucción general o capacitación específica preliminar exigidos para el debido desempeño del puesto. Sólo debe considerar la instrucción aplicable al puesto y no la educación formal de la persona que actualmente lo ocupa		
Grado	Descripción	Puntos
A	El puesto requiere que el ocupante sepa leer y escribir o que cuente con un curso de alfabetización	15
B	El puesto requiere una instrucción que corresponda al nivel de educación primaria o equivalente	30
C	El puesto requiere una instrucción que corresponda al nivel de educación secundaria o equivalente	45
D	El puesto requiere una instrucción que corresponda al nivel de educación media superior o equivalente	60
E	El puesto requiere una instrucción que corresponda al nivel de educación superior completo	75
F	El puesto requiere una instrucción que corresponda al nivel de educación superior completo, más un posgrado	90

Fuente: Chiavenato. Administración de Recursos Humanos

Elaborado por: El Autor

VALUACIÓN DE PUESTOS POR MEDIO DEL MANUAL DE VALUACIÓN. Con el manual de valuación de los puestos se procede a valorarlos, a partir de un solo factor, y todos los puestos se comparan con él; se anota el grado y el número de puntos de cada puesto en relación a dicho factor. Suele emplearse un formulario de doble entrada; es decir, en las líneas se colocan los puestos, y en las columnas, los factores de valuación. En esta etapa, cada puesto corresponde a un valor en puntos que se obtiene mediante la suma de los puntos por cada factor.

DELINEACIÓN DE LA CURVA SALARIAL. Ahora, la tarea consiste en convertir los valores de los puntos a valores monetarios. Cabe señalar que esto no significa que la relación numérica entre los puestos indique con precisión las diferencias de los valores monetarios entre ellos. Los valores de los puntos de los puestos nunca son del todo exacto, y tan solo funcionan como directrices para dispersión relativa de los puestos.

Figura No. 6

Modelo de formulario de doble entrada para la valuación de puestos

Puestos	Instrucción		Experiencia		Iniciativa		Ambiente de trabajo		Total de puntos
	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	
Mecanógrafa	B	30	A	25	A	15	A	6	183
Oficinista auxiliar	C	45	B	50	B	30	A	6	263
Oficinista especializado	C	45	C	75	C	45	A	6	356
Diseñador	B	30	C	75	B	30	A	6	276
Secretaría auxiliar	C	45	B	50	B	30	A	6	313
Secretaría bilingüe	D	60	C	75	C	45	A	6	417
Supervisor de seguridad	D	60	D	100	E	75	B	12	546
Reclutador de personal	C	45	C	75	D	60	B	12	404
Auxiliar de costos	D	60	D	100	D	60	A	6	547
Auxiliar de importaciones	D	60	D	100	C	45	A	6	436

Fuente: Chiavenato. Administración de Recursos Humanos

Elaborado por: El Autor

El primer paso es correlacionar el valor de los puntos de cada puesto con el salario de su ocupante (o salario promedio, si el puesto tiene varios ocupantes). Con los valores de los puntos y los salarios reales se prepara una gráfica con los valores de los puntos en el eje de las abscisas (x) y los salarios en el de las coordenadas (y). Los valores de los puntos siguen un estándar de medición que se establece por medio de la valuación, cosa que no ocurre en el caso de la escala de los salarios. Para configurar los valores de x (puntos) y de y (salarios), se construye una gráfica de dispersión que indique la relación entre los valores de la valuación de los puestos y los respectivos salarios reales.

Con esta gráfica se establece la línea promedio; es decir, la línea de la tendencia salarial (recta o curva salarial) que tenga la menor distancia media posible de los puntos dispersos de la gráfica.

El ajuste de la línea de la tendencia con el método de los cuadrados mínimos implica el análisis de correlación lineal simple de dos variables, a saber:

- a) Variable independiente (variable x): los puntos.
- b) Variable dependiente (variable y): los salarios.

Figura No. 7

Gráfica con valores en puntos y salarios



Fuente: Chiavenato. Administración de Recursos Humanos

Elaborado por: El Autor

La ecuación para generar una parábola (curva salarial) es:

$$Y = a + bx + cx^2$$

Para generar una recta salarial se utiliza la ecuación:

$$Y = a + bx$$

En estas ecuaciones, a, b y c representan las constantes (parámetros), mientras que x y y las variables. El parámetro a define la posición inicial de la curva o recta salarial; el parámetro b, la inclinación de la línea de la tendencia, y la c, la curvatura de la línea de la tendencia.

Los valores de los parámetros se calculan por medio de las ecuaciones siguientes:

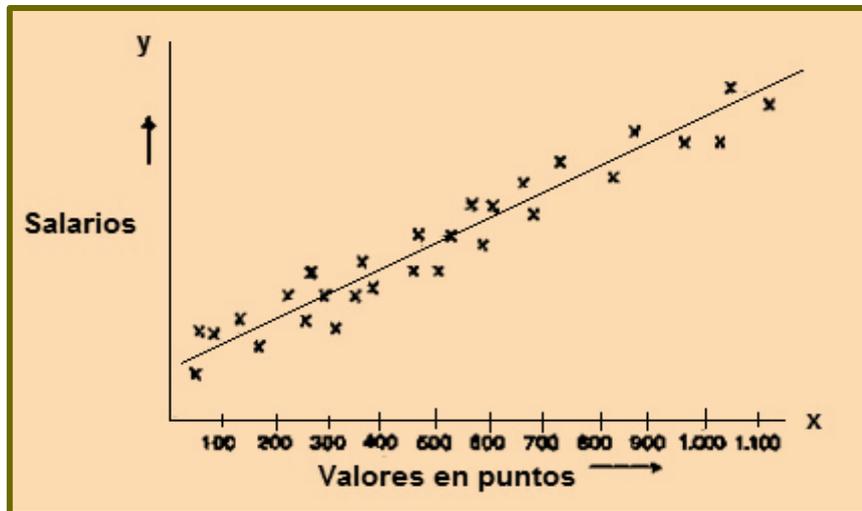
$$Na + b\sum x - c\sum x^2 = \sum y$$

$$a\sum x + b\sum x^2 + c\sum x^3 = \sum xy$$

$$a\sum x^2 + b\sum x^3 + c\sum x^4 = \sum x^2y$$

Figura No. 8

Línea de la tendencia salarial en relación con los puntos



Fuente: Chiavenato. Administración de Recursos Humanos

Elaborado por: El Autor

Al resolver el sistema de estas tres ecuaciones encontraremos fácilmente los valores de a, b y c, de la manera siguiente:

Y_1 = valores de los salarios corregidos.

$$a = \frac{\sum y}{\sum x}$$

$$b = \frac{\sum xy}{\sum x^2}$$

$$c = \frac{\sum x^2 y}{\sum x^3}$$

Se toman los resultados de la valuación de los puestos en puntos (x) y los salarios reales (y) ya continuación se bidimensional cada puesto por medio de esas dos variables, a saber:

Figura No. 9

Valores de los puestos en puntos y sus respectivos promedios salariales

Puestos	Total de puntos (x)	Salarios promedio (y)
Mecanógrafa	183	800
Oficinista auxiliar	263	1120
Oficinista especializado	356	1240
Diseñador	276	1200
Secretaria auxiliar	313	1220
Secretaria bilingüe	417	1320
Supervisor de seguridad	546	1560
Reclutador de personal	404	1240
Auxiliar de costos	547	1680
Auxiliar de importaciones	436	1400

Fuente: Chiavenato. Administración de Recursos Humanos

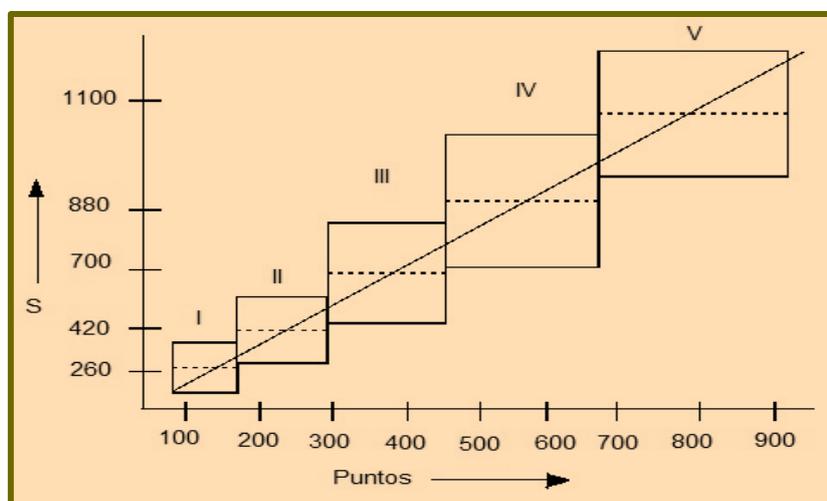
Elaborado por: El Autor

DEFINICIÓN DE BANDAS SALARIALES. Una vez trazada la línea de la tendencia salarial (curva o recta salarial) se verifica que, a lo largo de esa línea, para cada valor en puntos corresponda un único valor de salario. Como la administración de sueldos y salarios se ocupa de las estructuras salariales, no de los salarios individuales, es necesario transformar la línea de la tendencia a una banda de salarios. Esto se logra al efectuar una aproximación a la cantidad mayor y a la menor a lo largo de la línea. Esta aproximación se calcula porcentualmente (por ejemplo, 5% o 10%).

Si cambiamos la gráfica de bandas salariales se obtiene el resultado en términos numéricos, como muestra la figura.

Figura No. 10

Delineación de bandas salariales



Fuente: Chiavenato. Administración de Recursos Humanos

Elaborado por: El Autor

Como las clases de puestos son excluyentes (un puesto solo cabe en una escala de puntos), las bandas salariales se superponen, de modo que los salarios de una banda pueden ser semejantes a los de otras bandas más o menos elevadas. (Chiavenato, 2011)

Figura No. 11

Clases de puestos y sus respectivas bandas salariales

Clases de puestos	Amplitud de puntos	Salario medio (S)	% de aproximación de banda	Amplitud de la banda (S)	Banda salarial	
					Límite inferior (S)	Límite superior (S)
I	100-200	760.00	40	304.00	608.80	912.00
II	201-300	940.00	40	376.00	752.00	1128.00
III	301-400	1120.00	40	448.00	895.00	1344.00
IV	401-550	1350.00	40	544.00	1088.00	1632.00
V	551-700	1600.00	40	640.00	1280.00	1920.00
VI	701-900	1900.00	40	760.00	1520.00	2250.00
VII	901-1100	2200.00	50	1100.00	1650.00	2750.00

Fuente: Chiavenato. Administración de Recursos Humanos

Elaborado por: El Autor

PROCESO DE ADMISION Y EMPLEO

La Administración de Personal tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar las habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelven; así, el dotar de personal a una Organización comprende el desarrollo y mantenimiento de fuentes de Recursos Humanos adecuados, de las que podrán ser reclutados y seleccionados para el empleo los solicitantes más calificados.

El Personal de una Organización constituye su recurso más importante, el factor decisivo para su funcionamiento y evolución. Una organización podrá formar una fuerza de trabajo eficiente solo si es capaz de contratar para cada una de las posiciones de ésta a la persona que esté más capacitada para desempeñarla; y para lograr esto de una manera más efectiva necesitamos disponer de antemano con información precisa y continua de las cualidades que deben reunir las personas que aspiren a ocupar los diversos puestos de la empresa.

Por lo anterior las funciones de Admisión y empleo presuponen:

1. El establecimiento de principios que guíen la acción; esto es, la fijación de políticas claras y eficaces sobre la admisión de persona: edad, sexo, estado civil, medio social, etc. de los candidatos; políticas relativas a las personas que ya tienen otro empleo, el grado hasta el cual se les dará prioridad a los empleados actuales, a los anteriores y a los parientes de los empleados sobre los demás solicitantes, etc.

2. Contar con análisis de puestos, que es el estudio sistemático de las actividades que se realizan en un puesto, los requisitos (conocimientos, habilidades, características de personalidad, etc.) que debe reunir la persona que vaya a ocuparlo y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se desempeña; además las conductas significativas que distinguen el éxito o el fracaso en el puesto. Toda esta información nos va a permitir elegir a los individuos que más se adapten a las necesidades del puesto y de la organización.

El proceso de Admisión y Empleo en la Organización se inicia cuando se presenta una vacante; que es la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación o por actos del departamento de Personal, como transferencias, promociones y separaciones. El puesto vacante se notifica a través de una requisición al departamento de Personal o al departamento encargado de selección, señalando los motivos que lo están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto, el tiempo por el cual se va a contratar (en su caso), departamento, turno, horario, etc. Recibida la requisición se recurrirá al Análisis y Valuación de Puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele.

El siguiente paso consiste en la localización, en el inventario de Recursos Humanos, de las personas que prestando actualmente sus servicios en la Organización, reúnen los requisitos establecidos, ya que al tener elementos que conocen la Organización y de los que se conoce su actuación en el tiempo que tienen laborando, disminuirá el periodo del entrenamiento y contribuirá a mantener la moral

del personal al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de un ascenso o promoción.

De no existir dentro del inventario de Recursos Humanos, se acudirá a la lista de espera de candidatos a cubrir la vacante y al no localizarse tampoco se recurrirá a nuevos solicitantes haciendo uso del reclutamiento.

RECLUTAMIENTO

DEFINICIÓN, OBJETIVOS E IMPORTANCIA

DEFINICIÓN. El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. En otras palabras, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante haya tomado la decisión correspondiente. Como el reclutamiento es una función de *staff*, sus medidas dependen de una decisión de línea, que se oficializa con una especie de orden de servicio, generalmente denominada requisición de empleo o requisición de personal. Se trata de un documento que llena y firma la persona responsable de cubrir alguna vacante en su departamento o división. Los elementos del documento dependen del grado de complejidad en el área de RH: cuanto mayor sea la complejidad, más detalles debe llenar en el documento el responsable del departamento emisor. (Chiavenato, 2011)

OBJETIVO. Consiste en poner a disposición de la empresa, para proceder a la selección, a un grupo de candidatos idóneos. Ayuda a los solicitantes a decidir si es probable que sean adecuados para ocupar la vacante.

IMPORTANCIA. Su importancia radica en que le permite a la organización ahorro de tiempo y recursos económicos, al examinar personas con habilidades que no cumplen los requerimientos del cargo.

MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos explotados por los mecanismos de reclutamiento. En otras palabras, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes de RH que deben diagnosticarse y localizarse para después influir en ellas por medio de múltiples técnicas de reclutamiento que atraigan a candidatos para atender sus necesidades.

RECLUTAMIENTO INTERNO. El puesto vacante se puede ocupar mediante promoción interna, es decir, que las personas que ya trabajan para la empresa mejoren posición en la organización. Esta práctica tiene como principales ventajas que minimiza el coste que supone la búsqueda de personal, se conoce al candidato lo cual minimiza el riesgo de error en la selección, es fuente de motivación de los empleados, no existirían problemas de integración y disminuye el tiempo de adaptación del trabajador al nuevo puesto y a la empresa. Algunos inconvenientes serían la limitación en las posibilidades de selección, y la posibilidad de generar un ambiente de competitividad pernicioso. (Risco, 2013)

El reclutamiento interno implica:

- Transferencia
- Ascenso

- Transferencia con ascenso
- Programas de desarrollo personal
- Planes de carrera para el personal

RECLUTAMIENTO EXTERNO. El puesto vacante se ocupa mediante la contratación de nuevos trabajadores para la empresa y se produce cuando las necesidades de personal no se pueden satisfacer con los empleados de la propia empresa. Las formas más comunes de reclutamiento externo son:

- Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o en reclutamiento anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Agencias de colocación y empleo
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.
- Reclutamiento por internet.

La principal ventaja que el reclutamiento externo presenta es que la empresa se puede aprovechar de la formación y experiencia que el trabajador haya obtenido en otras empresas. Los principales inconvenientes serían que la persona no se integre en la empresa, el coste de búsqueda del candidato es más alto, se desconoce al

candidato y para los trabajadores de la empresa puede ser desmotivador si no ven las posibilidades de promoción interna. (Risco, 2013)

RECLUTAMIENTO MIXTO. En la práctica, las empresas no hacen solo reclutamiento interno o solo reclutamiento externo. Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno es necesario cubrir la posición actual del individuo que se desplaza a la posición vacante. Si se sustituye por otro empleado, esto produce a su vez una vacante. Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización surge siempre una plaza que debe ocuparse mediante reclutamiento externo, a menos que se cancele. Por otro lado, siempre que se hace reclutamiento externo, al nuevo empleado se le tiene que ofrecer algún desafío, oportunidad y horizonte, o es probable que busque desafíos y oportunidades en otra organización que le parezca mejor.

Por las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, la mayoría de las empresas prefieren una solución ecléctica: el reclutamiento mixto, es decir, el que emplea fuentes tanto internas como externas de recursos humanos.

El reclutamiento mixto se aborda con tres procesos:

- Al principio, reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno, en caso de que el primero no de los resultados deseados. La empresa se interesa más en la entrada de recursos humanos que en su transformación; es decir, la empresa necesita en el corto plazo personal calificado, y debe importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos de la altura deseada, echa mano de su propio personal, sin considerar en un principio las calificaciones requeridas.

- Al principio, reclutamiento interno seguido de reclutamiento externo, en caso de no obtener los resultados deseados. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa de las oportunidades existentes. Si no encuentra candidatos internos adecuados, opta por el reclutamiento externo.
- Reclutamientos externo e interno simultáneos. Es el caso en que a la empresa le preocupa llenar la vacante ya sea por medio de input (entradas) o mediante transformaciones de recursos humanos. Una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos que a los externos, en caso de igualdad de condiciones. Con esto, la empresa se asegura de no descapitalizar sus recursos humanos al tiempo que crea condiciones de competencia profesional saludable. (Chiavenato, 2011)

SELECCIÓN

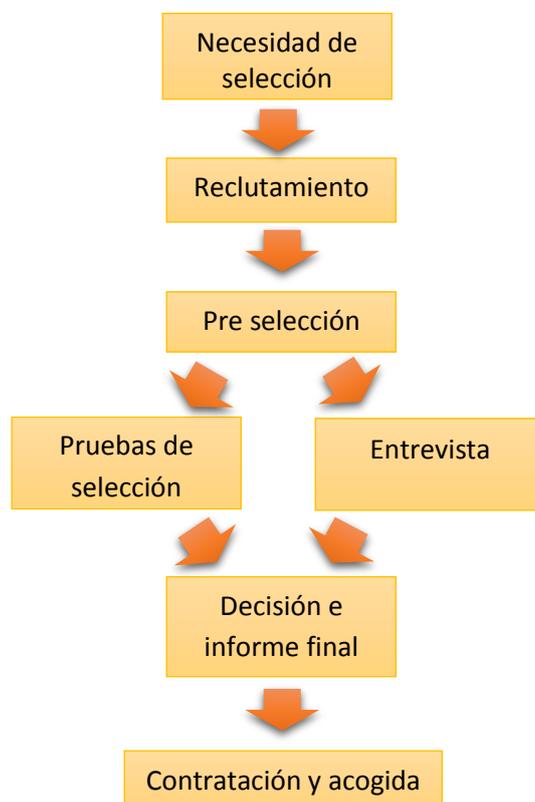
La selección de personal trata de elegir, de entre todos los candidatos considerados en la fase de reclutamiento, al trabajador más adecuado según las características del puesto a ocupar. Este proceso tiene en cuenta tanto el perfil profesional, o características técnicas que debe reunir el candidato, como el perfil personal, o personalidad del candidato.

Para ello la empresa realiza el siguiente proceso:

- a) Se analiza las características del puesto de trabajo a cubrir y se establecen las características que debe tener el candidato al puesto.

- b) Se evalúa el currículum vitae de los candidatos al puesto, el cual nos facilitara información sobre aspectos relevantes como formación académica, experiencia, referencias, aspiraciones y personalidad de los candidatos.
- c) Se aplican las técnicas de selección de personal más convenientes.
- d) Se elige al candidato cuyo perfil se acerque más al ideal, cuyas cualidades se acerquen más a las exigencias del puesto. (Risco, 2013)

Figura No. 12
Fases del proceso de selección



Fuente: Jesús Montes Alonso y Pablo González Rodríguez. Selección de Personal
Elaborado por: El Autor

TÉCNICAS DE SELECCIÓN

Hasta llegar a ese candidato finalmente elegido la empresa utiliza una serie de Técnicas e Instrumentos de selección de personal entre las que destacan:

PRUEBAS PROFESIONALES. Las pruebas profesionales son ejercicios que, de una u otra forma simulan las condiciones reales de trabajo. (Puchol, 2012)

En la aplicación de las pruebas profesionales deben observarse unos requisitos mínimos:

- Las pruebas deben ser realmente relevantes y relacionadas con el desempeño del puesto que se desea cubrir.
- Deben ser suficientemente completas para mostrar, no solo el dominio de una o dos tareas, sino de áreas lo más extensas posibles de la actividad profesional.
- Debe evaluarse, no solamente el producto final, sino también el proceso, el tiempo y las reacciones del sujeto a lo largo de la prueba, lo que requiere casi siempre la utilización de un cuestionario de observación.

PRUEBAS PSICOTÉCNICAS. Muy utilizadas hace algunos años, las pruebas psicotécnicas o test psicológicos están viéndose relegadas a unos casos muy concretos, como son, para la selección de personal administrativo y obrero, así como para la de titulados superiores en busca de su primer empleo.

PRUEBAS GRUPALES. Se realizan a través de dinámicas de grupo, para evaluar el comportamiento del candidato dentro de un grupo. Con esta prueba se puede

medir la capacidad de negociación del candidato, su grado de timidez, su capacidad de liderazgo, etc.

ENTREVISTA DE SELECCIÓN. Son las herramientas de selección por excelencia y se utilizan para contrastar, verificar y corroborar la información obtenida del candidato en las fases anteriores.

La entrevista de selección es un proceso estructurado en el que establece una comunicación entre el candidato y el entrevistado, quien tiene como fin obtener información sobre la adecuación de la persona al puesto de trabajo ofertado.

La entrevista puede ser decisiva del proceso de selección, por eso se suele realizar al final del mismo. Además de tomar una decisión sobre el candidato a contratar, también se utiliza para comprobar toda información obtenida a lo largo de las distintas fases del proceso.

INFORME FINAL

Una vez que hemos decidido entre todos los candidatos cual es el que mejor se adapta al puesto ofertado, debemos realizar el informe final.

Dicho informe debe contener una serie de apartados dirigidos a la conclusión final sobre la adecuación del candidato. La información que se reflejara en el informe final será: datos personales de cada candidato, formación, experiencia profesional, resultado de las pruebas de selección, datos obtenidos en las entrevistas, puntos fuertes y débiles, previsión de la evolución profesional dentro de la empresa y, por

último, la conclusión final, indicando cual es el candidato adecuado. (Montes y González, 2010)

CONTRATACIÓN

La contratación es la concreción de un contrato a un individuo a través de la cual se conviene, acuerda, entre las partes intervinientes, generalmente empleador y empleado, la realización de un determinado trabajo o actividad, a cambio de la cual, el contratado, percibirá una suma de dinero estipulada en la negociación de las condiciones, o cualquier otro tipo de compensación negociada.

El momento o la sub fase de contratación de contratación presentan dos facetas distintas y complementarias que se realizan simultáneamente.

1. La parte sustancial de afirmar y acordar unos compromisos recíprocos.
2. La parte adjetiva o formal de suscribir un instrumento contractual.

EL CONTRATO DE TRABAJO

Tras el cierre de las últimas negociaciones con el candidato (normalmente ya iniciada durante la fase de entrevistas), en términos de condiciones de trabajo y salariales, y la entrega en su caso, de la documentación acreditativa del cumplimiento de los requisitos, se puede proceder a la formalización de la relación laboral entre las dos partes.

Teniendo en cuenta la definición que establece el Ministerio de Empleo y Seguridad Social, se puede concluir que el contrato de trabajo representa el acuerdo que

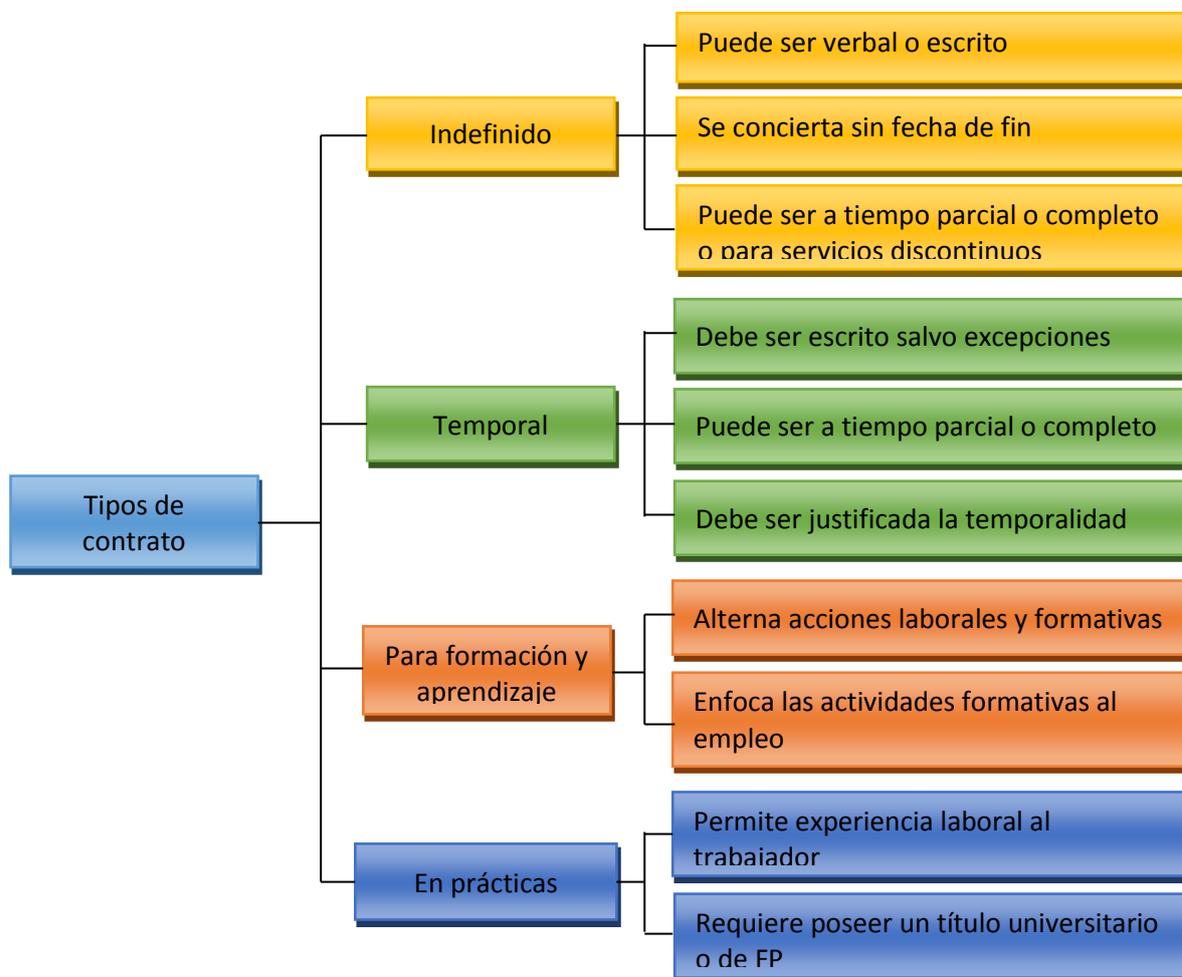
alcanzan el empleado y el organismo empleador para que el primero aporte su recurso de trabajo al segundo, en base a unas determinadas condiciones y con un compromiso de remuneración por dicho servicio. (Pino, 2015)

TIPOS DE CONTRATO

A continuación se representa mediante cuadros sinópticos los contratos legales más comunes, así como sus variables más características.

Figura No. 13

Fases del proceso de selección



Fuente: Miguel Pino. Dirección de la actividad empresarial de pequeños negocios y microempresas

Elaborado por: El Autor

INDUCCIÓN

La inducción es un proceso que sigue una serie de pasos, que conlleva a determinar el comportamiento de los trabajadores durante su proceso de adaptación a un nuevo mundo laboral; en tal sentido es importante ya que permite a las organizaciones familiarizar al nuevo empleado con los aspectos principales de la empresa, además de socializar con todo el equipo de trabajo y así integrarlo a la organización. (Yacoubian, 2015)

A continuación consignamos algunas recomendaciones para el diseño y puesta en práctica de un programa de inducción o de orientación al nuevo empleado:

LA BIENVENIDA. En cuanto el trabajador inicie sus labores, en el día y a la hora previamente convenidos, será presentado a sus compañeros. Asimismo, se le informara sobre la organización y características básicas de esta: leyes y reglamentos, tradiciones, principales procedimientos administrativos y técnicos, horarios de trabajo, presentación personal, uso de teléfono, atención de visitas y del público o clientes, normas sobre la administración del personal y los procedimientos correspondientes, días de pago, normas para ascensos y promociones, procedimientos para la obtención de licencias con salario o sin él, relaciones con los compañeros de trabajo, actividades sociales y todos aquellos datos que le permitan formarse una idea clara y exacta sobre la empresa y sus objetivos.

EL ESCRITORIO Y EL EQUIPO. Es muy importante- y obviamente produce una malísima impresión si no ocurre así- tener preparadas las herramientas y otros

instrumentos de trabajo, y el escritorio, si va a necesitarlo el nuevo empleado, antes de que asuma sus tareas.

CAPACITACIÓN

Es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.

OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

Los principales objetivos de la capacitación son:

- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN

TRANSMISIÓN DE LA INFORMACIÓN. El contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación. El reto está en repartir la información como un conjunto de conocimientos entre los educandos. Normalmente, la información es general, de preferencia sobre el trabajo, como información respecto de la empresa, sus productos y servicios, su organización, políticas, reglas y reglamentos, etcétera. También puede cubrir la transmisión de nuevos conocimientos.

DESARROLLO DE HABILIDADES. Sobre todo, las habilidades, destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y operaciones que se realizarán.

DESARROLLO O MODIFICACIÓN DE ACTITUDES. Es decir, la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y reacciones de las personas. Puede implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios (como la capacitación de vendedores, cajeros, etc.) o técnicas de ventas.

DESARROLLO DE CONCEPTOS. La capacitación puede dirigirse a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que piensen en términos globales amplios. (Chiavenato, 2011)

e. MATERIALES Y MÉTODOS

MATERIALES

Los materiales que se utilizó para el desarrollo del presente trabajo son:

SUMINISTROS DE OFICINA

- Resmas de papel bond A4
- Carpetas folder
- Esferos, lápices, borradores, resaltadores
- Cd
- Tarjeta de memoria de 4Gb

EQUIPOS DE OFICINA

- Computador
- Impresora
- Celular

MATERIAL BIBLIOGRÁFICO

- Libros
- Revistas
- Internet

MÉTODOS

Los métodos que se indican a continuación establecen un conjunto de procedimientos a seguir con el propósito de corregir el problema planteado.

Para la presente tesis se tomó en consideración los siguientes métodos:

MÉTODO HISTÓRICO

Mediante este método se recopiló información de fuentes documentales de la empresa DISMAREX S.C., la misma que sirvió para conocer la historia de su actividad comercial desde sus inicios hasta la actualidad.

MÉTODO DEDUCTIVO

Este método se utilizó para determinar de manera general la situación de la empresa DISMAREX SC, el mismo que conociendo los problemas generales me permitió llegar a los particulares, estableciendo causas y efectos, garantizando la veracidad de las conclusiones.

MÉTODO INDUCTIVO

Este método permitió mediante la utilización de matrices, conocer las funciones y actividades que se realizan en las distintas áreas funcionales de la empresa DISMAREX SC, para desarrollar el levantamiento de los respectivos manuales, de acuerdo a la información recopilada a través de los diferentes medios.

MÉTODO ANALÍTICO

Este método se utilizó para analizar las diferentes funciones, responsabilidades, tareas, habilidades y condiciones de trabajo en la empresa DISMAREX S.C.

TÉCNICAS

LA OBSERVACIÓN

A través de esta técnica se obtuvo información primordial para identificar cuáles fueron los problemas más frecuentes que afectan a la empresa, se observó las instalaciones y las condiciones de trabajo en las cuales se desempeñan las labores por parte de los empleados.

LA ENCUESTA

Esta técnica se aplicó a los empleados 48 empleados que ocupan los diferentes cargos para conocer su nivel de educación, responsabilidades, su tiempo de trabajo, funciones, tareas, características de clase. Tal información será de suma importancia para la realización es esta investigación y posteriormente para la elaboración de la tesis.

LA ENTREVISTA

Esta técnica se la aplicó al Sr. Roberto Marcelo Quezada Rivera Gerente y al Ing. Quezada Patiño Raúl Enrique Presidente de la empresa DISMAREX S.C., con la que se obtuvo información relevante para identificar las fortalezas, oportunidad, debilidades y amenazas.

f. RESULTADOS

DATOS HISTORICOS DE LA EMPRESA

Figura No. 14



Fuente: DISMAREX SC

Elaborado por: El Autor

DISMAREX SC inició sus actividades en 1980 como un negocio familiar contando únicamente con el apoyo de su esposa y sus dos hijos con un capital aproximado de 500.000 sucres. Con el transcurso del tiempo creció y se consolidó como una empresa pionera en el rubro de la comercialización distribución de productos de consumo masivo participando activamente también en el crecimiento de Santo Domingo con la apertura de nuevos mercados, incorporando nuevas líneas de cobertura, mejor servicio y nuevos productos de calidad.

Hoy en día es líder en el mercado de la comercialización y distribución de productos de consumo masivo de las mejores marcas nacionales e internacionales, que provee a grandes, medianas y pequeñas empresas en el Ecuador. Su trayectoria de

más de 20 años en el mercado les ha proporcionado fidelidad por parte de sus clientes, debido al compromiso adquirido con cada uno de ellos.

DISMAREX SC se ha caracterizado por mantener siempre una gran variedad de productos de excelente calidad, entrega inmediata y sobre todo a precios bajos para la satisfacción de sus clientes, por todo aquello ha llegado a consolidarse como una de las empresas líderes en el mercado local.

Esta empresa ha generado empleo a un gran número de personas a raíz de su gran crecimiento económico, en la actualidad cuenta con 48 empleados, por ende ha logrado sobrepasar las expectativas de sus clientes gracias al trabajo en equipo, talento humano calificado y capacitado.

SERVICIO

Se especializa en la distribución de productos de consumo masivo de marcas reconocidas.

Cobertura rural con activo humano grande en calidad y cantidad.

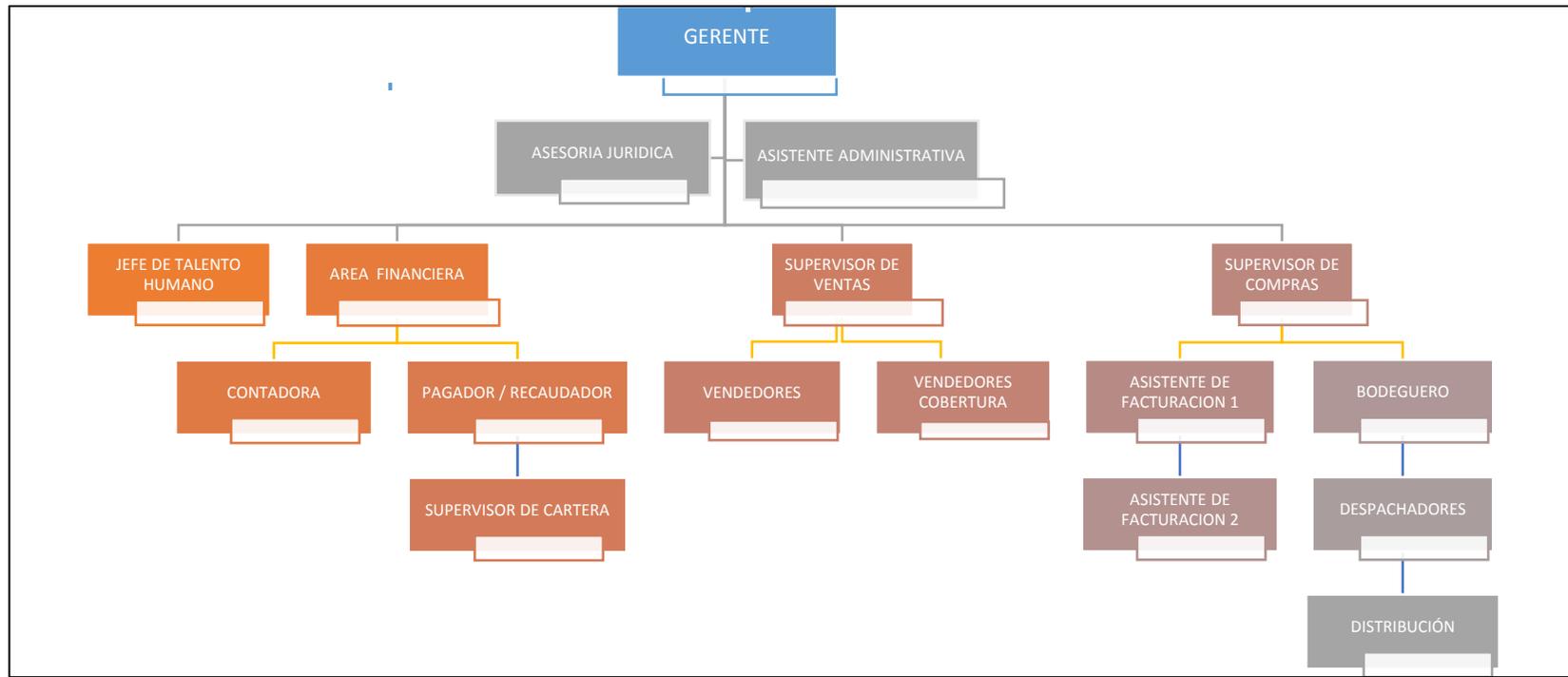
Recepción y entrega del pedido en el establecimiento del cliente.

Servicio a Supermercados, Sub Distribuidores y Tiendas en general.

ESTRUCTURA ESTRUCTURAL

Figura No. 15

Organigrama estructural actual de DISMAREX S.C.



Fuente: DISMAREX S.C.

Elaborado por: El Autor

Misión

Somos una empresa consolidada que proporciona productos y servicios de excelente calidad para mantener el liderazgo en el mercado gracias al trabajo en equipo talento humano calificado y capacitado logramos sobrepasar las expectativas de nuestros clientes.

Visión

Ser una empresa líder en la comercialización, importación y distribución de una variedad de productos de consumo para el hogar y la familia.

Logo**Figura No.16****Logo de DISMAREX S.C.**

Fuente: DISMAREX S.C.

Elaborado por: El Autor

Diseño

Isologotipo de tipo “Simbólico y Tipográfico”, diseñados con un símbolo y texto que en conjunto significan la imagen de la Marca.

Semántica

La forma usa las siluetas de la tipografía AVENIR mostrando la forma de las siguientes letras:

“D” de DISMAREX abierto en su lado izquierdo que representa el pasado e inicios de la empresa.

“SC” de Sociedad Civil. La letra “C” es abierta a su lado derecho representando el futuro y nuevas metas por conquistar.

“X” con un círculo arriba forma un isotipo humano que representa a la gente.

Los colores usados son:

CIAN celeste claro que representa confianza, ROJO color agresivo que muestra pasión y AZUL que es la unión de los colores anteriores y representa firmeza y consolidación.

MACRO LOCALIZACION

Mapa de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas

Figura No. 17



Fuente: gobernacionsdtsachilas.gob.ec

Elaborado por: El Autor

MICRO LOCALIZACION

Croquis de ubicación DISMAREX S.C.

Figura No. 18



Fuente: www.google.com.ec/maps/place/Santo+Domingo

Elaborado por: El Autor

Cuadro No.1

Nómina de empleados por cargo

1	PRESIDENTE	Quezada Patiño Raul Enrique
2	GERENTE GENERAL	Quezada Rivera Roberto Marcelo
3	JEFE DE COMPRAS	Quezada Rivera Yeraldo Mauricio
4	JEFE DE TALENTO HUMANO	Castro Garcia Byron Iván
5	SUPERVISOR DE VENTAS Y COBRANZAS	Pinos Caicedo Karina Narcisa
6	ANALISTA DE ADMINISTRACIÓN	Naranjo Alava María Isabel Rivera Sarmiento Aida María
7	ASESOR JURÍDICO	Zambrano Montero Jonny Patricio
8	CAJERO – PAGADOR	Escobar Castillo Alvaro Pedro
9	COBRADOR - RECAUDADOR	Sinchiguano Cardenas Cristian Alejandro
10	CONTADOR	Armas de la Bastida Celso Patricio
11	VENDEDOR - DESPACHADOR	Alvarez Muñoz Maria Esperanza Caicedo Batioja Mayra Paola Campos Mora Maritza Daniela Falcones Baldeon Jessenia Elizabeth Haila Zapata Remigio Gabriel Imba Alpala Henry Antonio Maldonado Benitez Alexandra Patricia Moreno Bustamante Cecilia Irlanda Quishpe Calderon Marjorie Leticia Zambrano Mendez Rosa Angela Zambrano Vera Marcela Isabel
12	VENDEDOR SÉNIOR	Aguilera Mora Benita Maribel Granda Bustamante Victor Hugo Mendoza Loo Gina Guadalupe Quezada Rivera Alexander Raúl Quezada Rivera Ana Verónica Rivera Sarmiento Clever Gonzalo Yazan Quiñonez Ruben Neptalí
13	BODEGUERO	Sanmartin Rodriguez Placido Manuel
14	CHOFER - DESPACHADOR	Cagua Mero Fernado Gregorio Chinga Guerrero Victor Alfonso Guaman Rivera Victor Hugo Morales Valle Ramón Hipolito Ramon Fajardo Rommel Rolando Sanchez Zambrano Angel Armando Sanmartin Monserrate Oswaldo Raúl Solorzano Valdez José Luis
15	EMPACADOR - DESPACHADOR – PERCHERO	Cagua Mero José Geovanny Estupiñan Ampuero Jaime Tomás Garcia Coronel Angeles María Leon Intriago Kevin José Ludeña Cagua Ricardo Rafael Quezada Patiño Teodoro Cayetano Triana Heredia Edison Guillermo Veliz Moreira Jacinto Leonardo Zambrano Aguilar Sergio Israel
16	AUXILIAR DE SERVICIOS	Gomez Estrella Rosa Alba Mendoza Mera Gladdys Alexandra Romero Vergara Dalia Maribel

Fuente: DISMAREX S.C.

Elaborado por: El Autor

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA DISMAREX S.C., DE
LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO, PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS
TSACHILAS.**

PREGUNTA Nro. 1

¿Cuál es su perfil profesional?

El Gerente manifiesta no poseer algún título profesional.

PREGUNTA Nro. 2

¿Qué tiempo lleva administrando DISMAREX SC?

Según expresa el Gerente la empresa lleva siendo administrada por el 1 año 3 meses.

PREGUNTA Nro. 3

¿Ha recibido capacitación referente a la Administración de Talento Humano?

El entrevistado indica que si se ha capacitado en algunas ocasiones en cursos de relaciones humanas y gestión de recursos humanos.

PREGUNTA Nro. 4

¿Cuál es la misión de DISMAREX S.C.?

El Gerente indica tener claro la misión de la empresa la misma que han permitido a la empresa sobresalir en el mercado.

PREGUNTA Nro. 5**¿Cuál es la visión de DISMAREX S.C.?**

El Gerente manifiesta que la empresa si cuenta con una visión establecida por los socios de la empresa.

PREGUNTA Nro. 6**¿Cuáles son las principales funciones que usted desempeña como Gerente de la empresa?**

El Gerente afirma tener claro cuáles son sus funciones dentro de la empresa la misma que se basa en una correcta administración, estas son: tomar decisiones más relevantes para la empresa, fijar sus objetivos, proyecciones y expectativas, y hacer un seguimiento de la productividad de la misma; representar legalmente a la empresa; dictaminar los reglamentos y normas que considere conveniente para regular la organización interna de la empresa y su adecuado funcionamiento; supervisar y dirigir el trabajo general de los empleados; aprobar y modificar los presupuestos anuales de ingresos, gastos e inversiones, estableciendo normas necesarias para controlar su cumplimiento.

PREGUNTA Nro. 7**¿DISMAREX SC cuenta con un Jefe de Talento Humano?**

El Gerente manifiesta que la empresa si cuenta con un Jefe de Talento Humano pero algunas de sus funciones no se está realizando de la mejor manera.

PREGUNTA Nro. 8**¿DISMAREX SC cuenta con un organigrama debidamente estructurado?**

Considera el entrevistado que el organigrama de la empresa se encuentra mal estructurado por lo que los empleados desconocen del mismo y las funciones se delegan dependiendo de las necesidades de la empresa.

PREGUNTA Nro. 9**¿Posee la empresa un Manual de Funciones?**

Indica el Gerente que la empresa no cuenta con un manual de funciones, que a los empleados de reciente ingreso no se les da a conocer las funciones y responsabilidades en forma escrita, se lo hace de manera verbal.

PREGUNTA Nro. 10**¿De qué manera de distribuyen las funciones a sus empleados?**

En lo que respecta a la parte administrativa y de logística el Gerente indica que para distribuir las funciones toma en consideración el criterio de los jefes de cada área.

PREGUNTA Nro. 11**¿Se realizan evaluaciones con relación con las funciones de cada puesto de trabajo?**

El Gerente manifiesta que no se realizan evaluaciones pero se mide su desempeño en forma de observación, más no de una forma técnica.

PREGUNTA Nro. 12

¿Considera que la experiencia es importante al momento de llenar una vacante?

El Gerente afirma que es muy significativo contar con personas con experiencia cuando se desea contar con personas para ciertas ocupaciones específicas.

PREGUNTA Nro. 13

¿Es importante la instrucción profesional y la educación para ocupar un cargo?

El Gerente asegura que una persona con amplios conocimientos sobre temas específicos pueden ser muy interesantes para las empresas y tiene mayor grado de importancia al momento de seleccionar el candidato a un cargo.

PREGUNTA Nro. 14

¿En la empresa que puestos son los que tienen mayor riesgo laboral?

El Gerente indica que los cargos que están más expuestos a un riesgo laboral son los de logística porque los despachadores trabajan con cajas muy pesadas y los choferes realizan viajes muy largos.

PREGUNTA Nro. 15

¿Cuál es el promedio de permanencia de los trabajadores en la empresa? ¿En los últimos cinco años ha aumentado, disminuido o permanecido igual?

El entrevistado indica que dentro de los rangos y en las áreas de trabajo en el departamento de logística ha disminuido la permanencia mientras que en el área administrativa el promedio de permanencia se ha mantenido. La nómina general es

de 48 empleados y en 5 años han rotado 50 personas que hace un promedio de 104%.

PREGUNTA Nro. 16

¿Dentro de la empresa se aplica un sistema de valuación de puestos? ¿Por qué?

El entrevista explica que no se realiza ninguna valuación de puestos en la empresa, porque cada empleado conoce cuáles son sus funciones y responsabilidades es decir saben lo que tiene que hacer en su puesto de trabajo y a diario se revisa su funcionabilidad en la empresa y la mayoría de salarios ya están establecidos de acuerdo a la tabla de salarios mínimos sectoriales.

PREGUNTA Nro. 17

¿En base a que parámetros se establecen los sueldos de los empleados?

El Gerente manifiesta que los sueldos están establecidos según los salarios mínimos sectoriales según su actividad, los mismos que están determinados por el Ministerio de Relaciones Laborales

PREGUNTA Nro. 18

¿Cree usted que el ingreso mensual percibido por su empleado está acorde al trabajo que realiza?

El Gerente explica que se utiliza la tabla sectorial y de acuerdo a la actividad que realiza el empleado se le paga su sueldo básico.

PREGUNTA Nro. 19

¿Recibe el personal un ingreso adicional por las horas excedentes de trabajo?

El entrevistado explica que los empleados ganan un bono o rebate, como se le llama en el área comercial, muchas veces superior al sobre tiempo en horas mensuales.

PREGUNTA Nro. 20

¿Cree usted que el clima laboral de sus empleados es el adecuado?

El entrevistado manifiesta que a muchos trabajadores no están de acuerdo con las políticas de la empresa, previo que se les indica todo sobre como es el trabajo dentro y fuera de las instalaciones, pero estamos trabajando para mejorar el ambiente de trabajo.

PREGUNTA Nro. 21

¿Usted toma en cuenta las iniciativas de sus empleados? ¿Por qué?

El Gerente manifiesta que la empresa está constituida hace mucho tiempo y ha venido teniendo éxito con el manejo que se tiene motivo por el cual no se toma en cuenta las iniciativas de los empleados

PREGUNTA Nro. 22

¿Existen asensos de personal dentro de le empresa?

El Gerente indica que no hay asensos en la empresa, los puestos siempre se han mantenido igual.

PREGUNTA Nro. 23

¿El personal de DISMAREX S.C. realiza las actividades para las que fue contratado?

El entrevistado manifiesta que en DISMAREX S.C. a pesar de contratar al personal con una actividad propia para él, le hacemos rotar en diferentes áreas obviamente al momento de la entrevista se le indica todas las labores que se pretende realice esta persona.

PREGUNTA Nro. 24

¿Cuenta la empresa con un Reglamento de Admisión y Empleo?

El Gerente manifiesta que no posee un Reglamento de Admisión y Empleo y que es importante la creación de este para tener claro los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal.

PREGUNTA Nro. 25

¿De qué manera se realiza el reclutamiento de personal en DISMAREX S.C.?

El entrevistado indica que realiza el reclutamiento de personal a través de diarios y radios locales. El aspirante trae su carpeta, se le entrevista si tiene que hacer prueba lo hace, se verifican los documentos que el aspirante presenta, el gerente hace una última entrevista y queda contratado.

PREGUNTA Nro. 26

¿Cuál es el proceso de selección del personal?

El Gerente indica que el proceso de selección es el siguiente: se revisan las carpetas de los aspirantes; se llama a la entrevista; se llama a la prueba; se

verifican los certificados, referencias, direcciones de domicilio; se analizan los documentos que el aspirante tiene que firmar para ingresar a trabajar; luego de estos filtros se entrevistan con el presidente de la empresa.

PREGUNTA Nro. 27

¿Qué tipo de contrato se aplica en DISMAREX S.C.?

El Gerente indica que en DISMAREX S.C. actualmente se aplica el contrato de trabajo indefinido.

PREGUNTA Nro. 28

¿Cada que tiempo se realizan cursos de capacitación?

El Gerente afirma que se realiza un curso al año, primero se realiza un plan de capacitación por parte del Jefe de Talento Humano de la empresa.

PREGUNTA Nro. 29

¿Los empleados de reciente ingreso reciben inducción del puesto de trabajo?

El Entrevistado indica que generalmente se contrata a personal con experiencia en el puesto que se requiere, pero como las exigencias de la empresa son altas, la inducción que se les da es basada en las políticas y no en el puesto, en este caso no se les da una inducción sino el puesto a ocupar.

ANÁLISIS PERSONAL DE LA ENTREVISTA AL GERENTE:

Con la información obtenida de la entrevista aplicada al Gerente de DISMAREX SC se pudo determinar que no existe un proceso adecuado de la gestión del talento humano que ayude a optimizar internamente la organización mediante la selección de personal capacitado. En vista de lo anterior es incuestionable que las organizaciones necesitan contar con una adecuada gestión del talento humano para

dotarse de gente capacitada. Así también manifiesta que la empresa no cuenta con un reglamento de admisión y empleo; aplican métodos o conceptos exclusivamente propios, desconociendo lo básico que implica una buena gestión del talento humano, exponiéndose a tener como fuente laboral al personal menos indicado. Manifiesta además que no cuenta con sistema de valuación de puestos que permita medir el rendimiento de cada uno de los empleados, motivo por el cual no están siendo correctamente remunerados de acuerdo a sus funciones, responsabilidades y destrezas.

Aspectos positivos:

La empresa debido al emprendimiento de su fundador y el tiempo que lleva funcionando, ha logrado posicionamiento en el mercado y se ha mantenido.

Aspectos negativos:

En primer lugar el recurso humano que es un factor fundamental en cualquier administración no se encuentra motivado para desempeñar sus tareas.

Se contrata personal que no está debidamente capacitado.

El reclutamiento de personal está limitado por las exigencias del Gerente de la empresa.

La selección de personal en muchas ocasiones la realizan a la conveniencia de sus administradores sin tomar en cuenta su formación profesional.

El organigrama estructural de la empresa está totalmente desactualizado, por ende inhabilitado.

Existe personal que realiza tareas que no están dentro de sus funciones, por tal razón estas tareas no tienen la misma efectividad que se necesita.

**RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS
EMPRESA DISMAREX S.C., DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO, PROVINCIA
DE SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS.**

PREGUNTA No. 1

¿En qué departamento de la empresa desempeña sus funciones?

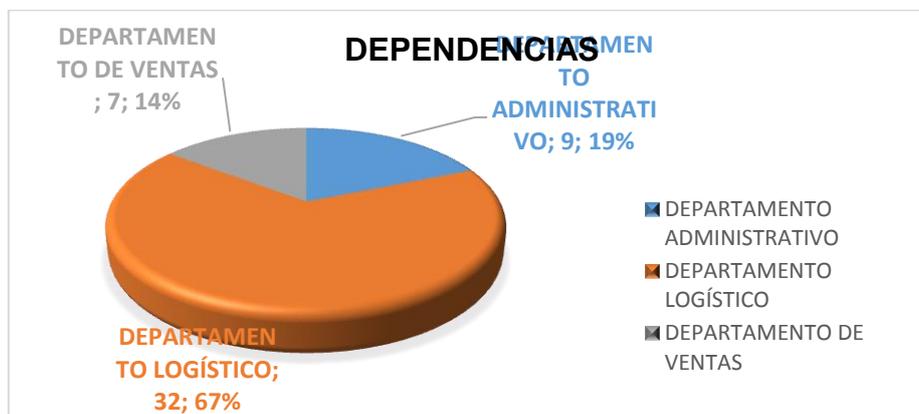
**Cuadro No. 2
DEPENDENCIAS**

INDICADOR	FRECUENCIA	%
Departamento Administrativo	9	19%
Departamento Logístico	32	67%
Departamento de Ventas	7	15%
TOTAL	48	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Empresa DISMAREX S.C.

Elaborado por: El Autor

Gráfica No. 1



Interpretación: Del total del personal que labora en la empresa, la mayor parte de los empleados se encuentran trabajando en el departamento logístico, representa el 67%, con un 19% en el departamento administrativo y un 15% en el departamento de ventas.

PREGUNTA No. 2

¿Qué nivel de estudio tiene usted?

Cuadro No. 3

Nivel de estudio

INDICADOR	FRECUENCIA	%
NIVEL PRIMARIO	1	2%
NIVEL SECUNDARIO	30	63%
NIVEL TECNICO O TECNOLOGICO PROFESIONAL	12	25%
TERCER NIVEL	4	8%
CUARTO NIVEL	1	2%
TOTAL	48	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Empresa DISMAREX S.C.

Elaborado por: El Autor

Gráfica No. 2



Interpretación: Como resultado tenemos que el 63% de los empleados solo tienen nivel secundario, el 25% tiene nivel técnico o tecnológico profesional, el 8% tiene tercer nivel, el 2% tiene cuarto nivel y un 2% nivel primario.

PREGUNTA No. 3

¿Cuántos años de experiencia tiene en su cargo?

Cuadro No. 4

EXPERIENCIA EN EL CARGO.

INDICADOR	FRECUENCIA	%
1 MESES - 2 AÑOS	7	15%
3 - 4 AÑOS	23	48%
5 - 6 AÑOS	13	27%
+7 AÑOS	5	10%
TOTAL	48	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Empresa DISMAREX S.C.

Elaborado por: El Autor

Gráfica No. 3



Interpretación: El 15% de empleados manifiestan tener de 0 a 2 años de experiencia en el cargo que desempeñan, un 48% de 3 a 5 años, un 27% de 6 a 8 años y solo un 10% más de 9 años.

PREGUNTA No. 4

¿Indique brevemente cuáles son sus funciones actuales?

Cuadro No. 5

CARGO	FUNCIONES
Jefe de Compras	Facturar pedidos Gestión de compras Gestión de ventas Ingreso de compras Ingreso de abonos de clientes por pago de facturas Arreglo reportes de cartera de clientes Atención al cliente Ingreso de retenciones Ingreso de devoluciones
Jefe de Talento Humano	Elaborar contratos de trabajo Elaborar actas de finiquito Elaborar avisos de entrada en el IESS Elaborar avisos de salida en el IESS Subir contratos de trabajo en la página del M.R.L. Elaborar formulario del décimo tercer sueldo Elaborar formulario del décimo cuarto sueldo Elaborar formulario de utilidades Entrevistar y analizar el perfil de los nuevos aspirantes a ingresar Elaborar el plan anual de capacitación
Supervisor de Ventas y Cobranzas	Revisión semanal de cuentas por cobrar de cada vendedor Revisión y auditoria en cada cliente Ingreso de clientes al buró de crédito Aprobación de créditos para los clientes Ingreso de clientes nuevos al sistema Recopilación y revisión de documentación de clientes Realizar depósitos en los bancos Realizar trámites para obtener todos los permisos de la empresa Revisión de casos de clientes con el Abogado. Entrevistar y analizar el perfil de los nuevos aspirantes a ingresar Elaborar puntos a tratarse en las reuniones de los días viernes o sábados y ponerse de acuerdo con las empresas para las presentaciones y relanzamientos de los diferentes productos
Analista de Administración	Redactar y presentar informes, oficios y demás comunicados. Revisión de documentación de gastos semanales Revisión de documentación de caja Realizar reportes de rebates y push money Revisión de reportes de cheques en caja Revisión de reportes de depósitos Vigilancia a través de cámaras de seguridad Controlar y vigilar el traslado de mercadería

Asesor Jurídico	<p>Asesorar a las diferentes áreas de la empresa en ámbitos legales</p> <p>Elaborar actas de compra venta de bienes de la Empresa</p> <p>Implantar juicios de demandas a los clientes morosos y a ex trabajadores con demandas laborales</p> <p>Realizar y presentar informes semanales</p>
Cajero – Pagador	<p>Pago a proveedores</p> <p>Ingreso de facturas de gasto</p> <p>Anticipos de sueldo de los empleados</p> <p>Conciliaciones bancarias</p> <p>Pago de sueldos</p> <p>Realizar retenciones</p> <p>Archivar documentos</p> <p>Ingresar novedades al sistema de la empresa para roles de pago</p> <p>Realizar préstamos a empleados o terceros</p> <p>Control de asistencia del personal</p> <p>Control de puertas de ingreso y salida de la empresa</p>
Cobrador - Recaudador	<p>Receptar el dinero de cobros de los diferentes vendedores</p> <p>Cuadra caja para enviar los depósitos e ingresarlos al sistema</p> <p>Contabiliza el dinero para enviar valija</p> <p>Archivar retenciones</p> <p>Archivar los reportes de cuentas por cobrar</p> <p>Efectuar el cierre de caja diariamente</p> <p>Realizar depósitos a diferentes cuentas bancarias</p> <p>Despacho de mercadería</p>
Contador	<p>Elaborar y emitir mensualmente los estados financieros de la empresa</p> <p>Declaración de impuestos</p> <p>Examinar y evaluar los estados de resultados</p> <p>Llevar a cabo estudios de los problemas económicos y financieros</p> <p>Asesorar a la gerencia en planes económicos y financieros</p>

Fuente: Encuesta al personal de la Empresa DISMAREX S.C.

Elaborado por: El Autor

PREGUNTA No. 5

¿Cuándo ingresó a la empresa recibió algún tipo de manual o documento donde especifique las funciones que usted debe desempeñar al momento de ocupar su puesto de trabajo?

Cuadro No. 6

INFORMACIÓN ESCRITA DE FUNCIONES

INDICADOR	FRECUENCIA	%
SI	7	15%
NO	41	85%
TOTAL	48	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Empresa DISMAREX S.C.

Elaborado por: El Autor

Gráfica No. 4



Interpretación: De acuerdo a los resultados de las encuestas realizadas el 85% de los empleados aseguran no haber recibido ningún manual o documento donde especifique sus funciones y un 15% restante indica que si recibieron dicho documento.

PREGUNTA No. 6

¿La empresa cuenta con un Manual de Funciones?

Cuadro No. 7

MANUAL DE FUNCIONES.

INDICADOR	FRECUENCIA	%
SI	3	6%
NO	45	94%
TOTAL	48	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Empresa DISMAREX S.C.

Elaborado por: El Autor

Gráfica No. 5



Interpretación: Según las encuestas realizadas el 94% de los empleados manifiestan que la empresa no cuenta con un Manual de Funciones, mientras un porcentaje mínimo del 6% mencionan que si existe.

PREGUNTA No. 7

¿La empresa cuenta con un Departamento de Talento Humano?

Cuadro No. 8

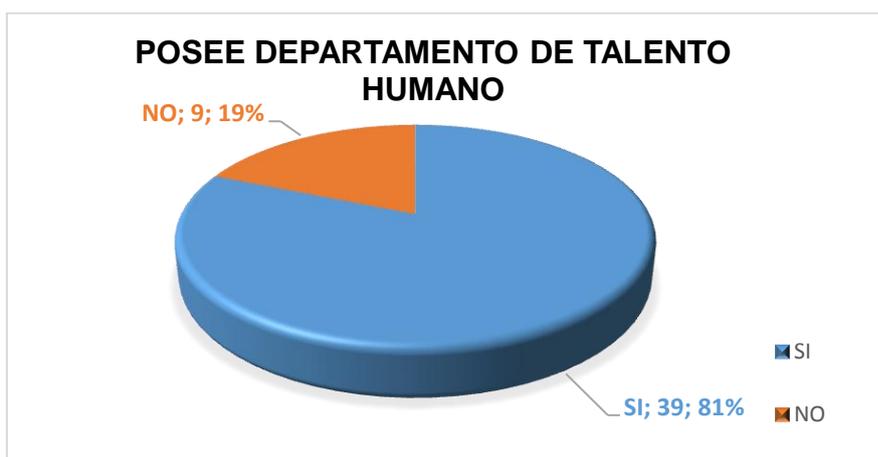
POSEE DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO.

INDICADOR	FRECUENCIA	%
SI	39	81%
NO	9	19%
TOTAL	48	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Empresa DISMAREX S.C.

Elaborado por: El Autor

Gráfica No. 6



Interpretación: El 81% de los empleados encuestados aseguran que la empresa si cuenta con un Departamento de Talento Humano, mientras que 19% restante sostiene que desconoce del mismo.

PREGUNTA No. 8

¿Cree usted que el Jefe de Talento Humano le explicó detalladamente sus funciones a desempeñar en el puesto de trabajo?

Cuadro No. 9

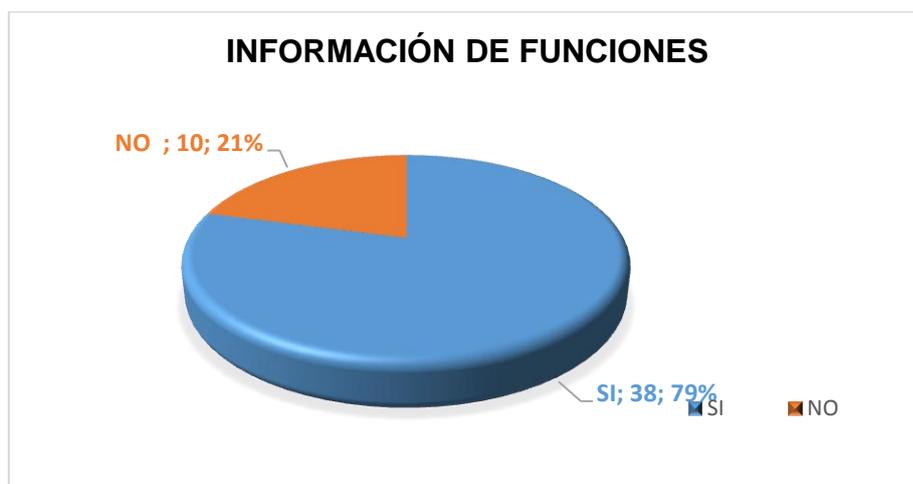
INFORMACIÓN DE FUNCIONES

INDICADOR	FRECUENCIA	%
SI	38	79%
NO	10	21%
TOTAL	48	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Empresa DISMAREX S.C.

Elaborado por: El Autor

Gráfica No. 7



Interpretación: El 79% de los empleados encuestados indican que el Jefe de Talento Humano si explico detalladamente las funciones en el momento de su ingreso y el 21% afirma que no les explico detalladamente.

PREGUNTA No. 9

¿Se encuentran definidas claramente y comunicadas sus funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo en la empresa?

Cuadro No. 10

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

INDICADOR	FRECUENCIA	%
SI	34	71%
NO	14	29%
TOTAL	48	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Empresa DISMAREX S.C.

Elaborado por: El Autor

Gráfica No. 8



Interpretación: Del número total de empleados encuestados el 71% de ellos indican que las funciones y responsabilidades no están claramente definidas, mientras el 29% restante tienen claras sus funciones y responsabilidades en la empresa.

PREGUNTA No. 10

¿Está satisfecho/a con las tareas asignadas en su puesto de trabajo?

Cuadro No. 11

TAREAS ASIGNADAS.

INDICADOR	FRECUENCIA	%
SATISFECHO	32	67%
INSATISFECHO	16	33%
TOTAL	48	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Empresa DISMAREX S.C.

Elaborado por: El Autor

Gráfica No. 9



Interpretación: El 67% de los empleados está satisfecho con las tareas que realiza, y el 33% se encuentra insatisfecho con sus tareas.

PREGUNTA No. 11

¿Cómo evaluaría su rendimiento en la productividad general de la empresa?

Cuadro No. 12

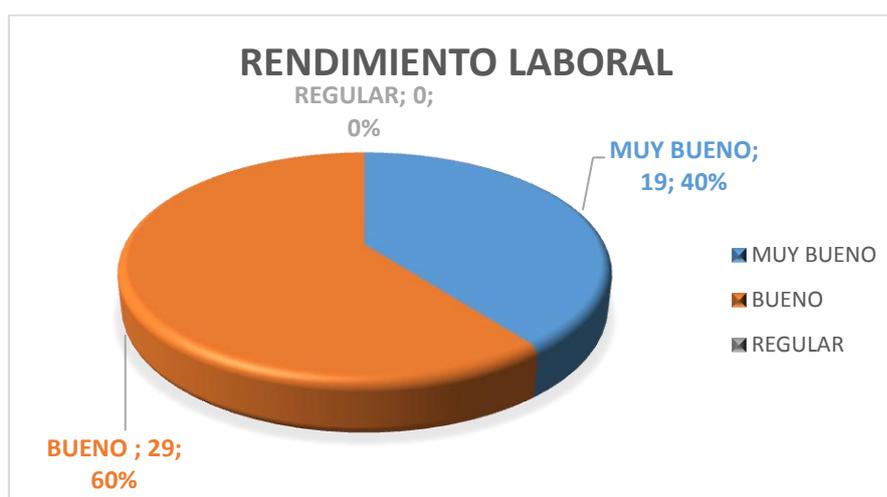
RENDIMIENTO LABORAL.

INDICADOR	FRECUENCIA	%
MUY BUENO	19	40%
BUENO	29	60%
REGULAR	0	0%
TOTAL	48	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Empresa DISMAREX S.C.

Elaborado por: El Autor

Gráfica No. 10



Interpretación: El 40% de los empleados manifiestan que su rendimiento en la productividad de la empresa es muy bueno mientras que el 60% indica que es bueno.

PREGUNTA No. 12

¿Piensa usted que es lo suficientemente valorado por el trabajo que realiza?

Cuadro No. 13

VALORACIÓN DE TRABAJO.

INDICADOR	FRECUENCIA	%
SI	23	48%
NO	25	52%
TOTAL	48	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Empresa DISMAREX S.C.

Elaborado por: El Autor

Gráfica No. 11



Interpretación: De acuerdo a los resultados de las encuestas solo el 48% de los empleados aseguran que son valorados por el trabajo que realizan, mientras el 52% indican que su trabajo no es valorado.

PREGUNTA No. 13

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en DISMAREX S.C.?

Cuadro No. 14

TIEMPO DE SERVICIO

INDICADOR	FRECUENCIA	%
1 MES - 2 AÑOS	17	35%
3 - 4 AÑOS	12	25%
5 - 6 AÑOS	13	27%
+7 AÑOS	6	13%
TOTAL	48	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Empresa DISMAREX S.C.

Elaborado por: El Autor

Gráfica No. 12



Interpretación: El 35% de los empleados tienen de 0 a 2 años de servicio, un 25% de 3 a 5 años, un 27% indica que trabaja en la empresa de 6 a 8 años y un 13% más de 8 años.

PREGUNTA No. 14

¿Recibe el salario adecuado por su trabajo?

Cuadro No. 15

SALARIO.

INDICADOR	FRECUENCIA	%
SI	21	44%
NO	27	56%
TOTAL	48	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Empresa DISMAREX S.C.

Elaborado por: El Autor

Gráfica No. 13



Interpretación: De acuerdo a los resultados el 56% de los empleados indican que si reciben el salario adecuado por su trabajo mientras que el 44% señalan que no.

PREGUNTA No. 15

¿Está de acuerdo con los beneficios que le brinda la empresa?

Cuadro No. 16

BENEFICIOS.

INDICADOR	FRECUENCIA	%
SI	21	44%
NO	27	56%
TOTAL	48	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Empresa DISMAREX S.C.

Elaborado por: El Autor

Gráfica No. 14



Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas el 56% de los empleados no están de acuerdo con los beneficios de la empresa, mientras el 44% si está de acuerdo con los beneficios.

PREGUNTA No. 16

¿Dentro de las tareas encomendadas a usted le permiten aportar con ideas innovadoras para el beneficio de la empresa?

Cuadro No. 17

APORTE DE IDEAS

INDICADOR	FRECUENCIA	%
SI	7	15%
NO	41	85%
TOTAL	48	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Empresa DISMAREX S.C.

Elaborado por: El Autor

Gráfica No. 15



Interpretación: El 85% de los empleados indican que no les permiten aportar con ideas innovadoras para el beneficio de la empresa, mientras que el 15% indica que si les permiten.

PREGUNTA No. 17

¿Cada qué tiempo recibe capacitación?

Cuadro No. 18

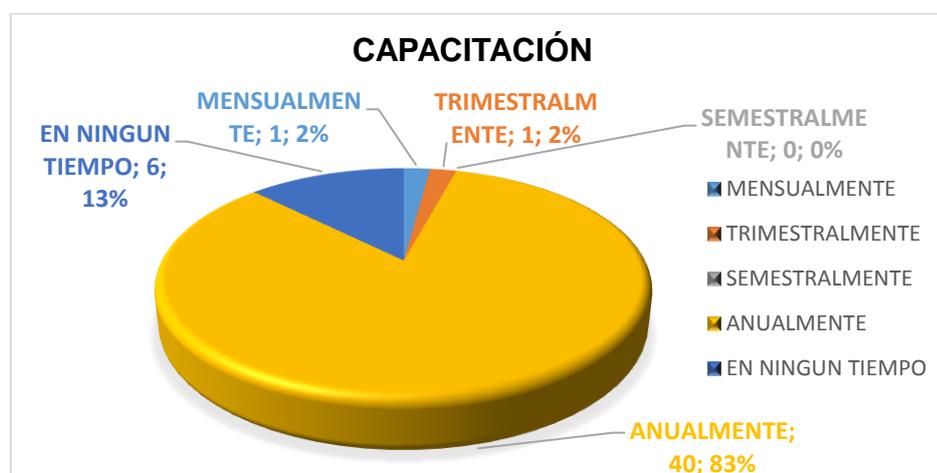
CAPACITACIÓN.

INDICADOR	FRECUENCIA	%
MENSUALMENTE	1	2%
TRIMESTRALMENTE	1	2%
SEMESTRALMENTE	0	0%
ANUALMENTE	40	83%
EN NINGUN TIEMPO	6	13%
TOTAL	48	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Empresa DISMAREX S.C.

Elaborado por: El Autor

Gráfica No. 16



Interpretación: El 83% de los empleados afirman que reciben capacitación anualmente, el 2% mensual y trimestral respectivamente y el 13% indican que no la reciben.

PREGUNTA No. 18

¿Su ingreso a DISMAREX S.C., para ocupar el cargo que desempeña fue a través de?

Cuadro No. 19

INGRESO

INDICADOR	FRECUENCIA	%
RECLUTAMIENTO INTERNO	0	0%
RECLUTAMIENTO EXTERNO	12	25%
RECOMENDACIÓN LABORAL	0	0%
RECOMENDACIÓN PERSONAL	0	0%
AVISO DE FAMILIARES / AMIGOS	36	75%
TOTAL	48	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Empresa DISMAREX S.C.

Elaborado por: El Autor

Gráfica No. 17



Análisis e Interpretación: El 75% de los empleados encuestados indican que su ingreso a la empresa fue mediante el aviso de familiares o amigos, el 25% fue a través de reclutamiento externo.

PREGUNTA No. 19

¿A cuál de las siguientes técnicas de selección se sometió usted para ingresar a la empresa?

Cuadro No. 20

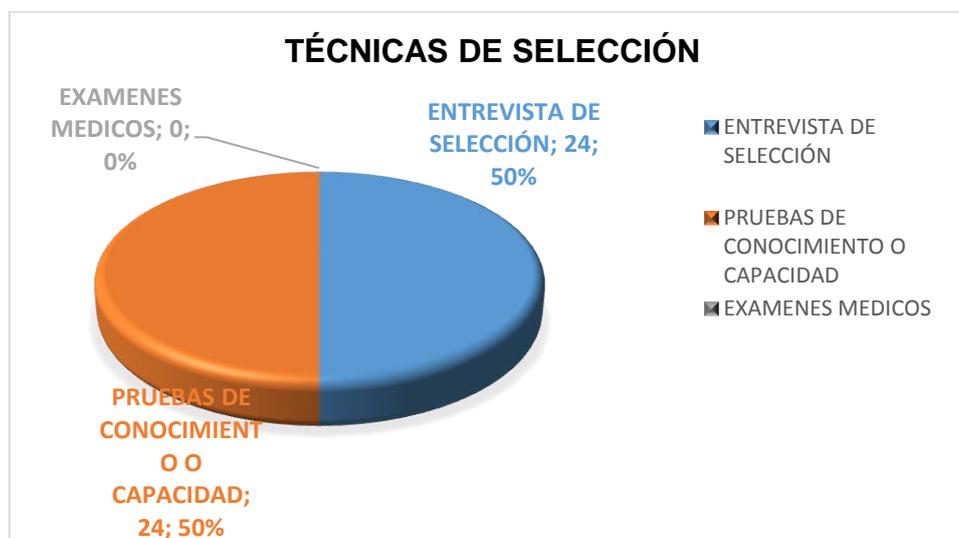
TÉCNICAS DE SELECCIÓN.

INDICADOR	FRECUENCIA	%
ENTREVISTA DE SELECCIÓN	24	50%
PRUEBAS DE CONOCIMIENTO O CAPACIDAD	24	50%
EXAMENES MEDICOS	0	0%
TOTAL	48	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Empresa DISMAREX S.C.

Elaborado por: El Autor

Gráfica No. 18



Análisis e Interpretación: El 50% de los empleados encuestados indican que su ingreso en la empresa fue a través de una entrevista de selección mientras que el 50% restante manifiestan que su ingreso fue a través de pruebas de conocimiento o capacidad.

PREGUNTA No. 20

¿Qué tipo de contrato tiene?

Cuadro No. 21

TIPO DE CONTRATO.

INDICADOR	FRECUENCIA	%
CONTRATO DE TRABAJO EVENTUAL	1	2%
CONTRATO DE TRABAJO INDEFINIDO	47	98%
TOTAL	48	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Empresa DISMAREX S.C.

Elaborado por: El Autor

Gráfica No. 19



Análisis e Interpretación: El 98% de los empleados sostienen tener un contrato indefinido de trabajo mientras el 2% manifiestan que su contrato de trabajo es eventual.

PREGUNTA No. 21

¿Recibió un plan de inducción al ingresar a la empresa?

Cuadro No. 22

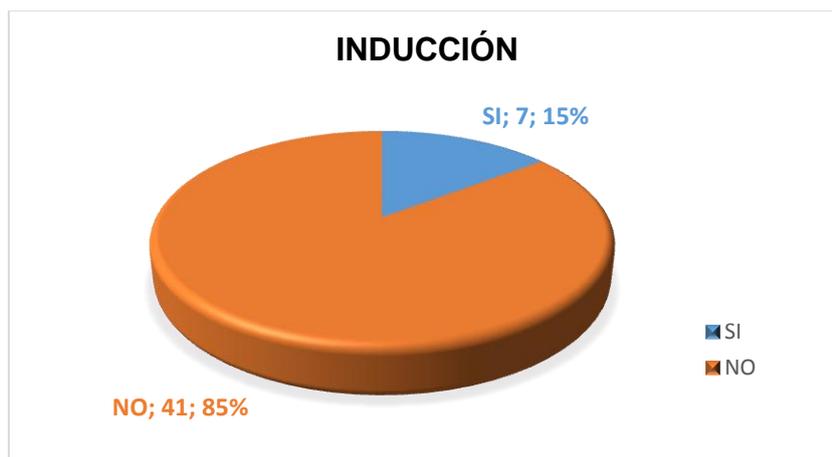
INDUCCIÓN.

INDICADOR	FRECUENCIA	%
SI	29	60%
NO	19	40%
TOTAL	48	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Empresa DISMAREX S.C.

Elaborado por: El Autor

Gráfica No. 20



Análisis e Interpretación: El 40% de los empleados encuestados afirman que no recibieron ningún plan de inducción en el momento de ingresar a la empresa, mientras el 60% indica que si recibió inducción.

g. DISCUSIÓN

FILOSOFIA EMPRESARIAL

MISIÓN

Aportar al desarrollo del Ecuador facilitando a las familias los productos de uso diario distribuyendo los mismos a la grande, mediana y pequeña empresa.

VISIÓN

Mantener el posicionamiento de nuestra imagen comercial como una de las principales en el país y al mismo tiempo desarrollar un sistema de negocios que proporcione riqueza real a nuestro país, clientes y empresa.

OBJETIVOS

Consolidar el liderazgo de nuestra empresa, siendo la mejor alternativa para la comercialización y distribución de una variedad de productos de excelente calidad y bajos precios para la satisfacción de nuestros clientes.

VALORES INSTITUCIONALES

PUNTUALIDAD

Compromiso con nuestros clientes a la hora de entregas del producto.

CALIDAD

La distribución de nuestros productos de consumo masivo cumpla con los estándares de calidad.

RESPONSABILIDAD

Brindar un servicio profesional, ético y de excelente calidad a los clientes.

TRABAJO EN EQUIPO

Fomentar un ambiente de cooperación, comunicación y confianza entre todos quienes forman parte de la empresa para alcanzar objetivos y un mayor nivel de productividad

HONESTIDAD

Actuar con transparencia y honradez en cada una de las situaciones hacia nuestros clientes, proveedores y la comunidad en general.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La estructura organizativa de DISMAREX S.C. se desarrolla de acuerdo a las funciones y tareas encomendadas a cada empleado para conseguir los objetivos propuestos por la empresa.

NIVELES JERÁRQUICOS

NIVEL DIRECTIVO

Constituye el nivel de más alto de autoridad para el cumplimiento de funciones y responsabilidades de la Empresa DISMAREX S.C. Integrado por la Junta General de Socios, está encargada de administrar la empresa, fijar los objetivos de ésta y sus grandes líneas estratégicas; de ella depende que la empresa funcione como un todo.

NIVEL EJECUTIVO

Está integrada por la Gerencia General. Tiene como finalidad, formular y establecer políticas generales, planificar, organizar, ejecutar, controlar y evaluar las actividades operativas y administrativas que aseguren el buen funcionamiento de DISMAREX S.C.

NIVEL AUXILIAR

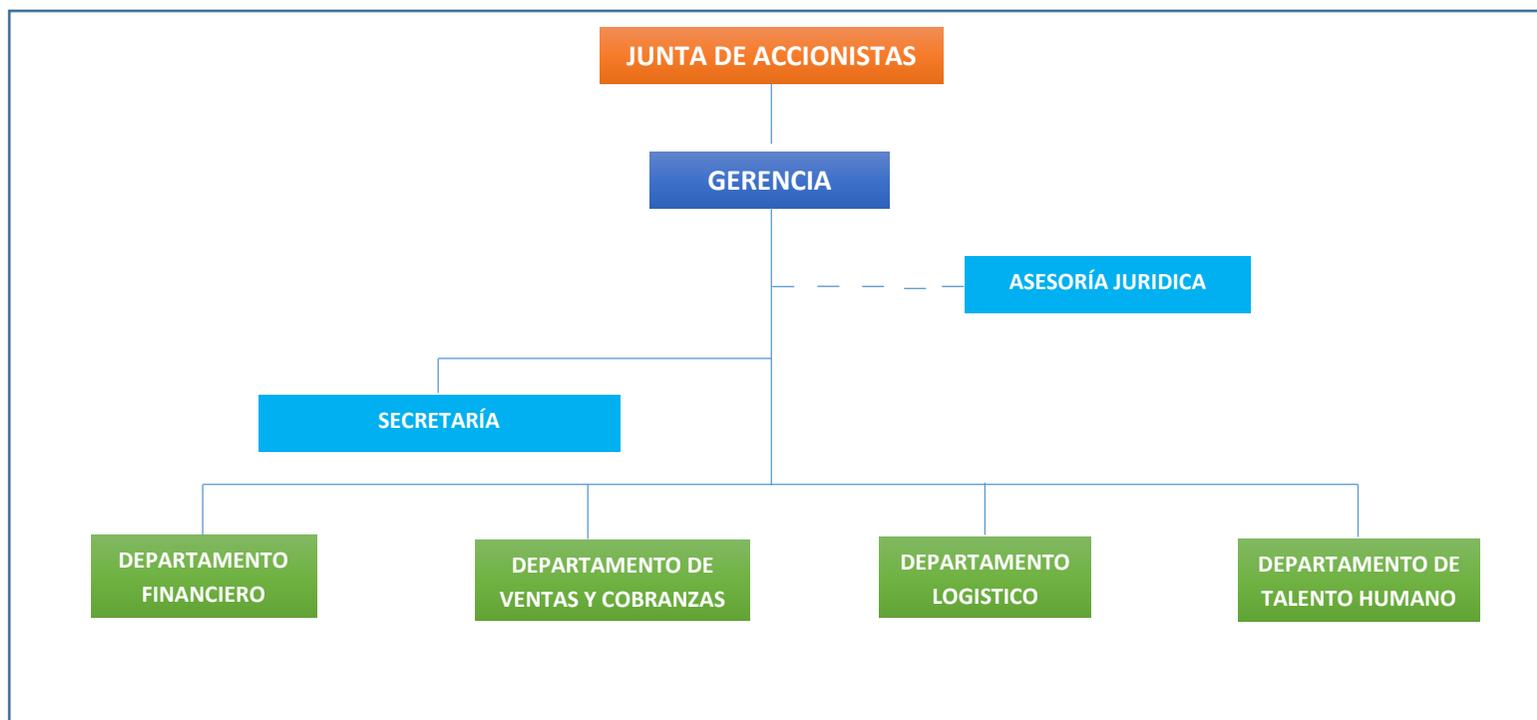
Facilita la gestión administrativa de la Empresa, sus servicios son generales, respecto a asuntos administrativo-financieros y de carácter interno. Está integrada por las unidades administrativas como el departamento de Talento Humano, Compras, Ventas, Cartera, Asistentes Administrativos, Contador Y Asesor Jurídico.

NIVEL OPERATIVO

Cumple y desarrolla los objetivos, políticas, planes y programas de trabajo aprobados por el nivel Gerencial (Gerente). Está integrada por: Bodega, Despacho, Distribución (Logística).

ORGANIGRAMA
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE DISMAREX S.C.

Gráfica No. 21

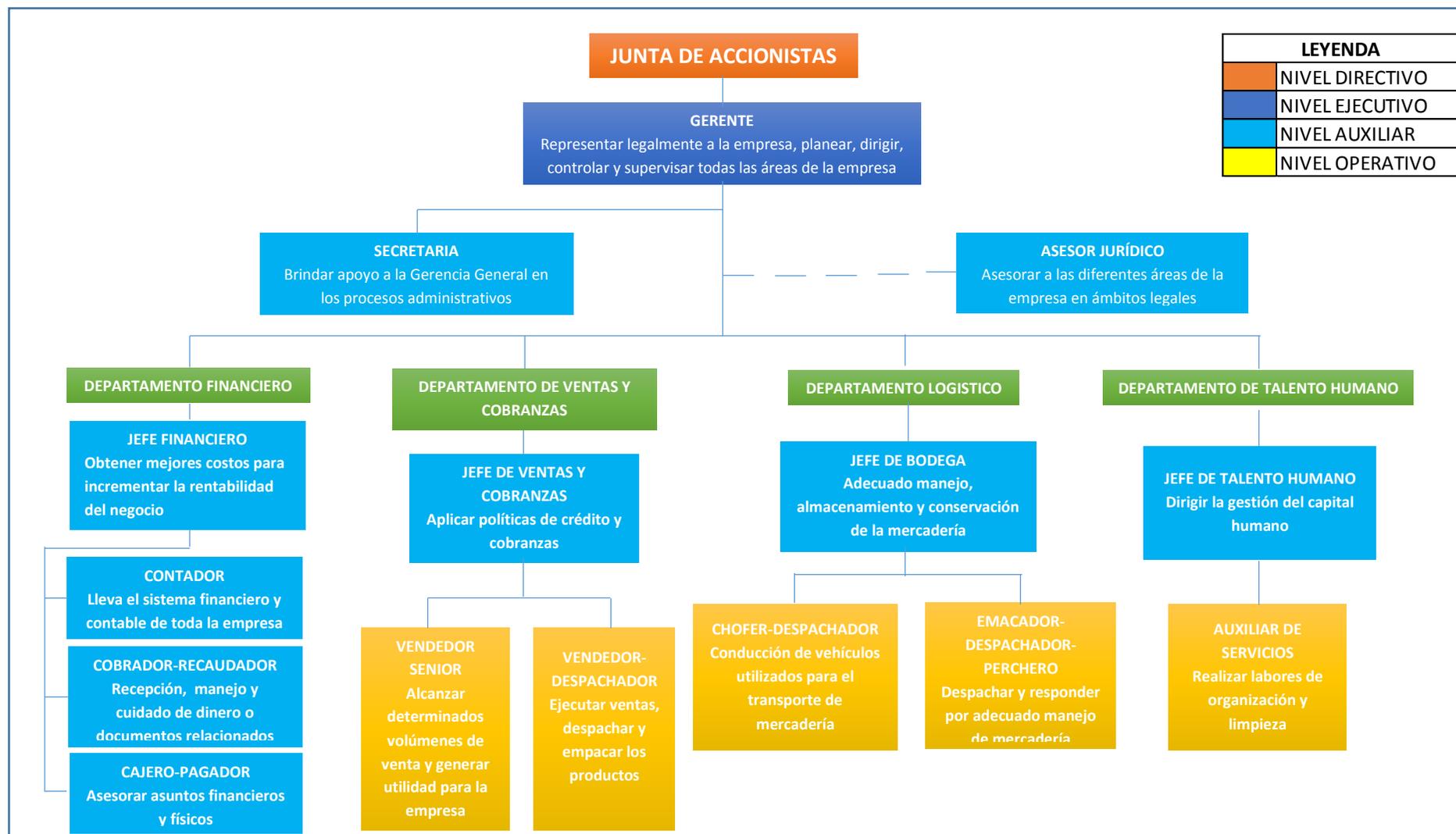


Fuente: Entrevista, encuestas, y observación realizada en la Empresa DISMAREX S.C.
Elaborado por: El Autor

LEYENDA	
	NIVEL DIRECTIVO
	NIVEL EJECUTIVO
	NIVEL AUXILIAR
	NIVEL OPERATIVO

ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE DISMAREX S.C.

Gráfica No. 22

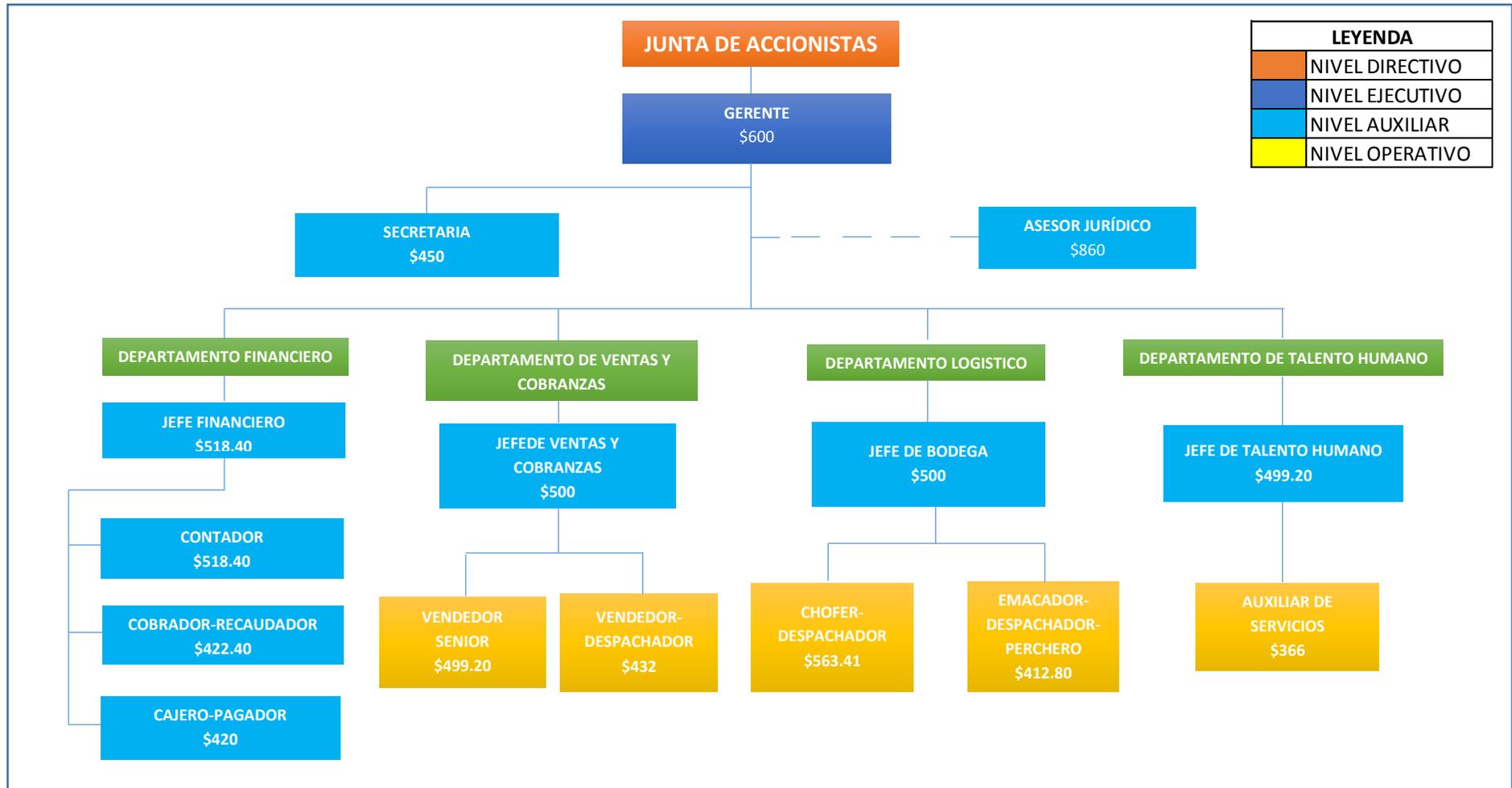


Fuente: Entrevista, encuestas y observación realizada en la Empresa DISMAREX S.C.

Elaborado por: El Autor

ORGANIGRAMA POSICIONAL DE DISMAREX S.C.

Gráfica No. 23



Fuente: Entrevista, encuestas, y observación realizada en la Empresa DISMAREX S.C.

Elaborado por: El Autor

PROPUESTA DEL MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO

Introducción

El presente manual de funciones ha sido diseñado en función a las características propias de la empresa DISMAREX S.C. en la que se privilegie la desconcentración de dominios. Contiene funciones y pretende ser una guía para las distintas áreas departamentales.

El contenido del presente manual de funciones, permite conocer la identificación, la naturaleza del trabajo, las funciones típicas, características de clase, requisitos mínimos y condiciones de trabajo de cada puesto de trabajo, importante para utilizarla como base de futuros procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño, que se necesita desarrollar en toda organización para brindar un óptimo servicio.

Este documento de gestión permitirá a quienes integran DISMAREX S.C., conocer con claridad las responsabilidades de las atribuciones asignadas a cada cargo dentro de la estructura organizacional de la empresa.

Proporciona además información al personal sobre sus funciones y ubicación dentro de la estructura general de la empresa.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Manual de Funciones, Valuación de Puestos por Puntos y Reglamento de Admisión y Empleo dirigido al talento humano de la empresa DISMAREX S.C. de la ciudad de Santo Domingo

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Mejorar el aprovechamiento de los recursos tangibles *como* financieros y físicos; intangibles como: técnicos y reputación; y humanos.
- ✓ Propiciar el desarrollo productivo de la Empresa DISMAREX S.C.
- ✓ Satisfacer las necesidades básicas del capital humano en su área laboral, así como también, atender los requerimientos del mundo moderno.
- ✓ Impulsar la investigación en los campos técnico y profesional, para encontrar solución a los problemas que se presenten en la Empresa

MANUAL DE FUNCIONES PARA EL TALENTO HUMANO DE DISMAREX S.C.

Cuadro No. 23

Manual de Funciones para el Gerente

	DISMAREX S.C.
	MANUAL DE FUNCIONES
CODIGO	01
TITULO DEL PUESTO:	Gerente
AREA DE GESTIÓN:	Administrativa
SUPERVISOR INMEDIATO:	Junta de Accionistas
NATURALEZA DE TRABAJO:	Planear, coordinar, dirigir y supervisar todas las áreas de la empresa. Todo aquello para asegurar la eficiencia de las operaciones con el fin de cumplir los objetivos de la empresa de maximizar sus ganancias y expandir la empresa.
FUNCIONES TIPICAS:	<p>Representar legalmente a la empresa</p> <p>Ejercer supervisión y control sobre las unidades administrativas, operativas y de ventas de la empresa e impartirles órdenes e instrucciones que exija la buena marcha de la misma.</p> <p>Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas</p> <p>Suscribir contratos y convenios con los proveedores</p> <p>Revisar, analizar y autorizar los procesos administrativos y operacionales de la empresa a sus subordinados</p> <p>Establecer cupos anuales de venta para los vendedores del año en curso</p> <p>Establecer cupos de compra a los clientes para participar en premios como viajes nacionales e internacionales y locales</p>
CARACTERISTICAS DE CLASE:	<p>Capacidad de toma de decisiones</p> <p>Capacidad de trabajo en equipo</p> <p>Conocimientos en técnicas de negociación</p> <p>Conocimiento en la administración y gerencia.</p>
REQUISITOS MINIMOS:	
EDUCACIÓN:	Título de Ingeniero Comercial, Ingeniero en Administración de Empresas
EXPERIENCIA:	5 años en cargos gerenciales y administrativos.
CONDICIONES DE TRABAJO:	
AMBIENTE:	Oficina
RIESGO:	No está en riesgo

Fuente: Recolección de información en DISMAREX S.C., Consulta Internet y libros
Elaborado por: El Autor

Cuadro No. 24

Manual de Funciones del Jefe Financiero

	DISMAREX S.C.
	MANUAL DE FUNCIONES
CODIGO	02
TITULO DEL PUESTO:	Jefe Financiero
AREA DE GESTIÓN:	Administrativa
SUPERVISOR INMEDIATO:	Gerente
NATURALEZA DE TRABAJO:	
Obtener mejores costos para incrementar la rentabilidad del negocio, manteniendo buenas relaciones comerciales con los proveedores	
FUNCIONES TIPICAS:	
Buscar constantemente nuevos productos que den impacto al portafolio que ya se tiene y que complementen al mismo, esto mediante un análisis comparativo del mercado.	
Investigar el mercado con los diferentes proveedores, mediante notificaciones por parte de la fuerza de ventas en la reunión semanal, de esta forma se toman medidas necesarias para el correcto manejo de las diferentes líneas	
Coordinar las actividades del área asignada, siempre tratando de motivar a las personas que le rodean para que de esta forma trabajen eficaz y responsablemente	
Controlar el inventario de mercadería y costos dentro del sistema	
Verificar los saldos pendientes por cobrar que emite el sistema contable con el físico de las facturas las mismas que tienen que ser entregadas por los vendedores	
Brindar atención al cliente cuando éste se comunica para solicitar precios de los productos y su disponibilidad	
CARACTERISTICAS DE CLASE:	
Conocimiento de pronósticos y proyecciones de compra, negociación e interpretación de análisis estadísticos	
Habilidad para negociar	
REQUISITOS MINIMOS:	
EDUCACIÓN:	Ingeniero Comercial – Ingeniero en Administración de Empresas.
EXPERIENCIA:	Experiencia de 3 años en venta de productos de consumo masivo.
CONDICIONES DE TRABAJO:	
AMBIENTE:	Oficina
RIESGO:	No está en riesgo

Fuente: Recolección de información en DISMAREX S.C., Consulta Internet y libros
Elaborado por: El Autor

Cuadro No. 25

Manual de Funciones del Jefe de Talento Humano

	DISMAREX S.C.
	MANUAL DE FUNCIONES
CODIGO	03
TITULO DEL PUESTO:	Jefe de Talento Humano
AREA DE GESTIÓN:	Administrativa
SUPERVISOR INMEDIATO:	Gerente
NATURALEZA DE TRABAJO:	
Dirigir la gestión del capital humano en la Unidad de negocios asignada de acuerdo a las políticas y procedimientos empresariales, para garantizar la inserción, retención y desarrollo del capital humano	
FUNCIONES TIPICAS:	
Elaborar novedades (ingresos-egresos) que afecten los roles de pago	
Elaborar contratos de trabajo	
Elaborar avisos de entrada y salida en el IESS	
Elaborar actas de finiquito en la página del Ministerio de Relaciones Laborales	
Elaborar formularios de décimo tercer y cuarto sueldo	
Elaborar formulario de utilidades	
Manejar la historia laboral en el IESS, (registro de novedades en la página web).	
Reclutamiento, Selección y Contratación de personal	
Entrevistar y analizar el perfil de los nuevos aspirantes a ingresar a DISMAREX SC	
CARACTERISTICAS DE CLASE:	
Conocimiento de procesos de reclutamiento, captación de talento, escalas salariales, climas laborales, programas de inducción, nómina, beneficios, políticas, contratos, leyes laborales y procesos administrativos de Recursos Humanos	
Habilidad para solución de conflictos laborales	
REQUISITOS MINIMOS:	
EDUCACIÓN:	Título Ingeniero en Administración de Empresas
EXPERIENCIA:	Experiencia mínima de 3 años en Gestión de Recursos Humanos o Áreas Administrativas
CONDICIONES DE TRABAJO:	
AMBIENTE:	Oficina
RIESGO:	No está en riesgo

Fuente: Recolección de información en DISMAREX S.C., Consulta Internet y libros
Elaborado por: El Autor

Cuadro No. 26

Manual de Funciones del Asesor Jurídico

	DISMAREX S.C.	
	MANUAL DE FUNCIONES	
CODIGO	04	
TITULO DEL PUESTO:	Asesor Jurídico	
AREA DE GESTIÓN:	Administrativa	
SUPERVISOR INMEDIATO:	Gerente	
NATURALEZA DE TRABAJO:	Asesoría legal y trámites derivados de la sociedad civil.	
FUNCIONES TIPICAS:		
	Asesorar al Gerente en todo lo referente a los siniestros de los camiones de la Empresa	
	Implantar juicios de demandas a los clientes morosos y a ex trabajadores con demandas laborales	
	Verificar los estados: reporte crediticio y certificado de bienes de los clientes para la apertura de crédito	
	Elaborar actas de compra venta de bienes de la Empresa	
	Realizar trámites varios que sean autorizados por la Gerencia	
	Realizar trámites en la Cooperativa de Transportes en el que se encuentran afiliados los camiones de la Empresa	
CARACTERISTICAS DE CLASE:		
	Amplios conocimientos jurídicos en juicios, trámites en oficinas públicas y juzgados	
	Conocimiento de casos mercantiles, registrales, laborales y penales	
	Amplia experiencia para atender casos civiles	
REQUISITOS MINIMOS:		
EDUCACIÓN:	Abogado	
EXPERIENCIA:	Mínimo de 3 años de experiencia profesional en el área jurídica	
CONDICIONES DE TRABAJO:		
AMBIENTE:	Oficina	
RIESGO:	No está en riesgo	

Fuente: Recolección de información en DISMAREX S.C., Consulta Internet y libros
Elaborado por: El Autor

Cuadro No. 27

Manual de Funciones del Contador

	DISMAREX S.C.
	MANUAL DE FUNCIONES
CODIGO	05
TITULO DEL PUESTO:	Contador
AREA DE GESTIÓN:	Administrativa
SUPERVISOR INMEDIATO:	Gerente
NATURALEZA DE TRABAJO:	Elaborar y emitir mensualmente los estados financieros de la empresa
FUNCIONES TIPICAS:	Realizar el chequeo semanal de caja
	Realizar formularios para declaración de impuestos
	Realizar trámite para pago de patentes
	Elaborar la información financiera que refleja el resultado de la gestión
	Examinar y evaluar los estados de resultados, con la finalidad de expresar una opinión objetiva y la gestión que los generó, apegados a una ética del ejercicio profesional
	Analizar problemas económicos y financieros que aquejen las empresas y las instituciones
	Asesorar a la gerencia en planes económicos y financieros, tales como presupuestos
	Asesorar en aspectos fiscales y de financiamientos sanos a la gerencia.
	Revisar reporte de cheques posfechados existentes en caja
	Revisar reporte de depósitos en diferentes cuentas bancarias
	Realizar las conciliaciones bancarias
CARACTERISTICAS DE CLASE:	Capacidad de planificación, organización y coordinación de lo relacionado al área contable.
	Capacidad de trabajo bajo presión
	Alto grado de conocimiento para preparar estados financieros, soporte con controles internos, soporte con toda documentación para calcular y presentar impuestos
REQUISITOS MINIMOS:	
EDUCACIÓN:	Doctor en Contabilidad y Auditoría
EXPERIENCIA:	Mínimo 3 años en registro de facturas, aplicación de políticas contables y dominar aspectos tributarios/fiscales
CONDICIONES DE TRABAJO:	
AMBIENTE:	Oficina
RIESGO:	No está en riesgo

Fuente: Recolección de información en DISMAREX S.C., Consulta Internet y libros

Elaborado por: El Autor

Cuadro No. 28

Manual de Funciones del Jefe de Ventas y Cobranzas

	DISMAREX S.C.
	MANUAL DE FUNCIONES
CODIGO	06
TITULO DEL PUESTO:	Jefe de Ventas y Cobranzas
AREA DE GESTIÓN:	Administrativa
SUPERVISOR INMEDIATO:	Gerente
NATURALEZA DE TRABAJO:	
Aplicar las políticas de créditos y cobranza establecidas en la empresa	
FUNCIONES TÍPICAS:	
Controlarla cartera de clientes	
Verificar situación actual de clientes en cuanto a créditos y cobros	
Revisar clientes abiertos todos los días y todos los fines de semana, pidiendo reportes de clientes abiertos	
Ingresar clientes morosos a la central de riegos	
Cerrar clientes cuando estos mismos tienen demasiados días vencidos o cupos de créditos vencidos	
Visitar periódicamente a los clientes con y sin el vendedor para verificar el trabajo realizado por el vendedor	
Elaborar informes respecto a las visitas por revisión de cartera de los clientes	
CARACTERÍSTICAS DE CLASE:	
Habilidad para manejo de grupos de trabajo, dinámico, con liderazgo y capacidad de dirigir.	
Excelentes habilidades para el cumplimiento de metas y manejo de gestores de cobranza	
Capacidad de trabajo de equipo y empatía	
REQUISITOS MÍNIMOS:	
EDUCACIÓN:	Ingeniería en Administración de Empresas – Ingeniería Comercial.
EXPERIENCIA:	Experiencia: 3 años en cargos similares, amplia experiencia en la gestión y supervisión de ventas y cobros, manejo de personal y manejo de indicadores
CONDICIONES DE TRABAJO:	
AMBIENTE:	Oficina
RIESGO:	No está en riesgo

Fuente: Recolección de información en DISMAREX S.C., Consulta Internet y libros
Elaborado por: El Autor

Cuadro No. 29

Manual de Funciones del Secretaria

	DISMAREX S.C.
	MANUAL DE FUNCIONES
CODIGO	07
TITULO DEL PUESTO:	Secretaria
AREA DE GESTIÓN:	Administrativa
SUPERVISOR INMEDIATO:	Gerente
NATURALEZA DE TRABAJO:	
Brindar apoyo a la Gerencia General en los procesos administrativos para facilitar la labor de ésta, agilizando el servicio al cliente	
FUNCIONES TIPICAS:	
Redactar y presentar correctamente informes, oficios, memorandos y demás, comunicados que le solicite su Jefe Inmediato	
Organizar reuniones semanales de ventas y corregir desvíos	
Archivar documentación interna y externa.	
Planificar su tiempo y el de su Jefe	
Organizar los viajes de negocios	
Organizar y asistir a las reuniones que se efectúen	
Preparar la información adecuadamente (agenda del Jefe Inmediato)	
Informar oportunamente los horarios concertados para reuniones de su Jefe inmediato	
Coordinar que todos los equipos e implementos de la oficina trabajen de manera óptima	
CARACTERISTICAS DE CLASE:	
Capacidad de trabajo en equipo	
Conocimiento en la administración y gerencia	
Gestión de conflictos	
Gestión de recursos	
Conocimiento en procesos administrativos del área de su competencia	
REQUISITOS MINIMOS:	
EDUCACIÓN:	Estudios universitarios en carrera de administración o carreras afines
EXPERIENCIA:	Mínimo 1 año de experiencia en cargos administrativos
CONDICIONES DE TRABAJO:	
AMBIENTE:	Oficina
RIESGO:	No está en riesgo

Fuente: Recolección de información en DISMAREX S.C., Consulta Internet y libros
Elaborado por: El Autor

Cuadro No. 30

Manual de Funciones del Cajero-Pagador

	DISMAREX S.C.
	MANUAL DE FUNCIONES
CODIGO	08
TITULO DEL PUESTO:	Cajero - Pagador
AREA DE GESTIÓN:	Administrativa
SUPERVISOR INMEDIATO:	Gerente
NATURALEZA DE TRABAJO:	Asesorar en asuntos financieros y físicos, responsable de coordinar la planeación, instrumentación, ejecución y evaluación del programa financiero de la empresa
FUNCIONES TÍPICAS:	Realizar el pago a proveedores
	Elaborar los rubros de descuentos de los roles de pago de las dos empresas
	Cuadrar Caja Chica
	Efectuar el pago a trabajadores de las dos empresas
	Elaborar los boletines diarios de caja y bancos (estados de cuenta)
	Elaborar las retenciones a los proveedores
	Ingresar las facturas de gastos al sistema de la empresa
CARACTERÍSTICAS DE CLASE:	Responsable de asistir al Contador General en todos los procesos contables, experiencia en conciliaciones bancarias, integraciones, manejo de sistema contable
	Capacidad de trabajo en equipo
REQUISITOS MÍNIMOS:	
EDUCACIÓN:	Estudios universitarios en carrera de administración o carreras afines
EXPERIENCIA:	Mínimo 1 año de experiencia en el área contable y conocimiento de sistemas computarizados.
CONDICIONES DE TRABAJO:	
AMBIENTE:	Oficina
RIESGO:	No está en riesgo

Fuente: Recolección de información en DISMAREX S.C., Consulta Internet y libros
Elaborado por: El Autor

Cuadro No. 31

Manual de Funciones del Cobrador-Pagador

	DISMAREX S.C.	
	MANUAL DE FUNCIONES	
CODIGO	09	
TITULO DEL PUESTO:	Cobrador - Recaudador	
AREA DE GESTIÓN:	Administrativa	
SUPERVISOR INMEDIATO:	Gerente	
NATURALEZA DE TRABAJO:	Recepción, manejo y cuidado del dinero o documentos relacionados, tales como: efectivo y cheques, resultantes de las transacciones diarias de venta en la empresa	
FUNCIONES TÍPICAS:	<p>Receptar el dinero de cobros de los diferentes vendedores de la empresa, de las diferentes rutas</p> <p>Recibir cobros realizados por con los vendedores</p> <p>Recibir retenciones de los vendedores</p> <p>Cuadrar caja para enviar los depósitos e ingresarlos al sistema de la empresa</p> <p>Contabilizar el dinero de los cobros diarios</p> <p>Realizar transferencias a caja chica al pagador para gastos varios</p> <p>Archivar retenciones emitidas por los clientes</p> <p>Archivar los reportes de cuentas por cobrar y cuentas por vencer</p> <p>Efectuar el cierre de caja diariamente</p> <p>Realizar el cierre semanal (resumen de recaudaciones, reportes de cheques protestados, cheques posfechados)</p> <p>Realizar los depósitos a las diferentes cuentas bancarias</p>	
CARACTERÍSTICAS DE CLASE:	<p>Conocimientos en sistemas computarizados, capacidad y habilidad para comunicarse</p> <p>Responsable y alto grado de atención al cliente</p> <p>Capacidad de organización</p>	
REQUISITOS MÍNIMOS:		
EDUCACIÓN:	Estudios universitarios en carrera de administración o carreras afines	
EXPERIENCIA:	Experiencia de 1 año como cajero en instituciones financieras o empresas comerciales.	
CONDICIONES DE TRABAJO:		
AMBIENTE:	Oficina	
RIESGO:	No está en riesgo	

Fuente: Recolección de información en DISMAREX S.C., Consulta Internet y libros
Elaborado por: El Autor

Cuadro No. 32

Manual de Funciones del Vendedor Senior

	DISMAREX S.C.
	MANUAL DE FUNCIONES
CODIGO	10
TITULO DEL PUESTO:	Vendedor Senior
AREA DE GESTIÓN:	Ventas
SUPERVISOR INMEDIATO:	Jefe de Ventas y Cobranzas
NATURALEZA DE TRABAJO:	Alcanzar determinados volúmenes de venta, mantener o perfeccionar la participación en el mercado y generar una determinada utilidad o beneficio para la empresa.
FUNCIONES TIPICAS:	
	Entregar el reporte de ventas realizadas en la semana a su Jefe Inmediato
	Informar a los clientes sobre las promociones e incentivos para los clientes
	Ejecutar las ventas y el cobro a cada cliente
	Realizar informes diarios de cada cliente visitado
	Revisar el producto en los locales de los clientes
	Informar al cliente los objetivos y plan de incentivos para los clientes
	Reportar novedades del mercado para tomar soluciones oportunas
	Ejecutar las ventas con sus respectivos catálogos y listado de precios
	Realizar el cobro a clientes dentro del plazo establecido
CARACTERISTICAS DE CLASE:	
	Conocimiento de productos de consumo masivo
	Experiencia en prospección, seguimiento y cierre de negocios
	Seguimiento y desarrollo de cartera de clientes
REQUISITOS MINIMOS	
EDUCACIÓN:	Estudios universitarios (3er año) en carrera de Marketing
EXPERIENCIA:	Experiencia mínima de 3 años en ventas mayoristas en empresas de consumo masivo.
CONDICIONES DE TRABAJO:	
AMBIENTE:	Campo
RIESGO:	Está en mediano riesgo

Fuente: Recolección de información en DISMAREX S.C., Consulta Internet y libros

Elaborado por: El Autor

Cuadro No. 33

Manual de Funciones del Vendedor-Despachador

	DISMAREX S.C.
	MANUAL DE FUNCIONES
CODIGO	11
TITULO DEL PUESTO:	Vendedor - Despachador
AREA DE GESTIÓN:	Ventas
SUPERVISOR INMEDIATO:	Jefe de Ventas y Cobranzas
NATURALEZA DE TRABAJO:	
Alcanzar determinados volúmenes de venta, mantener o perfeccionar la participación en el mercado y generar una determinada utilidad o beneficio para la empresa.	
FUNCIONES TÍPICAS:	
Ejecutar las ventas con sus respectivos catálogos y listado de precios	
Informar a los puntos de ventas sobre las promociones e incentivos para los clientes	
Cumplir los cupos de ventas mensuales	
Revisar el producto en los locales de los clientes	
Informar al cliente los objetivos y plan de incentivos para los clientes	
Reportar novedades del mercado para tomar soluciones oportunas	
Despachar y empacar las listas de productos que son entregadas por facturación	
Mantener en perfecto estado la mercadería en el área de trabajo y el equipo del cual es responsable	
CARACTERÍSTICAS DE CLASE:	
Conocimiento de productos de consumo masivo	
Responsable y alto grado de atención al cliente	
Organizado, puntual, perseverante y muy orientado a los objetivos.	
REQUISITOS MÍNIMOS:	
EDUCACIÓN:	Estudios universitarios (2do año) en carrera de Marketing
EXPERIENCIA:	Experiencia mínima de 1 año en ventas mayoristas en empresas de consumo masivo.
CONDICIONES DE TRABAJO:	
AMBIENTE:	Mercado - Bodega
RIESGO:	Está en mediano riesgo

Fuente: Recolección de información en DISMAREX S.C., Consulta Internet y libros

Elaborado por: El Autor

Cuadro No. 34

Manual de Funciones del Bodeguero

	DISMAREX S.C.	
	MANUAL DE FUNCIONES	
CODIGO	12	
TITULO DEL PUESTO:	Jefe de Bodega	
AREA DE GESTIÓN:	Logística	
SUPERVISOR INMEDIATO:	Gerente	
NATURALEZA DE TRABAJO:	Responder por el adecuado manejo, almacenamiento y conservación de la mercadería, así como el inventario de bodega, llevando el control adecuado de los productos, equipo y herramienta que se tiene en bodega	
FUNCIONES TIPICAS:	<p>Distribuir listas de pedidos al personal de la bodega, quienes se encargan de despachar la mercadería para los clientes</p> <p>Seleccionar la mercadería en la bodega, y solicitar al asistente de facturación las facturas originales</p> <p>Revisar la mercadería con las facturas originales y empacar</p> <p>Revisar y empacar la mercadería en la bodega, cargar al camión, dependiendo la ruta que le toque a cada camión</p> <p>Receptar mercadería que ha sido devuelta por los clientes, con las respectivas facturas</p> <p>Realizar los días viernes arreglo de bodega</p> <p>Realizar despachos de mercadería de lunes a sábados</p> <p>Recibir mercadería de las empresas proveedoras</p> <p>Realizar la devolución de mercadería, cuando se verifique que los proveedores han enviado mercadería en mal estado. (en la recepción de mercadería de proveedores)</p>	
CARACTERISTICAS DE CLASE:	<p>Habilidad en el desarrollo de controles de ingreso y salida de mercadería</p> <p>Conocimiento en el manejo de inventario de bodega</p> <p>Administración efectiva de la rotación de productos</p> <p>Capacidad de organizar y planificar</p>	
REQUISITOS MINIMOS:		
EDUCACIÓN:	Bachiller	
EXPERIENCIA:	Experiencia de 2 años en bodega de productos de consumo masivo	
CONDICIONES DE TRABAJO:		
AMBIENTE:	Bodega	
RIESGO:	Está en riesgo	

Fuente: Recolección de información en DISMAREX S.C., Consulta Internet y libros
Elaborado por: El Autor

Cuadro No. 35

Manual de Funciones del Chofer-Despachador

	DISMAREX S.C.	
	MANUAL DE FUNCIONES	
CODIGO	13	
TITULO DEL PUESTO:	Chofer - Despachador	
AREA DE GESTIÓN:	Logística	
SUPERVISOR INMEDIATO:	Jefe de Bodega	
NATURALEZA DE TRABAJO:	Ejecutar labores relacionadas con la conducción de vehículos utilizados en el transporte de mercaderías hacia las tiendas, supermercados, comerciales mayoristas y minoristas dentro y fuera de la provincia	
FUNCIONES TÍPICAS:	<p>Revisar que el vehículo que se encuentre en óptimas condiciones para su correcto funcionamiento</p> <p>Llevar el vehículo del garaje a bodega cuando los bodegueros lo pidan para cargar la mercadería</p> <p>Solicitar al cajero-pagador dinero para sus respectivos viáticos.</p> <p>Descargar la mercadería en cada uno de los clientes con ayuda del personal de despacho</p> <p>Dejar el vehículo en el garaje y entregar la llave a su Jefe Inmediato</p> <p>Presentar reportes del vehículo, en los cuales se debe especificar si el vehículo tiene algún desperfecto</p> <p>Despachar mercadería cuando permanezca en bodega</p>	
CARACTERÍSTICAS DE CLASE:	<p>Destreza y habilidad en el manejo de vehículos pesados de transporte de mercadería.</p> <p>Capacidad de organizar y planificar.</p> <p>Conocimiento de productos de consumo masivo</p>	
REQUISITOS MÍNIMOS:		
EDUCACIÓN:	Chofer Profesional	
EXPERIENCIA:	Mínimo 3 años de experiencia como chofer, preferiblemente en empresas de tipo comercial	
CONDICIONES DE TRABAJO:		
AMBIENTE:	Bodega - Mercado	
RIESGO:	Está en riesgo	

Fuente: Recolección de información en DISMAREX S.C., Consulta Internet y libros
Elaborado por: El Autor

Cuadro No. 36

Manual de Funciones del Empacador-Despachador-Perchero

	DISMAREX S.C.
	MANUAL DE FUNCIONES
CODIGO	14
TITULO DEL PUESTO:	Empacador-Despachador-Perchero
AREA DE GESTIÓN:	Logística
SUPERVISOR INMEDIATO:	Jefe de Bodega
NATURALEZA DE TRABAJO:	
Despachar y responder por el adecuado manejo, almacenamiento y conservación de la mercadería, llevando el control adecuado de los productos, equipo y herramienta que se tiene en bodega.	
FUNCIONES TÍPICAS:	
Controlar el inventario de bodega	
Despachar y empacar las listas de productos que son entregadas por facturación.	
Controlar las fechas de caducidad de los productos y características del mismo	
Transportar la mercadería a los respectivos camiones para su entrega posterior	
Mantener ordenada la mercadería en bodega	
Entregar la mercadería conjuntamente con el chofer que este en ruta a los respectivos clientes	
CARACTERÍSTICAS DE CLASE:	
Conocimiento en el manejo de mercadería	
Administración efectiva de la rotación de productos	
Capacidad de organizar y planificar	
Agilidad para los despachos de productos	
REQUISITOS MÍNIMOS:	
EDUCACIÓN:	Bachiller
EXPERIENCIA:	Mínimo 1 año de experiencia en ventas de productos de consumo masivo
CONDICIONES DE TRABAJO:	
AMBIENTE:	Bodega - Mercado
RIESGO:	Está en riesgo

Fuente: Recolección de información en DISMAREX S.C., Consulta Internet y libros

Elaborado por: El Autor

Cuadro No. 37

Manual de Funciones del Auxiliar de Servicios

	DISMAREX S.C.
	MANUAL DE FUNCIONES
CODIGO	15
TITULO DEL PUESTO:	Auxiliar de Servicios
AREA DE GESTIÓN:	Logística
SUPERVISOR INMEDIATO:	Jefe de Talento Humano
NATURALEZA DE TRABAJO:	
Realizar labores de organización y limpieza de las oficinas, mobiliarios y equipos de la empresa.	
FUNCIONES TÍPICAS:	
Recoger, clasificar y entregar la correspondencia (documentación)	
Mantener las áreas de trabajo en condiciones higiénicas y buen estado	
Informar a su jefe superior sobre los desperfectos e irregularidades que observe en las instalaciones, equipamiento y mobiliario	
CARACTERÍSTICAS DE CLASE:	
Destreza en el manejo de los implementos de aseo	
Tener atención auditiva y visual dentro de la empresa durante la jornada diaria de trabajo	
REQUISITOS MÍNIMOS:	
EDUCACIÓN:	Bachiller
EXPERIENCIA:	1 año de experiencia en cargos similares
CONDICIONES DE TRABAJO:	
AMBIENTE:	Oficina - Bodega
RIESGO:	Está en mediano riesgo

Fuente: Recolección de información en DISMAREX S.C., Consulta Internet y libros

Elaborado por: El Autor

VALUACIÓN DE PUESTOS

VALUACIÓN POR PUNTOS PLANTEADO A DISMAREX S.C.

ESTABLECER FACTORES QUE VAN A SER OBJETO DE VALUACIÓN.



DETERMINAR GRADOS Y DEFINIR FACTORES

DETERMINAR GRADOS

Cuadro No. 38

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

Fuente: Recolección de información en DISMAREX S.C., Consulta internet y libros
Elaborado por: El Autor

DEFINIR FACTORES

EDUCACIÓN

Cuadro No. 39

1.- Grado	Nivel Primario
2.- Grado	Nivel Secundario
3.- Grado	Nivel Universitario
4.- Grado	Título Profesional

Fuente: Recolección de información en DISMAREX S.C., Consulta internet y libros
Elaborado por: El Autor

EXPERIENCIA**Cuadro No. 40**

1.- Grado	0 - 1 años
2.- Grado	2 - 3 años
3.- Grado	4 - 5años
4.- Grado	+6 años

Fuente: Recolección de información en DISMAREX S.C., Consulta internet y libros
Elaborado por: El Autor

INICIATIVA**Cuadro No. 41**

1.- Grado	Resuelve problemas de su trabajo
2.- Grado	Resuelve problemas de sus sección
3.- Grado	Resuelve problemas de su departamento
4.- Grado	Resuelve problemas de la empresa

Fuente: Recolección de información en DISMAREX S.C., Consulta internet y libros
Elaborado por: El Autor

RESPONSABILIDAD POR PERSONA

Cuadro No. 42

1.- Grado	Responde por su propio trabajo
2.- Grado	Responde por el trabajo de su sección
3.- Grado	Responde por el trabajo de departamento

Fuente: Recolección de información en DISMAREX S.C., Consulta internet y libros
Elaborado por: El Autor

ESFUERZO MENTAL

Cuadro No. 43

1.- Grado	No requiere de concentración
2.- Grado	Requiere de mediana concentración
3.- Grado	Grado Siempre requiere de concentración

Fuente: Recolección de información en DISMAREX S.C., Consulta internet y libros
Elaborado por: El Autor

ESFUERZO FÍSICO

Cuadro No. 44

1.- Grado	No requiere de esfuerzo físico
2.- Grado	Requiere mediano de esfuerzo físico
3.- Grado	Requiere constantemente esfuerzo físico

Fuente: Recolección de información en DISMAREX S.C., Consulta internet y libros
Elaborado por: El Autor

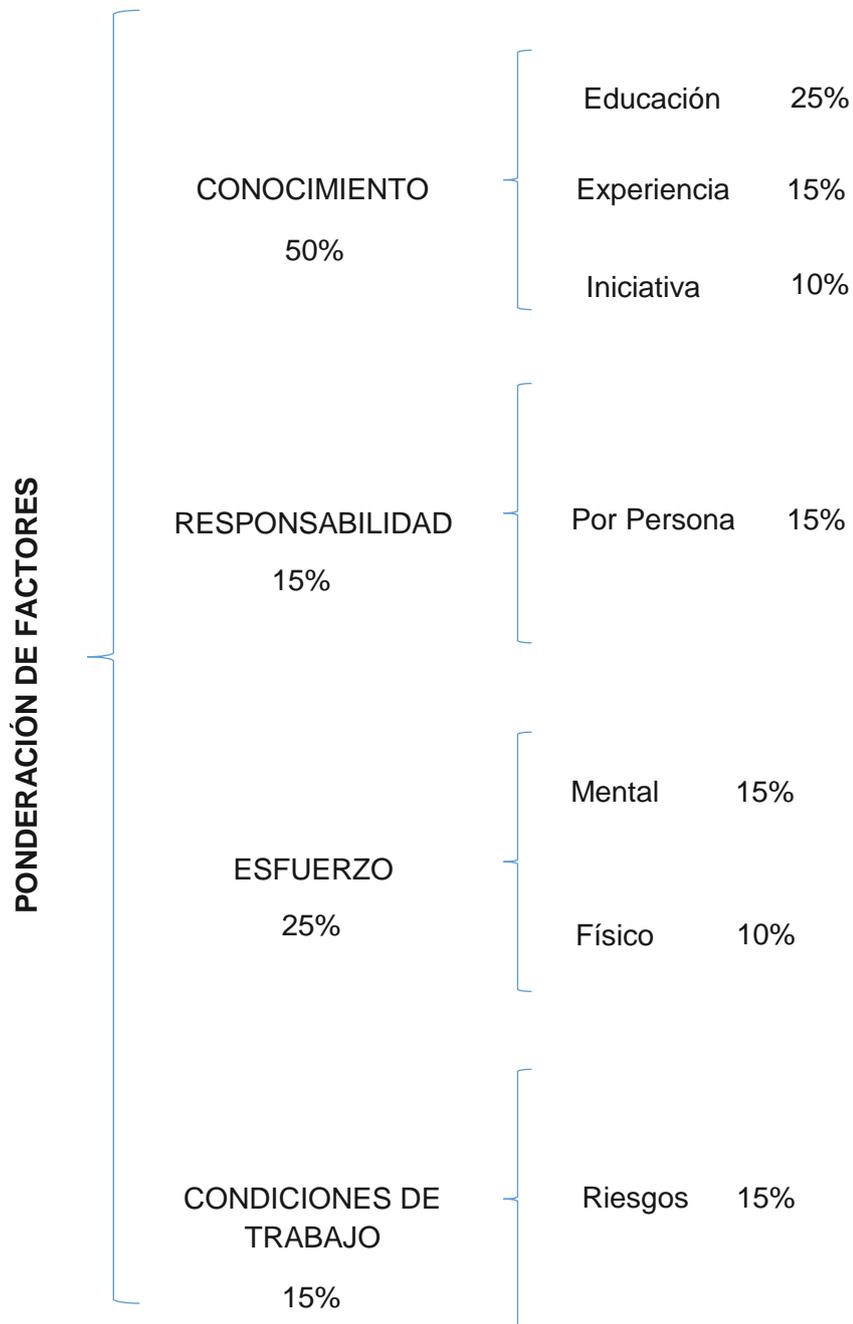
RIESGOS

Cuadro No. 45

1.- Grado	No está en riesgo
2.- Grado	Eventualmente está en riesgo
3.- Grado	Está en posibilidad de sufrir accidentes

Fuente: Recolección de información en DISMAREX S.C., Consulta internet y libros
Elaborado por: El Autor

PONDERACIÓN DE FACTORES



ESTABLECER PUNTOS A LOS GRADOS.**Cuadro No. 46**

FACTORES	PESO	PRIMER GRADO	SEGUNDO GRADO	TERCER GRADO	CUARTO GRADO
EDUCACIÓN	25	25	50	75	100
EXPERIENCIA	15	15	30	45	60
INICIATIVA	10	10	20	30	40
RESP. PERSONA	15	15	30	45	
ESFUERZO MENTAL	15	15	30	45	
ESFUERZO FÍSICO	10	10	20	30	
RIESGO	10	10	20	30	

Fuente: Cuadros del No. 38 – No. 46

Elaborado por: El Autor

DENOMINACIÓN Y CLASIFICADOR DE PUESTOS.

CÓDIGO: 01

TÍTULO DEL PUESTO: GERENTE

Cuadro No. 47

FACTORES	PESO	PRIMER GRADO	SEGUNDO GRADO	TERCER GRADO	CUARTO GRADO
EDUCACIÓN	25	25	50	75	100
EXPERIENCIA	15	15	30	45	60
INICIATIVA	10	10	20	30	40
RESP. PERSONA	20	20	40	60	
ESFUERZO MENTAL	5	5	10	15	
ESFUERZO FÍSICO	10	10	20	30	
RIESGO	15	15	30	45	
				TOTAL	285

Fuente: Cuadros del No. 38 – No. 46

Elaborado por: El Autor

CÓDIGO: 02

TÍTULO DEL PUESTO: JEFE FINANCIERO

Cuadro No. 48

FACTORES	PESO	PRIMER GRADO	SEGUNDO GRADO	TERCER GRADO	CUARTO GRADO
EDUCACIÓN	25	25	50	75	100
EXPERIENCIA	15	15	30	45	60
INICIATIVA	10	10	20	30	40
RESP. PERSONA	20	20	40	60	
ESFUERZO MENTAL	5	5	10	15	
ESFUERZO FÍSICO	10	10	20	30	
RIESGO	15	15	30	45	
				TOTAL	270

Fuente: Cuadros del No. 38 – No. 46

Elaborado por: El Autor

CÓDIGO: 03

TÍTULO DEL PUESTO: JEFE DE TALENTO HUMANO

Cuadro No. 49

FACTORES	PESO	PRIMER GRADO	SEGUNDO GRADO	TERCER GRADO	CUARTO GRADO
EDUCACION	25	25	50	75	100
EXPERIENCIA	15	15	30	45	60
INICIATIVA	10	10	20	30	40
RESP. PERSONA	20	20	40	60	
ESFUERZO MENTAL	5	5	10	15	
ESFUERZO FISICO	10	10	20	30	
RIESGO	15	15	30	45	
				TOTAL	260

Fuente: Cuadros del No. 38 – No. 46

Elaborado por: El Autor

CÓDIGO: 04**TÍTULO DEL PUESTO: ASESOR JURÍDICO****Cuadro No. 50**

FACTORES	PESO	PRIMER GRADO	SEGUNDO GRADO	TERCER GRADO	CUARTO GRADO
EDUCACIÓN	25	25	50	75	100
EXPERIENCIA	15	15	30	45	60
INICIATIVA	10	10	20	30	40
RESP. PERSONA	20	20	40	60	
ESFUERZO MENTAL	5	5	10	15	
ESFUERZO FÍSICO	10	10	20	30	
RIESGO	15	15	30	45	
				TOTAL	270

Fuente: Cuadros del No. 38 – No. 46**Elaborado por:** El Autor**CÓDIGO: 05****TÍTULO DEL PUESTO: CONTADOR****Cuadro No. 51**

FACTORES	PESO	PRIMER GRADO	SEGUNDO GRADO	TERCER GRADO	CUARTO GRADO
EDUCACIÓN	25	25	50	75	100
EXPERIENCIA	15	15	30	45	60
INICIATIVA	10	10	20	30	40
RESP. PERSONA	20	20	40	60	
ESFUERZO MENTAL	5	5	10	15	
ESFUERZO FÍSICO	10	10	20	30	
RIESGO	15	15	30	45	
				TOTAL	270

Fuente: Cuadros del No. 38 – No. 46**Elaborado por:** El Autor

CÓDIGO: 06

TÍTULO DEL PUESTO: JEFE DE VENTAS Y COBRANZAS

Cuadro No. 52

FACTORES	PESO	PRIMER GRADO	SEGUNDO GRADO	TERCER GRADO	CUARTO GRADO
EDUCACION	25	25	50	75	100
EXPERIENCIA	15	15	30	45	60
INICIATIVA	10	10	20	30	40
RESP. PERSONA	20	20	40	60	
ESFUERZO MENTAL	5	5	10	15	
ESFUERZO FISICO	10	10	20	30	
RIESGO	15	15	30	45	
				TOTAL	245

Fuente: Cuadros del No. 38 – No. 46

Elaborado por: El Autor

CÓDIGO: 07

TÍTULO DEL PUESTO: SECRETARIA

Cuadro No. 53

FACTORES	PESO	PRIMER GRADO	SEGUNDO GRADO	TERCER GRADO	CUARTO GRADO
EDUCACIÓN	25	25	50	75	100
EXPERIENCIA	15	15	30	45	60
INICIATIVA	10	10	20	30	40
RESP. PERSONA	20	20	40	60	
ESFUERZO MENTAL	5	5	10	15	
ESFUERZO FÍSICO	10	10	20	30	
RIESGO	15	15	30	45	
				TOTAL	200

Fuente: Cuadros del No. 38 – No. 46

Elaborado por: El Autor

CÓDIGO: 08**TÍTULO DEL PUESTO: CAJERO-PAGADOR****Cuadro No. 54**

FACTORES	PESO	PRIMER GRADO	SEGUNDO GRADO	TERCER GRADO	CUARTO GRADO
EDUCACIÓN	25	25	50	75	100
EXPERIENCIA	15	15	30	45	60
INICIATIVA	10	10	20	30	40
RESP. PERSONA	20	20	40	60	
ESFUERZO MENTAL	5	5	10	15	
ESFUERZO FÍSICO	10	10	20	30	
RIESGO	15	15	30	45	
				TOTAL	220

Fuente: Cuadros del No. 38 – No. 46**Elaborado por:** El Autor**CÓDIGO: 09****TÍTULO DEL PUESTO: COBRADOR-RECAUDADOR****Cuadro No. 55**

FACTORES	PESO	PRIMER GRADO	SEGUNDO GRADO	TERCER GRADO	CUARTO GRADO
EDUCACIÓN	25	25	50	75	100
EXPERIENCIA	15	15	30	45	60
INICIATIVA	10	10	20	30	40
RESP. PERSONA	20	20	40	60	
ESFUERZO MENTAL	5	5	10	15	
ESFUERZO FÍSICO	10	10	20	30	
RIESGO	15	15	30	45	
				TOTAL	220

Fuente: Cuadros del No. 38 – No. 46**Elaborado por:** El Autor

CÓDIGO: 10

TÍTULO DEL PUESTO: VENDEDOR SENIOR

Cuadro No. 56

FACTORES	PESO	PRIMER GRADO	SEGUNDO GRADO	TERCER GRADO	CUARTO GRADO
EDUCACIÓN	25	25	50	75	100
EXPERIENCIA	15	15	30	45	60
INICIATIVA	10	10	20	30	40
RESP. PERSONA	20	20	40	60	
ESFUERZO MENTAL	5	5	10	15	
ESFUERZO FÍSICO	10	10	20	30	
RIESGO	15	15	30	45	
				TOTAL	260

Fuente: Cuadros del No. 38 –No. 46

Elaborado por: El Autor

CÓDIGO: 11

TÍTULO DEL PUESTO: VENDEDOR-DESPACHADOR

Cuadro No. 57

FACTORES	PESO	PRIMER GRADO	SEGUNDO GRADO	TERCER GRADO	CUARTO GRADO
EDUCACIÓN	25	25	50	75	100
EXPERIENCIA	15	15	30	45	60
INICIATIVA	10	10	20	30	40
RESP. PERSONA	20	20	40	60	
ESFUERZO MENTAL	5	5	10	15	
ESFUERZO FÍSICO	10	10	20	30	
RIESGO	15	15	30	45	
				TOTAL	225

Fuente: Cuadros del No. 38 –No. 46

Elaborado por: El Autor

CÓDIGO: 12

TÍTULO DEL PUESTO: JEFE DE BODEGA

Cuadro No. 58

FACTORES	PESO	PRIMER GRADO	SEGUNDO GRADO	TERCER GRADO	CUARTO GRADO
EDUCACIÓN	25	25	50	75	100
EXPERIENCIA	15	15	30	45	60
INICIATIVA	10	10	20	30	40
RESP. PERSONA	20	20	40	60	
ESFUERZO MENTAL	5	5	10	15	
ESFUERZO FÍSICO	10	10	20	30	
RIESGO	15	15	30	45	
				TOTAL	260

Fuente: Cuadros del No. 38 –No. 46

Elaborado por: El Autor

CÓDIGO: 13

TÍTULO DEL PUESTO: CHOFER DESPACHADOR

Cuadro No. 59

FACTORES	PESO	PRIMER GRADO	SEGUNDO GRADO	TERCER GRADO	CUARTO GRADO
EDUCACIÓN	25	25	50	75	100
EXPERIENCIA	15	15	30	45	60
INICIATIVA	10	10	20	30	40
RESP. PERSONA	20	20	40	60	
ESFUERZO MENTAL	5	5	10	15	
ESFUERZO FÍSICO	10	10	20	30	
RIESGO	15	15	30	45	
				TOTAL	230

Fuente: Cuadros del No. 38 –No. 46

Elaborado por: El Autor

CÓDIGO: 14

TÍTULO DEL PUESTO: EMPACADOR-DESPACHADOR-PERCHERO

Cuadro No. 60

FACTORES	PESO	PRIMER GRADO	SEGUNDO GRADO	TERCER GRADO	CUARTO GRADO
EDUCACIÓN	25	25	50	75	100
EXPERIENCIA	15	15	30	45	60
INICIATIVA	10	10	20	30	40
RESP. PERSONA	20	20	40	60	
ESFUERZO MENTAL	5	5	10	15	
ESFUERZO FÍSICO	10	10	20	30	
RIESGO	15	15	30	45	
				TOTAL	215

Fuente: Cuadros del No. 38 –No. 46

Elaborado por: El Autor

CÓDIGO: 15

TÍTULO DEL PUESTO: AUXILIAR DE SERVICIOS

Cuadro No. 61

FACTORES	PESO	PRIMER GRADO	SEGUNDO GRADO	TERCER GRADO	CUARTO GRADO
EDUCACIÓN	25	25	50	75	100
EXPERIENCIA	15	15	30	45	60
INICIATIVA	10	10	20	30	40
RESP. PERSONA	20	20	40	60	
ESFUERZO MENTAL	5	5	10	15	
ESFUERZO FÍSICO	10	10	20	30	
RIESGO	15	15	30	45	
				TOTAL	185

Fuente: Cuadros del No. 38 –No. 46

Elaborado por: El Autor

SUMATORIA DE PUNTOS DE ACUERDO A LA DENOMINACIÓN DEL PUESTO

Cuadro No. 62

CARGOS	EDUCACION	EXPERIENCIA	INICIATIVA	R. P. PERSONA	E. MENTAL	E. FISICO	RIESGO	TOTAL
GERENTE	100	45	40	60	15	10	15	285
JEFE FINANCIERO	100	30	40	60	15	10	15	270
JEFE DE TALENTO HUMANO	75	45	40	60	15	10	15	260
ASESOR JURIDICO	100	30	40	60	15	10	15	270
CONTADOR	100	30	40	60	15	10	15	270
SUPERVISOR DE VENTAS Y COBRANZAS	75	30	40	60	15	10	15	245
SECRETARIA	75	15	30	40	15	10	15	200
CAJERO-PAGADOR	75	15	30	60	15	10	15	220
COBRADOR-RECAUDADOR	75	15	30	60	15	10	15	220
VENDEDOR SENIOR	75	30	30	60	15	20	30	260
VENDEDOR-DESPACHADOR	75	15	30	40	15	20	30	225
JEFE DE BODEGA	50	30	30	60	15	30	45	260
CHOFER-DESPACHADOR	50	30	20	40	15	30	45	230
EMPACADOR-DESPACHADOR-PERCHERO	50	15	20	40	15	30	45	215
AUXILIAR DE SERVICIOS	50	15	20	40	10	20	30	185
							TOTAL	3615

Fuente: Cuadros del No. 47 –No. 61

Elaborado por: El Autor

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

Cuadro No. 63

CARGOS	X	Y	XY	X2
GERENTE	285	600,00	171000,00	81225,00
JEFE FINANCIERO	270	500,00	135000,00	72900,00
JEFE DE TALENTO HUMANO	260	450,00	117000,00	67600,00
ASESOR JURIDICO	270	500,00	135000,00	72900,00
CONTADOR	270	500,00	135000,00	72900,00
SUPERVISOR DE VENTAS Y COBRANZAS	245	500,00	122500,00	60025,00
SECRETARIA	200	450,00	90000,00	40000,00
CAJERO-PAGADOR	220	420,00	92400,00	48400,00
COBRADOR-RECAUDADOR	220	400,00	88000,00	48400,00
VENDEDOR SENIOR	260	450,00	117000,00	67600,00
VENDEDOR-DESPACHADOR	225	377,90	85027,50	50625,00
JEFE DE BODEGA	260	500,00	130000,00	67600,00
CHOFER-DESPACHADOR	230	563,41	129584,30	52900,00
EMPACADOR-DESPACHADOR-PERCHERO	215	366,00	78690,00	46225,00
AUXILIAR DE SERVICIOS	185	366,00	67710,00	34225,00
TOTAL	3615	6943,31	1693911,80	883525,00

Fuente: Cuadro No. 62 y Roles de pago de DISMAREX S.C.

Elaborado por: El Autor

APLICACIÓN DE FÓRMULAS MATEMÁTICAS PREVIO AL AJUSTE SALARIAL

Al hablar de un ajuste salarial se refiere a que no ha existido un incremento en los sueldos, por tal razón existe la necesidad de presentar una alternativa para regular dichos salarios, y para ello se utiliza el método de mínimos cuadrados cuya fórmula es la siguiente:

$$PENDIENTE C = \frac{\sum XY - \frac{\sum X \sum Y}{N}}{\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{N}}$$

$$PENDIENTE C = \frac{1693911.80 - \frac{1693911.80}{15}}{883525.00 - \frac{883525.00}{15}}$$

$$PENDIENTE C = \frac{1693911.80 - 112927.45}{883525.00 - 58901.67}$$

$$PENDIENTE C = \frac{1580984.35}{824623.33}$$

$$PENDIENTE C = 1.92$$

$$X_1 = \frac{\sum X}{N} \quad Y_1 = \frac{\sum Y}{N}$$

$$X_1 = \frac{3615.00}{15} \quad Y_1 = \frac{6943.31}{15}$$

$$X_1 = 241.00 \quad Y_1 = 462.89$$

$$P1 = 241.00 \quad ; \quad 462.89$$

ECUACIÓN DE LA RECTA

$$Y_2 = Y_1 - C (X_1 - X_2)$$

$$X_2 = 185$$

$$Y_2 = 462.89 - 1.92 (241 - 185)$$

$$Y_2 = 462.89 - 1.92 (56)$$

$$Y_2 = 462.89 - 107.52$$

$$Y_2 = 355.37$$

$$P_2 = 185 \quad ; \quad 355.63$$

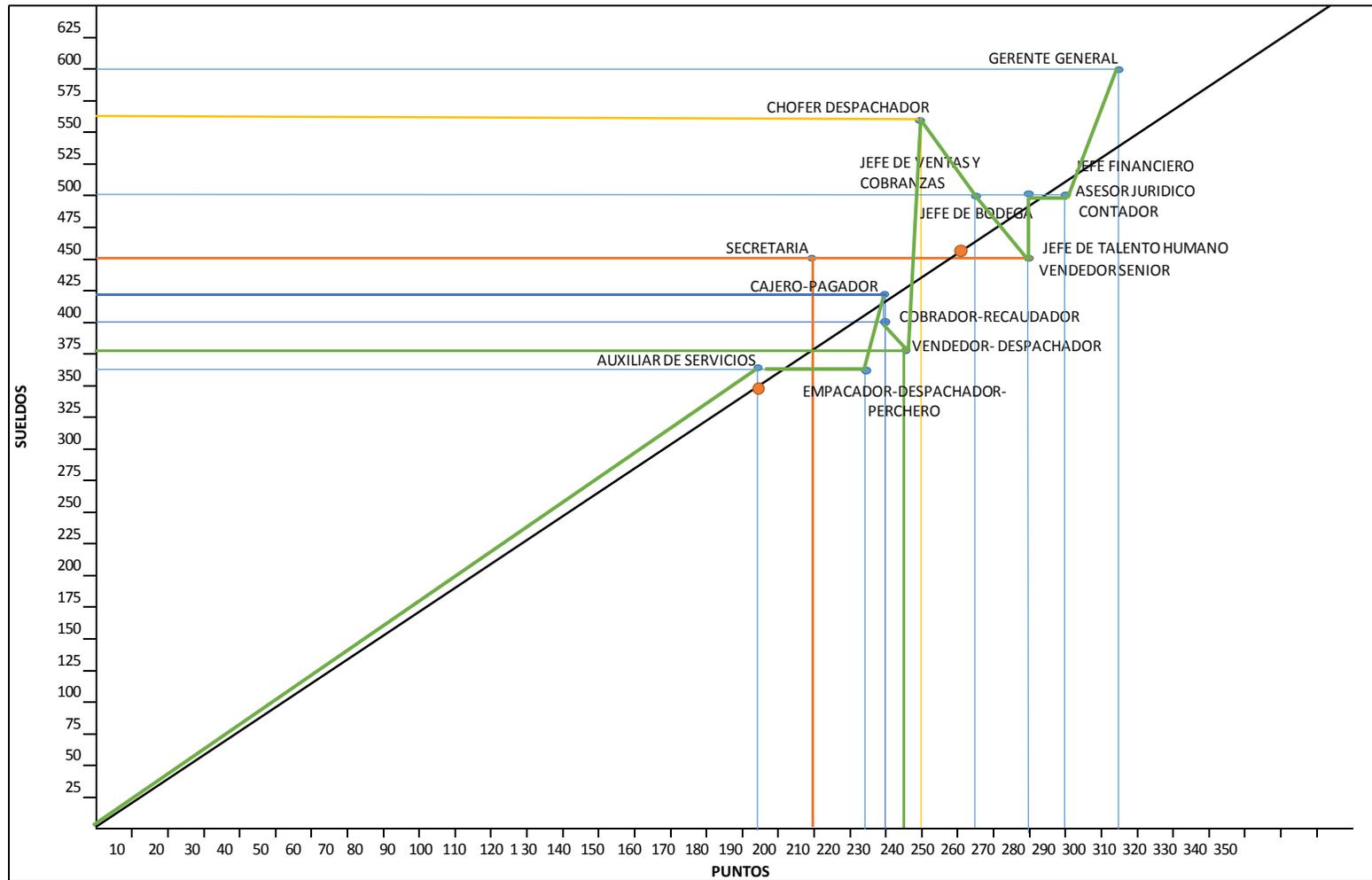
ANÁLISIS DE LA GRÁFICA**Cuadro No. 64**

SALARIOS	PUNTOS	CARGO
600,00	285	GERENTE
500,00	270	JEFE FINANCIERO
450,00	260	JEFE DE TALENTO HUMANO
500,00	270	ASESOR JURIDICO
500,00	270	CONTADOR
500,00	245	SUPERVISOR DE VENTAS Y COBRANZAS
450,00	200	SECRETARIA
420,00	220	CAJERO-PAGADOR
400,00	220	COBRADOR-RECAUDADOR
450,00	260	VENDEDOR SENIOR
377,90	225	VENDEDOR-DESPACHADOR
500,00	260	JEFE DE BODEGA
563,41	230	CHOFER-DESPACHADOR
366,00	215	EMPACADOR-DESPACHADOR-PERCHERO
366,00	185	AUXILIAR DE SERVICIOS

Fuente: Cuadro No. 63

Elaborado por: El Autor

Gráfica Nro. 24



Fuente: Cuadro No. 63 y ecuación de la recta calculada

Elaborado por: El Autor

Los cargos de DISMAREX S.C. que son necesarios realizar el ajuste salarial de acuerdo a los resultados de la gráfica son:

- Jefe Financiero
- Jefe de Talento Humano
- Asesor Jurídico
- Contador
- Cobrador-Recaudador
- Vendedor Sénior
- Vendedor-Despachador
- Empacador-Despachador-Perchero

Los cargos antes mencionados que se encuentran por debajo de la línea trazada, indica que los sueldos establecidos actualmente no se encuentran acorde a las funciones, responsabilidades, conocimientos, experiencia y condiciones de trabajo dentro de la empresa.

La siguiente formula permitirá realizar el ajuste salarial a cada uno de los cargos, los mismos que se obtendrán calculando el factor de valorización de la siguiente manera:

$$\text{FACTOR DE VALORIZACIÓN} = \frac{\Sigma \text{ Sueldos}}{\Sigma \text{ Puntos}}$$

$$\text{FACTOR DE VALORIZACIÓN} = \frac{6943.31}{3615.00}$$

$$\text{FACTOR DE VALORIZACIÓN} = 1.92$$

SUELDO QUE DEBERÍA GANAR EL PERSONAL DE DISMAREX S.C.

Cuadro No. 65

N.	PUESTOS	PUNTOS	FACTOR DE VALORIZACION	SUELDO ACTUAL	SUELDO A GANAR
1	GERENTE	285		600,00	600,00
2	JEFE FINANCIERO	270	1,92	500,00	518,40
3	JEFE DE TALENTO HUMANO	260	1,92	450,00	499,20
4	ASESOR JURIDICO	270	1,92	500,00	518,40
5	CONTADOR	270	1,92	500,00	518,40
6	SUPERVISOR DE VENTAS Y COBRANZAS	245		500,00	500,00
7	SECRETARIA	200		450,00	450,00
8	CAJERO-PAGADOR	220		420,00	420,00
9	COBRADOR-RECAUDADOR	220	1,92	400,00	422,40
10	VENDEDOR SENIOR	260	1,92	450,00	499,20
11	VENDEDOR-DESPACHADOR	225	1,92	377,90	432,00
12	JEFE DE BODEGA	260		500,00	500,00
13	CHOFER-DESPACHADOR	230		563,41	563,41
14	EMPACADOR-DESPACHADOR-PERCHERO	215	1,92	366,00	412,80
15	AUXILIAR DE SERVICIOS	185		366,00	366,00

Fuente: Cuadro No. 50, Gráfico No. 33 y Factor de Valorización

Elaborado por: El Autor

**REGLAMENTO INTERNO DE
ADMISIÓN Y EMPLEO DE
“DISMAREX SC”
DE LA CIUDAD DE
SANTO DOMINGO DE LOS
TSÁCHILAS**

LA JUNTA DE ACCIONISTAS DE LA SOCIEDAD CIVIL DISMAREX S.C. con los dispuesto en el Art. 64 del Código Laboral vigente, para los efectos legales determinados en el numeral 12 del Art. 42, en el literal a) del Art.44, en el literal e) del Art.45, en el literal b) y el Art. 172, del mismo Código de Trabajo, y las demás disposiciones pertinentes se aplicaran al siguiente Reglamento de Admisión y Empleo.

CONSIDERANDO

La importancia de una adecuada selección de personal en las organizaciones empresariales es indiscutible, muchos factores que se ven perjudicados cuando no se elige de forma adecuada al candidato.

Por esta razón es necesario contar con un Reglamento de Admisión y Empleo acorde a las leyes y reglamentos vigentes de nuestro país, **LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS**, en concordancia con el **GERENTE Y REPRESENTANTE LEGAL** de LA SOCIEDAD CIVIL DISMAREX S.C. (**ROBERTO MARCELO QUEZADA RIVERA**) en uso de sus atribuciones.

RESUELVE:

Expedir el presente; **REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO**

CAPÍTULO I

DISPOSICIONES GENERALES

ART. 1.- El presente Reglamento de Admisión y Empleo, tiene como objeto garantizar que las operaciones de la SOCIEDAD CIVIL DISMAREX S.C., se realicen con eficiencia, avalando el enfoque de procesos para la satisfacción de la empresa y sus trabajadores; utilizando para ello un correcto Sistema de Gestión del Talento Humano.

ART. 2.- En este Reglamento en adelante se utilizará el término LA SOCIEDAD para referirse a LA SOCIEDAD CIVIL DISMAREX S.C., y se usara la palabra “trabajador” o “trabajadores”, que incluyen los empleados y trabajadores sean estos masculino o femenino.

ART. 3.- El reglamento contiene normas y condiciones que regularizan las relaciones de trabajo de la empresa y los empleados.

ART. 4.- El reglamento será aplicado de manera obligatoria a todos los trabajadores de los distintos departamentos de la Empresa. Las disposiciones contenidas en este reglamento deberán ser observadas y cumplidas por todos los trabajadores.

ART. 5.- La Empresa dará a conocer y difundirá el presente Reglamento de Admisión y Empleo a todos los trabajadores, será colocado un ejemplar en una zona

visible de manera permanente en cada uno de los departamentos. Se entregará un ejemplar a cada uno de los trabajadores.

ART. 6.- Para efectos de ordenamiento interno – administrativo, los trabajadores de LA SOCIEDAD se divide en personal Administrativo, Operativo (logística) y Comercial (vendedores).

ART. 7.- La Empresa se encuentra ubicada en la Ciudad de Santo Domingo, Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, en la Urb. Santa Rosa Calle Guayaquil # 144 y Pedro Vicente Maldonado y está dedicada a la comercialización y distribución de productos de consumo masivo dentro y fuera de la provincia.

CAPÍTULO II

DEL PROCESO DE ADMISIÓN Y EMPLEO

RECLUTAMIENTO

ART. 8.- El proceso de reclutamiento deberá comenzar hasta que se evalúe la necesidad del puesto vacante y considerando la aprobación del presupuesto, que es exclusiva potestad del Representante Legal o de la persona quien subrogue.

ART. 9.- Para el análisis de los candidatos, se nombrará un Comité Interno de Evaluación, con el propósito de fortalecer una selección objetiva y con criterios múltiples.

El Comité Interno de Evaluación para un cargo de personal, estará constituido por:

- Representante de Accionistas de LA SOCIEDAD CIVIL.
- Gerente de LA SOCIEDAD CIVIL.
- Jefe del Departamento De Talento Humano
- Inmediato Superior del Departamento donde está la vacante
- Delegado de empleados ajeno al Departamento.

ART. 10.- Con el fin de velar por el acceso a las nuevas oportunidades para empleados, la fuente de reclutamiento a utilizar para todo cargo vacante será de tipo interno y externo.

RECLUTAMIENTO INTERNO

ART. 11.- Se deberá ocupar los puestos vacantes con trabajadores de la misma empresa, se procederá a realizar un proceso de selección interna, para lo cual, los trabajadores deberán cumplir con los requisitos exigidos por el empleador de acuerdo a la vacante.

ART. 12.- La empresa convocará en un plazo no mayor de quince (15) días siguientes a la fecha en que haya quedado vacante el puesto, se convocará a nivel general a todos los trabajadores de la Empresa.

ART. 13.- Las convocatorias serán elaboradas por el departamento de Talento Humano de la empresa y deberán efectuarse por lo menos con diez (10) días

calendario anterior a la fecha de la práctica del examen para optar al cargo, debiéndose describir con claridad los siguientes requisitos básicos del puesto:

- Designación del puesto.
- Área de trabajo.
- Salario y condiciones adicionales.
- Especificaciones del puesto.
- Fecha, lugar y hora donde se llevara a cabo el examen para optar al puesto.

ART. 14.- El Departamento de Talento Humano recibe y revisa el currículum de los trabajadores interesados en el puesto, dispondrá un plazo de siete (6) días a partir de la recepción de la documentación y al séptimo día solicitará el examen de oposición.

RECLUTAMIENTO EXTERNO

ART. 15.- Siguiendo los lineamientos que de no existir candidatos en la empresa se convocara en forma escrita a nivel externo de LA SOCIEDAD, las fuentes externas de reclutamiento serán:

- Candidatos referidos por trabajadores de la misma empresa.
- Avisos en las puertas de la empresa.
- Anuncios en medios de comunicación (diarios, radio, televisión).

ART. 16.- Las competencias o características requeridas por LA SOCIEDAD en el proceso de admisión son:

- Conocimiento e información del postulante para el cargo requerido.
- Habilidad y destrezas para ocupar el cargo.
- Capacidad para aprender rápidamente.
- Capacidad para trabajar en equipo.

ART. 17.- Para el desempeño de las funciones que se asigna al aspirante o candidato deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- Ser mayor de 18 años
- Poseer cedula de ciudadanía y certificado de votación actualizado.
- Presentar certificados de trabajo.
- Llenar el formulario de solicitud de empleo otorgado por la empresa.
- Certificado de antecedentes penales.
- Presentar acta de matrimonio y partida de nacimiento de los hijos si fuese el caso.

ART. 18.- La documentación personal de los aspirantes y respectiva hoja de vida deberá ser presentadas en las fechas y horas señaladas, además antes de pasar a la entrevista deberán adjuntar, la ficha solicitud de empleo, otorgada por la Empresa.

ART. 19.- Se hará una entrevista preliminar con la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro

observacional de las conductas de éste. Durante su desarrollo se proporcionará al candidato, información con respecto a la vacante, condiciones de trabajo, sueldos, etc.

SELECCIÓN

ART. 20.- Se reserva la potestad exclusiva de solicitar y admitir nuevos trabajadores a su servicio. El empleador seleccionará libremente a sus trabajadores, teniendo en cuenta exclusivamente sus antecedentes personales, experiencia y profesionalismo, independientemente de la raza, género y religión y condición física.

ART. 21.- Se tomará como base para la selección de los elegibles a ocupar la vacante presentada los requisitos mínimos exigidos para el cargo, adicional a ello deberán presentar los siguientes documentos:

- a) Solicitud de empleo.
- b) Cédula de ciudadanía.
- c) Hoja de Vida.
- d) Certificados de Honorabilidad.
- e) Certificados de Trabajo.
- f) Partidas de matrimonio (si es casado), y de nacimiento de los hijos del aspirante.
- g) Certificado de Antecedentes Penales actualizado.
- h) Dos fotografías tamaño carnet.

i) Licencia y documentos especiales de conducción relativos al tipo de vehículo que se le asignará, cuando se trate de choferes.

ART. 22.- Se realizará una entrevista preliminar con el fin de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, detectar de manera amplia y en el menor tiempo posible, los aspectos más evidentes del candidato y su relación con los requerimientos del puesto de trabajo, conocimientos, experiencia, facilidad de expresión y habilidad para relacionarse.

ART. 23.- Se analizará el currículum con base en los requerimientos del perfil buscado. Se separará todo aquel currículum que cumpla con los requerimientos del perfil solicitado comparando los perfiles entre sí. El currículum que cumpla con el 80% de los requisitos solicitados será clasificado, estos requisitos son los siguientes:

- Formación académica.
- Experiencia en el área.
- Experiencia en el puesto.
- Edad.
- Conocimientos específicos

ART. 24.- Evaluación y selección de expedientes de los aspirantes a convertirse en posibles candidatos a ocupar un puesto en la empresa.

ART. 25.- Se invitará a la entrevista a los candidatos elegibles, notificándoles el día, hora, fecha y quien será el entrevistador, en caso que no se pudiera concretar la entrevista, se analizará si es conveniente realizarse en otra posible fecha siempre y cuando esto no atrase el proceso.

ART. 26.- Se entrevistara a los candidatos con base en las especificaciones del puesto.

La preparación para la entrevista deberá incluir:

- El estudio del currículum vitae
- El estudio de la solicitud de empleo
- El estudio de los requerimientos del empleado

La planificación de la entrevista deberá incluir:

- Preguntas sobre áreas clave.
- Preguntas sobre personalidad y adaptación laboral.
- Información a proporcionar acerca del puesto y la empresa.

Las preguntas, se agruparán en áreas para un mejor manejo del entrevistador:

- Formación
- Experiencia
- Aspiraciones
- Intereses

- Historia profesional
- Otros estudios

ART. 27.- Se realizarán entrevistas de verificación de datos, referencias laborales y personales.

ART. 28.- Como parte del proceso de selección, la empresa podrá exigir a los candidatos la rendición de pruebas teóricas o prácticas de sus conocimientos. Las pruebas serán elaboradas en consulta con el Jefe del departamento de Talento Humano en un plazo no mayor a siete (7) días después de emitida la convocatoria. Para ingresar a la empresa el candidato deberá obtener setenta (70) puntos sobre (100). El puesto se otorgará a quien haya obtenido la mayor puntuación.

ART. 29.- Evaluación médica de los candidatos para comprobar si la aptitud física del candidato es la idónea para el puesto que va a desempeñar.

ART. 30.- Análisis de los resultados de las pruebas conforme las especificaciones del puesto, se seleccionarán los candidatos elegibles.

ART. 31.- El informe debe contener: datos generales del candidato, puesto al que aplica, aspectos personales, formación académica, experiencia laboral, historial salarial, rasgos de personalidad, habilidades específicas, estilo de trabajo.

ART. 32.- El Comité Interno de Evaluación presentará al Departamento de Talento Humano, un informe con los puntajes obtenidos de los candidatos que se ajusten al perfil del cargo vacante.

ART. 33.- El Jefe del departamento de Talento Humano, conforme al informe, entrevistará a los candidatos, para luego tomar la decisión final.

CONTRATACIÓN

ART. 34.- Todo contrato que se encuentre debida y legalmente suscrito e inscrito, será el único documento que faculta al trabajador a ejercer su puesto de trabajo como dependiente de la empresa.

ART. 35.- Todo contrato de trabajo suscrito con la empresa será expreso y por escrito. Ningún trabajador podrá ingresar a laborar sin antes tener un contrato de trabajo firmado.

ART. 36.- Con los aspirantes seleccionados que ingresen por primera vez a la empresa, se suscribirá un contrato de trabajo sujeto a las condiciones y periodo de prueba máximo fijado en el Código de Trabajo.

ART. 37.- De conformidad con sus necesidades, celebrará la modalidad de contrato de trabajo que considere necesaria, tomando en cuenta los aspectos técnicos, administrativos y legales.

ART. 38.- Los aspirantes o candidatos deberán informar cualquier relación de familiaridad con otros trabajadores de la empresa, hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad.

INDUCCIÓN

ART. 39.- El aspirante que resultase contratado por LA SOCIEDAD, será sometido al proceso de Inducción, para lo cual se deberá cumplir con el siguiente procedimiento:

El Jefe de Recursos Humanos, o quien haga sus veces en ese momento, procederá a:

- a) Presentar al nuevo empleado a sus compañeros, subordinados y personal de las dependencias con quienes tendrá que trabajar.
- b) Hacer conocer al nuevo empleado o trabajador las instalaciones, equipos y servicios que presta la Empresa.
- c) Informará al nuevo trabajador, aspectos relevantes relacionados con la Empresa (Historia, Misión, Visión, Objetivos, Servicios, Horario de Trabajo, Normas internas, Reglamentaciones, etc.).
- d) Indicar las funciones relacionadas a su cargo.

- e) Establecer sus objetivos e indicar la forma como será evaluado.

INTEGRACIÓN

ART. 40.- El proceso de Integración del nuevo TRABAJADOR se realizará a través del cumplimiento de los siguientes puntos:

- a) Dotar al nuevo trabajador de todos los insumos y herramientas necesarias, las cuales le permitan un adecuado cumplimiento de su actividad laboral y funciones específicas.
- b) Se procurará ubicar al empleado en un cargo acorde a su formación y preparación académica.
- c) Se deberá tomar en cuenta el perfil profesional, experiencia, habilidades y destrezas del Trabajador al momento de asignarle labores pertinentes.
- d) Se procurará por todos los medios la participación permanente del nuevo Trabajador tanto en eventos de capacitación, sociales, así como también deportivos organizados por la Empresa.

CAPÍTULO III

DISPOSICIONES DE CARÁCTER LEGAL

ART. 41.- La Gerencia y los TRABAJADORES tienen la obligación estricta de sujetarse y acatar todas las disposiciones manifestadas en el presente Reglamento de Admisión y Empleo, una vez que sea aprobada legalmente.

ART. 42.- LA SOCIEDAD como los TRABAJADORES, tienen la obligación de respetar y acatar todas las disposiciones y reglamentaciones de carácter legal, que constan en el Código de Trabajo vigente.

CAPÍTULO IV

DISPOSICIONES GENERALES

ART. 43.- Solamente el representante Legal de LA SOCIEDAD, podrá contratar trabajadores, realizar convenios de trabajo con otras personas que no sean indicadas, no causará obligación alguna para la empresa. Así mismo solo él podrá solicitar la notificación de desahucio, pedir el Visto Bueno al Inspector de Trabajo para dar por terminado el Contrato, sujetándose a las normas laborales vigentes.

ART. 44.- Los ascensos, promociones, cambios de ubicación, aumentos de sueldo, serán resueltos por la Gerencia de la Empresa, a pedido de cada uno de los jefes de

Departamento, comunicados previamente al personal de Talento Humano, el mismo que previamente llevará los documentos donde conste el historial del trabajador.

ART. 45.- LA SOCIEDAD se reserva el derecho de presentar para aprobación del Ministerio de Relaciones Laborales en la ciudad de Portoviejo, las reformas o adiciones que estimare conveniente a este Reglamento Complementario al Reglamento Interno, a fin de mejorar las condiciones de trabajo.

ART. 46.- Una vez aprobadas las Reformas o Adiciones, LA SOCIEDAD dará a conocer a sus trabajadores, con la exhibición de las mismas, conforme a lo prescrito en este Reglamento de Admisión y Empleo en el Código de Trabajo.

DISPOSICIÓN FINAL

LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS, EN CONCORDANCIA CON EL GERENTE Y REPRESENTANTE LEGAL DE LA SOCIEDAD CIVIL DISMAREX S.C. Firman el presente reglamento de admisión y empleo, dado a los 05 días del mes de junio del año 2017.

Roberto Marcelo Quezada Rivera

Gerente de DISMAREX SC

h. CONCLUSIONES

- El talento humano que labora en la empresa DISMAREX S.C. no cuenta con una estructura bien definida de sus funciones y responsabilidades, por tal razón los empleados no tienen definidas las actividades a cumplir en sus respectivos cargos.
- Derivado de la falta de una estructura organizacional, los empleados de la empresa DISMAREX S.C. no cuentan con capacitaciones periódicas y/o motivaciones personales que beneficiarían al trabajador, por ende a la productividad de la empresa.
- Con los resultados de la investigación realizada se encontró deficiencias en cuanto a la gestión del talento humano, se planteó la propuesta de un Manual de Funciones el mismo que permitirá registrar de manera sistemática, las descripciones de los diferentes cargos con el propósito de administrar eficazmente el recurso humano con el que cuenta la empresa.
- Se estableció un sistema de valuación por puntos que permita medir el rendimiento de cada uno de los empleados y garantice una justa remuneración acorde a sus funciones, responsabilidades y capacidades.
- En cuanto al proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal se propuso un Reglamento de Admisión y Empleo que avale que su personal cumpla con todos los requerimientos necesarios para ocupar el cargo.

i. RECOMENDACIONES

- Respetar la estructura organizacional propuesta en esta investigación, la misma que permitirá mantener los niveles jerárquicos para evitar así confusión y desorganización en las diferentes funciones y actividades de cada cargo.
- Una vez identificadas las necesidades reales en cuanto la gestión del talento humano, es prioritario establecer un programa de capacitación, direccionado a cubrir las necesidades y objetivos de la empresa e influya directamente en la satisfacción del empleado y su proceder diario.
- El Manual de Funciones debe estar sujeto a revisiones anuales, con el propósito de ayudar a mantener actualizados y ajustados los perfiles de los cargos y acoplarlos con la Gerencia General en los ámbitos de la innovación, desarrollo y tecnología de la información.
- Con respecto a las remuneraciones salariales, al tener en cuenta la valuación de puestos, se recomienda una revisión anual con consenso entre empleador y empleado.
- Que el Reglamento de Admisión y Empleo sea estrictamente ejecutado, sin obviar ningún proceso y/o norma, para que el nuevo personal debidamente capacitado cumpla eficazmente las políticas de la empresa.

j. BIBLIOGRAFÍA

- Academia del Área de Plantas Piloto de Alimentos, 2004, *Introducción a la tecnología de alimentos*, 2ª Edición, LIMUSA Editorial, Pág. 131.
- Alles Martha. 2012. *Diccionario de términos de recursos humanos*. 1ª Edición, Editorial GRANICA.
- Belén Ibáñez. 2015. *Apoyo a la gestión de recursos humanos*, Editorial Paraninfo. Pág.10.
- Carlos Julio Galindo, 2009, *Manual para la creación de empresas: guía de planes de negocios*. 2ª Edición.
- Daniel Patricio Jiménez, 2016, *Manual de recursos humanos*. 3ª Edición, ESIC Editorial, Pág.48.
- Del Valle Físico Muñoz, 2016, *Economía de la empresa*, 2ª Edición, EDITEX Editorial, Pág. 266.
- E. Santillán Urquiza, M.A. Méndez Rojas y J.F. Vélez Ruíz, 2014, *Temas selectos de ingeniería de alimentos*, Pág. 7.
- Eva Tamames (14 de mayo del 2010), *Producto de higiene personal*, Recuperado el 14 de mayo del 2010, de Producto de higiene personal: <http://www.consumoteca.com/bienestar-y-salud/cosmetica/producto-de-higiene-personal/>
- Felisa Fernández López, 2017, *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos*, Editorial TUTOR FORMACIÓN. Pág. 28-29.
- George Yacoubian, 2015, *Proceso de inducción como factor de integración: Proceso clave para la adaptación*, Editorial Académica Española.

- Gregorio Morales Santiago, 2013, *Gestión del montaje y del mantenimiento de instalaciones eléctricas*, Editorial Paraninfo S.A., Pág. 88.
- Idalberto Chiavenato, 2005, *Administración de Recursos Humanos*. 2ª Edición, Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- Idalberto Chiavenato, 2011, *Administración de Recursos Humanos*, 9ª Edición, Editorial McGraw HILL. Pág. 80.
- Idalberto Chiavenato, 2011, *Administración de Recursos Humanos*, 9ª Edición, Editorial McGraw HILL. Pág. 81.
- Idalberto Chiavenato, 2011, *Administración de Recursos Humanos*, 9ª Edición, Editorial McGraw HILL. Pág. 100.
- Idalberto Chiavenato, 2011, *Administración de Recursos Humanos*, 9ª Edición, Editorial McGraw HILL. Pág. 104.
- Idalberto Chiavenato, 2011, *Administración de Recursos Humanos*, 9ª Edición, Editorial McGraw HILL. Pág. 190.
- Idalberto Chiavenato, 2011, *Administración de Recursos Humanos*, 9ª Edición, Editorial McGraw HILL. Pág. 132-133.
- Idalberto Chiavenato, 2011, *Administración de Recursos Humanos*, 9ª Edición, Editorial McGraw HILL. Pág. 139-140.
- Idalberto Chiavenato, 2011, *Administración de Recursos Humanos*, 9ª Edición, Editorial McGraw HILL. Pág. 190-191.
- Idalberto Chiavenato, 2011, *Administración de Recursos Humanos*, 9ª Edición, Editorial McGraw HILL. Pág. 191-193.
- Idalberto Chiavenato, 2011, *Administración de Recursos Humanos*, 9ª Edición, Editorial McGraw HILL. Pág. 245-249.

- Idalberto Chiavenato. 2011. *Administración de Recursos Humanos*. 9ª Edición, Editorial McGraw HILL, Pág. 323.
- Ignacio de la Cruz Lablanca, 2015, *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos*, Editorial Almudena Bretón, Pág. 31.
- Ignacio de la Cruz Lablanca, 2015, *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos*, Editorial Almudena Bretón, Pág. 31-32.
- Ignacio de la Cruz Lablanca, 2015. *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos*, Editorial Almudena Bretón. Pág. 25.
- Ignacio de la Cruz, 2015, *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos*, Editorial Almudena Bretón. Pág. 24.
- Ignacio de la Cruz, 2015, *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos*, Editorial Mc Graw Hill. Pág. 29.
- Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2012. *Aceites y grasas de origen animal y vegetal. definiciones y clasificación*. 1ª Edición. Pág. 2.
- Jesús Montes Alonso y Pablo González Rodríguez, 2010, *Selección del Personal*, 1ª Edición, Ideas propias Editorial, Pág. 106.
- Julio Zelaya Lucke, 2006, *Clasificación de puestos*, 1ª Edición, Editorial Universidad Estatal a Distancia. Pág. 3.
- Laura Risco García, 2013, *Economía de la Empresa*, Editorial HUMANA FORMACIÓN, Pág. 103.
- Laura Risco García, 2013, *Economía de la Empresa*, Editorial HUMANA FORMACIÓN, Pág. 104.
- Luis Puchol Moreno, 2012, *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. 7ª Edición, Editorial Díaz de Santos S.A. Pág.33

- Manuel Guerrero Aguilera, Marta Pino Martín, María Nieves Jiménez Romero, 2013, *Pre elaboración y conservación de carnes, aves y caza*, 1ª Edición, IC Editorial.
- Martínez Roca Claudia (2016) *Qué son los productos de consumo masivo y sus mejores prácticas*. Recuperado de: <http://comunidad.iebschool.com/>
- Miguel Ángel Pino Mesías, 2015, *Dirección de la actividad empresarial de pequeños negocios y microempresas*, Edición 1ª, Ideas Propias Editorial, Pág. 120.
- Pablo Andrés Bravo Espinoza, 2012, *Análisis, diseño y valuación de puestos para Talleres Mejía* (tesis de pregrado) Universidad de Cuenca. Cuenca. Recuperado de <http://dspace.ucuenca.edu.ec>
- Paul G. Keat, Philip K. Y. Young, 2011, *Economía de empresa*, Editorial PEARSON EDUCATION, Pág.35
- Reyes Pérez Urquía, 2014, *Gestión de recursos laborales, formativos y análisis de puestos de trabajo para la inserción socio laboral de personas con discapacidad*, Editorial Tutor Formación, Pág. 213.
- Sánchez J, 2012, *La era informática*. Editorial UDINISA.
- Sebastián Molinillo Jiménez, 2014, *Distribución comercial aplicada*, 2ª Edición, ESIC Editorial, Pág. 23-24.
- Wagner Luiz Marques, 2016, *Tesis de PH D ciencias de la educación*, Pág. 21.
- Wikipedia, Café instantáneo, Recuperado de: <https://es.wikipedia.org/>

k. ANEXOS

ANEXO 1.

FICHA RESUMEN DEL PROYECTO DE TESIS

TEMA

“PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA LA EMPRESA DISMAREX S.C. DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO, PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS”

En la actualidad en un mundo competitivo las empresas por el crecimiento y la globalización están sujetas a cambios, por tal motivo el talento humano juega un papel muy importante porque el trabajo en equipo, la efectividad, motivación y desarrollo, incentivan a las personas a trazarse metas y objetivos. Es el recurso humano lo que permite que las empresas innoven, se reinventen y puedan competir en un siglo donde la competitividad y productividad son factores importantes.

La importancia de la gestión del talento humano debe estar orientada, a producir satisfacción en la gente, al empoderamiento desde el manejo de las herramientas más usuales hasta la composición de trabajadores, personas que se desenvuelvan en los aspectos del mundo que lo rodea; de esta manera se harán personas competitivas en el mundo globalizado.

El talento humano de la actualidad deben convertirse en personas preparadas para asumir los cambios organizacionales que las economías globales le exigen, por tal razón, se necesita establecer un direccionamiento efectivo que conduzca a la implementación de satisfactores que enriquezcan el diario vivir de los trabajadores, ya que la gente quiere de su trabajo la oportunidad de hacerlo bien, con confianza, con respeto y con cierto grado de autonomía, por ello espera interacciones satisfactorias con sus compañeros, un tratamiento justo, además de la oportunidad de llevar una vida razonable de la cual se sientan orgullosos de sus logros y siempre con la perspectiva de aprender.

El desarrollo del país depende en gran parte de empresas como DISMAREX S.C. líderes en la comercialización de productos de consumo masivo, la misma que para hacerlo debe contar con una gran calidad de servicio y un mejor desempeño laboral por quienes la integran.

DISMAREX S.C. es una empresa que se dedica a la comercialización de productos de consumo masivo, esta empresa no cuenta con una administración formal debido al escaso conocimiento técnico de los procesos de gestión administrativa y es dirigida de manera empírica por su Presidente, el mismo que ejecuta el control de sus acciones de una manera personal limitando la participación de sus empleados.

Es por ello que no cuenta con una estructura bien definida de sus funciones y responsabilidades, la falta de un Manual de Funciones, causa que los empleados no tengan definidas las actividades a cumplir en sus respectivos cargos y también confusión en los trabajadores con respecto a las responsabilidades incluidas en

cada cargo. Provoca que los empleados que ocupan distintos cargos, realicen una misma actividad. La empresa presenta dificultades con la duplicidad de funciones, es decir, un mismo empleado ocupa dos o hasta tres cargos distintos. El Manual de Funciones permitirá registrar de manera sistemática, las descripciones de los diferentes cargos para estar al tanto de su contenido y especificaciones con el propósito de administrar eficazmente los recursos humanos con los que cuenta la empresa. Esto permitirá también diferenciar las tareas y responsabilidades de los empleados de acuerdo con las áreas estructuradas por la empresa. Este manual facilita la labor para la organización y la distribución de las tareas asignadas a cada trabajador.

En cuanto al proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal la empresa DISMAREX S.C. no cuenta con un reglamento de admisión y empleo que avale que su personal cumpla con todos los requerimientos necesarios para ocupar el cargo. A la falta de este reglamento de admisión y empleo se contrata al personal basado en una necesidad por un puesto y no se verifica que cuente con una formación o capacitación adecuada, para realizar actividades que se le designe sin importar sexo edad o condición.

No se ha establecido un procedimiento de evaluación de desempeño de los empleados de la empresa, el mismo que permita medir el rendimiento de cada uno de ellos, por este motivo las funciones, responsabilidades y destrezas de los empleados no están siendo correctamente remuneradas.

Finalmente se puede delimitar el problema central en la empresa DISMAREX S.C. que radica en la falta de un manual de funciones que abarque todas las tareas y responsabilidades que desempeñan los empleados, la inexistencia de un reglamento de admisión y empleo que considere los perfiles adecuados para ocupar los cargos disponibles y de igual manera el rendimiento y desempeño de los empleados no ha sido evaluado bajo ningún procedimiento que permita optimizar y fortalecer sus capacidades, conocimientos y destrezas en su puesto de trabajo.

Conociendo el problema se considera de gran importancia la propuesta de un Manual de Funciones, Valuación por Puestos por Puntos y Reglamento de Admisión y Empleo para la empresa DISMAREX S.C., que permitirá mejorar el desempeño del personal que labora en cada uno de los departamentos de la empresa y por consiguiente alcanzar objetivos y metas propuestos por la misma.

JUSTIFICACIÓN

Con este proyecto de investigación se pretende aportar de manera positiva a diferentes aspectos investigativos, tanto sociales como individuales, contribuyendo con grandes beneficios a las organizaciones en lo que se refiere a procesos administrativos. .

JUSTIFICACION ACADEMICA

Como estudiante de la Universidad Nacional de Loja con su Modalidad de Estudios a Distancia ponemos en práctica todos los conocimientos adquiridos durante todo el transcurso de módulos anteriores para la realización de este proyecto, el mismo que servirá como fuente de información bibliográfica y de instrumento para nuevas

generaciones de estudiantes y personas interesadas en aplicar conocimientos teóricos y metodológicos.

JUSTIFICACION SOCIAL

Al optimar el trabajo de la organización se conseguirá mejorar la calidad del servicio y atención con sus clientes, dado que habrá un mejoramiento de sus funciones y compromiso de sus empleados con un mayor profesionalismo y eficacia.

JUSTIFICACION ECONOMICA

La aplicación del manual de funciones, la valuación de puestos por puntos y el reglamento de admisión y empleo estará dirigida a satisfacer las necesidades administrativas de la empresa DISMAREX S.C., al disponer de recursos humanos idóneos se obtendrá la optimización de recursos, minimizando costos y aumentando la productividad de la empresa.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Manual de Funciones, Valuación de Puestos por Puntos y Reglamento de Admisión y Empleo dirigido al talento humano de la empresa DISMAREX S.C. de la ciudad de Santo Domingo

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar un diagnóstico de la estructura organizacional de la empresa DISMAREX S.C., con el propósito de conocer todas las actividades específicas de cada uno de los departamentos.
2. Analizar e Identificar los aspectos fundamentales de cada cargo, así como las bases científicas necesarias para efectuar una correcta valuación de puestos.
3. Elaborar un manual de funciones donde se describa las tareas, responsabilidades incluidas en los cargos, en relación con el manejo de equipos, materiales y herramientas, los requisitos y cualificaciones personales requeridas para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de los empleados en la empresa.
4. Efectuar una adecuada valuación de puestos por puntos acorde a cada una de las funciones de los empleados de la empresa DISMAREX S.C.
5. Elaborar un reglamento de admisión y empleo, que describa el proceso sobre el reclutamiento y selección del personal de la empresa.

METODOLOGÍA

MÉTODOS

Los métodos que se indican a continuación establecen un conjunto de procedimientos a seguir con el propósito de corregir el problema planteado.

MÉTODO DEDUCTIVO

El método deductivo está basado en la descomposición del todo en sus partes, va de lo general a lo particular y se caracteriza porque contiene un análisis.

Mediante este método se obtendrá información necesaria de la empresa objeto de investigación, la misma que se empleará para determinar los diferentes problemas por los cuales atraviesa DISMAREX S.C. referente al recurso humano que posee la empresa.

MÉTODO INDUCTIVO

Consiste en analizar con profundidad un acontecimiento o una problemática real para que el estudiante, interprete la información, diagnostique la situación, genere hipótesis o alternativas y tome una decisión final justificada.

Este método permitirá identificar el problema dentro de la empresa DISMAREX S.C. con relación a la falta de conocimiento por parte de los Directivos sobre la administración del Talento Humano, y de esta manera obtener conclusiones y recomendación, las mismas que podrán ser aplicadas en la empresa.

MÉTODO ANALÍTICO

El Método analítico es un proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual.

Este método se utilizará para analizar las diferentes funciones, responsabilidades, tareas, habilidades y condiciones de trabajo en la empresa DISMAREX S.C.

MÉTODO HISTÓRICO

Comprende el conjunto de técnicas, métodos y procedimientos usados por los historiadores para manejar las fuentes primarias y otras evidencias para investigar sucesos pasados relevantes para las sociedades humanas.

Mediante este método se recopilará información de fuentes documentales de la empresa DISMAREX S.C., la misma que servirá para conocer la historia de su actividad comercial desde sus inicios hasta la actualidad.

TÉCNICAS

LA OBSERVACIÓN

A través de esta técnica se podrá obtener información primordial para identificar cuáles son los problemas más frecuentes que afectan a la empresa, poder observar las instalaciones y las condiciones de trabajo en las cuales se desempeñan las labores por parte de los empleados.

LA ENCUESTA

Esta técnica se aplicará a los empleados que ocupan los diferentes cargos para conocer su nivel de educación, responsabilidades, su tiempo de trabajo, funciones,

tareas, características de clase. Tal información será de suma importancia para la realización es esta investigación y posteriormente para la elaboración de la tesis.

LA ENTREVISTA

Esta técnica se la aplicará al Sr. Roberto Marcelo Quezada Rivera Gerente General y al Ing. Quezada Patiño Raúl Enrique Presidente de la empresa DISMAREX S.C., con el fin de obtener información relevante y poder identificar las fortalezas, oportunidad, debilidades y amenazas.

ANEXO 2.

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA DISMAREX
S.C., DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO, PROVINCIA DE SANTO DOMINGO
DE LOS TSACHILAS.**

Me dirijo a usted en calidad de estudiante de la carrera de Administración de Empresa de la Universidad Nacional de Loja para solicitar información relevante sobre los procesos de gestión administrativa del talento humano, la misma que me ayudará a la elaboración de mi tesis de grado.

PREGUNTA Nro. 1

¿Cuál es su perfil profesional?

PREGUNTA Nro. 2

¿Qué tiempo lleva administrando DISMAREX SC?

PREGUNTA Nro. 3

¿Cuál es la misión de DISMAREX S.C.?

PREGUNTA Nro. 4

¿Cuál es la visión de DISMAREX S.C.?

PREGUNTA Nro. 5

¿Cuáles son las principales funciones que usted desempeña como Gerente General de la empresa?

PREGUNTA Nro. 6

¿La empresa cuenta con un organigrama debidamente estructurado?

PREGUNTA Nro. 7

¿Se da a conocer en forma escrita a los empleados las funciones y responsabilidades que correspondan a su puesto de trabajo?

PREGUNTA Nro. 8

¿Qué tipo de contrato se aplica en DISMAREX S.C.?

PREGUNTA Nro. 9

¿En base a que parámetros se establecen los sueldos de los empleados?

PREGUNTA Nro. 10

¿Cree usted que el ingreso mensual percibido por su empleado está acorde al trabajo que realiza?

PREGUNTA Nro. 11

¿Recibe el personal un ingreso adicional por las horas excedentes de trabajo?

PREGUNTA Nro. 12

¿El personal de DISMAREX S.C. realiza las actividades para las que fue contratado?

PREGUNTA Nro. 13

¿Usted toma en cuenta las iniciativas de sus empleados? ¿Por qué?

PREGUNTA Nro. 14

¿A los empleados se les da oportunidad de crecer profesionalmente?

PREGUNTA Nro. 15

¿Cada que tiempo se realizan cursos de capacitación?

PREGUNTA Nro. 16

¿Se realizan evaluaciones con relación con las funciones de cada puesto de trabajo?

PREGUNTA Nro. 17

¿Cuál es el promedio de permanencia de los trabajadores en la empresa? ¿En los últimos cinco años ha aumentado, disminuido o permanecido igual?

PREGUNTA Nro. 18

¿Qué porcentaje de los nuevos empleados contratados abandona su trabajo voluntariamente en los primeros tres meses?

PREGUNTA Nro. 19

¿Cree usted que el clima laboral de sus empleados es el adecuado?

PREGUNTA Nro. 20

¿Dentro de la empresa se aplica un sistema de valuación de puestos? ¿Por qué?

PREGUNTA Nro. 21

¿De qué manera se realiza el reclutamiento de personal en DISMAREX S.C.?

PREGUNTA Nro. 22

¿Cuál es el proceso de selección del personal?

PREGUNTA Nro. 23

¿Los empleados de reciente ingreso reciben inducción del puesto de trabajo?

ANEXO 3.

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS EMPRESA DISMAREX S.C., DE LA
CIUDAD DE SANTO DOMINGO, PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS
TSACHILAS.**

Me dirijo a usted en calidad de estudiante de la carrera de Administración de Empresa de la Universidad Nacional de Loja para solicitar información relevante sobre los procesos de gestión administrativa del talento humano, la misma que me ayudará a la elaboración de mi tesis de grado.

Instrucciones: Lea atentamente cada pregunta y seleccione la respuesta con la que usted esté de acuerdo.

Sus respuestas serán tratadas con alto grado de confidencialidad.

PREGUNTA No. 1

¿En qué departamento de la empresa desempeña sus funciones?

Departamento Administrativo

Departamento Logístico

Departamento de Ventas

PREGUNTA No. 2**¿Qué nivel de estudio tiene usted?**

- Nivel Primario
- Nivel Secundario
- Nivel Técnico o Tecnológico Superior
- Tercer Nivel
- Cuarto Nivel

PREGUNTA No. 3**¿Cuántos años de experiencia tiene en su cargo?**

- 0 - 2 años
- 3 - 5 años
- 6- 8 años
- + 9 años

PREGUNTA No. 4**¿Indique brevemente cuáles son sus funciones actuales?**

CARGO	FUNCIONES

PREGUNTA No. 5

¿Cuándo ingresó a la empresa recibió algún tipo de manual o documento donde especifique las funciones que usted debe desempeñar al momento de ocupar su puesto de trabajo?

Sí

No

PREGUNTA No. 6

¿La empresa cuenta con un Manual de Funciones?

Sí

No

PREGUNTA No. 7

¿La empresa cuenta con un Departamento de Talento Humano?

Sí

No

PREGUNTA No. 8

¿Cree usted que el Jefe de Talento Humano le explicó detalladamente sus funciones a desempeñar en el puesto de trabajo?

Sí

No

PREGUNTA No. 9

¿Se encuentran definidas claramente y comunicadas sus funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo en la empresa?

Sí

No

PREGUNTA No. 10

¿Está satisfecho/a con las tareas asignadas en su puesto de trabajo?

Satisfecho

Insatisfecho

PREGUNTA No. 11

¿Cómo evaluaría su rendimiento en la productividad general de la empresa?

Bueno

Malo

PREGUNTA No. 12

¿Piensa usted que es lo suficientemente valorado por el trabajo que realiza?

Sí

No

PREGUNTA No. 13

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en DISMAREX S.C.?

0 - 2 años

3 - 5 años

6- 8 años

+ 9 años

PREGUNTA No. 14

¿Recibe el salario adecuado por su trabajo?

Sí

No

PREGUNTA No. 15

¿Está de acuerdo con los beneficios que le brinda la empresa?

Sí

No

PREGUNTA No. 16

¿Dentro de las tareas encomendadas a usted le permiten aportar con ideas innovadoras para el beneficio de la empresa?

Sí

No

PREGUNTA No. 17

¿Cada qué tiempo recibe capacitación?

Mensualmente

Trimestralmente

Semestralmente

Anualmente

En ningún tiempo

PREGUNTA No. 18

¿Su ingreso a DISMAREX S.C., para ocupar el cargo que desempeña fue a través de?

- Reclutamiento Interno
- Reclutamiento Externo
- Recomendaciones
- Aviso de familiares / amigos

PREGUNTA No. 19

¿A cuál de las siguientes técnicas de selección se sometió usted para ingresar a la empresa?

- Entrevista de Selección
- Pruebas de Conocimiento o Capacidad
- Exámenes Médicos

PREGUNTA No. 20

¿Qué tipo de contrato tiene?

- Contrato eventual de trabajo
- Contrato de trabajo indefinido

PREGUNTA No. 21

¿Recibió un plan de inducción al ingresar a la empresa?

- Sí
- No

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.....	11
e. MATERIALES Y MÉTODOS.....	57
f. RESULTADOS.....	61
g DISCUSIÓN.....	99
h. CONCLUSIONES.....	159
i. RECOMENDACIONES	160
j. BIBLIOGRAFÍA.....	161
k. ANEXOS.....	165
INDICE	183