UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO:

"PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA LA EMPRESA MECÁNICA INDUSTRIAL OJEDA DE LA CIUDAD DE LOJA"

Tesis previa a la obtención del Grado de Ingeniera Comercial

AUTORA:

Diana Carolina Jaramillo Torres

DIRECTOR:

Ing. Carlos Rodriguez Mg. Sc.

Loja - Ecuador

2015

CERTIFICACIÓN

ING. MG. SC

Carlos Rodriguez Armijos

DIRECTOR DE TESIS

C E R T I F I C A:

Haber dirigido todo el proceso investigativo realizado por la egresada Diana Carolina Jaramillo Torres, previo a la obtención del Título de Ingeniera Comercial cuyo tema se denomina: **"PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS, Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA LA EMPRESA MECÁNICA INDUSTRIAL OJEDA DE LA CIUDAD DE LOJA",** el mismo que cuenta con los requerimientos establecidos por la Universidad Nacional de Loja en su totalidad, por lo que autorizo su presentación para fines pertinentes.

Loja, Diciembre 04 del 2015

Ing. Carlos Rodríguez MG. SC.

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Diana Carolina Jaramillo Torres, declaro de manera libre y voluntaria ser la autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus dignos representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

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

Autora: Diana Carolina Jaramillo Torres

Firma:

Cedula: 1104350945

Fecha: Loja, 04 Diciembre del 2015

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

Yo, Diana Carolina Jaramillo Torres, declaro ser autor de la tesis titulada **"PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS, Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA LA EMPRESA MECÁNICA INDUSTRIAL OJEDA DE LA CIUDAD DE LOJA",** Como requisito para optar al grado de Ingeniería Comercial; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tengan 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 al cuarto día del mes de Diciembre del dos mil quince, firma el autor.

Firma: _____
Autor: Diana Carolina Jaramillo Torres
Cedula: 1104350945
Correo electrónico:dyanys_jeff90@hotmail.com
Dirección: Loja, Av Isidro Ayora y Eduardo Mora Moreno
Teléfono: 0987781274 Móvil- Convencional 2552581

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de Tesis: Ing. Carlos Rodríguez Mg.Sc.

Tribunal de Grado:

Ing. Galo Eduardo Salcedo López	**PRESIDENTE**
Ing. Víctor Anguisaca Guerreo	**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**
Ing. Edwin Hernández Quezada	**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios por permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación académica.

A mi padre Max Yoner gran ejemplo de trabajo y perseverancia, gracias por tus consejos tan precisos los cuales los mantengo como mis ideales a seguir.

A mi querida madre Diana Patricia el pilar fundamental de mi existir, por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad, muchos de mis logros te los debo a ti querida mamita, me formaste con reglas y buenos principios los que me motivan cada día.

A mis hermanas María José y Nicol mis compañeras de vida.

Mereciendo un especial agradecimiento mi esposo Ricardo Andrés y mi hermosa hija Rafaela Valentina gracias por hacer de mi vida lo que tanto anhelado.

A mis suegros y demás familiares por su apoyo incondicional.

Diana Carolina Jaramillo Torres

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional de Loja, a su Carrera de Administración de Empresas, Modalidad de Estudios a Distancia y cada uno de sus docentes quienes me brindaron su apoyo y orientación para avanzar en el camino del aprendizaje y formación académica

Diana Carolina Jaramillo Torres

a. TÍTULO:

“PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA LA EMPRESA MECÁNICA INDUSTRIAL OJEDA DE LA CIUDAD DE LOJA”

b. RESUMEN

La presente tesis se titula, “PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS Y REGLAMENTO DE ADMISÓN Y EMPLEO PARA LA EMPRESA MECÁNICA INDUSTRIAL OJEDA DE LA CIUDAD DE LOJA” este trabajo tiene como objetivo principal su elaboración ya que desde sus inicios la Empresa, no ha realizado un Manual de Funciones, lo cual dificulta que los empleados conozcan sus deberes y responsabilidades dentro de la empresa. Además carece de un Reglamento de Admisión y Empleo, instrumento de decisión en los asuntos laborales e internos, contribuyendo un ambiente de incertidumbre ya que no se han establecido normas de comportamiento laboral a las que deben atenerse cada uno de los empleados y trabajadores de la mecánica, ello se evidencia en la falta de comunicación, no responsabilizarse de sus obligaciones; estos factores contribuyen al deficiente desempeño del personal que labora en la empresa, lo que encarece la prestación del servicio y el mal aprovechamiento de los recursos.

Actualmente cuenta con 18 empleados, los mismos que en su mayoría no tienen bien definidas las funciones a realizar y la distribución de sus actividades, no tiene una estructura adecuada puesto que no se han delimitado claramente las funciones que debe desarrollar cada colaborador en base aptitudes y nivel de conocimiento profesional, limitando el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Posterior a ello planteamos la propuesta de un manual de funciones el mismo que consta de 13 hojas que describen la naturaleza del puesto, funciones, responsabilidades y requisitos mínimos, que necesita cada puesto de trabajo, se propone un reglamento de admisión y empleo, el mismo que describe las fases de un adecuado reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación para el personal que labora en la Mecánica.

En lo que respecta a la valuación de puestos, el propósito básico es establecer los valores internos o jerarquías de los puestos para determinar grados y rangos de pagos y así de esta manera, asegurar una equidad interna en la estructura de los sueldos, el método utilizado para la valuación de puestos, se ha optado por la asignación de puntos, debido a que permite una comparación sistemática de los puestos.

Dicho método consta de cuatro factores, grados y puntos que luego se convierten en valor monetario. Para la evaluación se ha tomado en cuenta los siguientes factores: educación, experiencia, iniciativa, responsabilidad por persona, por equidad y por dinero; esfuerzo, físico, mental y condiciones de trabajo o riesgos. En la Mecánica Ojeda se asignó 4 grados a educación, 4 a experiencia, 3 a iniciativa, 4 a responsabilidad por persona, 4 responsabilidades en equipo, se asignó, 3 grados esfuerzo mental, 3 esfuerzo físico y finalmente 2 a riesgo.

Con respecto al ajuste salarial se lo realizo a través de la sumatoria de los sueldos que reciben actualmente los empleados dividida para la sumatoria de los puntos de acuerdo a la denominación del puesto, el factor de valorización que se obtuvo fue de 1,73 este factor se aplicó a aquellos valores que se encontraba por debajo de la línea en la gráfica, los mismos que representaban a un salario que no corresponde a las funciones y responsabilidades que desarrollan en el puesto asignado, solamente el Gerente y el Guardia de Seguridad se encuentran por encima de la línea. La gran parte del personal reciben el salario básico sin tomar en cuanto que el trabajo es excesivo y de gran esfuerzo físico.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones siendo la más relevante el talento humano que labora en la Mecánica Industrial Ojeda, que desconoce las principales tareas o funciones del cargo y los requisitos que el cargo exige, debido a la falta de una descripción y análisis de cada puesto que existe en la empresa, dentro de las recomendaciones se sugiere se considere el Manual de Funciones y Valuación de Puestos con el objetivo de valorar en forma sistemática el desempeño de sus colaboradores**.**

ABSTRACT

This thesis is titled, "Proposal of a Manual of functions, posts and Valuation Rules of Admission and Employment Business Industrial Mechanical Ojeda city of Loja" This work has as main objective the development since the company since its inception Industrial Mechanical Ojeda, has not a manual of functions, making it difficult for employees to know their duties and responsibilities within the company. Also it lacks a Regulation of Admission and Employment decision instrument in labor and internal affairs, contributing an environment of uncertainty because they have not been established norms of labor behavior they must meet each of the employees and workers of mechanics , this is evidenced by the lack of communication and not responsible for their obligations; these factors contribute to the poor performance of staff working in the company, which increases the service and poor utilization of resources.

It currently has 18 employees, the same as most are not well defined functions to be performed and the distribution of its activities, does not have a suitable structure because it does not have clearly defined functions to be developed by each employee in skills base level of professional knowledge, limiting the development and growth of the company.

After it raised the proposal for a manual of the same functions consisting of 13 sheets that describe the nature of the position, duties, responsibilities and

minimum requirements needed for each job, regulation of admission and employment proposed, the same which describes the phases of a proper recruitment, selection, hiring, induction and training for staff working in mechanics.

With regard to the valuation of positions, the basic purpose is to establish the internal values or hierarchies of jobs to determine grades and ranks of payments, thereby thus ensure internal equity in the structure of wages, the method used for the valuation of positions, it has opted for the allocation of points, because it allows a systematic comparison of jobs.

This method consists of four factors, degrees and points are then converted into monetary value. For the assessment has taken into account the following factors: education, experience, initiative, responsibility per person per equity and money; stress, physical, mental and working conditions or risks. In Mechanical Ojeda 4 degrees assigned to education, experience 4 to 3 on the initiative, responsibility 4 per person, 4 team responsibilities are assigned, 3 degrees of mental effort, 3 physical effort and finally 2 at risk.

With regard to the salary adjustment was conducted by the sum of the salaries received by employees currently divided to the sum of the points according to the job title, the recovery factor obtained was 1.73 this factor was applied to those values that were below the line in the graph, the same representing a salary which does not correspond to the roles and

responsibilities that develop in the assigned position, only the manager and the security guard are above the line.

Finally, conclusions and recommendations are presented with the most relevant human talent working in the Industrial Mechanics Ojeda, who know the main tasks or duties of the position and the requirements that the position requires, due to the lack of a description and analysis of each since it exists in the company, within the recommendations it suggested Manual Functions and Valuation of posts is considered in order to systematically evaluate the performance of its employees.

c. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, para toda organización se hace cada vez mayor la necesidad de contar con una excelente planificación del Talento Humano a fin de convertir a su personal, en un equipo capaz de alcanzar con éxito la misión y visión planteada.

Al realizar las contrataciones del personal de una manera superficial, por decirlo así, se ha descuidado en realizar un manual de funciones y esto trae consigo problemas dentro de la empresa, como conflictos entre el personalpor no saber que funciones realizar, creando la duplicidad de funciones; no se aprovecha las potencialidades del personal, debido a que no existe el análisis correcto, considerando que dentro de una empresa es primordial contar con personas adecuadas, en los puestos precisos.

La Empresa Mecánica Industrial Ojeda de la ciudad de Loja es una empresa dedicada al diseño y construcción de cocinas y hornos industriales, batidores, amasadores de pan, molinos, parrillas, planchas de metal, canales de agua lluvia, cerramientos, estructuras metálicas, trituradoras y más artículos para el hogar y empresas, que cumplan con las respectivas especificaciones técnicas y los requisitos legales de fabricación de tal manera que garantice su uso y durabilidad. Es importante mencionar que la Empresa presta el servicio de mantenimiento y reparación de máquinas.

Por lo antes expuesto se consideró conveniente la elaboración de la presente tesis titulada **"PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACION DE PUESTOS, Y REGLAMENTO DE ADMISION Y EMPLEO PARA LA EMPRESA MECANICA INDUSTRIAL OJEDA DE LA CIUDADDE LOJA"**. Trabajo que pretende dotar a la empresa de herramientas que contribuyan a una eficiente gestión del talento humano, puesto que es una empresa muy productiva; el presente estudio consta de las siguientes partes: Literal "a" Titulo, Literal "b" Resumen en el que se expone una explicación general de todo el trabajo de investigación y los puntos más relevantes del mismo. Literal "c" Introducción la misma que contiene los aspectos más importantes del presente trabajo, además de aspectos sobre la problemática social y como determinar las partes estructurales del documento elaborado. Literal "d" Revisión de Literatura que no es otra cosa que el aporte teórico científico obtenido mediante bibliografía, lo que permitió conocer el procedimiento a seguir para concluir con el presente estudio.

Literal "e" Materiales y Métodos utilizados para el desarrollo y consecución de cada uno de los objetivos específicos, además de los procedimientos utilizados para la obtención de la información. Literal "f" Resultados donde se da a conocer la reseña histórica de la entidad en estudio, la entrevista y encuesta aplicada al gerente de la empresa. Literal "g" Discusión donde se presenta el manual de clasificación de puestos, reglamento de admisión y empleo y valuación de puestos, que ayudaran a una mejor organización de las actividades de la mecánica industrial Ojeda.Finalmente se establecen las

Conclusiones literal “h” del estudio y se plantean las respectivas Recomendaciones literal “i” a las que se llegó una vez culminado el trabajo de investigación. En la Bibliografíaliteral “j” que contiene todos los textos y páginas web que se utilizaron para sustentar el trabajo de campo.Los Anexos literal “k” en donde se presentan la ficha resumen del Proyecto y los formatos de las encuestas y entrevista aplicadas para obtención de la información, que sustente el trabajo.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

MARCO REFERENCIAL

Mecánica Industrial

La Mecánica Industrial es un arte que consiste en la construcción y mantenimiento de las maquinas que se dedican a alguna industria o empresa relacionada con la ingeniera, que tienen como finalidad transformar las materias primas en productos elaborados de forma masiva.

La industria de productos metálicos, fabricante de estructuras metálicas, tanques, molinos, planchas de metal, cerramientos, parrillas hornos y demás productos, es una de las más importantes. En este contexto las Mecánicas Industriales han desarrollado una completa variedad de soluciones dirigidas a las necesidades específicas de sus clientes.

También realiza la mayoría de las innovaciones que están a nuestra disposición; por lo que contribuye favorablemente a elevar nuestro nivel de vida, creando empleo y contribuyendo al bienestar social[1]

---

1. **By Esteban Fernández Sánchez,** Administración de empresas un enfoque interdisciplinar

Ingeniería Mecánica.

Es una rama de la ingeniería que aplica, específicamente, los principios de la termodinámica, la mecánica, la mecánica de fluidos y el análisis, para el diseño y análisis de diversos elementos usados en la actualidad, tales como maquinaria con diversos fines (térmicos, hidráulicos, de transporte, de manufactura), así como también de sistemas, vehículos motorizados terrestres, aéreos y marítimos, entre otras aplicaciones.

Los principales ámbitos generales desarrollados por ingenieros mecánicos incluyen el desarrollo de proyectos en los campos de la ingeniería que tengan por objeto la construcción, reforma, reparación, conservación, demolición, fabricación, instalación, montaje o explotación de: estructuras, equipos mecánicos, instalaciones energéticas, instalaciones y plantas industriales.[2]

Definición

La mecánica industrial es un arte que consiste en la construcción y mantenimiento de las máquinas que se dedican a alguna industria o empresa relacionada con la Ingeniería, que tienen como finalidad transformar las materias primas en productos elaborados, de forma masiva. Es necesaria en la mayoría de las empresas, en especial en aquellas que se

[2]Burstall. *A History of Mechanical Engineering*.The MIT Press. ISBN 0-262-52001-X.
Marks' Standard Handbook for Mechanical Engineers (11 edición).McGraw-Hill. .

dedican a los siguientes rubros: Mineras, Transportes, Procesos Metal Mecánicos, Químicas, Alimenticias y Servicios Públicos[3].

Importancia de la Mecánica Industrial.

La mecánica industrial está caracterizada por su utilidad, versatilidad e importancia en diversas áreas de la tecnología moderna. El Ingeniero Mecánico representa un factor esencial para el desarrollo de la industria en general y está destinado a ocupar posiciones jerárquicas pues su formación está fundamentada en la creación de un profesional multidisciplinario, altamente capacitado, que pueda desarrollar sus actividades en las siguientes áreas fundamentales:

- Procesos Industriales[4]: Industrias de productos de consumo masivo: industria alimenticia, papel, textil, plásticos o procesos químicos.
- Industria Petrolera y Petroquímica: Exploración, perforación, almacenamiento, distribución, refinación y transporte.
- Conversión y Transporte de Energía: Centrales termoeléctricas, hidroeléctricas, plantas diesel, turbinas de gas, sistemas eólicos, motores, etc.
- Diseño de Máquinas: Diseño, construcción, montaje y puesta en marcha de máquinas de todo tipo.

[3] **LAGASSÉ,** Paul.(en inglés). *The Columbia Enciclopedia* (sexta edición). Springer.
[4] Comunicación Industria. Luis Martínez España 2008 Pag. 158

- Industria de Transformación de Materiales: Metalmecánicas, metalúrgicas del acero y del aluminio, conformado de metales, etc.
- Diseño de Plantas Industriales: Diseño, montaje, instalación y puesta en marcha de los diferentes servicios para las plantas (electricidad, agua, iluminación, aire acondicionado, tuberías, combustibles, higiénico-sanitario, transporte, etc.)
- Elevación y Transporte: Industria automotriz, ferroviaria, aeronáutica, naval, teleféricos, ascensores y grúas.

Fabricación

La fabricación comprende el conjunto de técnicas, materiales, procesos, artes y oficios aplicados a llevar a cabo la construcción o fabricación de diversas maquinarias y equipos, según sea el requerimiento.

"Algunos se preguntarán ¿dónde nace la Fabricación de Maquinaria y Equipo Industrial? Nace desde la aparición del hombre, ya que siempre se ha tenido la necesidad de fabricar herramientas que le faciliten sus distintas labores, y la misma necesidad ha permitido la evolución de estas herramientas en máquinas y equipos"[5].

La fabricación de maquinaria y equipos empieza en el terreno donde las diversas actividades se realizan con la ayuda de éstas, siguiendo la líneade

[5]Crespo Escobar, Santiago, Materiales de construcción para edificación y obra civil, España 2010.

la evolución tecnológica, por lo tanto, “Dentro de una sociedad está relacionada con el desarrollo económico no puede concebirse sin la evolución de la industria de la fabricación de maquinarias y equipo.”[6] Es por ello que hablar de la fabricación de maquinaria industrial, es un tema de relevancia y de visión futura, ya que en una sociedad es sumamente importante para su desarrollo y para su calidad de vida, porque además es un fuerte componente organizativo que logra su aplicación en la administración del ambiente urbano principalmente; no sólo en lo referente a la construcción, sino también, al mantenimiento, control y operación de loconstruido, así como en la planificación de la vida humana en el ambiente diseñado desde esta misma.

MARCO CONCEPTUAL

MANUAL DE FUNCIONES

Concepto:

Es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto[7] de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de

[6]Galindo Carlos Julio, manual para la creación de empresas: guía de planes de negocios, Segunda Edición, Colombia 2006.

[7]LLOYD L., Byarsy, RUE W.Leslies, Gestión de Recursos Humanos, Editorial Irwin, Madrid España, 2010, Página 308.

guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentementepor los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.[8]

Importancia:

Hoy en día las herramientas de gestión han tomado una enorme relevancia en la consecución de la productividad en las organizaciones a todo nivel, dentro de estas herramientas el Manual de funciones de la empresa cobra una enorme relevancia al convertirse en una herramienta de toma de decisiones y el ordenamiento de la organización en sus diferentes niveles jerárquicos.[9]También es muy importante mencionar que hoy en día se hace

[9]Gamboggi, A. (s.f.). Facultad de Ciencias Económicas y de Administración: *Cátedra*

mucho más necesario tener este tipo de documentos, porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, etc), lo requieran, a su vez por su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden, etc. Además, es el factor fundamental para implementar otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, líneas de carrera y otros.

Tipo de Manuales:

- Manual de bienvenida
- Manual de políticas
- Manual de descripción de puestos
- Manual de normas y procedimientos.
- Manual de Calidad"[10]

MANUALES ADMINISTRATIVOS

Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización. Representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación,

[10]Técnicasdeplaneación. Extraído de: lupiss.blogspot.com-manuales-concepto-e-importancia.html

que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

Tipos de Manuales Administrativos:

- **Manual de funciones**: comprende las funciones o responsabilidades de cada rea de la empresa
- **Manual de bienvenida**: Contiene información sobre la organización como: políticas, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado.
- **Manual de procedimiento**: Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operática del organismo."[11]

DEFINICIÓN DEL MANUAL FUNCIONES

Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas y normas que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las

[11]LLOYD L., Byarsy, RUE W.Leslies, Gestión de Recursos Humanos, Editorial Irwin, Madrid España, 2010, Página 308.

capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen de las labores realizadas en el período.[12]

Los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones, tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión por cuanto debe ser flexible a los cambios que se produzcan en la organización. El objetivo primordial del manual es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización, de esta manera se evitan funciones y responsabilidades compartidas. Para implementar exitosamente este documento en la realidad de la empresa, se requiere de un compromiso y un apoyo racional en todos los niveles de la organización. Es de recordar que no solo se requiere introducir en el proceso a todos los empleados de bajo nivel sino también a los empleados de más alto rango, llámese gerentes, jefes de departamento, dueños, o accionistas administradores.

[12]LLOYD L., Byarsy, RUE W.Leslies, Gestión de Recursos Humanos, Editorial Irwin, Madrid España, 2010, Página 308.

Conceptos básicos: la tarea, el cargo, la clase, la serie y el grupo ocupacional.

Tarea.- Una unidad de trabajo "organizada discretamente" (que se puede asignar a un puesto de trabajo u otro), con un principio y un fin claramente definidos, realizada por un individuo para conseguir las metas de un puesto de trabajo."[13]

Cargo.- "El conjunto de todas las tareas que debe realizar un trabajador.

Clase.- Comprende un puesto o conjunto de puestos lo suficientemente similares en cuanto a deberes, responsabilidades y autoridad**,** para que se les pueda aplicar el mismo título a cada uno de ellos, exigir a quienes hayan de ocuparlos los mismos requisitos de preparación académica, experiencia, conocimientos, etc., usar el mismo tipo de exámenes o pruebas de aptitud, para seleccionar a los candidatos a empleo y asignarles la misma remuneración en condiciones de trabajo similares.[14]

Serie.-Es un conjunto de clases de cargos, que tienen naturaleza de tarea similar, pero que implican complejidad, dificultad, responsabilidad y requisitos distintos para ejercer esas tareas.

[13] Fernández, M. (2007). Diccionario de Recursos Humanos; Página 865.
[14] Zelaya J. (2006). Clasificación de Puestos. Página 10.

Grupo ocupacional.- Es un conjunto de series, que tienen determinada similitud que hace que a las mismas se le puedan aplicar las Técnicas de Administración de Personal en forma uniforme.[15]

MANUAL DE FUNCIONES (DESCRIPCIÓN DE CARGOS O PUESTOS).

Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y deberá ser elaborado técnicamente basándose en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los

[15]Gamboggi, A. (s.f.). Facultad de Ciencias Económicas y de Administración: *Cátedra*.

respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.[16]

La descripción de cargos consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás; es la enumeración detallada de las tareas del cargo (que harás en tu trabajo), la periodicidad de la ejecución (cada cuánto realizas la labor), los métodos utilizados para la ejecución de las tareas (cómo lo haces) y los Objetivos del cargo (por qué lo vas a hacer). Así mismo, la descripción de cargos está orientada hacia el contenido de los mismos, es decir, su aspecto intrínseco.

De otro lado, el análisis de cargos estudia y determina todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige para realizarlo de la mejor forma; es decir, comprende los aspectos extrínsecos de la labor o tarea que se vaya a hacer. La descripción de cargos es una fuente de Información básica para toda la planeación de recursos humanos, es necesaria para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial.

Análisis de cargos o puestos de trabajo

El desarrollo de una estructura organizacional da como resultado puestos que tienen que ser cubiertos, el análisis de puestos es el procedimiento por

[16]BYARS LLOYD L. Y LESLIES W. RUE, Gestión de Recursos Humanos, Ed. Irwin, Madrid España, 2010, 308 Páginas.

el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas. Proporcionan datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones del puesto.[17]

Estructura del análisis de cargos

Esta área está dividida generalmente en varios factores de especificaciones, los cuales son puntos de referencias que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva, son verdaderos instrumentos de medición, elaborado de acuerdo a la naturaleza de los cargos existentes en la empresa. Si varía la naturaleza de los cargos que van a analizarse, cambiarán no solo los factores de especificaciones considerados, sino también su amplitud de variación y sus características de comportamiento.

Requisitos Intelectuales: Si fueras gerente de una empresa, no se te pasaría por la mente tener como secretaria a una niña de 8 años, ya que sus conocimientos aún no son los más apropiados para la ejecución de ese cargo, no tiene experiencia, su adaptabilidad puede ser un poco complicada y sus aptitudes aún no son las mejores para desempeñar dicha labor.

[17]CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Ed. Mc Graw Hill, Segunda Edición, Santa Fe de Bogotá, 2004, 540 Páginas.

Requisitos físicos: Si fueras entrenador de un equipo de fútbol nunca pondrías de portero a un hombre que le falta un brazo y además es ciego. En esta área del análisis de cargos, es muy importante para determinadas labores, poseer capacidades para realizar un esfuerzo físico, una capacidad visual apta, una destreza o habilidad para realizar cualquier labor y una complexión física acorde con la tarea a realizar.[18]

Responsabilidades implícitas: Jamás dejarías que el ladrón más grande de todos los tiempos cuidara tu capital o tus recursos. En este punto es de suma Importancia tener una buena supervisión de personal por parte de un jefe, un cuidado especial por el material, las herramientas o el equipo con el que se está trabajando, no apropiarse de dinero, títulos o documentos propiedad de la empresa o no transmitir información confidencial de la misma.

Condiciones de trabajo: Es muy Importante trabajar en un ambiente sano, en el cual el ocupante de un cargo pueda adaptarse y rendir al máximo en su trabajo. No sería lógico trabajar al borde de un precipicio con la gente más malhumorada que pueda existir.[19]

[18]Mondy Wayne, Robert M,Administración de recursos humanos, Novena Edición 2005 México S.A.
[19]Mondy Wayne, Robert M,Administración de recursos humanos, Novena Edición 2005 México S.A.

MANUAL DE VALORACIÓN DE PUESTOS:

La valuación de puestos, es una técnica que consiste en un conjunto de procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto. Se tiene en cuenta las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y las condiciones de trabajo. El objetivo de la evaluación o valoración de puestos es decidir el nivel de las remuneraciones. Es recomendable que la valuación sea realizada por personal con capacitación especial, que recibe el nombre de analista de puestos. Cuando se emplea un grupo de personas (gerentes) o especialistas, el grupo recibe el nombre de comité de valuación de puestos.[20]

Los métodos o formas más comunes para hacer la valuación de puestos son:

a) Jerarquización de puestos: Es el método más sencillo (y menos preciso) para llevar a cabo una valuación de puestos. Los especialistas verifican la información procedente del análisis de puestos. Cada puesto se integra en una escala subjetiva, de acuerdo con su importancia relativa en comparación con los otros. Estas son jerarquizaciones generales, aunque es posible también que los evaluadores consideren el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo y condiciones de trabajo que conlleva la función. Estas jerarquizaciones no establecen diferencias entre

[20]CHIAVENATO, Idalberto “Gestión del Talento Humano”, Ed. Mc. Graw Hill.

los puestos. Las escalas de compensación económica que se basan en jerarquizaciones amplias garantizan que los puestos más importantes sean mejor pagados, pero debido a la falta de precisión, los niveles de pago resultantes pueden ser distorsionados.

b) Graduación de puestos: La graduación o clasificación de puestos es un método algo más completo, aunque tampoco muy preciso. Consiste en asignar a cada puesto un grado. Es decir se ubican los puestos en niveles o clases. En este método se hace previamente un análisis de los puestos a evaluarse, de tal manera que de acuerdo a las responsabilidades del puesto se establecen las categorías. La descripción que más se acerque a la descripción de puesto determina la graduación o clasificación. Garantiza que los Colaboradores más importantes recibirán una compensación más alta, pero la falta de precisión también puede conducir a distorsiones.

c) Comparación de factores: Este método requiere que el comité de evaluación de puestos compare los componentes esenciales de cada puesto. Los componentes esenciales son los factores comunes a todos los puestos en evaluación, por ejemplo: el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo mental, esfuerzo físico y condiciones laborales. Cada uno de estos factores se compara (uno a uno) respecto al mismo factor en otros puestos. Esta evaluación permite que el comité determine la importancia relativa de cada puesto. Se basa en los siguientes pasos:

1. Identificación de los factores esenciales: Decidir qué factores son significativos y comunes para una amplia gama de puestos.[21]

2. Selección y determinación de los puestos claves: Son los que se encuentran comúnmente, tanto en la organización como en el mercado de trabajo. Los puestos esenciales se seleccionan porque es más sencillo identificar la tasa de mercado para ellos. Es ideal que estos puestos sean considerados clave por los empleados y que cada uno comprenda una amplia variedad de factores importantes que deben evaluarse.

3. Adscripción de salarios para puestos esenciales: Se concede un valor monetario a cada componente básico de cada puesto. La proporción salarial concedida a los factores de cada puesto dependerá de la importancia de cada factor.

4. Ubicación de los puestos esenciales en una tabla de comparación de factores: La información se transfiera a una Tabla de comparación de factores, de acuerdo con la compensación salarial adscripta a cada factor esencial, se colocan los puestos básicos que sirvieron para el estudio.

5. Evaluación de otros puestos: Una vez que se registran los puestos básicos y la asignación de salarios para cada uno de sus factores

[21]CHIAVENATO, Idalberto “Gestión del Talento Humano”, Ed. Mc.Graw Hill.

esenciales, se puede proceder a la evaluación de otros puestos, sirviéndose de los puestos típicos como indicadores.

d) Sistema de puntos: Es el más empleado para la evaluación de puestos. En vez de utilizar niveles salariales, utiliza puntos. Sus resultados son más precisos, porque permite manejar con mayor detalle los factores esenciales. Es recomendable el establecimiento de un comité evaluador.[22]

e) Pasos:

1. **Determinación de los factores esenciales:** Puede desarrollarse con los mismos factores del método de comparación, pero generalmente profundiza más el análisis pues descompone estos elementos en subfactores.

2. **Determinación de los niveles de los factores:** Dado que el nivel de responsabilidad puede variar de uno a otro puesto, el sistema de puntos crea varios niveles asociados con cada factor. Estos niveles ayudan a los analistas a fijar compensaciones para diferentes grados de responsabilidad y otros factores esenciales.

3. **Adjudicación de puntos a cada subfactor:** Con los factores esenciales listados y los diferentes niveles colocados como encabezados, se obtiene un

[22]CHIAVENATO, Idalberto “Gestión del Talento Humano”, Ed. Mc.Graw Hill.

sistema matricial de puntuación. El comité asigna puntos, en forma subjetiva a cada subfactor. Esta adjudicación de puntos permite que el comité conceda puntuaciones muy exactas a cada elemento del puesto.

4. Adjudicación de puntos a los niveles: Ya asignados los puntos a cada elemento del puesto del nivel IV, los analistas conceden puntos en cada nivel diferente, para resaltar la importancia de cada uno.[23]

5. Desarrollo del manual de evaluación: El manual incluye una explicación por escrito de cada elemento del puesto. También define qué se espera, en términos de desempeño de los cuatro niveles de cada subfactor. Esta información es necesaria para asignar puntos a los puestos de acuerdo con su nivel.

6. Aplicación del sistema de puntuación: Cuando se encuentran listos el manual y la matriz de puntuación, se puede determinar el valor relativo de cada puesto. Este proceso es subjetivo, requiere que el especialista en sueldos y salarios compare las descripciones de puesto en el manual de evaluación, para cada subfactor. El punto de coincidencia entre la descripción de puestos y la descripción del manual permite fijar el nivel y los puntos de los subfactores de cada puesto. Se suman los puntos de cada subfactor para identificar el número total de puntos del puesto.

[23]CHIAVENATO, Idalberto “Gestión del Talento Humano”, Ed. Mc.Graw Hill.

Después de obtener la puntuación total para cada puesto, se establecen las jerarquías relativas. Al igual que con los otros métodos, estos resultados deben ser verificados por los gerentes de departamento, para asegurarse de que las puntuaciones y los niveles salariales establecidos son adecuados.

La valuación de puestos contribuye a evitar problemas sociales, legales y económicos, que plantean los salarios, por la remuneración equitativa a los colaboradores por los servicios que presta para trabajo igual, desempeñando en puesto y condiciones de eficiencia iguales, Contando con estructura adecuada y una política general de salarios, las organizaciones pueden planear sus actividades y sus costos con un grado de mayor certidumbre."[24]

Definición de puesto de trabajo

Se entiende por puesto de trabajo el conjunto de tareas, deberes y responsabilidades y obligaciones relacionadas entre si y asignadas por una autoridad competente para que sean atendidas por un empleado en una unidad de tiempo determinada, independientemente de que el puesto sea a tiempo completo o parcial.

Es conveniente dejar establecido, desde un principio, que cuando se hace mención al puesto y muy concretamente a su clasificación, se debe hacer una abstracción de los atributos personales de los empleados que los

[24]CHIAVENATO, Idalberto "Gestión del Talento Humano", Ed. Mc.Graw Hill.

ocupan o vayan a ocuparlos, tales como: edad, sexo, nacionalidad, carga familiar, experiencia, simpatía o buena apariencia.

Es muy común el error de relacionar el puesto de trabajo con la persona que le ocupa y con sus cualidades buenas o malas lo cual puede conducirnos a decisiones equivocadas sobre la importancia o necesidad de las funciones del puesto en cuestión.

La clasificación debe ser pura; es decir si al estudiar un puesto, las funciones, responsabilidades y otras características corresponden a un profesional y la persona que lo ocupa no lo es, no debe supeditarse su clasificación a la condición académica de la persona que lo desempeña, especialmente si se está utilizando un sistema de clasificación de puestos funcional o por tareas. Es muy frecuente encontrar estudios que indican que el puesto tiene las características de un puesto profesional, pero como el funcionario no ostenta esa condición se mantiene la clasificación actual.

También se da el caso de personas que cuando adquieren la condición de profesional, hacen la solicitud de reasignación del puesto a la clase profesional porque ya tienen los requisitos para ese puesto y no porque las funciones han cambiado sustancial y permanentemente. Cuando se actúa de esa forma, se supedita la clasificación a la resolución de asuntos que deben

resolverse administrativamente por parte de la empresa o institución, cualesquiera que esta sea.[25]

El puesto y su importancia dentro de la estructura organizacional de la empresa o institución.[26]

Es importante señalar que todo puesto tiene un lugar asignado dentro de la estructura organizacional de la empresa o institución, el cual está determinado por las tareas y responsabilidades que se le asigne inicialmente. Pero esas tareas y responsabilidades irán cambiando con el transcurrir del tiempo, de acuerdo con las características de la persona que lo ocupe. Si el empleado acepta más responsabilidades y tareas nuevas diferentes de las que se le habían asignado originalmente, el puesto se irá transformando en un puesto de mayor categoría, dependiendo de la disposición y habilidades del empleado y lógicamente también irá escalonando posiciones en la jerarquía organizacional.

Lo señalado en el párrafo anterior quiere indicar que el puesto no es un elemento estático, sino más bien que puede ser dinámico y eso, tarde o temprano, se reflejará en la clasificación que ostenta el puesto.

Lo anterior puede llevarnos a concebir una falacia o a cometer ciertos errores como los que se han cometido especialmente en la administración

[25] Zelaya J. (2006). *Clasificación de Puestos*. Página 9

[26] Mondy Wayne, Robert M,Administración de recursos humanos, Novena Edición 2005 México S.A.

pública del país, al hacer crecer puestos sin un sustento real en las funciones o tareas y responsabilidades; es decir, inflando artificialmente las responsabilidades, deberes y tareas o modificando las estructuras organizacionales de las instituciones para lograr una mejor clasificación de su puesto. Algunas veces estos subterfugios han logrado sorprender a las autoridades competentes, pero también, estos crecimientos indebidos de los puestos han logrado sembrar la desconfianza en los técnicos de clasificación de puestos, que son, a fin de cuentas, a quienes les corresponde enmendar errores.[27]

ORGANIGRAMA

Concepto de Organización

"Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formada por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella.[28]

Funciones de la organización

Función que cumple la organización consiste en organizar, integrar y estructurar los recursos y los órganos involucrados en su organización; establecer relaciones entre ellos y asignar las atribuciones de cada uno.

[27]Zelaya J. (2006). *Clasificación de Puestos*. Página 10.
[28]Organización de Empresas», Segunda Edición, de Franklin Enrique, Mc Graw Hill, 2004, Págs. 79 al 86.

Alcance de la Organización

Organización en el nivel global: abarca la empresa en su totalidad. Se denomina diseño organizacional, que pueden ser de tres clases: organización lineal, funcional y línea – staff.

- **Organización en el nivel departamental:** es la organización que abarca cada departamento de la empresa. Se denomina diseño departamental o simplemente departamentalización.
- **Organización en el nivel de tareas y operaciones**: organización enfocada hacia cada tarea, actividad u operación específica. Se denomina diseño de cargo o tareas y está constituido por la descripción y el análisis de cargo.

TIPOS DE ORGANIZACIÓN

Organización lineal: Es el tipo de organización más antiguo y más sencillo, se basa en el principio de la unidad de mando.[29]

Características: Autoridad única basada en la jerarquía, los canales formales de comunicación, la centralización de las decisiones y su configuración claramente piramidal.

[29] BURACK Elmer. "Administración del Personal y Recursos Humanos" 2003

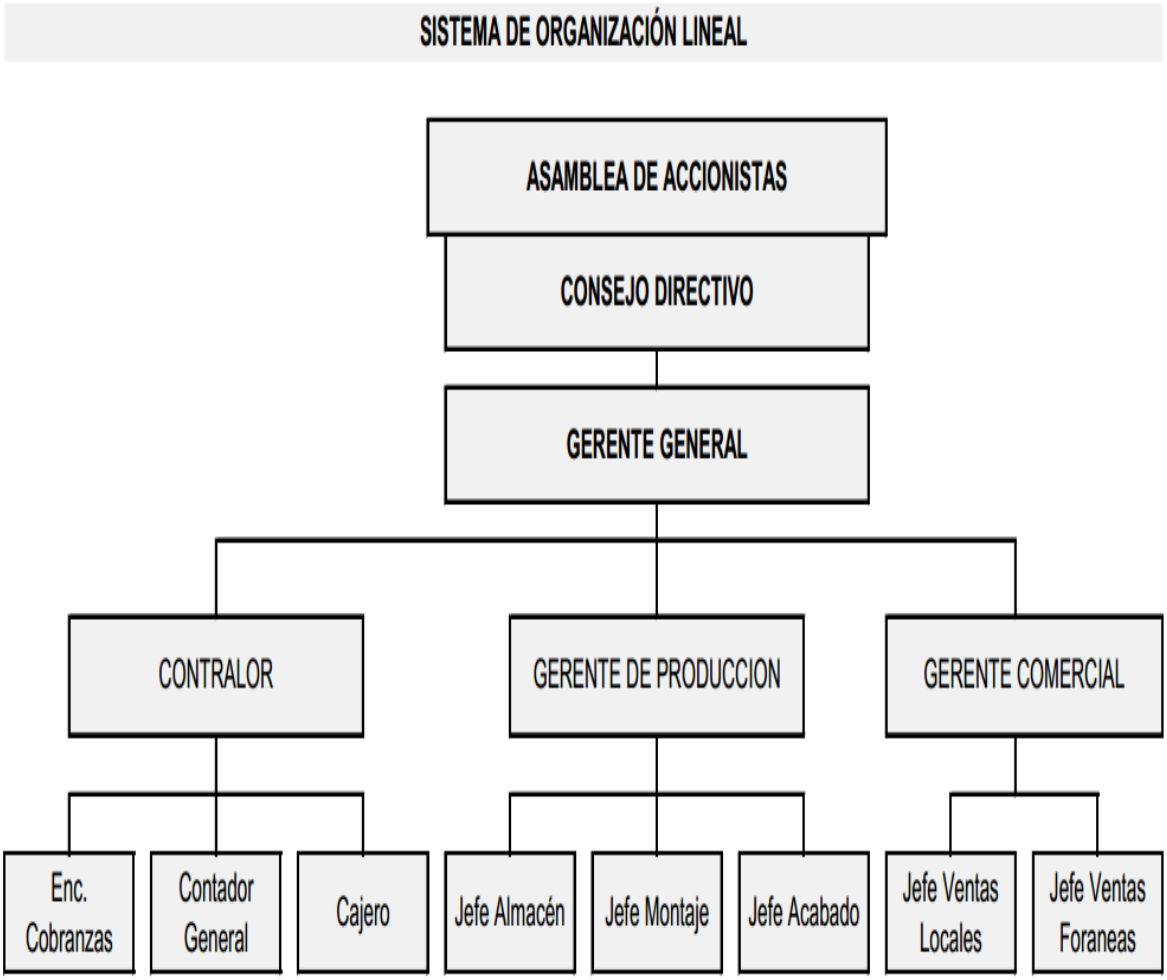
Ventajas: Su estructura simple y de fácil compresión, la gran delimitación de la responsabilidad de cada órgano, la facilidad de implementación, su estabilidad y adecuación a organizaciones de tamaño pequeño.

Desventajas: Radica en el mando autocrático, la tendencia a la rigidez y la inflexibilidad, la falta de especialización, el énfasis en los jefes que quieren hacerlo todo y la congestión de los canales o líneas de comunicación a medida que la empresa crece. En consecuencia, la organización lineal es la adecuada para la organización pequeña, rutinaria, de vida corta o que todavía este en su etapa inicial de formación.[30]

[30]Planificacion de los recursos humanos, Perez,

GRÁFICO Nº 1

Ejemplo de organización lineal[31]

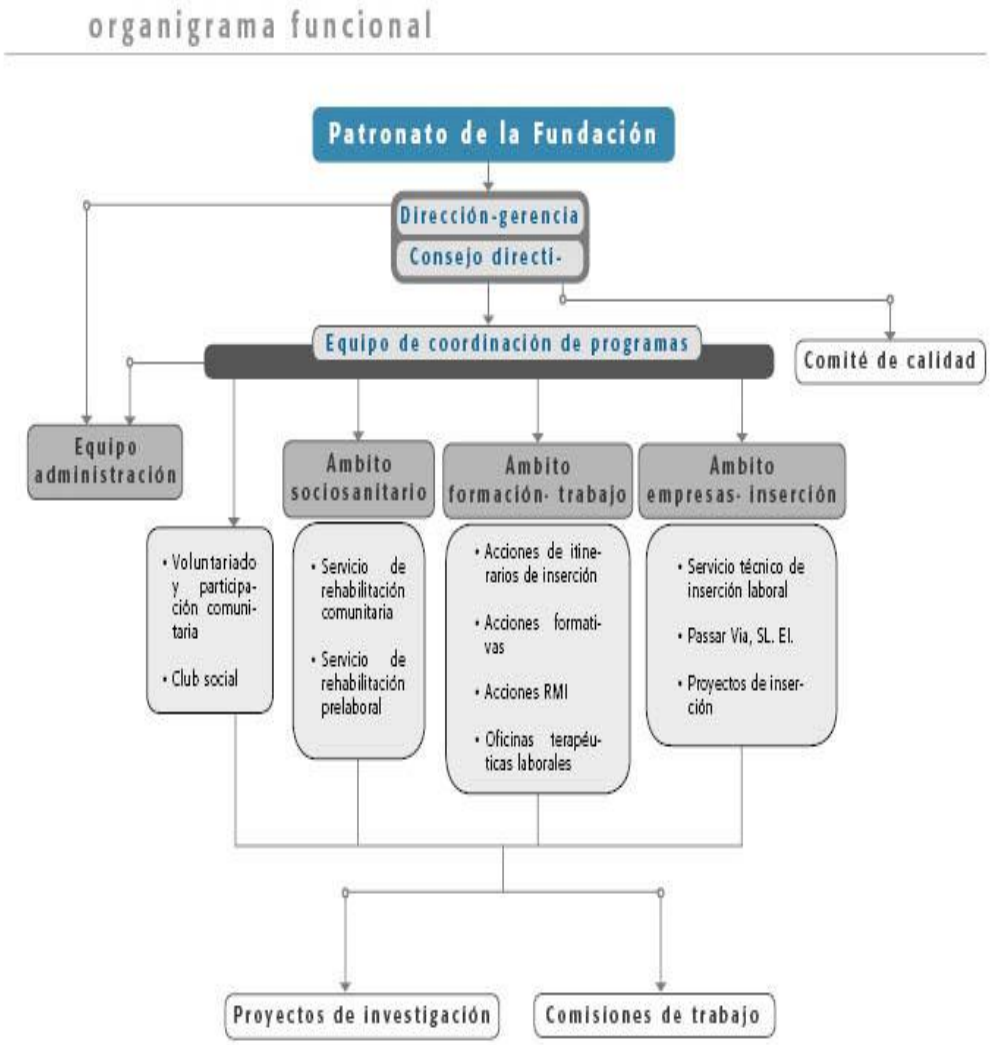


Fuente: admonjennifervillatorogil.blogspot.com/

[31]CHIAVENATO, Idalberto “Gestión del Talento Humano”, Ed. Mc. Graw Hill.

GRÁFICO Nº 2

Ejemplo de organización funcional[32]



Fuente: http://www.adobe.es/products/acrobat/readstep2.html

Organización línea – staff: Prototipo de organización que responde a los principios de unidad de mando y disciplina. En ella, la autoridad y la comunicación, en forma de órdenes, mandatos o instrucciones, fluyen desde

[32]BYARS LLOYD L. Y LESLIES W. RUE, Gestión de Recursos Humanos, Ed. Irwin, Madrid España, 2010, 308 Páginas.

los niveles más altos o cúspide de la organizaciónhasta los más bajos[33]. El deber y responsabilidades de los diferentes miembros y las relaciones entre ellos aparecen claramente definidas. Cada empleado o mando intermedio informa a su jefe del escalón inmediatosuperior, que es el único jefe para él, de los resultados de su propio trabajo y de todas las contingencias relacionadas con el mismo. Es el modelo de organizaciónmás antiguo y simple que se conoce. Tiene en Henri Fayol y Max Weber a susprincipales defensores.[34]

GRÁFICO Nº 3

Ejemplo de organización línea – staff

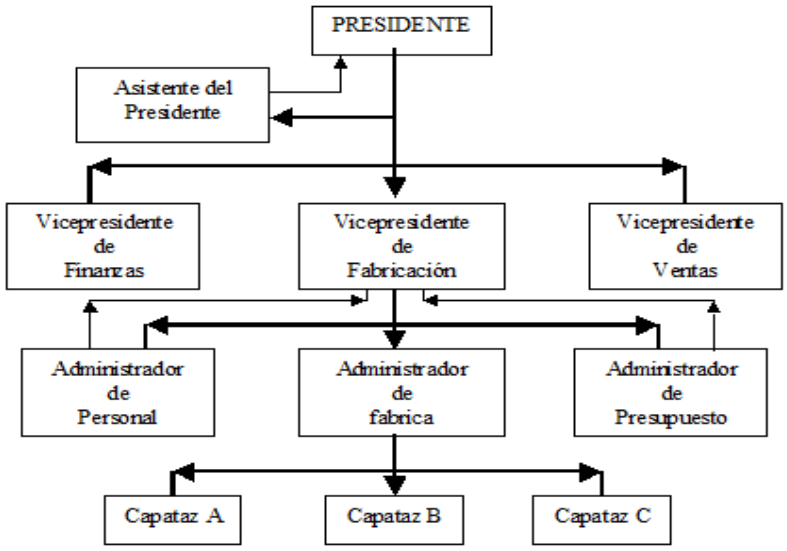


Figura No. 4 Autoridad lineal y staff

Fuente: www.gestiopolis.com

[33]'Organigrama', *Wikipedia, La enciclopedia libre,* 30 septiembre 2015

[34]Economía Solidaria de Valeria MutuberríaLazarini y Daniel Plotinsk 2007

ADMISIÓN DEL PERSONAL

ETAPAS

RECLUTAMIENTO: Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos

Importancia

Permite contar con una reserva de candidatos a empleo; sin él no habría candidatos a ocupar las vacantes existentes en la empresa[35].

Objetivo

Atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización.

MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

- **Externo:** Cuando tiene que ver con candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, y su consecuencia es una entrada de recursos humanos.

[35] Organización de Empresas, Segunda Edición de Franklin Enrique, Mc Graw Hill, 2004

- **Interno:** Cuando al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos.

- **Técnicas**

  Las más utilizadas son: Anuncios en periódico, internet, radio, etc.

SELECCIÓN: Es un proceso a través del cual se busca a una persona o a un grupo pequeño de personas con la aptitud para llevar a cabo cierta actividad. Un dicho popular afirma que la selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

a. Adecuación del hombre al cargo
b. Eficiencia del hombre en el cargo.

Importancia

Permite el mejor desarrollo de la organización evitando tiempo, costos y que el empleado sea productivo para beneficio de la empresa.

Objetivos

Encontrar trabajadores idóneos con quienes se pretende trabajar en la empresa.

Satisfacer las necesidades de personal.[36]

PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

CONTRATACIÓN.- Es apegarse a la ley con la finalidad de que en lo posterior no haya problemas tanto para el trabajador como el empleador."[37]

Importancia

Hay que tomar en cuenta los que van a formar parte de un gran equipo de trabajo, ya que deben ser estos los mejores candidatos, aquellos que se sienten mayormente motivados para ser los dominantes en su oficio o profesión.

Objetivos

- Contratar personal, motivado.

[36]MARISTANY, Jaime. **Management de recursos humanos**, 1ra edición, profesional editora, Buenos Aires.
[37]GUTH Aguirre, A: Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos, Trillas, México.

- Atraer los mejores, con capacidades, habilidades y nuevas experiencias.

Tipos de Contratos

- **Contrato individual:** Es el convenio por el cual una persona se compromete con otra a prestar sus servicios bajo una remuneración.
- **Contrato Colectivo:** Convenio celebrado en una o varias sindicatos con el objetivo de prestar un trabajo en uno o varios establecimientos.

INDUCCIÓN

Es guiar a las personas recién llegadas con la finalidad de que sean productivas y que se sientan satisfechas de formar parte de la organización."[38]

Importancia

Ayudan al nuevo trabajador a su adaptación en la empresa disminuyendo la tensión y nerviosismo.

[38] CHIAVENATO, Idalberto: Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill, Bogotá, 2002

Objetivo

Informar a los nuevos elementos los planes y programas con el fin de integrar al individuo al puesto.

INTEGRACIÓN: Agrupa la comunicación y la reunión armónica de los elementos humanos, materiales, selección entretenimiento y compensación del personal.

Importancia

El momento en que el elemento humano ingresa a la empresa es trascendental, pues de él dependerán su adaptación al ambiente de la empresa, su desenvolvimiento, su desarrollo y su eficiencia dentro de la misma.

CAPACITACIÓN: Es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de los individuos en el desempeño de una actividad.[39]

[39] CHIAVENATO, Idalberto: Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill, Bogotá, 2002

Clases de cambio de comportamiento logrado mediante la capacitación

- Transmisión de información.
- Desarrollo de habilidades.
- Tecnología capacitación.
- Recursos audiovisuales.
- Teleconferencias.

MOTIVACIÓN: Es la voluntad de hacer las cosas con esfuerzo para alcanzar las metas de la organización y así satisfacer las necesidades de los individuos.

Importancia

Es un elemento primordial en la administración de recursos humanos por lo que se requiere conocer y más que ello dominarlo, solo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

Objetivos

- Satisfacer las necesidades de los empleados

- Elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.
- Proveer la eficacia al esfuerzo colectivo orientado a seguir las metas."[40]

VALORACIÓN DE PUESTOS

Concepto

La Valoración del puesto; es un procedimiento sistemático utilizado para el estudio de los trabajos, la determinación de la importancia de cada uno de ellos y su mérito en relación con los demás trabajos de la empresa. Debe ser dinámica y no se debe confundir con la evaluación de desempeño del empleado. Permite establecer niveles de complejidad, así como tambiéncomparación de puestos conllevando, de forma objetiva, a una equidad salarial.[41]

El comité de valoración.- Es el organismo responsable de planear el proceso, programar, coordinar la recolección de información, aprobar las descripciones de puestos, valorarlas y atender las reclamaciones que se presenten.

[40]Martínez Guillén, María del Carmen, Motivación: La gestión empresarial, Editorial, Días de Santos, 2002
[41]Gary, Dessler, Administración de personal, Editorial Pearson Education, México DF, 2006

En el comité de valoración deben estar representados los distintos sectores implicados en el sistema productivo de la empresa.

MÉTODOS PARA LA VALUACIÓN DE PUESTOS

- **Método de gradación previa o clasificación**

Consiste en clasificar los puntos en niveles, clases o grados de trabajo previamente establecidos, se lo hace tomando en consideración las características de las labores que se desarrollan en la empresa, se fijan determinados grados o niveles de trabajo; generalmente entre 5 a 8, dependiendo del tamaño de la empresa, en los que puedan quedar clasificados todos los puestos de la empresa.

- **Método de alineamiento o valuación por series**

Ordena los puestos basándose en un promedio que resulta de las calificaciones dadas por los miembros de un comité evaluador, consta de las siguientes etapas: [42]

[42]Echevarría Argoitia, Juan Orue, Manual de valoración de puestos y calificación de méritos: un método racional para administración de salarios, Editorial Deusto, Barcelona, España, 2009

Formación del Comité Evaluador

Este comité tiene como finalidad recoger puntos de vista distintos y complementarios, combina la opinión de diversos evaluadores, puede estar integrado de la siguiente manera:

- Gerente.
- Jefe de personal.
- Representante de los empleados.

Fijar puestos tipo

Es escoger un número reducido de puestos básicos, el número de puestos tipo depende de la magnitud de la empresa, pero nunca debe ser mayor de un 20% del total de puestos.

Formación de series de orden

Se debe ordenar los puestos tipo en una serie de acuerdo con el orden de importancia que se les asigne.

Combinación y pre-mediación de las series

El jefe del comité pregunta a cada miembro del mismo, el orden en que considera deben colocarse los puestos tipo dándoles una calificación (depende la escala que se quiera dar). Una vez que se han registrado los ordenamientos que proponen todos los miembros, se saca el promedio que corresponde a cada puesto tipo.[43]

Ordenamiento de los puestos tipo

Se ordenan los puestos tipo en orden que indiquen los valores resultantes de los promedios que se acaban de obtener, comenzando por los que tengan un promedio superior, colocando al frente los sueldos que se están pagando por cada puesto.

Método de comparación de factores

Consiste en ordenar y comparar los puestos de una empresa, en función de sus factores principales (conocimientos, habilidades, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo).

[43]Mondy, R. Wayne, Noe, Robert M., Administración de recursos humanos, Editorial Pearson, México DF, 2011

Valuación de puestos por puntos

En la actualidad, este sistema de valoración es considerado como el más justo, ya que para su ejecución se toma en cuenta muchos aspectos, y se valoran varios factores que en los demás sistemas de valuación no son tomados en cuenta.

Pasos para desarrollar una valuación de puestos por puntos

- **Formar un Comité.**

Debe estar integrado por empleados y trabajadores de la misma empresa o institución, siempre debe ser un número impar.

- **Determinar Factores**

Objetividad. Los factores que usan deben contener requisitos mínimos que el puesto exige para poder ocuparlo"[44].

Discriminación. Esta característica supone que el factor define darse en todos los puntos, en distinto grado.

[44]Varela Juárez, Ricardo Alfredo, Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones, Editorial Pearson, México DF, 2010

Totalidad. Implica que los factores que se usen en la valuación, puede aplicarse a todos los puntos correspondientes dentro del ámbito[45].

Necesidad. Implica que el número de factores que deben ser ni más ni menos de lo indispensable.[46]

ETAPAS PARA REALIZAR LA VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS

REALIZAR UNA DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS

Se debe hacer tomando en cuenta las partes que integran la especificación de clase así tenemos:

- CÓDIGO
- TÍTULO
- NATURALEZA DEL TRABAJO (Misión del Puesto)
- TAREAS TÍPICAS (Actividades esenciales)
- CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Destrezas específicas requeridas)
- REQUISITOS MÍNIMOS (Requisitos del Puesto)
- INSTRUCCIÓN FORMAL.
- CAPACITACIÓN.
- EXPERIENCIA. [47]

[45]Bernardo Hidalgom Remuneraciones Inteligentes, Ediciones Granica 2011. págs. 122-127
[46] http://www.asetemyt.com/servicios/valoraciones-y-calificaciones-de-puestos-de-trabajo/
[47]http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/Admon-Person/Polilibro/Contenido/Unidad5/5.3.3.htm

ESTABLECIMIENTO DE GRADOS EN LOS FACTORES

Factores de Valoración: Son los elementos o unidades que permiten medir el grado de complejidad del cargo, las características comunes, sustanciales y representativas de una Especificación de Clase. Los factores de valoración considerados son:

Instrucción Formal: Valora los conocimientos teóricos, impartidos por una institución educativa, que se exige a un trabajador para el desempeño eficaz y eficiente en un puesto de trabajo. La ponderación, se debe realizar en base a lo establecido en la Ley de Educación Superior Vigente.

Experiencia: Mide el tiempo, pericia y destreza, requerido para desempeñar, a satisfacción, un trabajo en un área determinada.

Complejidad: Valora las particularidades que determinan el grado de dificultad y capacidad mental para el cumplimiento de las actividades asignadas a un puesto.

Condiciones Ambientales: Valora las condiciones en las que el trabajador cumple sus actividades y responsabilidades y los riesgos que conlleva su ejecución.

Responsabilidad por Bienes, Valores y Toma de Decisiones: Valora la responsabilidad por el manejo de bienes, valores y toma de decisiones, para el cumplimiento de las actividades inherentes a un puesto.[48]

Responsabilidad por el Trabajo: Valora la responsabilidad del trabajo propio y ajeno (dirección y supervisión).

Relaciones Personales: Valora la actitud y grado de comportamiento del trabajador con sus compañeros, superiores, clientes, autoridades y público en general[49].

DETERMINAR GRADOS Y DEFINIR FACTORES

Se debe determinar claramente el concepto de cada factor y de sus grados, así mismo se debe indicar que los factores y grados deben utilizarse de acuerdo a cada puesto de trabajo.

PONDERACIÓN DE FACTORES

Esta asignación que se hace a cada uno de los factores de un determinado valor, que técnicamente se conoce con el nombre de peso.

[48]http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2006/conocimiento_rrhh/000083_final.pdf
[49]Bernardo Hidalgom Remuneraciones Inteligentes, Ediciones Granica 2011. págs. 121

PESO. Es la importancia que tiene un factor de trabajo, en relación con los demás de una empresa, expresando en porcentajes.

- HABILIDAD O CONOCIMIENTO= 50%(Educación y Experiencia)
- ESFUERZO= 15% (Físico y Mental)
- RESPONSABILIDAD= 25% (Por persona y Por equipo)
- CONDICIONES DE TRABAJO= 10% (Riesgos y Molestias)

ASIGNACIÓN DE LOS PUNTOS A LOS GRADOS

En la distribución de puntos por este método, los pesos sirven como puntos para el primer grado; el segundo grado se obtiene multiplicando por dos estos pesos; el tercero multiplicándolos por tres y así sucesivamente."[50]

DENOMINACIÓN DEL PUESTO.

Se anota el nombre del puesto o clase y además se hace constar su sueldo básico de acuerdo a su respectiva categoría. (También se lo puede hacer en base a su remuneración total).

[50]Varela Juárez, Ricardo Alfredo, Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones, Editorial Pearson, México DF, 2010

AJUSTE SALARIAL

Se debe realizar un ajuste salarial, cuando de acuerdo a los resultados obtenidos en el ejercicio, mediante el método de mínimos cuadrados se ha determinado que los empleados están percibiendo un sueldo que no está ajustado a las funciones y responsabilidades que cumple. Para este efecto se hace necesario determinar un factor de valorización que se lo obtiene dividiendo la sumatoria de los sueldos para la sumatoria de los puntos.

RECLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Los Puestos se reclasificarán siempre y cuando hayan variado substancialmente las actividades, tareas y responsabilidades asignadas a un puesto, o se hayan incorporado otras nuevas se reclasificará a solicitud escrita del trabajador que ocupa el puesto, aceptación y justificación del Jefe inmediato y visto bueno del gerente del área correspondiente. El Organismo encargado de realizar la reclasificación de Puestos analizará la solicitud de reclasificación y el resultado de la auditoría de trabajo determinará la aceptación o no de la reclasificación solicitada.[51]

[51]Varela Juárez, Ricardo Alfredo, Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones, Editorial Pearson, México DF, 2010

Administración de sueldos y salarios

Esta función consiste en establecer criterios de valuación y establecer una clara jerarquía entre los puestos de trabajo de una empresa de ello emana las políticas para establecer compensaciones y las guías de incremento de sueldos. Las actividades que se desarrollan como parte de esta función son las siguientes:

- Selección del modelo de valuación de puestos.
- Descripción y análisis de los puestos.
- Formación y capacitación de un comité de valuación.
- Valuación de puestos.
- Elaboración de la estructura salarial.
- Elaboración de guías de aumentos en base a la evaluación del desempeño,

Para definir cuanto se le debe pagar a un trabajador por su trabajo una organización emplea diferentes métodos la mayoría de los cuales coinciden en:

- Medir internamente. (equidad interna)
- Comparar con el mercado. (Competitividad externa)
- Medir el costo de vida.
- Analizar la capacidad de pago.

- Definir su política de pago.
- Evaluar el desempeño.[52]

Función de administración de salarios

Lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo a cada puesto.[53]

Sub funciones:

Asignación de funciones.- asignar oficialmente a cada trabajador un puesto clara y precisamente definido en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.

Determinación de salarios.- asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos con relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.

[52]Ricardo Varela. Administración de la compensación de sueldos y salarios México 2006 páginas 165-167

[53] Ricardo Varela. Administración de la compensación sueldos, salarios y compensaciones. México 2006.pág. 151

Calificación de méritos.- evaluar, mediante los medios más objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.

Incentivos y premios.- proveer incentivos monetarios a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos.

Control de asistencia.- establecer horarios de trabajo y periodos de ausencia con y sin percepción de sueldo, que sean justo tanto para los empleados como para organización, así como sistemas eficientes que permitan su control.[54]

Relaciones internas

Lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.

Comunicación.- proveer los sistemas, medios y clima apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización.

[54]**PEREZ**Gorostegui, E: La dirección de recursos humanos, Pirámide, Madrid, 1997.

Contratación colectiva.- llegar a acuerdos con organizaciones reconocidas oficialmente y legalmente establecidas, que satisfagan0 en la mejor forma posible los intereses de los trabajadores y de la organización.

Disciplina.- desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivos y crear y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal.

Motivación del personal.- desarrollar formas de mejorar las actividades del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero-patronales y la calidad de personal.

Desarrollo del personal.- brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin que logren satisfacer tipos de necesidades, y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores55.

Entrenamiento.- dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad, a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como para lograr que desarrolle todas sus potencialidades, en bien de él mismo y de la organización.

[55]**DE LA POZA** Pérez., J.: "La selección de recursos humanos basada enlascompetencias. Contribución a la dirección estratégica de recursos humanos",enPonencias y comunicaciones AEDEM 1997, vol. 2.

Estructura del análisis de cargos:

Esta área está dividida generalmente en varios factores de especificaciones, los cuales son puntos de referencias que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva, son verdaderos Instrumentos de medición, elaborado de acuerdo a la naturaleza de los cargos existentes en la empresa. Si varia la naturaleza de los cargos que van analizarse, cambiarán no solo los factores de especificaciones considerados, sino también su amplitud de variación y sus características de comportamiento[56].

Requisitos Intelectuales: Si fueras gerente de una empresa, no se te pasaría por la mente tener como secretaria a una niña de 8 años, ya que sus conocimientos aún no son los más apropiados para la ejecución de ese cargo, no tiene experiencia, su adaptabilidad puede ser un poco complicada y sus aptitudes aún no son las mejores para desempeñar dicha labor.

Requisitos físicos: si fueras entrenador de un equipo de fútbol nunca pondrías de portero a un hombre que le falta un brazo y además es ciego. En esta área del análisis de cargos, es muy importante para determinadas labores, poseer capacidades para realizar un esfuerzo físico, una capacidad visual apta, una destreza o habilidad para realizar cualquier labor y una complexión física acorde con la tarea a realizar.

[56]**GUTH** Aguirre, A: Reclutamiento, selección e integración de recursoshumanos, Trillas, México, 1994.

Responsabilidades implícitas: jamás dejarías que el ladrón más grande de todos los tiempos Cuidara tu capital o tus recursos. En este punto es de suma Importancia tener una buena supervisión de personal por parte de un jefe, un cuidado especial por el material, las herramientas o el equipo con el que se está trabajando, no apropiarse de dinero, títulos o documentos propiedad de la empresa o no transmitir información confidencial de la misma.

Condiciones de trabajo: es muy Importante trabajar en un ambiente sano, en el cual el ocupante de un cargo pueda adaptarse y rendir al máximo en su trabajo. No sería lógico trabajar al borde de un precipicio con la gente más malhumorada que pueda existir[57].

Valoración de puestos

La valoración de puestos es el procedimiento técnico utilizado para determinar el valor relativo de un puesto frente a los demás y para fijar el sueldo básico de una clase de puesto, tomando en cuenta las especificaciones de clase.

[57]**CLAVER,** E.; Gasco, J. L., Y Llopis, J.: Los recursos humanos en la empresa:Un enfoque directivo, Cívitas, Madrid, 1996.

Puesto: es el conjunto de actividades, tareas y responsabilidades asignadas aun cargo a ser cumplidas en una jornada normal de trabajo.

Clase de Puestos: es el conjunto de puestos, con actividades, tareas, responsabilidades y características similares, identificados con el mismo título o denominación y remunerados con igual sueldo básico unificado.

Especificación de Clase: es la descripción utilizada para identificar el título y misión del puesto, las actividades esenciales a cumplirse en el mismo, los requisitos del puesto y las destrezas específicas requeridas para su desempeño.

Debemos tomar muy en cuenta que el título o denominación del puesto, será de uso obligatorio, para la elaboración del rol de pagos, distributivo de sueldos y todas las acciones de personal relacionadas con la administración del recurso humano. Es importante tener en cuenta que las actividades asignadas a un puesto de trabajo, no son limitativas, ni exhaustivas; el trabajador puede cumplirlas todas o parte de ellas y otras afines, dispuestas por el jefe inmediato dentro del ámbito de su actividad, sin que esto signifique alteración o modificación de la Clase de Puestos.[58]

[58]**DE LA POZA** Pérez., J.: "La selección de recursos humanos basada enlascompetencias. Contribución a la dirección estratégica de recursos humanos" enPonencias y comunicaciones AEDEM 1997, vol. 2

Importancia, usos y limitaciones:

La valuación de puestos contribuye a evitar problemas sociales, legales y económicos, que plantean los salarios, por la remuneración equitativa a los trabajadores por los servicios que presta para trabajo igual, desempeñando en puesto y condiciones de eficiencia iguales, corresponde salario igual. Contando con estructura adecuada y una política general de salarios, las organizaciones pueden planear sus actividades y sus costos con un grado de mayor certidumbre[59].

SISTEMAS DE VALORACIÓN DE PUESTOS:

Es un proceso por el que se determina la importancia relativa del contenido de responsabilidad de un puesto para la misión, los fines y los resultados del negocio de la empresa. La Valuación de Puestos es la técnica que permite definir el valor relativo de cada puesto de la Organización, en sí mismo y en relación a los demás. Esto implica que: Todos los puestos que tiene una organización son importantes para alcanzar su misión, sus fines y los resultados de su negocio.

[59]**CLAVER,** E.; Gasco, J. L., Y Llopis, J.: Los recursos humanos en la empresa:Un enfoque directivo, Cívitas, Madrid, 1996.

La importancia relativa de los puestos puede ser diferente y Para valuar los puestos se necesitan conocer su contenido. (Responsabilidades, tareas y actividades)

MÉTODO DE VALORACIÓN POR PUNTOS:

Representa una serie de etapas para la determinación de sueldos y salarios los cuales son importantes por su eficiencia y utilidad que brinda a las empresas.[60]

La misma enseña que tipo de posición y salario le toca a cada empleado de la empresa y sus posibles ascensos.

Es importante el uso de este método porque las empresas pueden velar por su recurso más importante que es el personal y como mantenerlo en función acorde con la visión y misión de la empresa.

En el podemos mejorar la competitividad de la empresa capacitando a nuestros empleados, ya que el método muestra las debilidades y fortaleza de los empleados en capacidad intelectual y eficiencia de trabajo. De esta manera podemos lograr un crecimiento en posiciones y buenos sueldos o salarios.El método de evaluación por puntos se basa en el análisis de cargos y exige las siguientes etapas:

[60]Zelata J. (2006) Clasificación de Puestos

Elección de los factores de evaluación: Los factores de evaluación son los mismos factores de especificaciones escogidos para el programa de análisis de cargos. En general, los factores de evaluación se clasifican en cuatro grupos de factores:

Requisitos Intelectuales: Exigencias de los cargos en cuanto a las características intelectuales de los ocupantes.

Requisitos Físicos: Exigencias de los cargos en cuanto a las características físicas del ocupante.

Responsabilidades Implícitas: Exigencias de los cargos en cuanto a aquellos por lo que el ocupante debe responder.

Condiciones de trabajo: Condiciones físicas bajo las cuales el ocupante desempeña el cargo.

Ponderación de los factores de evaluación: La ponderación de los factores de evaluación se hace de acuerdo con su importancia relativa, ya que éstos no son idénticos en su contribución al desempeño de los cargos, y requieren ajustes compensatorios. Y consiste en atribuir a cada factor de evaluación su peso relativo en las comparaciones entre los cargos. Generalmente se utiliza el peso porcentual con que cada factor entra en la evaluación de cargos. Al terminar la ponderación e intentar hacer ciertos

ajustes, la suma de participación de todos los factores quizás no sea igual a 100. Indicando, la escala de puntos experimentará una reducción constante o un crecimiento constante, lo cual no anula la precisión del instrumento de medición.

Montaje de la escala de puntos: Terminada la ponderación de los factores, la siguiente etapa es la atribución de valores numéricos (Puntos) a los diversos grados de factor. En general, el grado más bajo de cada factor (grado A) es el valor del porcentaje de ponderación, es decir, los valores ponderados sirven de base para elaborar la escala de puntos y constituirán el valor en puntos para el grado A de cada factor. Establecidos los valores numéricos (puntos) para el grado A de cada factor, el siguiente paso es la asignación de 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. Puede utilizarse una progresión aritmética, una progresión geométrica o una progresión arbitraria.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

En la realización de la presente tesis se requirió del apoyo de materiales, métodos y técnicas para facilitar el desarrollo del trabajo, los mismos que permitieron dar cumplimiento a los objetivos planteados.

MATERIALES.

Los materiales que se utilizaron en el desarrollo del trabajo fueron:

- Computadora personal.
- Impresora, cartuchos de tinta (color, blanco y negro).
- Libros.
- Internet.
- Fotocopias.
- Útiles de oficina (papel, esferos, lápices, borradores, carpetas).
- Grabadora.
- Flas memory, CD.

MÉTODOS[61].

Los Métodos que se utilizaron en el desarrollo de la presente investigación, responden a los objetivos propuestos, los mismos que facilitaron el proceso investigativo.

Método Deductivo.-Este método permite en base a conceptos, principios, definiciones, leyes o normas generales extraer conclusiones particulares en las cuales se aplican, o se examinan casos particulares sobre la base de las afirmaciones generales presentadas.Este método fue utilizado en el análisis de la información que se recopiló a través de la entrevista realizada al gerente, sobre aspectos relacionados a la contratación del personal y las funciones que realizan cada empleado.

Método Inductivo.-Consiste en un proceso analítico- sintético, que parte del estudio de hechos o fenómenos particulares, para llegar al descubrimiento de un principio o ley general.

La utilización del método inductivo permitió la realización del análisis de cada una de las operaciones que se ejecutan dentro de la Empresa Industrial Ojeda, logrando así determinar y evaluar los diferentes procedimientos administrativos y operativos que se ejecutan dentro de la organización, lo cual facilitó la elaboración y el planteamiento de los diferentes manuales

[61]Aullón de Haro, P. (Ed.) (2012). *Metodologías comparatistas y Literatura comparada*. Madrid, Dykinson

propuestos en el presente trabajo investigativo a su vez se realizo el análisis de la encuesta a los empleados acerca del tema de investigación.[62]

Método Histórico.- Comprende el conjunto de técnicas, métodos y procedimientos usados por los historiadores para manejar las fuentes primarias y otras evidencias (arqueología, archivística, disciplinas auxiliares de la historia, etc.) para investigar sucesos pasados relevantes para las sociedades.Este método permitió recopilar los hechos del pasado, es decir se obtuvo información relevante de la Empresa Mecánica Industrial Ojeda que ayudó a la discusión de los resultados tal información de cómo se inició la empresa, el monto de aportación de capital para la creación de la misma, etc.

Método Analítico. Es la separación de un todo en sus partes o en sus elementos constitutivos, se apoya en que para conocer un fenómeno es necesario descomponerlo en sus partes. La síntesis por su parte es la unión de elementos o partes para formar un todo.Este método permitió realizar los diferentes análisis en la valuación de puestos para determinar los ajustes salariales a determinados puestos de laEmpresa Mecánica Industrial Ojeda.

Método Descriptivo. Consiste en evaluar ciertas características de una situación particular en uno o más puntos del tiempo. Este método permitió valuar la propuesta para el manual de funciones y el reglamento de

[62]Mardones, J.M. (1991). *Filosofía de las ciencias humanas y sociales*

admisión y empleo para los colaboradores de la Empresa Mecánica Industrial Ojeda y al mismo tiempo establecer las conclusiones y recomendaciones.

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN[63]

- ✓ **Bibliográfica.** A través de esta técnica se procedió a la recolección de información secundaria, relevante que especifica los procesos a seguir en la realización del presente estudio, la misma que está compuesta por textos sobre el tema, investigaciones, publicaciones y demás estudios similares o de sitios web que sustentan el tema y propuesta del presente trabajo.

- ✓ **Entrevista:** Es una técnica que sirvió para obtener información primaria, consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; en este caso se la realizó al Gerente Rodrigo Ojeda Maitacon el fin de obtener información necesaria que facilitó determinar las deficiencias y fortalezas existentes en relación al tema en estudio de laEmpresa Mecánica Industrial Ojeda.

- ✓ **Encuesta:** Es un estudio en el cual el investigador obtiene los datos a partir de realizar un conjunto de preguntas, la encuesta fue aplicada a los

---

▪ [63]Sierra Bravo R. Tecnicas de investigación Social Teoría y ejercicios, Décima edición, Editorial Paraninfo Madrid.

17 empleados, permitiendo recoger información acerca de sus labores desempeñadas, entre otros aspectos relevantes al cargo y puesto de trabajo, que sirvieron para realizar un diagnóstico de la Empresa.

- ✓ **Observación:** Esta técnica consistió en observar atentamente el fenómeno, tomar información y registrarla para su posterior análisis. Es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. A través de esta técnica se ha podido identificar las actividades esenciales que se realizan en los puestos de trabajos de la Empresa Mecánica Industrial Ojeda**,**de la ciudad de Loja, y de esta manera conocer las necesidades de la empresa para la nueva propuesta que se planteará a la empresa.

Población.

La población objeto de estudio son todos los empleados de la Empresa Mecánica Industrial Ojeda**,** en un total de 18empleados incluido el Gerente. A continuación se detalla la nómina a nivel administrativo y operativo que trabaja en la empresa.

NÓMINA DEL PERSONAL DE LA EMPRESA MECÁNICA INDUSTRIAL OJEDA

CUADRO N° 1

N°	NOMBRES APELLIDOS	CARGO
1	Rodrigo Ojeda Maita	Gerente (entrevista)
2	Verónica Elizabeth Riofrío Duarte	Secretaria
3	Oscar TeneNamicela	Jefe de Control de Calidad
4	Luis Miguel Íñiguez Sarango	Supervisor de Control de Producción
5	David Alexander Jara Torres	Ingeniero Industrial
6	Antonio José Encalada Pérez	Ingeniero Industrial
7	Oscar Mauricio Peña Suarez	Fabricante
8	Adriana Lucía Mosquera Narváez	Fabricante
9	Víctor Josué Elizalde Loján	Fabricante
10	Leonardo David Aguilar Hurtado	Fabricante
11	Camilo Fernando Serrano Martínez	Técnico-Mantenimiento
12	Juan Carlos Torres Jaramillo	Jefe Financiero
13	Marco Antonio Sotomayor Trelles	Jefe Comercial
14	Vanessa Encalada	Técnico- Mantenimiento
15	Manuel Torres	Guardia de seguridad
16	Michael Riofrío	Vendedor
17	Darío Simancas	Bodeguero
18	Diego Parra	Despachador
	TOTAL 18EMPLEADOS	

FUENTE: Empresa Mecánica Industrial Ojeda
ELABORACION: La Autora

f. RESULTADOS

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA MECÁNICA INDUSTRIAL OJEDA

Antecedentes:

Grafico No.4

FUENTE: Empresa Mecánica Industrial Ojeda
ELABORACION: La Autora

La Empresa Mecánica Industrial Ojeda, está ubicada en la provincia de Loja, cantón Loja, parroquia el Sagrario, dirección Av. Manuel Agustín Aguirre y Brasil está legalmente constituida desde el 01 de septiembre del 2009

siendo el Gerente-Propietario el Señor Rodrigo Ojeda Maita teniendo hasta la presente un capital de 220.000.00 dólares.

Fue su padre quien hace ya más de 35 años atrás creo este negocio en su casa con un capital mínimo en sucres y con tan solo dos empleados entendidos en la fabricación de máquinas procesadoras de alimentos, entre estos su producto de gran comercialización en esa época los molinos, es ahí donde sus hijos apreciaron el arte de la fabricación, más para su hijo Rodrigo quien se había convertido a través de los años en todo un fabricante y experto en la materia, decidido poner su propia empresa con un capital de 60.000 dólaresvalor obtenido mediante crédito hipotecario.

La Empresa Mecánica Industrial Ojeda, es una empresa dedicada a la fabricación de maquinarias industriales como:

- Cocinas.
- Hornos industriales.
- Batidores.
- Amasadores de pan.
- Molinos.
- Parillas.
- Planchas de metal.
- Canales de agua lluvia.
- Cerramientos.

- Estructuras metálicas.
- Protecciones.

Misión

Nuestra misión como empresa es proporcionar a nuestros clientes una completa asesoría para la ejecución de sus proyectos.

Buscamos satisfacer al cliente en materia de diseños y construcción, siempre en la calidad de vida, todo en base a la experiencia y excelencia profesional.

Visión

Llegar a ser para el año 2020una empresa líder en el campo de la mecánica Industrial con excelente calidad y servició, contribuyendo al desarrollo personal y económico de nuestros clientes a través de la ejecución de proyectos exitosos, basados en la calidad del servicio, con un equipo de trabajo comprometido con la excelencia, que se desempeña en un entorno que fomenta el desarrollo profesional y personal.

Objetivos

Crear proyectos de construcción, fabricación, instalación, montaje o explotación a los mejores precios del mercado.

Garantizar en cada uno de sus productos los mejores estándares de calidad.

Eficiencia en su entrega

Valores

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Confianza
- ✓ Eficiencia
- ✓ Transparencia
- ✓ Compromiso
- ✓ Respeto
- ✓ Honradez
- ✓ Lealtad
- ✓ Excelencia

UBICACIÓN

MACRO LOCALIZACIÓN:

La Empresa Mecánica Industrial Ojeda, se encuentra ubicada en la Ciudad de Loja, provincia de Loja.

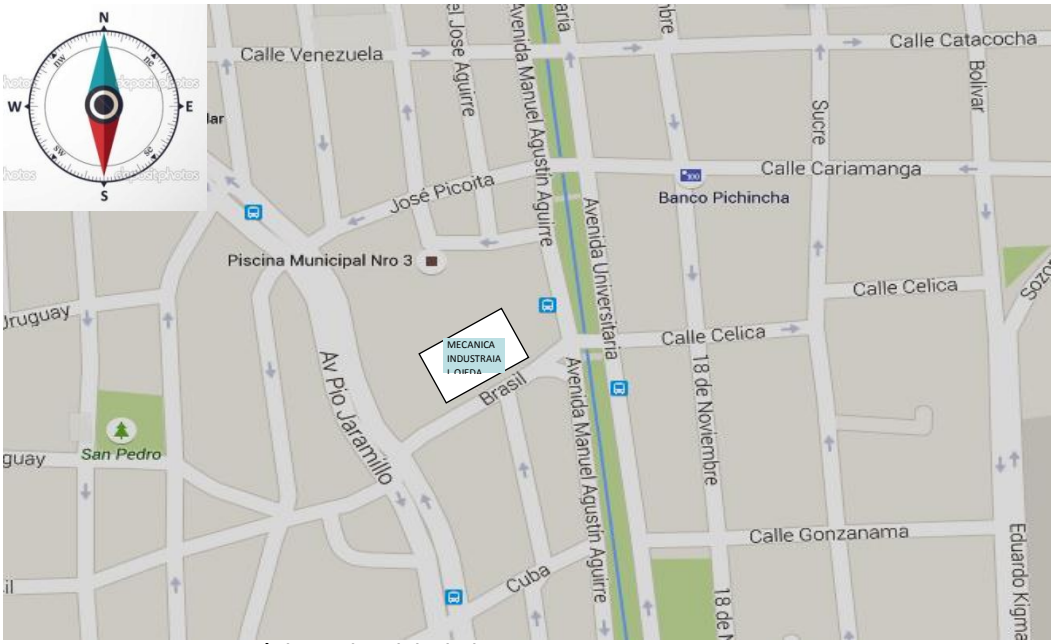
GRÁFICO Nº 5

FUENTE: Empresa Mecánica Industrial Ojeda
ELABORACION: La Autora

MICRO LOCALIZACIÓN:

Sus instalaciones se encuentran ubicadas en el sector Centro – Sur de la ciudad de Loja, Av. Manuel Agustín Aguirre y Brasil.

GRÁFICO Nº 6



FUENTE: Empresa Mecánica Industrial Ojeda
ELABORACION: La Autora

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Empresa Mecánica Industrial Ojeda cuenta con los siguientes niveles, ejecutivo, asesor y operativo; pero no cuenta con ningún tipo de organigrama por lo que serán parte de la propuesta para la misma.

MANUAL DE FUNCIONES

NOMBRE DEL CARGO: GERENTE GENERAL

Dependencia: Gerencia General Número de Personas a

Cargo: Todo el personal de la Empresa

FUNCIÓN BÁSICA: Es directamente responsable por la correcta dirección, organización, y control de los bienes y recursos que posee la Empresa. Planea y ejecuta lo concerniente a la evolución estratégica de la Organización. Propone alternativas de mejoramiento en todos los aspectos.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

a) Dar instrucciones sobre el desarrollo de cada uno de los cargos a todos los empleados de la Empresa, coordinando y orientando los procesos, velando por el cumplimiento de los mismos.

b) Proponer los controles necesarios para una adecuada utilización del tiempo y los recursos de cada área de la Empresa.

c) Implementar todos los controles disciplinarios necesarios para el éxito en la consecución de los objetivos de la Empresa.

d) Velar porque los empleados actúen de acuerdo al logro de los objetivos trazados.

e) Tomar decisiones con respecto a la evaluación del desempeño de sus subordinados, y con base en estas establecer ascensos, bonificaciones, incentivos y todo lo referente al bienestar de los empleados.

f) Coordinar y establecer metas y estrategias en cada Área.

g) Velar porque se cumplan las metas y estrategias establecidas por la Empresa.

h) Debe buscar mecanismos de publicidad en la Empresa.

REQUISITOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO:

- Ser profesional en Administración de Empresas, Ingeniero Industrial o carreras afines.
- Tener conocimientos en mercadeo, finanzas, auditoría, presupuestos, flujos de caja, proyección, normas de control, manejo de personal.
- Experiencia comprobada en cargos similares. Mínima de tres (3) años.
- Edad mínima de 30 años.

RESULTADOS DE ENTREVISTA AL GERENTE DE LA EMPRESA MECÁNICA INDUSTRIAL OJEDA.

Pregunta: 1

¿Cuál es su título profesional y tiempo de servicio en laEmpresa Mecánica Industrial Ojeda?

Egresado en Administración de Empresas y lleva trabajando como gerente-propietarioaproximadamente seis años, pero ha sido una empresa familiar, que viene de generación en generación.

Pregunta: 2

¿Dispone la empresa de un manual de funciones?

No contamos con manual de funciones, esto conlleva a que los empleados realicen diversas funciones provocando inconvenientes entre los empleados.

Pregunta: 3

¿Se ha realizado un análisis del perfil que requiere cada puesto de trabajo?

No hemos realizado ningún estudio o análisis para determinar los puestos de los empleados.

Pregunta: 4

¿La Mecánica Industrial Ojeda cuenta con un organigrama?

No hemos podido establecer un organigrama de la empresa, hemos querido realizar una estructuración pero por factores de tiempo y sobre todo desconocimiento no lo hemos realizado.

Pregunta: 5

¿A través de qué medio realizan el ingreso del personal a la Mecánica?

Cuando se requiere un nuevo empleado se busca por medio de allegados, conocidos, mediante referencias, carteles o anuncios, considerando que es un método fácil para contratar un empleado.

Pregunta: 6

¿Cuál es el método en que se basa la empresa para realizar la contratación del personal?

Mediante la entrevista personal con el fin de conocer a la persona más idóneo para que ocupe el puesto.

Pregunta: 7

¿La Mecánica Industrial Ojeda cuenta con manuales administrativos?

Actualmente no se dispone de estos documentos.

Pregunta: 8

¿Se da a conocer de forma escrita a los empleados de reciente ingreso las funciones y responsabilidades que corresponden a su puesto de trabajo?

No se da a conocer de forma escrita, pero si se les comunica de forma verbal lo que tienen que realizar en su puesto; según el gerente, la persona ya conoce las actividades que deben realizar, porque se contrata personal con experiencia.

Pregunta: 9

¿Cuáles son las funciones que Usted desempeña como Gerente de la Mecánica Industrial Ojeda?

- Controlar que absolutamente todos nuestros productos mantengan la calidad que nos caracteriza.
- Supervisar y evaluar periódicamente al personal directamente a su cargo.
- Disponer proyectos de capacitación para el personal, orientados a su desarrollo técnico.
- Firmar la correspondencia.
- Firmar cheques.
- Autorizar el pago de horas extras y/o trabajos extraordinarios.

- Aprobar la contratación.
- Sugerir y admitir la compra de activos fijos.
- Representar a la Empresa ante toda clase de autoridades, entidades y personas.
- Entre otras afines al puesto.

Pregunta: 10

¿Cuenta la Empresa Mecánica Industrial Ojedacon una base de datos actualizada del personal que labora en la misma?

No específicamente, pero se cuenta con sus carpetas clasificadas.

Pregunta: 11

¿La Mecánica Industrial Ojeda como realiza el reclutamiento de su personal?

El reclutamiento se lo realiza de forma interna y en otras ocasiones de forma externa, depende de la vacante y el tiempo que requiere ser ocupada la misma.

Pregunta: 12

¿El reclutamiento Interno como lo realizan?

A través de ascensos tomando en cuenta los años en la empresa y la experiencia que tiene el empleado para ocupar el nuevo puesto.

Pregunta: 13

¿El reclutamiento Externo como lo realizan?

Lo hacen a través de anuncios en la prensa local.

Pregunta: 14

¿Cuál es el método en el que se basa la Mecánica Industrial Ojeda para realizar la selección del personal?

Es la entrevista de trabajo, todo el personal ha sido sometido a este método con el fin de conocer a la persona más idónea para ocupar el puesto.

Pregunta: 15

¿Para la contratación del personal, que tipo de contrato realizan?

Se realizan contratos de tipo eventual y de tipo permanente, dependiendo del cargo que se le asigne al empleado porque existen trabajos eventuales o corto plazo como es el caso de los fabricantes.

Pregunta: 16

¿Se aplica en la empresa el periodo de prueba para el personal que ingresa?

Se realiza a todo el personal el periodo a prueba, con el fin de determinar si el empleado que se ha seleccionado cumple con lo solicitado y asume con serenidad la responsabilidad asignada.

Pregunta: 17

¿Se ha realizado un Análisis y Evaluación de puestos en la Empresa?

No se ha realizado, sin embargo considero de gran importancia.

Pregunta: 18

¿La empresa cuenta con un Manual de Inducción?

No contamos con manuales de ningún tipo**.**

Pregunta: 19

¿La Mecánica Industrial Ojeda realiza cursos de capacitación al personal?

El Gerente contesto que si se realizan capacitaciones al personal tanto administrativo como operativo, el personal capacitado garantiza el éxito de una empresa.

Pregunta: 20

¿Cuál es el sistema de cálculo que utiliza la Empresa para determinar los sueldos de sus empleados?

De acuerdo a lo que realizan porque hay trabajos sencillos.

Análisis de la entrevista al Gerente de la Mecánica Industrial Ojeda

Según la entrevista realizada al Gerente de la Empresa Mecánica Industrial Ojeda, se obtuvo los siguientes resultados:

Manifestó que al personal que ingresa por primera vez a la empresa se le indica brevemente las actividades a realizar dentro de la Mecánica Industrial Ojeda; con respecto a la estructura empresarial mencionó que ésta no está definida, pero que se ha organizado a la empresa de acuerdo a sus necesidades, lo que le ha permitido su funcionamiento.

En tema de manuales administrativos, la empresa no cuenta con ninguno. Con respecto a las funciones que actualmente desempeña en su cargo las tiene claras lo que le ayudado al crecimiento de la Mecánica.

Por otro lado para la contratación del personal el tipo de contrato que se realiza es de tipo eventual y permanente recalcando que se realiza el periodo de prueba para el nuevo empleado. Así mismo, la empresa no cuenta con un manual de inducción, manifestó también que sí realizan capacitaciones al personal tanto administrativo como operativo.

Además se pudo constatar que la empresa no cuenta con un sistema de valuación de puestos, por lo que se desconoce si los sueldos se ajustan al puesto que desempeñan cada uno de los empleados.

Es por ello que se requiere mejorar las herramientas administrativas que faciliten un mejor desenvolvimiento de las actividades dentro de la empresa, se hace necesaria la propuesta de un reglamento de admisión y empleo, un manual de funciones y un sistema de valuación de puestos por puntos para la Empresa Mecánica Industrial Ojeda.

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS AL PERSONAL DE LA EMPRESA MECANICA INDUSTRIAL OJEDA DE LA CIUDAD DE LOJA

Pregunta: 1

¿Cuál es su puesto de trabajo?

CUADRO Nº2

Puesto de Trabajo		
VARIABLE	**FRECUENCIA**	**%**
Secretaria	1	6,00
Jefe de Control de Calidad	1	6,00
Supervisor de Control de Producción	1	6,00
Ingeniero Industrial	2	10,00
Fabricante	4	21,00
Técnico (Mantenimiento)	2	6,00
Jefe Financiero	1	6,00
Jefe Comercial	1	6,00
Guardia de seguridad	1	7,00
Vendedor	1	7,00
Despachador	1	7,00
Bodeguero	1	7,00
TOTAL	17	100

Fuente: Empresa Mecánica Industrial Ojeda
Elaboración: La Autora

Pregunta: 2

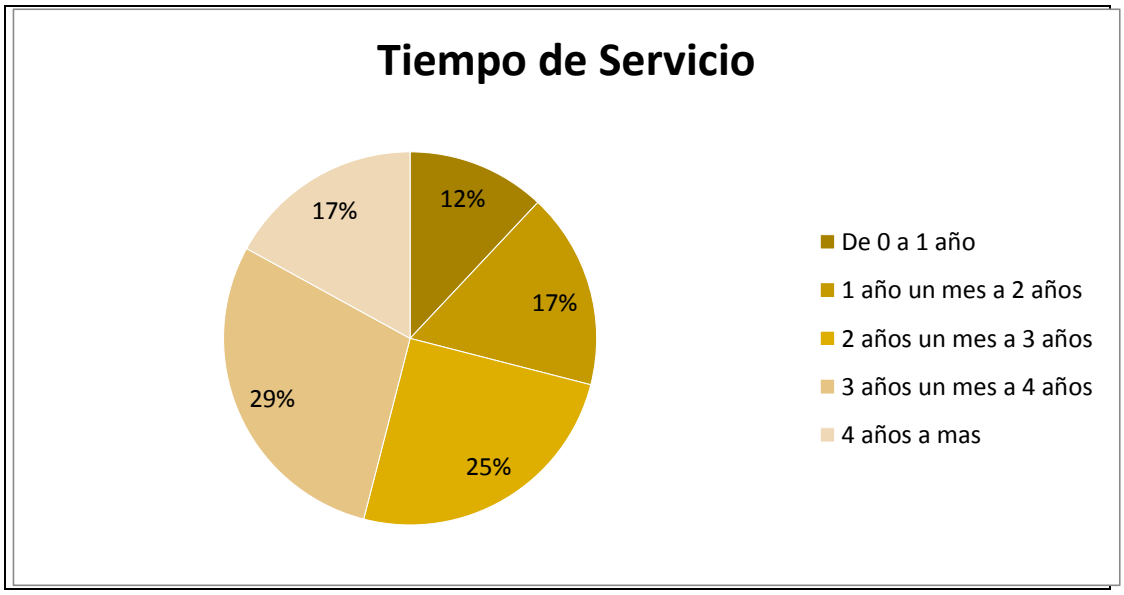
¿Cuál es el tiempo de servicio que lleva Usted en la empresa Mecánica Industrial Ojeda?

CUADRO Nº3

Tiempo de Servicio		
VARIABLE	**F**	**%**
De 0 a 1 año	3	12
1 año un mes a 2 años	4	17
2 años un mes a 3 años	6	25
3 años un mes a 4 años	7	29
4 años a mas	4	17
TOTAL	**17**	**100**

Fuente: Empresa Mecánica Industrial Ojeda
Elaboración: La Autora

GRAFICO Nº 7



ANALISIS E INTERPRETACIÓN

Los resultados indican que el 29% de empleados están prestando sus servicios entre 3 años un mes a 4 años manifestando que el ambiente laboral es agradable y que su trabajo es primordial. El 25% de 2 años un mes a 3 años se encuentran satisfechos por el trabajo que realizan a diario. El 17% de 4 años a más se encuentran muy agradecidos por la estabilidad laboral que la empresa les ha brindado el otro 18% de 1 año un mes a 2 años esperan seguir contribuyendo al desarrollo de la empresa. El 12% restante son empleados nuevos.

Pregunta: 3

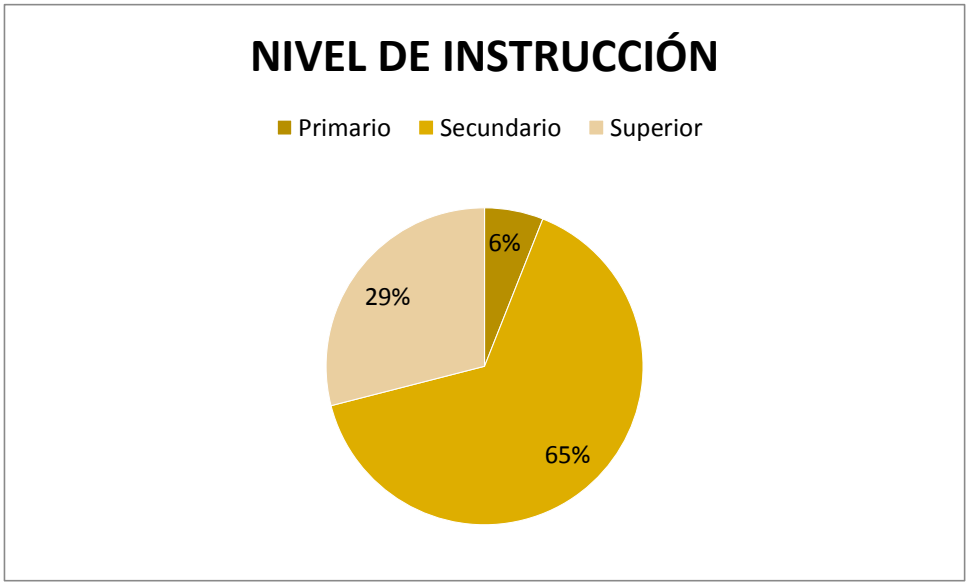
¿Cuál es el nivel de instrucción que usted posee?

CUADRO Nº 4

Nivel de Instrucción		
VARIABLE	**F**	**%**
Primario	1	6
Secundario	11	65
Superior	5	29
TOTAL	**17**	**100**

FUENTE: Empresa Mecánica Industrial Ojeda
ELABORACION: La Autora

GRÁFICO Nº 8



ANALISIS E INTERPRETACIÓN

El 65% de los trabajadores poseen un nivel de estudio secundario ya que por motivos personales no han podido culminar sus estudios, el 29% posee nivel de estudio superior esto es en empleados como la secretaria, el ingeniero industrial entre otros y el 6% tienen un nivel de estudios primarios por motivos económicos se ha dificultado la culminación.

Pregunta: 4

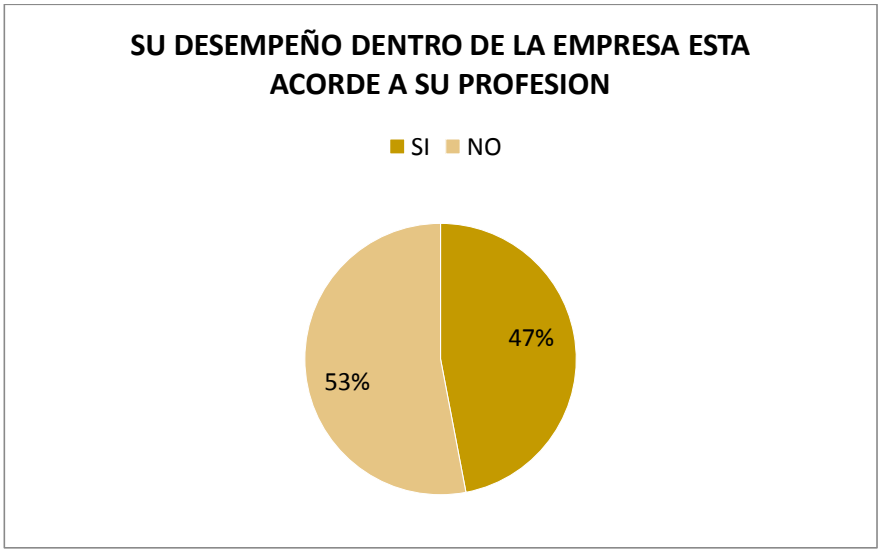
¿El puesto que usted desempeña en la empresa Mecánica Industrial Ojeda está acorde a la profesión que tiene?

CUADRO Nº 5

Su desempeño dentro de la Empresa está acorde a su profesión		
VARIABLE	**F**	**%**
Si	7	47
No	10	53
TOTAL	**17**	**100**

FUENTE: Empresa Mecánica Industrial Ojeda
ELABORACION: La Autora

GRÁFICO Nº 9



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a los resultados he obtenido como resultado que un 47% de los colaboradores tiene un puesto de trabajo no acorde a su profesión, mientras

que un 53% de los mismos si se encuentra laborando en un puesto de acuerdo a sus estudios realizados.

Pregunta: 5

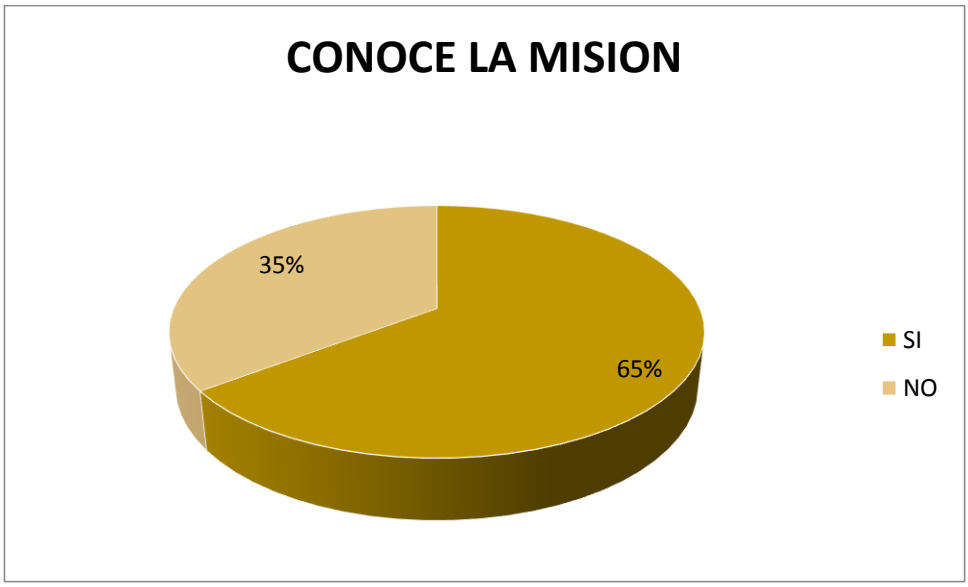
¿Conoce Usted la Misión de la Mecánica Industrial Ojeda?

CUADRO Nº 6

Conoce la Misión		
VARIABLE	**F**	**%**
SI	11	65
NO	6	35
TOTAL	**17**	**100**

FUENTE: Empresa Mecánica Industrial Ojeda
ELABORACION: La Autora

GRÁFICO Nº 10



ANALISIS E INTERPRETACIÓN

Como se puede observar en el siguiente cuadro el 35% de los empleados manifiestan que no conocen la misión, esto les permitiría tener un

conocimiento acerca de lo que busca la empresa a corto o largo plazo y un 65% de la población encuestada si las conocen.

Pregunta: 6

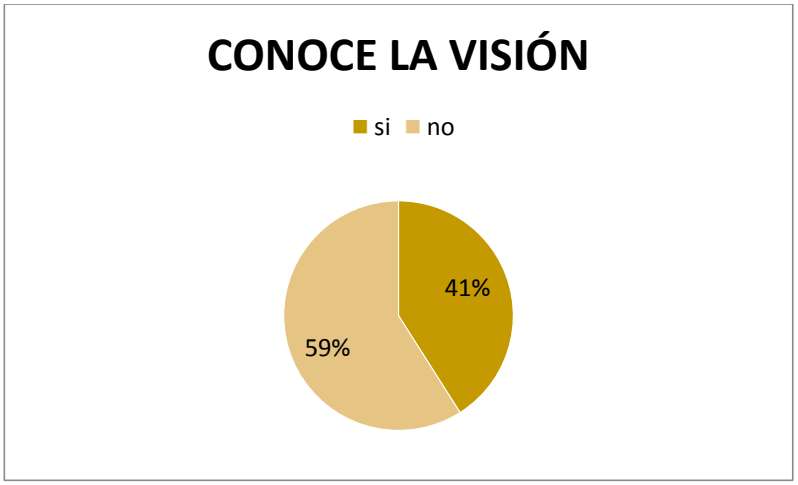
¿Conoce Usted la Visión de la Mecánica Industrial Ojeda?

CUADRO Nº 7

Conoce la Visión		
VARIABLE	**F**	**%**
SI	7	41
NO	10	59
TOTAL	**17**	**100**

FUENTE: Empresa Mecánica Industrial Ojeda
ELABORACION: La Autora

GRÁFICO Nº 11



ANALISIS E INTERPRETACIÓN

Podemos decir que el 59% de empleados no conocen la visión que tiene la empresa puesto no se les ha dado a conocer mientras que el 41% si conocen la visión de la empresa.

Pregunta: 7

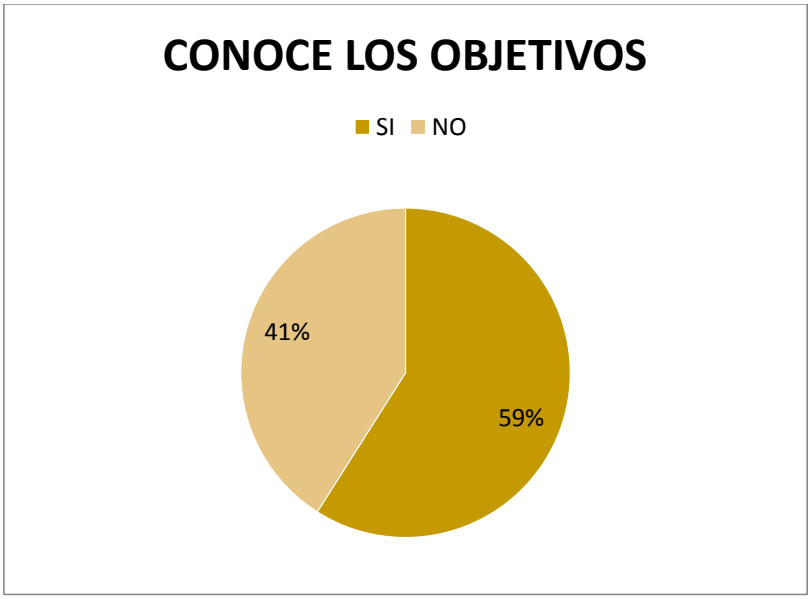
¿Conoce los objetivos que persigue laempresa Mecánica Industrial Ojeda?

CUADRO Nº 8

Conoce los Objetivos		
VARIABLE	**F**	**%**
SI	10	59
NO	7	41
TOTAL	**17**	**100**

FUENTE: Empresa Mecánica Industrial Ojeda
ELABORACION: La Autora

GRÁFICO Nº 12



ANALISIS E INTERPRETACIÓN

El resultado obtenido en esta pregunta muestra que el 59% de los empleados de la empresa si conocen los objetivos ya que el gerente siempre

recalca el objetivo principal que es brindar un buen servicio con productos de excelente calidad. EL 41% manifiesta que no se les ha indicado de manera formal los varios objetivos, solo se les ha indicado el antes mencionado.

Pregunta: 8

¿Se siente motivado por el trabajo que realiza dentro de la Mecánica?

CUADRO Nº 9

Se siente motivado dentro de la Empresa		
VARIABLE	**F**	**%**
SI	14	82
NO	3	18
TOTAL	**17**	**100**

FUENTE: Empresa Mecánica Industrial Ojeda
ELABORACION: La Autora

GRÁFICO Nº 13

ANALISIS E INTERPRETACIÓN:

De los 17 empleados encuestados el 82% se siente motivado a trabajar dentro de la mecánica ya sea por el ambiente laboral que se vive o por la

remuneración que perciben, en cuanto al 18% no se encuentran motivados pues manifiestan no están a gusto con su sueldo y las tareas que realizan.

Pregunta: 9

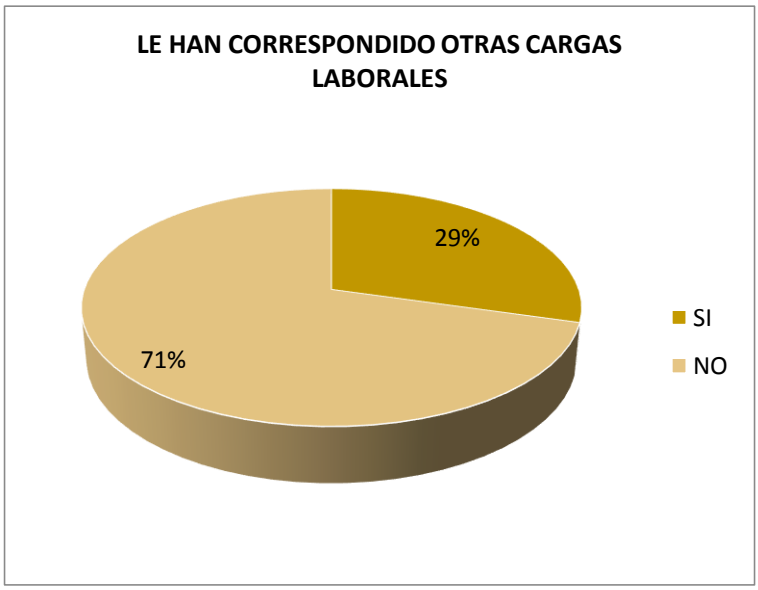
¿Le han correspondido tareas de otros trabajadores (cuando estos se ausentan por diferentes circunstancias), llevándolo al incumplimiento de sus funciones?

CUADRO Nº 10

Le han correspondido otras cargas laborales		
VARIABLE	**F**	**%**
SI	5	29
NO	12	71
TOTAL	**17**	**100**

FUENTE: Empresa Mecánica Industrial Ojeda
ELABORACION: La Autora

GRÁFICO Nº 14



ANALISIS E INTERPRETACIÓN

Un 29% de los colaboradores de la empresa manifiesta tener sobrecarga laboral en sus funciones ya que hay veces que los fabricantes o el ingeniero industrial viajan a la provincia a tomar pedidos. Mientras que un 71% de los mismos no la tienen y se dedican exclusivamente a su función asignada.

Pregunta: 10

¿La Mecánica Industrial Ojeda cuenta con un organigrama estructural?

CUADRO Nº 11

Cuentan con un Organigrama		
VARIABLE	**F**	**%**
SI	2	12
NO	15	88
TOTAL	**17**	**100**

FUENTE: Empresa Mecánica Industrial Ojeda
ELABORACION: La Autora

GRÁFICO Nº 15

ANALISIS E INTERPRETACIÓN

En la Mecánica Industrial Ojeda, el 88% de los colaboradores manifiestan que no tienen conocimientos se la empresa cuenta con organigrama estructural definido, el 12% manifestando que si tienen un organigrama.

Pregunta: 11

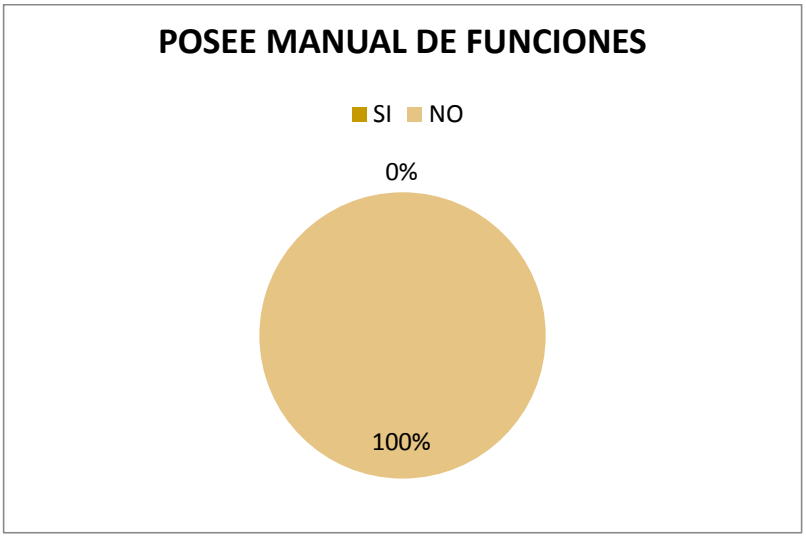
¿La empresa Mecánica Industrial Ojeda posee algún manual de funciones acerca de lo que debe realizar cada empleado?

CUADRO Nº 12

Posee manual de funciones		
VARIABLE	**F**	**%**
SI	0	0
NO	17	100
TOTAL	**17**	**100**

FUENTE: Empresa Mecánica Industrial Ojeda
ELABORACION: La Autora

GRÁFICO Nº 16



ANALISIS E INTERPRETACIÓN

De los 17 empleados encuestados el 100% manifestó que no existe ningún documento en donde se especifique cuáles son sus funciones a cumplir dentro de la Mecánica.

Pregunta: 12

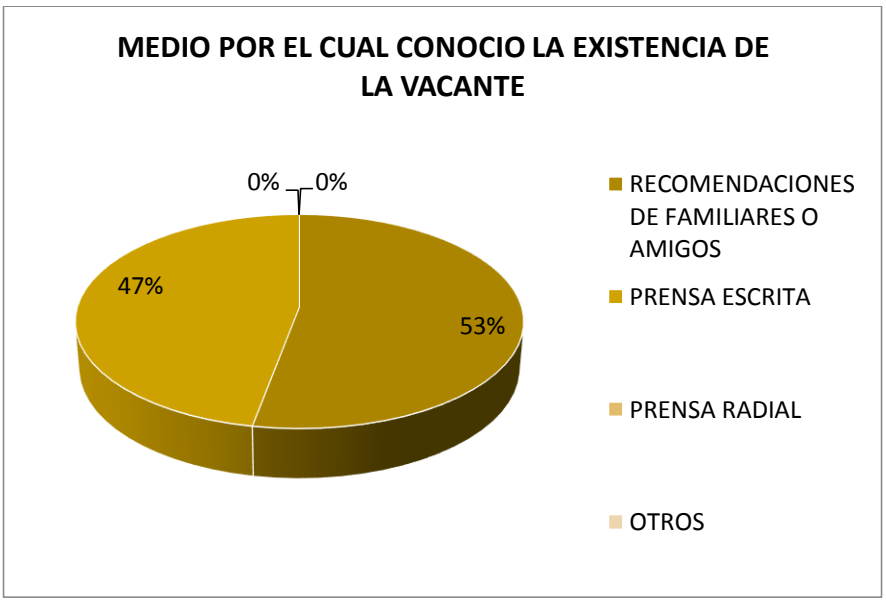
¿A través de quémedio conoció la vacante en la Mecánica Ojeda?

CUADRO Nº 13

Medio por el cual conoció la existencia de la vacante.		
VARIABLE	**F**	**%**
Recomendaciones de familiares o amigos	9	53
Prensa escrita	8	47
Prensa radial	0	0
Otros	0	0
TOTAL	**17**	**100**

FUENTE: Empresa Mecánica Industrial Ojeda
ELABORACION: La Autora

GRÁFICO Nº 17



ANALISIS E INTERPRETACIÓN

Al momento de existir una vacante en la empresa el 47% que representan a los empleados que se enteraron de la vacante por medio de prensa escrita y el53% restante se enteró por medio de familiares o amigos.

Pregunta: 13

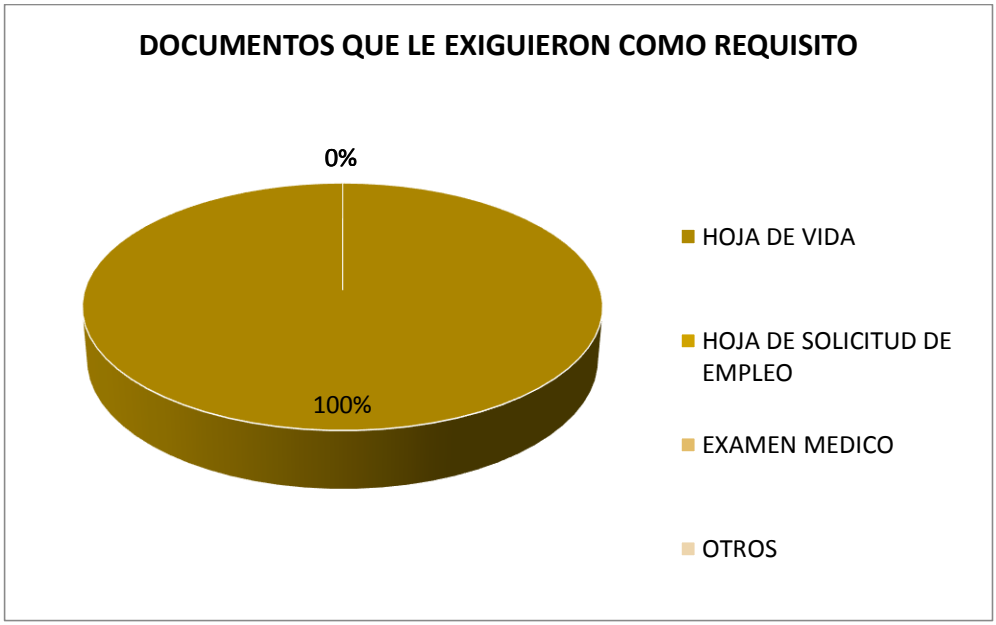
¿Al momento de ingresar a laborar en la mecánica que documento le exigieron como requisitos?

CUADRO No. 14

Documentos que le exigieron como requisito		
VARIABLE	**F**	**%**
Hoja de vida	17	100
Hoja de solicitud de empleo	0	0.00
Examen medico	0	0.00
Otros	0	0.00
TOTAL	**17**	**100**

FUENTE: Empresa Mecánica Industrial Ojeda
ELABORACION: La Autora

GRÁFICO Nº 18



ANALISIS E INTERPRETACIÓN

Como se puede observar en la gráfica, el 100% de los empleados indica haber entregado únicamente su hoja de vida como requisito para ingresar a la empresa; dejando de lado la solicitud de empleo, el examen médico y otros como el record policial.

Pregunta: 14

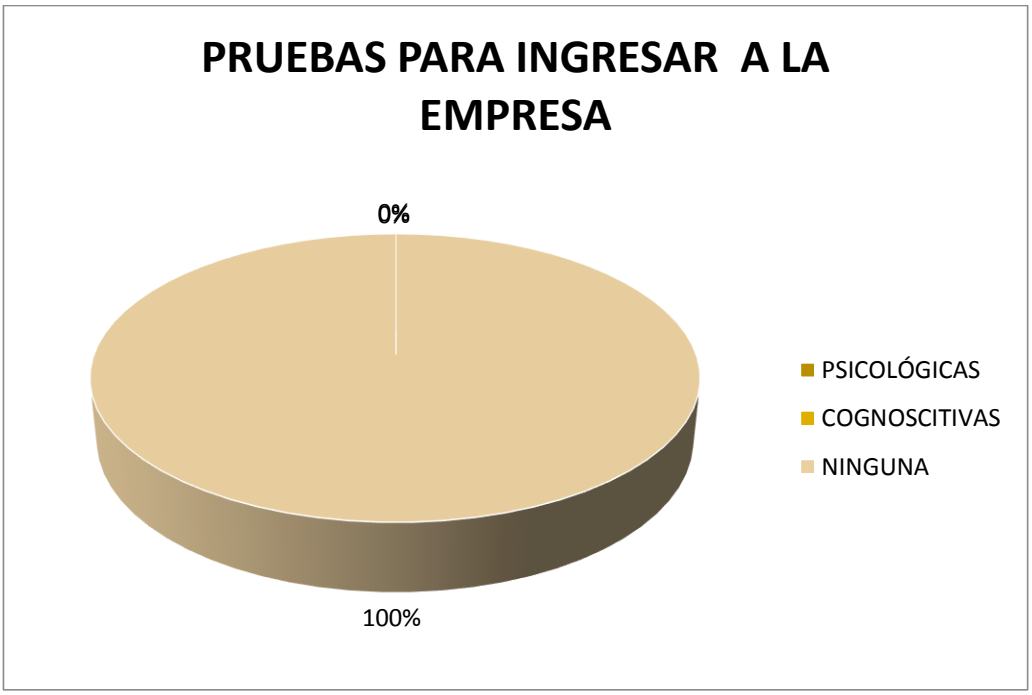
¿Qué tipos de pruebas le aplicaron a Ud. para ingresar a la empresa Mecánica Industrial Ojeda?

CUADRO Nº 15

Pruebas aplicadas para ingresar a la empresa.		
VARIABLE	**F**	**%**
Psicológicas	0	0.00
Cognoscitivas	0	0.00
Ninguna	17	100
TOTAL	**17**	**100**

FUENTE: Empresa Mecánica Industrial Ojeda
ELABORACION: La Autora

GRÁFICO Nº 19



ANALISIS E INTERPRETACIÓN

A través de las encuestas aplicadas podemos observar que al 100% de los empleados representados por 17 personas no les aplicaron ningún tipo de pruebas para ingresar a trabajar en la empresa Mecánica Industrial Ojeda.

Pregunta: 15

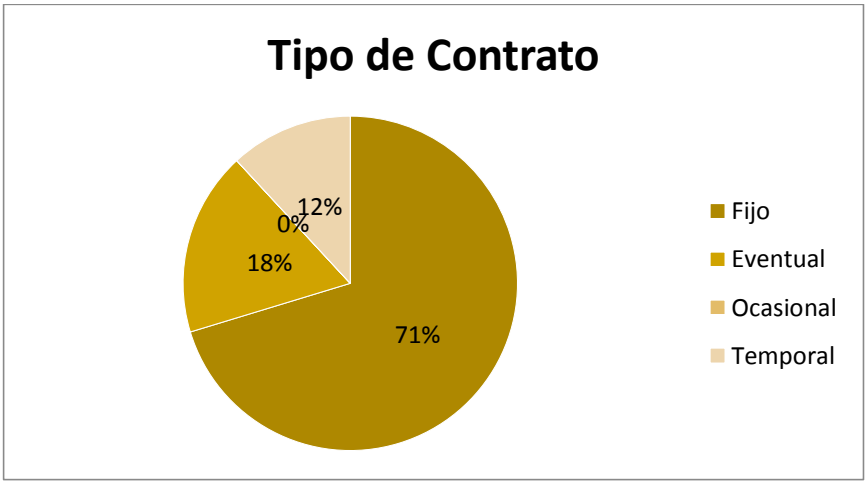
¿Qué tipo de contrato tiene?

CUADRO Nº 16

Tipo de Contrato		
VARIABLE	**F**	**%**
Fijo	12	71
Eventual	3	18
Ocasional	0	0
Temporal	2	12
TOTAL	**17**	**100**

FUENTE: Empresa Mecánica Industrial Ojeda
ELABORACION: La Autora

GRÁFICO Nº 20



ANALISIS E INTERPRETACIÓN

Como se puede observar en la gráfica el 70% mantienen contrato fijo debido a que van laborando en la empresa por más de 4 años, mientras que el 18% eventual y el 12% contrato temporal.

Pregunta: 16

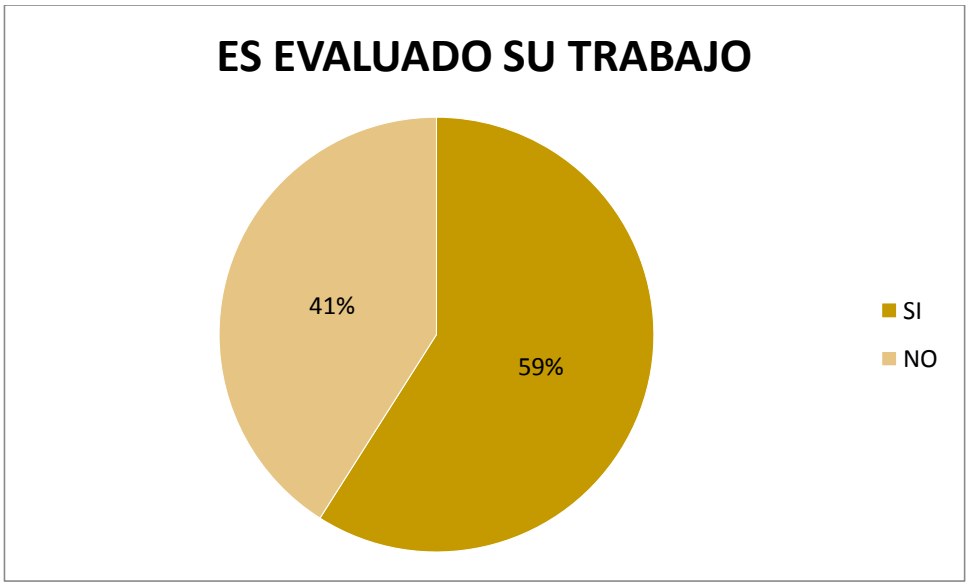
¿Es evaluado el trabajo que Usted realiza?

CUADRO Nº 17

Es evaluado su trabajo		
VARIABLE	**F**	**%**
SI	10	59
NO	7	41
TOTAL	**17**	**100**

FUENTE: Empresa Mecánica Industrial Ojeda
ELABORACION: La Autora

GRÁFICO Nº 21



ANALISIS E INTERPRETACIÓN

El 59% de encuestados manifiestan que si evalúan el trabajo que realizan en especial los ingenieros industriales a los fabricantes, mientras que el 41% en este caso el guardia, la secretaria no evalúan sus funciones.

Pregunta: 17

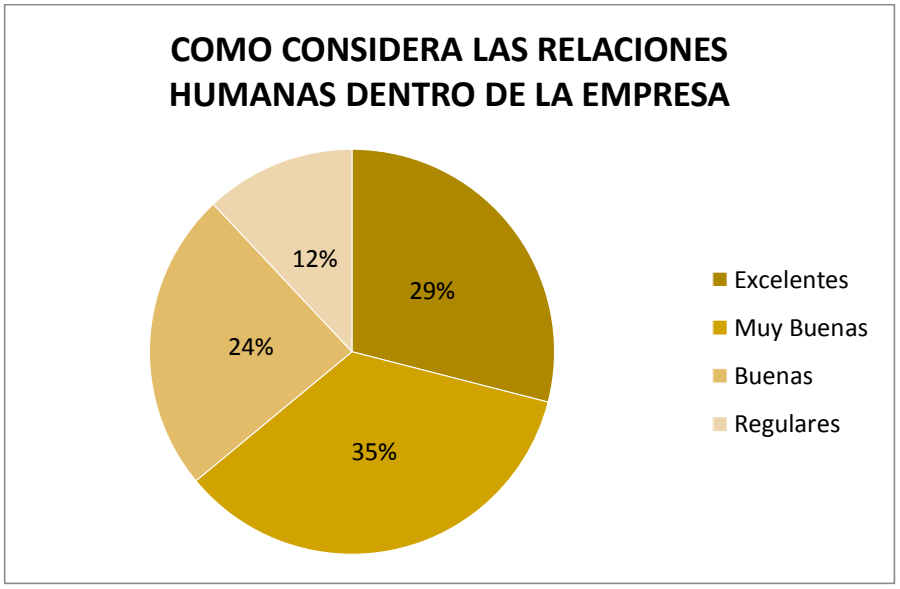
¿Considera que las relaciones humanas en la mecánica Industrial Ojeda son?

CUADRO Nº 18

Como considera las relaciones humanas dentro de la Empresa		
VARIABLE	**F**	**%**
Excelentes	5	29
Muy Buenas	6	35
Buenas	4	24
Regulares	2	12
TOTAL	**17**	**100**

FUENTE: Empresa Mecánica Industrial Ojeda
ELABORACION: La Autora

GRÁFICO Nº 22



ANALISIS E INTERPRETACIÓN

El 35% de empleados manifiesta que las relaciones humanas son excelentes, el 29% que son muy buenas, el 24% buenas es decir que la relación laboral entre empleados es estable existe el compañerismo. El 12% que manifiesta relaciones regulares indican que no hay solidaridad entre compañeros.

Pregunta: 18

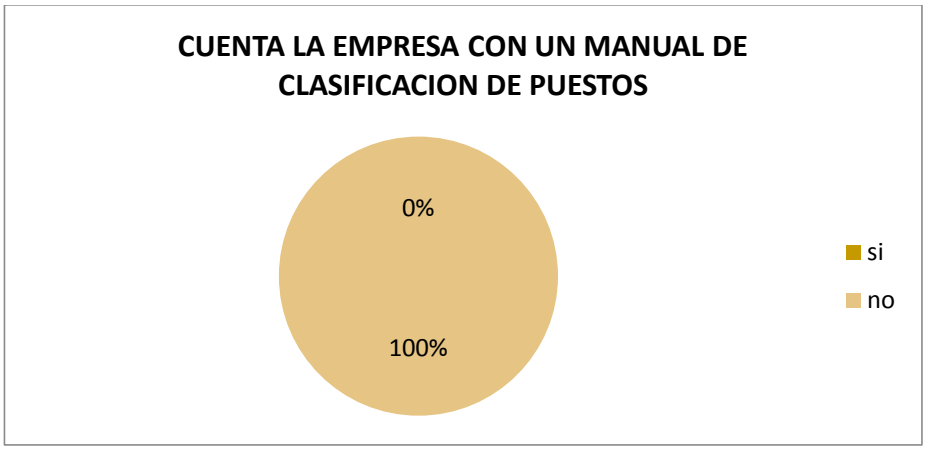
¿Conoce si la mecánica cuenta con un manual de clasificación de puestos?

CUADRO Nº 19

Cuenta la Empresa con un manual de clasificación de puestos		
VARIABLE	**F**	**%**
SI	0	0
No	17	100
TOTAL	**17**	**100**

FUENTE: Empresa Mecánica Industrial Ojeda
ELABORACION: La Autora

GRÁFICO Nº 23



ANALISIS E INTERPRETACIÓN

El 100% de los empleados de la Mecánica Industrial Ojeda manifiesta que no cuenta con el manual de clasificación de puestos, considerando de gran importancia la elaboración y aplicación.

Pregunta: 19

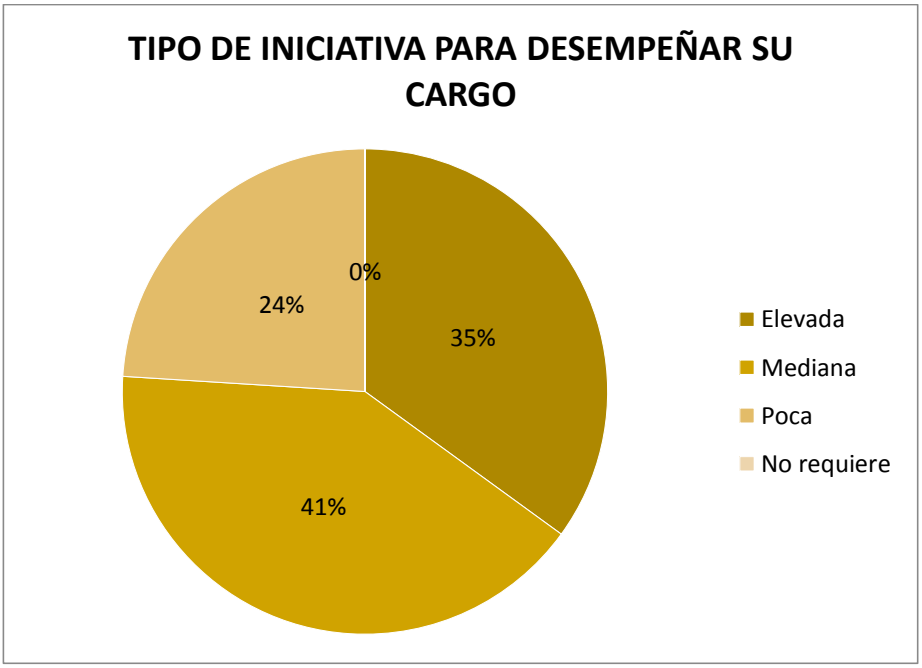
¿Qué tipo de iniciativa se requiere para desempeñar el cargo que Usted ocupa?

CUADRO Nº 20

Tipo de iniciativa para desempeñar su cargo		
VARIABLE	**F**	**%**
Elevada	6	35
Mediana	7	41
Poca	4	24
No Requiere	0	0
TOTAL	**17**	**100**

FUENTE: Empresa Mecánica Industrial Ojeda
ELABORACION: La Autora

GRÁFICO Nº 24



ANALISIS E INTERPRETACIÓN

El 35% de encuestados manifiesta que requieren iniciativa elevada, el 41% requiere iniciativa mediana y el 24% requiere poca iniciativa.

Pregunta: 20

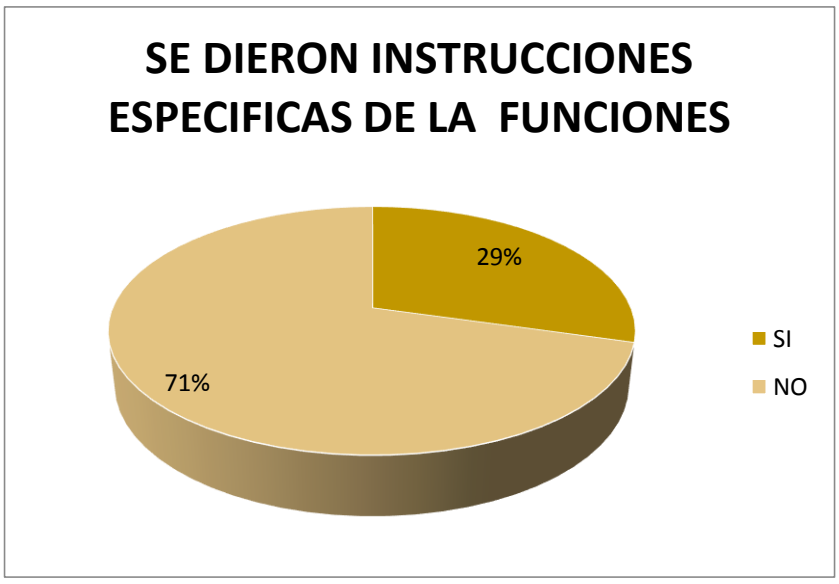
¿Al momento de ingresar a laborar en la empresa Mecánica Industrial Ojeda se le dieron instrucciones específicas acerca de las que iban hacer sus funciones?

CUADRO Nº 21

Recibió instrucciones especificas acerca de las iban hacer sus funciones		
VARIABLE	**F**	**%**
SI	5	29
NO	12	71
TOTAL	17	100

FUENTE: Empresa Mecánica Industrial Ojeda
ELABORACION: La Autora

GRÁFICO Nº 25



ANALISIS E INTERPRETACIÓN

Un 29% de los colaboradores de la compañía SI recibió instrucciones específicas al momento de ingresar a laborar a la compañía; mientras que un 71% no recibió instrucciones específicas para entrar a laborar en la empresa y para poder desarrollarlas actividades dentro de la misma.

Pregunta: 21

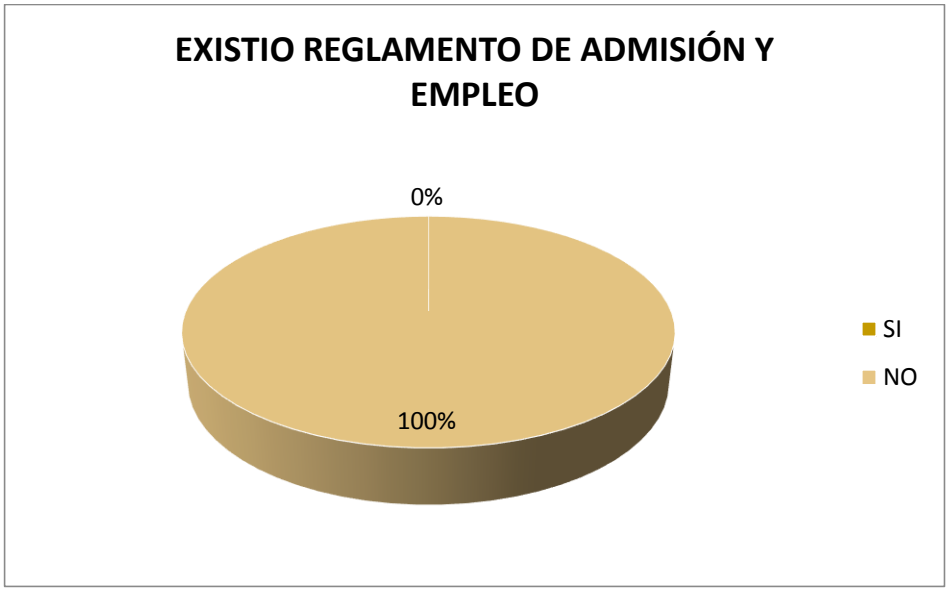
¿La empresa Mecánica Industrial Ojeda cuenta con algún documento en donde se encuentren reglas para el proceso de admisión y empleo?

CUADRO Nº 22

Existió reglamento de admisión y empleo		
VARIABLE	**F**	**%**
SI	0	0,00
NO	17	100
TOTAL	**17**	**100**

FUENTE: Empresa Mecánica Industrial Ojeda
ELABORACION: La Autora

GRÁFICO Nº 26



ANALISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los resultados de las encuestas aplicadas al personal de la empresa Mecánica Industrial Ojedapude obtener un 100% que indican no existir un reglamento a seguir para la admisión del nuevo personal.

Pregunta: 22

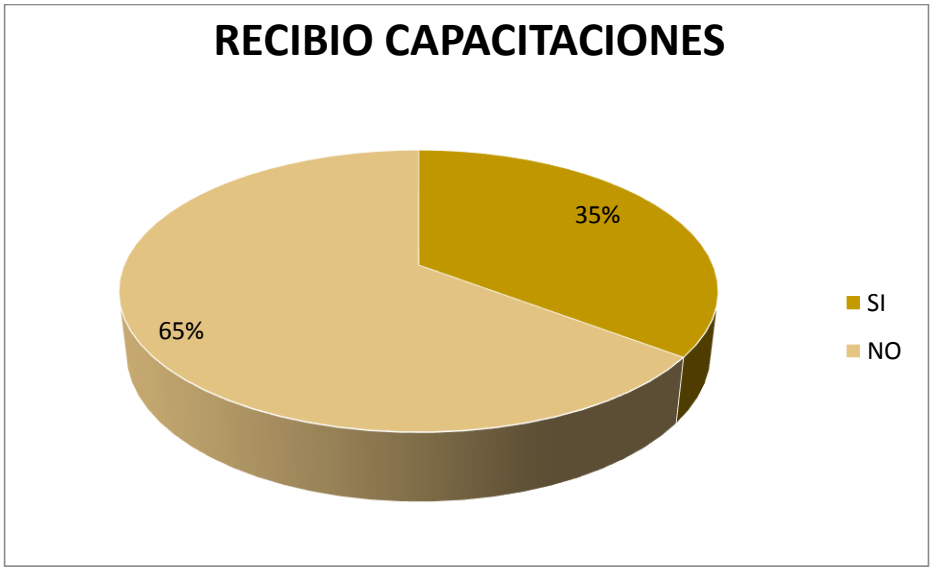
¿La empresa Mecánica Industrial Ojeda capacita a sus colaboradores?

CUADRO Nº 23

Recibió capacitaciones		
VARIABLE	**F**	**%**
SI	6	35
NO	11	65
TOTAL	**17**	**100**

FUENTE: Empresa Mecánica Industrial Ojeda
ELABORACION: La Autora

GRÁFICO Nº 27



ANALISIS E INTERPRETACIÓN

De las 17 personas encuestadas se encontró que un 35% de los colaboradores han recibido capacitación mientras que un 65% de los mismos no se ha capacitado en ningún campo dentro de la empresa.

Pregunta: 23

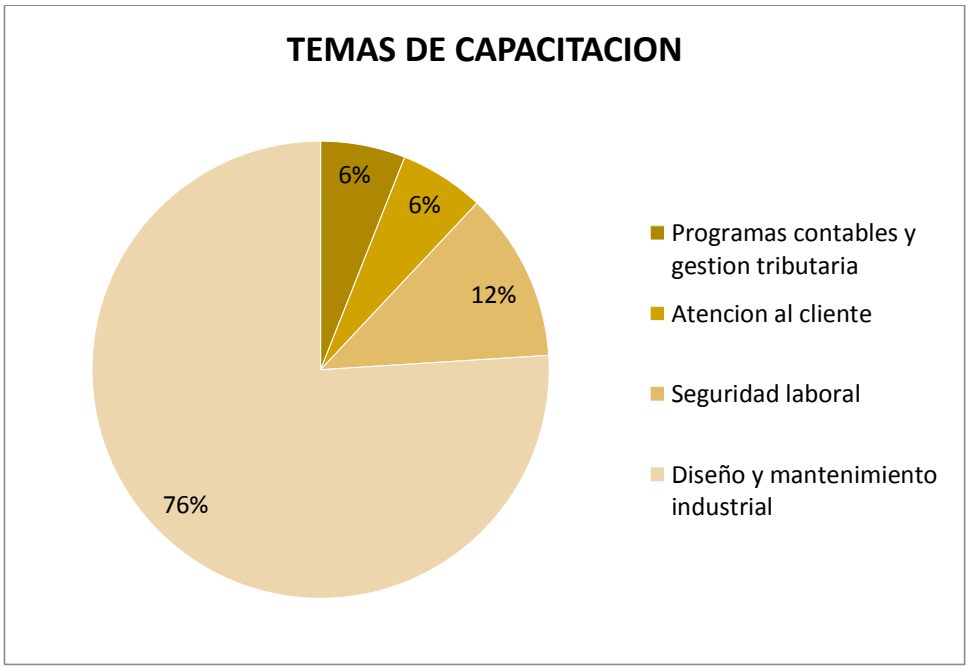
¿Cuáles son los temas en los que cree Ud. Necesita capacitación?

CUADRO Nº 24

Temas de capacitación		
VARIABLE	**F**	**%**
Programas contables y gestión tributaria	1	6
Atención al cliente	1	6
Seguridad Laboral	2	12
Diseño y mantenimiento industrial	13	76
TOTAL	**17**	**100**

FUENTE: Empresa Mecánica Industrial Ojeda
ELABORACION: La Autora

GRÁFICO Nº 28



ANALISIS E INTERPRETACIÓN

Según los resultados obtenidos con respecto a los temas de capacitación el 6% de los colaboradores les interesa temas contables y de gestión tributaria, el 6% de los colaboradores están interesados en temas de atención y servicio al cliente, el 12% en seguridad laboral y el 76% de los trabajadores obviamente en diseño y mantenimiento industrial.

Pregunta: 24

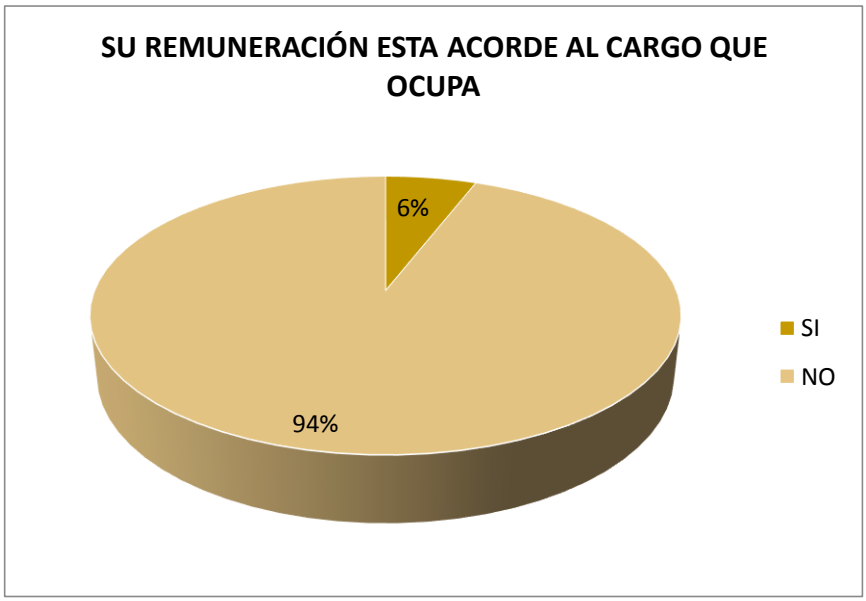
¿La remuneración que Ud. percibe está acorde al cargo que ocupa?

CUADRO Nº 25

Su remuneración está acorde al cargo que ocupa		
VARIABLE	**F**	**%**
SI	1	6
NO	16	94
TOTAL	**17**	**100**

FUENTE: Empresa Mecánica Industrial Ojeda
ELABORACION: La Autora

GRÁFICO Nº 29



ANALISIS E INTERPRETACIÓN

A través de ésta pregunta podemos observar que la mayoría de los empleados representado por el 94% no se encuentra conforme con su

sueldo y un 6% si lo está, de acuerdo a las actividades que realiza y al sueldo que percibe porsu trabajo.

Pregunta: 25

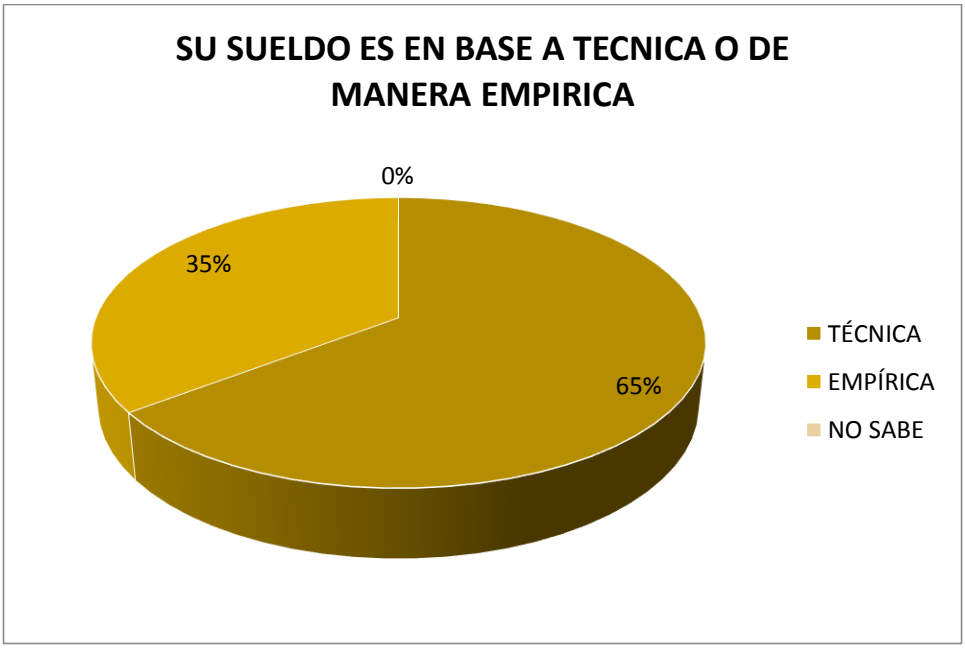
¿Cree que la empresa Mecánica Industrial Ojeda determina los sueldos de sus empleados tomando una base técnica o empírica?

CUADRO Nº 26

Su sueldo es en base a técnicas o de manera empírica		
VARIABLE	**F**	**%**
Técnica	11	65
Empírica	6	35
No sabe	0	0,00
TOTAL	**17**	**100**

FUENTE: Empresa Mecánica Industrial Ojeda
ELABORACION: La Autora

GRÁFICO Nº 30



ANALISIS E INTERPRETACIÓN

Con un 35% del total de encuestado se indica que no saben de qué manera se maneja el sistema de sueldos en la empresa Mecánica Industrial Ojeda, un 65% de los mismos aseguran que se maneja de manera empírica.

Pregunta: 26

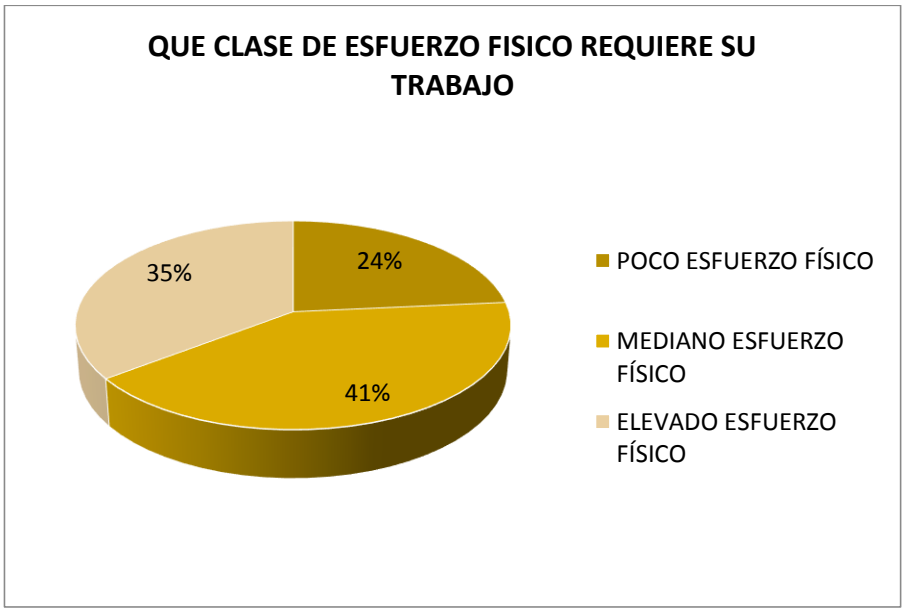
¿Entre las siguientes alternativas. Indique la clase de esfuerzo físico requiere su puesto de trabajo?

CUADRO Nº 27

Qué clase de esfuerzo físico requiere su trabajo		
VARIABLE	F	%
Poco esfuerzo físico	4	24
Mediano esfuerzo físico	7	41
Elevado esfuerzo físico	6	35
TOTAL	**17**	100

FUENTE: Empresa Mecánica Industrial Ojeda
ELABORACION: La Autora

GRÁFICO Nº 31



ANALISIS E INTERPRETACIÓN

Gracias a las 17 encuestas aplicadas a los colaboradores de la empresa como resultados en la presente pregunta tenemos un 41% de los encuestados requiere un mediano esfuerzo físico para realizar sus actividades, un 24% siempre requiere poco esfuerzo físico y el otro 35% restante requiere de elevado esfuerzo físico.

Pregunta: 27

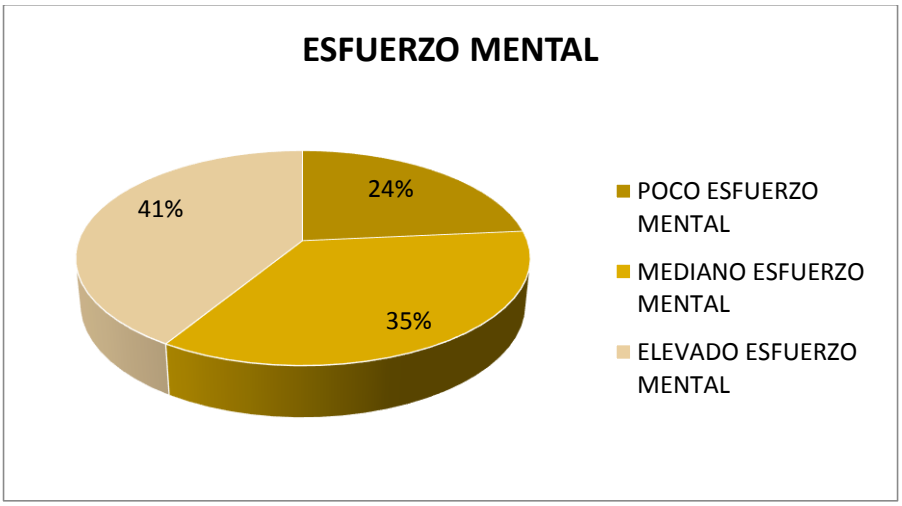
¿En cuanto al esfuerzo mental para lograr una mayor eficiencia en el desempeño de sus funciones? Su puesto de trabajo requiere de:

CUADRO Nº 28

Esfuerzo Mental		
VARIABLE	**F**	**%**
Poco esfuerzo mental	4	24
Mediano esfuerzo mental	6	35
Elevado esfuerzo mental	7	41
TOTAL	**17**	**100**

FUENTE: Empresa Mecánica Industrial Ojeda
ELABORACION: La Autora

GRÁFICO Nº 32



ANALISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la información recopilada mediante las 17 encuestas aplicadas a los colaboradores se obtuvo como resultado que el 41% requiere de un elevado esfuerzo mental, el 35% necesita de un mediano esfuerzo mental, mientras que el 24% de los subordinados requiere poco esfuerzo mental. Se determina que de acuerdo a las funciones que desempeñan dentro de la empresa Mecánica Industrial Ojeda, necesitan de un elevado en un mayor Porcentaje.

g. DISCUSIÓN

ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA MECANICA INDUSTRIAL OJEDA

La organización de la empresa es una parte fundamental para implementar un proyecto, pues para su funcionamiento debe contar con procesos legales y administrativos.

Luego de analizar los resultados obtenidos a través de las técnicas de recolección de datos, se determinó que la empresa en estudio no posee un Manual de Clasificación de puestos, así mismo se evidenció que no todos los departamentos que integran la empresa cuentan con un responsable, por lo tanto se procedió a elaborar una nueva estructura, en donde se delimitan las líneas de mando y designa responsables para cada área, para ello se inició con la elaboración de los organigramas estructural y funcional, con la finalidad de proponer la nueva estructura organizativa para la empresa Mecánica Industrial Ojeda.

Respecto al reglamento de admisión y empleo se determinó que no se ha estipulado normas a lo interno de la empresa Mecánica Industrial Ojeda.

Por lo antes indicado se ha considerado necesario el planteamiento de la siguiente propuesta la misma que mejorará significativamente las actividades administrativas al interno de la empresa, lo que se verá reflejada en un mejor

aprovechamiento de los recursos y por ende mayores beneficios económicos.

MECÁNICA INDUSTRIAL OJEDA

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

ESTRUCTURA EMPRESARIAL INTERNA

La estructura empresarial interna es la estructura organizativa con que cuenta la empresa, ya que una buena organización conlleva la asignación de funciones y responsabilidades a cada una de las integrantes de la misma.
Esto permitirá que los recursos sean administrados con gran eficiencia especialmente el talento humano. La estructura organizativa se representa mediante organigramas los cuales se presentan a continuación junto al manual de funciones correspondientes.

NIVELES JERÁRQUICOS

La estructura administrativa de la empresa “MECANICA INSDUSTRIAL OJEDA”, estará establecida por los siguientes niveles jerárquicos, que son:

Nivel Ejecutivo: Es el cual donde se ejecuta los planes y programas impuestos por el nivel legislativo, es decir la ejecución y control de la empresa, estará representado por el Gerente de la misma.

Nivel Asesor: La constituye la persona que la empresa contratará en forma temporal según las necesidades de la misma, estará integrado por un asesor Jurídico (Temporal).

Nivel Auxiliar: Este nivel ayuda a los otros niveles administrativos en la prestación de servicio con eficiencia y eficacia, está conformado por la Secretaria.

Nivel Operativo: Se describen los departamentos que se encargan de la marcha operativa de la empresa, dentro de este nivel estarán el departamento de Producción, Calidad, Comercialización y Finanzas.

ORGANIGRAMAS

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura de una empresa, con sus servicios, órganos, puestos de trabajo y de sus distintas relaciones de autoridad y responsabilidad.

- ✓ **Organigrama Estructural.-** Representa el esquema básico de una organización, permitiendo conocer de una forma objetiva sus unidades

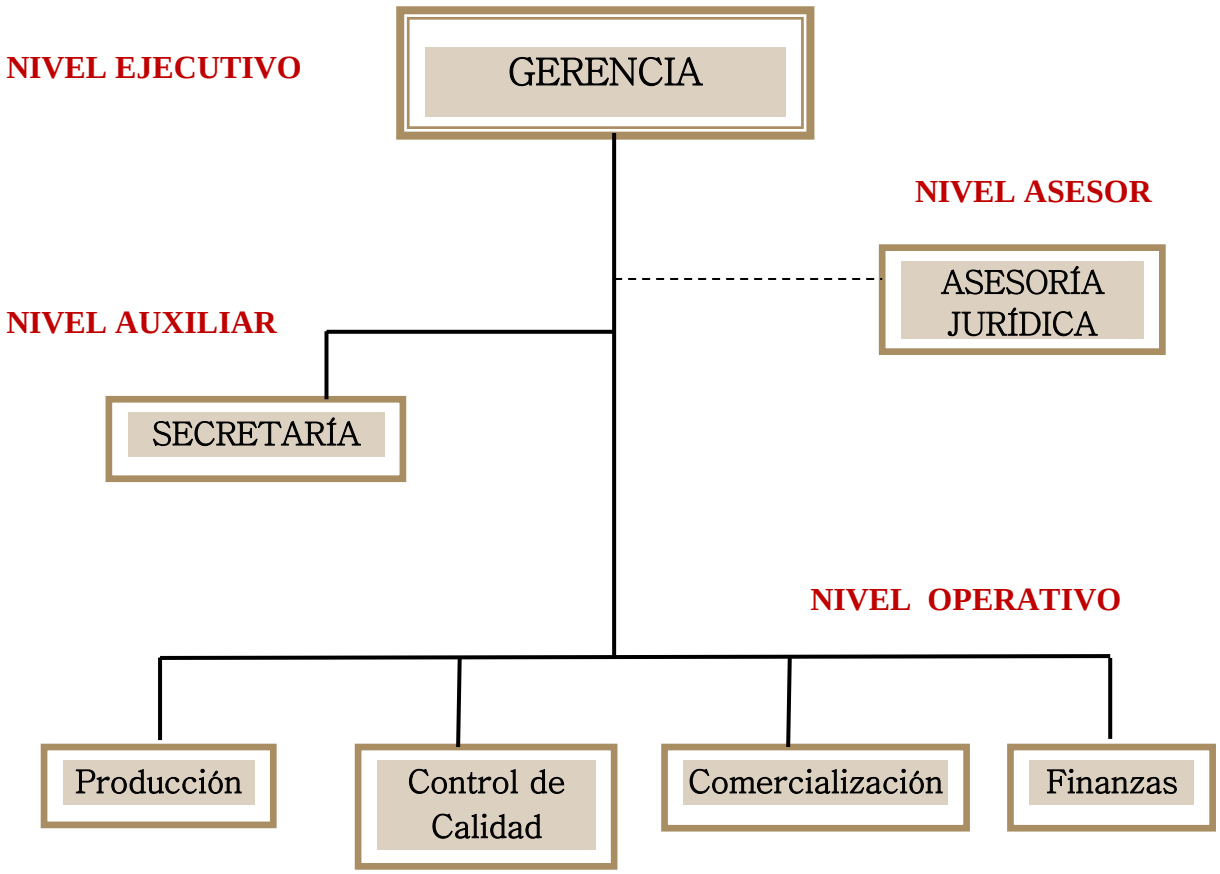
administrativas, apreciándose la organización de la empresa como un todo.

- ✓ **Organigrama Funcional.**- Es una modalidad del estructural y consiste en representar gráficamente las funciones principales o básicas de una unidad administrativa. Al detallar las funciones se inicia por los más importantes y luego se registra aquellas de menor trascendencia.

GRÁFICO No. 33

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

"MECANICA INDUSTRIAL OJEDA"

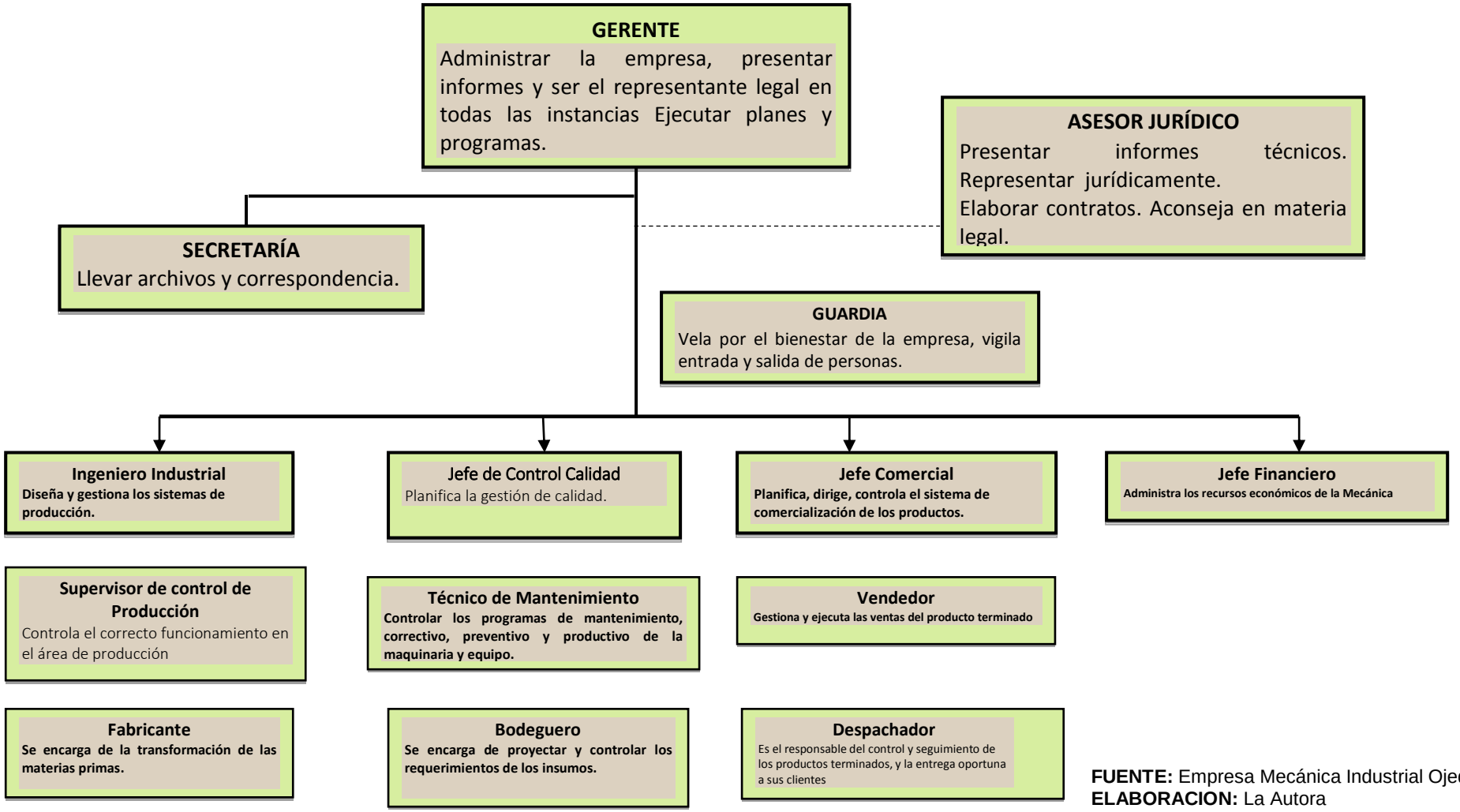


FUENTE: Empresa Mecánica Industrial Ojeda

ELABORACION: La Autora

GRÁFICO No. 34

ORGANIGRAMA FUNCIONAL"MECANICA INDUSTRIAL OJEDA."



FUENTE: Empresa Mecánica Industrial Ojeda
ELABORACION: La Autora

MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA MECÁNICA INDUSTRIAL OJEDA.

CÓDIGO: 01
TÍTULO DE PUESTO: GERENTE

NATURALEZA DEL TRABAJO

Planificar, programar, organizar, ejecuta, dirigiendo y coordinando a las distintas áreas para asegurar la rentabilidad, competitividad, continuidad y sustentabilidad de la empresa, cumpliendo con los lineamientos estratégicos, normativas, reglamentos vigentes y controlando las actividades que se realizan en la empresa.

FUNCIONES TÍPICAS

- Ser el representante legal y administrativo de la empresa.
- Planificar, organizar, controlar y orientar las distintas áreas de trabajo
- Control de Contratos en ejecución en cuanto al inicio, finalización y cobro de los trabajos realizados.
- Dirigir y controlar el desempeño de las áreas
- Autorización de pago de sueldos a los empleados.
- Planifica el presupuesto.
- Pago de horas suplementarias.
- Busca mecanismos de publicidad para la empresa.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE

Tener conocimiento sobre cómo administrar una empresa.
Tener conocimientos con respecto a la mecánica industrial.
Tener capacidad de comunicación con los demás colaboradores

REQUISITOS MÍNIMOS

EDUCACIÓN: Título de Ingeniero Comercial, Mg s. en Administración. Computación Excel, Word, Power Point.
EXPERIENCIA: Tres años en funciones similares.

CÓDIGO: 02
TÍTULO DE PUESTO: SECRETARIA

NATURALEZA DEL TRABAJO

Coadyuvar con la dirección en la planeación, organización, coordinación y supervisión de los recursos humanos, financieros y materiales con que cuenta la empresa, a fin de proporcionar oportunamente los servicios administrativos que se requieran para el desarrollo de las funciones sustantivas de la dependencia.

FUNCIONES TÍPICAS

- Redactar correspondencia, oficios, actas memorando, anuncios y otros documentos varios.
- Realizar formatos de órdenes de pago, recibidos, requisiciones de materiales, órdenes de compra y demás formatos de uso de la Mecánica.
- Recibir y enviar correspondencia
- Realiza y recibe llamadas telefónicas.
- Actualiza la agenda del Gerente.
- Convoca a reuniones.
- Centralizar los requerimientos de suministros diversos: Útiles de oficina, aseo y limpieza y suministros para equipos de oficina y velar por mantener un stock adecuado.
- Gestiona la compra, control y distribución de los mismos.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE

• Responsabilidad en manejo de información y de documentos.

REQUISITOS MÍNIMOS

EDUCACIÓN: Bachillerato completo en cualquier modalidad

EXPERIENCIA: 2 años

CÓDIGO: 03
TÍTULO DE PUESTO: JEFE DE CONTROL DE CALIDAD

NATURALEZA DEL TRABAJO

Planificar la realización del sistema de gestión de la calidad con base en los requisitos según las normas ISO, normatividad y plan de desarrollo institucional vigente con el propósito de contribuir al cumplimiento de los objetivos y metas del mismo, brindar servicios de calidad a sus usuarios y mejorar la productividad de las unidades organizacionales con procesos certificados

FUNCIONES TÍPICAS

- Lleva a cabo la planificación productiva de le empresa.
- Definir, difundir y mantener la política de calidad y los principios de gestión de la calidad.
- El correcto procesamiento y uso de la información referente al sistema de gestión de calidad.
- Los mecanismos de participación del personal: equipos de mejora, sugerencias…
- Capacitación sobre programas de mejora.
- La activa participación del personal en el diseño y mejora de los procedimientos e instrucciones de trabajo.
- La implantación de un programa de costes de calidad.
- Gestiona el sistema productivo.
- Evaluar la calidad de todos los productos elaborados.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE

• Asegurar el desarrollo y mantenimiento de los procesos de gestión y administración incorporados al alcance del sistema de gestión de la calidad

REQUISITOS MÍNIMOS

EDUCACIÓN: Título Ingeniero e mecánica industrial

EXPERIENCIA: 2 años

CÓDIGO: 04
TÍTULO DE PUESTO: INGERIERO INDUSTRIAL

NATURALEZA DEL TRABAJO

Desarrollar habilidades y destrezas frente a los procesos productivos que cumplan con las exigencias del cliente (competitividad, productividad, calidad y oportunidad)

FUNCIONES TÍPICAS

- Establecer estándares para evaluar los rendimientos, incluyendo medición del trabajo y evaluación de sistemas.
- Diseñar y gestionar sistemas productivos desde la provisión de insumos hasta la entrega del producto.
- Aplicar tecnologías para optimizar procesos productivos.
- Planificar y establecer secuencia de operaciones para fabricar y ensamblar partes de productos y promover la utilización eficiente.
- Realizar cálculos matemáticos para determinar los procesos de manufactura y estándares de producción.
- Resolver y coordinar con el jefe de gestión de calidad actividades para resolver problemas de producción.
- Realizar reportes de producción y listas de equipamiento.
- Evalúa la precisión y exactitud de producción entre otros.
- Participar en la optimización de procesos de producción y manufactura

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE

• Optimizar el proceso productivo, tanto en planta como en lo que respecta al análisis y diseño del proceso.

REQUISITOS MÍNIMOS

EDUCACIÓN: Título Universitario en Ingeniería Industrial

EXPERIENCIA: 5 años

CÓDIGO: 05
TÍTULO DE PUESTO: SUPERVISOR DE CONTOL DE PRODUCCIÓN

NATURALEZA DEL TRABAJO

Controlar el correcto funcionamiento, coordinación y organización del área de producción de la empresa, tanto a nivel de producto como a nivel de gestión del personal obrero, con el objetivo de cumplir con la producción prevista en el tiempo de calidad del trabajo

FUNCIONES TÍPICAS

- Gestionar y supervisar al personal a su cargo.
- Organizar y planificar la productividad de la empresa.
- Organizar y planificar el aprovisionamiento de la materia prima y la distribución y transporte del producto terminado de la empresa.
- Coordinar con las diferentes áreas de comercialización, finanzas, recursos humanos una eficaz y eficiente comunicación y/o relación con el objetivo de cumplir metas.
- Optimizar los procesos de trabajo dentro de la planta de producción.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE

• Determina las mejores estrategias para realizar las actividades diarias en la planta de producción dando inicio a estas con su orden verbal y escrita.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE

• EDUACACION: Titulo en Ingeniería Industrial.

- EXPERIENCIA: 3 años

CÓDIGO: 06
TÍTULO DE PUESTO: FABRICANTE

NATURALEZA DEL TRABAJO

Cumplir la programación de fabricación y/o ensamble de los productos evitando deterioro o falla.

FUNCIONES TÍPICAS

Ejecutar los trabajos de producción (desmontaje, montaje, inspección técnica y pruebas de funcionamiento) que requieren su experiencia y conocimiento

Soldadura en todas las tecnologías

Ensamblaje de conjuntos metal-mecánicos, basados en la soldadura (variadas técnicas).

Operación y mantenimiento de equipos y máquinas industriales de producción.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE

• Comprender e interpretar todos los procedimientos de producción del producto

REQUISITOS MÍNIMOS

EDUCACIÓN: Técnico en Mecánica industrial

EXPERIENCIA: 2 años

CÓDIGO: 07
TÍTULO DE PUESTO: TÉCNICO EN MECÁNICA INDUSTRIAL

NATURALEZA DEL TRABAJO

- Controlar sistemáticamente la aplicación del programa de mantenimiento correctivo, preventivo y predictivo de los equipos de la empresa, velando el normal funcionamiento y garantizando la disponibilidad de los equipos que intervienen en los procesos como apoyo a la producción eficiente y continua

FUNCIONES TÍPICAS

- Cumplir la orden de trabajo diaria de mantenimiento, dispuesto por el Ingeniero industrial
- Colaborar en la planificación del programa, de Mantenimiento mecánico
- Inspeccionar diariamente las Unidades y los equipos auxiliares,
- Ejecutar los trabajos de mantenimiento (desmontaje, montaje, inspección técnica y pruebas de funcionamiento) que requieren su experiencia y conocimiento en las unidades generadoras y equipos auxiliares.
- Elaborar informes diarios de las tareas ejecutadas detallando tiempos, personal, material, repuestos y toda información técnica necesaria de registrar.
- Colaborar al Ingeniero industrial en la elaboración del pedido de repuestos mecánicos e insumos.
- Controlar el manejo de equipos y herramientas realizando inventarios periódicos para reponer las herramientas dañadas o cargo respectivo por pérdidas.
- Mantener el taller mecánico limpio y ordenado.
- Colaborar en otras actividades relacionadas al área

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE

• Apoyar y promover el cumplimiento de los estándares de calidad determinados para la producción, con el propósito de lograr la satisfacción en los clientes

REQUISITOS MÍNIMOS

EDUCACIÓN: Título Técnico Superior o medio en mecánica industrial

EXPERIENCIA: 2 años

CÓDIGO: 08
TÍTULO DE PUESTO: JEFE FINANCIERO

NATURALEZA DEL TRABAJO

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

FUNCIONES TÍPICAS

- Proponer, evaluar y supervisar el Plan Anual Financiero planteado,
- opciones de inversión que maximice la rentabilidad
- Administrar los recursos financieros a su cargo
- Supervisar el movimiento de los recursos financieros de la empresa
- Supervisar, evaluar y proponer las alternativas de financiamiento para la actividad productiva de la empresa
- Establecer y supervisar las acciones de control de ingresos y gastos de la empresa
- Controlar el pago a los empleados, conforme con las normas y procedimientos vigentes
- Gestionar la apertura y cancelación de cuentas administrativas ante instituciones bancarias
- Dirigir el análisis de las proyecciones de ventas

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE

• Supervisar y Controlar el registro sistemático de todas las transacciones que se realicen así con su respectivo análisis financiero

REQUISITOS MÍNIMOS

EDUCACIÓN: Título Ingeniero en Banca y Finanzas, especialista en Finanzas

EXPERIENCIA: 3 años

CÓDIGO: 09
TÍTULO DE PUESTO: JEFE DE COMERCIALIZACIÓN

NATURALEZA DEL TRABAJO

Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar eficientemente el sistema comercial, diseñando estrategias que permitan el logro de los objetivos empresariales, dirigiendo el desarrollo de las actividades de marketing y las condiciones de venta de los servicios postales y afines.

FUNCIONES TÍPICAS

- Definir, proponer, coordinar y ejecutar las políticas de comercialización orientadas al logro de una mayor y mejor posición en el mercado.
- Representar a la Empresa en aspectos comerciales, negociar convenios y administrar los contratos que se suscriban con éstos.
- Implementar un adecuado sistema de venta de servicios a cargo de la empresa y de terceros a nivel nacional.
- Organizar y supervisar el desarrollo de políticas, procedimientos y objetivos de promoción y venta de los servicios que ofrece la Empresa.
- Investigar y prever la evolución de los mercados y la competencia anticipando acciones competitivas que garanticen el liderazgo de la Empresa.
- Consolidar el presupuesto anual de la comercialización de productos y controlar su ejecución.
- Evaluar la creación nuevas oportunidades de negocio.
- Controlar que los objetivos, planes y programas se cumplan en los plazos y condiciones
- establecidos.
- Establecer ventajas competitivas donde se ofrezcan servicios de la Empresa, procurando obtener las mejores participaciones en el mercado.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE

- Definir y proponer los planes de marketing, y venta de la Empresa.

REQUISITOS MÍNIMOS

EDUCACIÓN: Título Ingeniero en Administración de empresas

EXPERIENCIA: 3 años

CÓDIGO: 10
TÍTULO DE PUESTO: GUARDIA

NATURALEZA DEL TRABAJO

Prevenir cualquier acción que atente o ponga en peligro el bienestar de las personas o bienes de la empresa, como así también la de brindar información y asistir o socorrer en caso de emergencias.

FUNCIONES TÍPICAS

- Ejercer la vigilancia y protección de bienes muebles e inmuebles, así como la protección de las personas que puedan encontrarse en los mismos.
- Efectuar controles de identidad en el acceso o en el interior de inmuebles determinados, sin que en ningún caso puedan retener la documentación personal.
- Evitar la comisión de actos delictivos o infracciones en relación con el objeto de su protección.
- Poner inmediatamente a disposición de los miembros de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad a los delincuentes en relación con el objeto de su protección, así como los instrumentos, efectos y pruebas de los delitos, no pudiendo proceder al interrogatorio de aquéllos.
- Efectuar la protección del almacenamiento, recuento, clasificación y transporte de dinero, valores y objetos valiosos.
- Llevar a cabo, en relación con el funcionamiento de centrales de alarma.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE

• Cuidar las instalaciones y bienes del lugar de trabajo. Salvo expresa orden o causa justificada jamás abandonara su puesto de trabajo.

REQUISITOS MÍNIMOS

EDUCACIÓN: Título de Bachiller

EXPERIENCIA: 3 años

CÓDIGO: 11
TÍTULO DE PUESTO: VENDEDOR

NATURALEZA DEL TRABAJO

Gestionar y ejecutar las ventas del producto terminado.

FUNCIONES TÍPICAS

- Vender todos los productos que la empresa determine, en el orden de prioridades por ella establecidos.
- Cerrar las operaciones de venta a los precios y condiciones determinados por la empresa.
- Visitar a todos los clientes (activos y/o potenciales) de acuerdo a la zona o cartera establecida.
- Realizar tareas para activar la cobranza en función de cumplir con las metas fijadas en los presupuestos mensuales.
- Mantener a los clientes informados sobre novedades, posibles demoras de entrega y cualquier otro tipo de cambio significativo.
- Concurrir a las reuniones de trabajo a que fuera convocado.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE

• Llevar un control detallado de las ventas realizadas en el día

REQUISITOS MÍNIMOS

EDUCACIÓN: Título Universitario Ingeniero Comercial

EXPERIENCIA: 3 años

CÓDIGO: 12
TÍTULO DE PUESTO: BODEGUERO

NATURALEZA DEL TRABAJO

Mantener el resguardo de los bienes materiales adquiridos por la empresa para ser utilizados en labores propias de la organización,
que se encuentre en tránsito o en forma permanente en las bodegas Destinadas para dichos fines.

FUNCIONES TÍPICAS

- Mantener los registros de ingreso y salida de materiales, equipos, herramientas y otros, que permanecen en bodegas, actualizados.
- Mantener al día los archivos de documentos que acreditan la existencia de materiales en bodega, tales como: resoluciones u órdenes de compras, copias de facturas, guías de despacho, etc.
- Mantener actualizadas, las tarjetas de control de existencias.
- Preocuparse de mantener aislados aquellos elementos combustibles e inflamables, para cuyo efecto debe asesorarse por el Encargado de
- Firmar las respectivas facturas en trámite, acreditando con su firma la recepción de los bienes.
- Mantener actualizado el inventario general de bodegas, informando de este inventario trimestralmente a su jefatura directa, a fin de evitar la mantención de stock inutilizables y la sobre adquisición de bienes.
- Informar oportunamente a su jefatura directa, en caso de pérdidas de especies detectadas en el ejercicio de sus funciones.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE

• Llevar un control detallado del inventario de bodega de la empresa

REQUISITOS MÍNIMOS

EDUCACIÓN: Título Universitario Ingeniero Comercial o Industrial

EXPERIENCIA: 1 años

CÓDIGO: 13
TÍTULO DE PUESTO:DESPACHADOR

NATURALEZA DEL TRABAJO

Prepara y envía mercancía en un entorno de alto volumen y ritmo rápido

FUNCIONES TÍPICAS

- Preparar mercancía para envíos
- Empacar, sellar y etiquetar cajas para envíos
- Utilizar Sistema de administración de almacenes (WMS)
- Entrega de productos elaborados.
-

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE

• Controlar que las mercancías salgan y lleguen a su destino

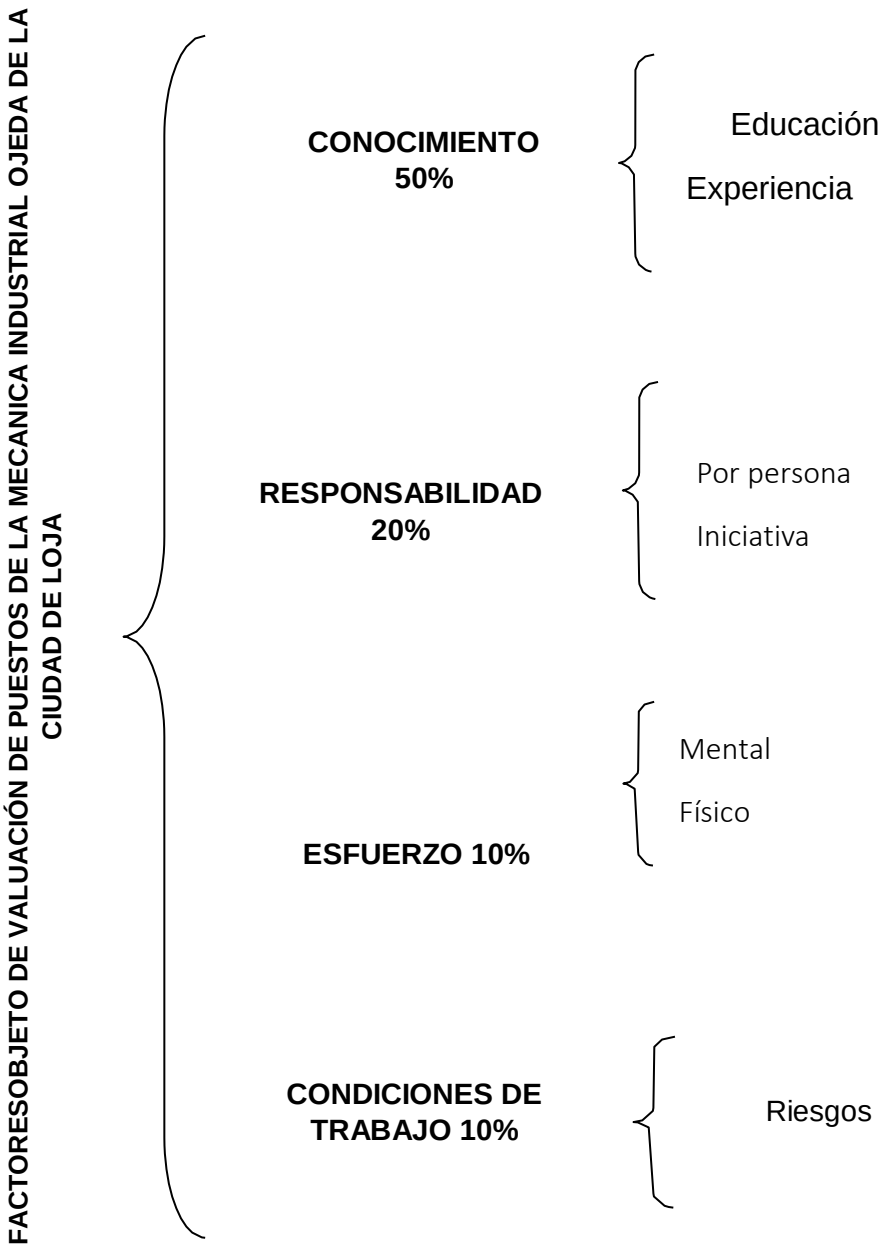
REQUISITOS MÍNIMOS

EDUCACIÓN: Chofer profesional.

EXPERIENCIA: 1 años

VALUACIÓN DE PUESTOS DE LA MECANICA INDUSTRIAL OJEDA DE LA CIUDAD DE LOJA

ESTABLECER FACTORES



DETERMINACIÓN GRADOS Y DEFINIR FACTORES

Aquí se define los factores a ser evaluados y se asigna sus respectivos grados, así mismo se debe indicar que los factores y grados deben determinarse de acuerdo al puesto y actividad de la empresa.

DETERMINACIÓN DE GRADOS

CUADRO Nº 29

Educación	4 Grados
Experiencia	4 Grados
Iniciativa	3 Grados
Responsabilidad por Equipo	3 Grados
Responsabilidad por Persona	4 Grados
Esfuerzo Mental	3 Grados
Esfuerzo Físico	3 Grados
Riesgos	2 Grados

FUENTE: Hoja de Funciones
ELABORACION: La Autora

DEFINIR FACTORES

EDUCACIÓN: Son los distintos niveles de preparación que tiene una persona, necesaria para desempeñar eficientemente las funciones que el puesto requiere.

CUADRO N. 30

1. Grado	Primaria
2. Grado	Secundaria
3. Grado	Técnico
4. Grado	Profesional

FUENTE: Empresa Mecánica Industrial Ojeda
ELABORACION: La Autora

EXPERIENCIA: Es el tiempo transcurrido en funciones similares.

CUADRO N. 31

1. Grado	0a1año
2. Grado	1 a 2años
3. Grado	2a3años
4. Grado	3 a 5años.

FUENTE: Empresa Mecánica Industrial Ojeda
ELABORACION: La Autora

INICIATIVA: Es el buen juicio y capacidad para desempeñar o emprender el trabajo.

CUADRO N. 32

1. Grado	Baja
2. Grado	Mediana
3. Grado	Alta

FUENTE: Empresa Mecánica Industrial Ojeda
ELABORACION: La Autora

RESPONSABILIDAD POR PERSONA: Es el cumplimiento de sus funciones u obligaciones.

CUADRO N. 33

1. Grado	Responde por su propio Trabajo.
2. Grado	Responde por el trabajo de su Sección.
3. Grado	Responde por el trabajo de Departamento.
4. Grado	Responde por el trabajo de toda la empresa

FUENTE: Empresa Mecánica Industrial Ojeda
ELABORACION: La Autora

RESPONSABILIDADPOREQUIPO OFICINA A SU CARGO: Responde por el daño que pueda producirse en los diferentes equipos de la empresa.

CUADRO N. 34

1. Grado	Responde hasta 500 dólares.
2. Grado	Responde de $501 a $1500 dólares.
3. Grado	Responde de $1501 a $2000 (en

FUENTE: Empresa Mecánica Industrial Ojeda
ELABORACION: La Autora

ESFUERZOMENTAL: Se refiere a trabajos de tipo intelectual grados de inteligencia.

CUADRO N. 35

1. Grado	Bajo
2. Grado	Mediano
3. Grado	Alto

FUENTE: Empresa Mecánica Industrial Ojeda
ELABORACION: La Autora

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

CUADRO N. 36

1. Grado	Bajo
2. Grado	Mediano
3. Grado	Alto

FUENTE: Empresa Mecánica Industrial Ojeda
ELABORACION: La Autora

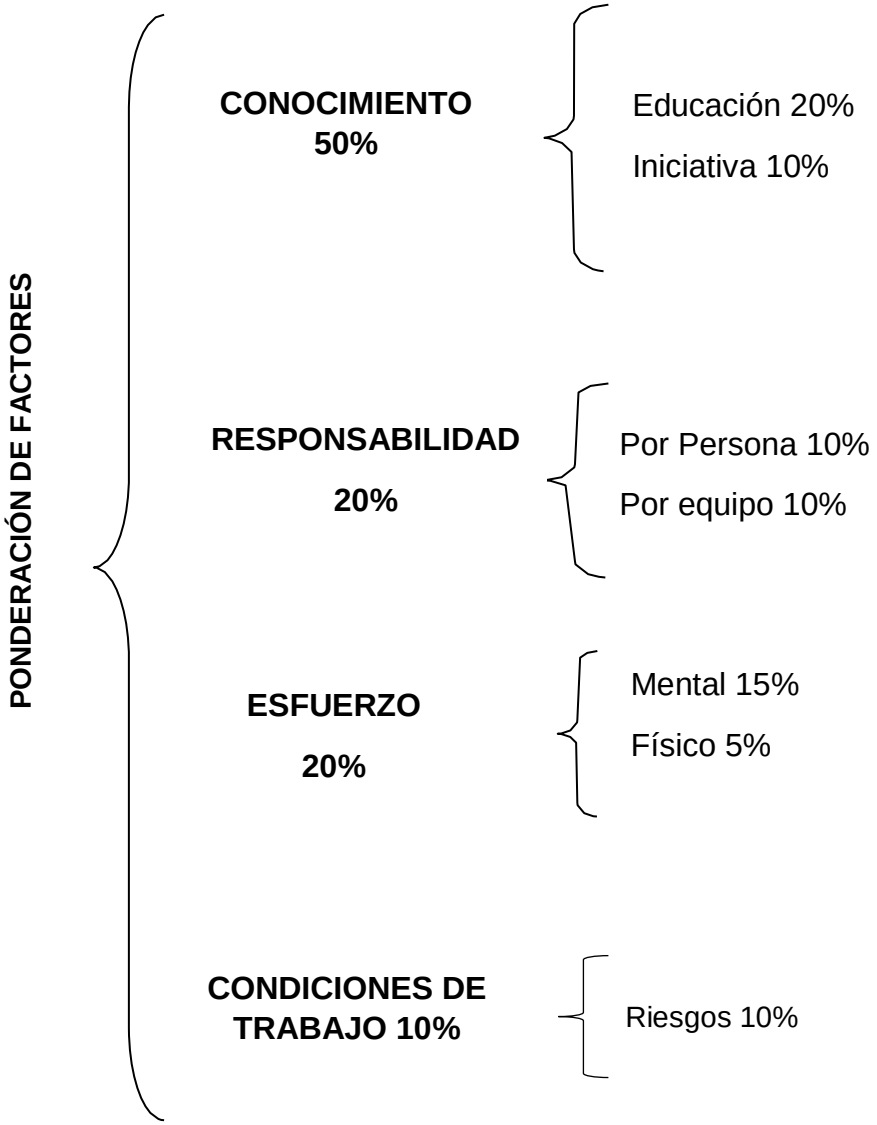
RIESGOS. Son los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ejercicio o por motivo de trabajo.

CUADRO N. 37

1. Grado	Eventualmente está en riesgo
2. Grado	Está en posibilidad de sufrir accidentes

FUENTE: Empresa Mecánica Industrial Ojeda
ELABORACION: La Autora

PONDERACIÓN DE FACTORES



ESTABLECER PUNTOS A LOS GRADOS

Una vez establecido la tabla de puntos se procede a realizar la valorización de puestos por puntos que consiste en comparar la definición de funciones con la definición de factores y de grados, para saber en qué grado y en qué factor corresponde.

CUADRO Nº 38

FACTORES	PESO	1ER. GRADO	2DO. GRADO	3ER. GRADO	4TO. GRADO
EDUCACIÓN	20	20	40	60	80
EXPERIENCIA	20	20	40	60	80
INICIATIVA	10	10	20	30	
RESPONSABILIDAD POR PERSONA	20	20	40	60	80
ESFUERZO MENTAL	15	15	30	45	
ESFUERZO FÍSICO	5	5	10	15	
RIESGO	10	10	20		

FUENTE: Empresa Mecánica Industrial Ojeda
ELABORACION: La Autora

SUMATORIA DE PUNTOS DE ACUERDO A LA DENOMINACIÓN DEL PUESTO

La Empresa Mecánica industrial Ojeda de la ciudad de Loja, constan los siguientes puestos, con los respectivos sueldos de acuerdo al cargo que ocupa.

CUADRO No.39

PUESTOS	SUELDO
Gerente	1060,80
Secretaria	360,00
Jefe de Control de Calidad	390,80
Supervisor de Producción	410,00
Ingeniero Industrial (2)	530,00
Fabricante (4 personas)	395,00
Técnicos Mantenimiento (2)	354,00
Jefe Financiero	440,64
Jefe Comercial	370,00
Guardia de seguridad	354,00
Vendedor	355,00
Despachador	354,00
Bodeguero	354,00

FUENTE: Empresa Mecánica Industrial Ojeda
ELABORACION: La Autora

SUMATORIA DE PUNTOS DE ACUERDO A LA DENOMINACIÓN DEL PUESTO

La sumatoria de puntos se refiere a la suma total que se obtuvo de cada uno de los puestos según los grados asignados.

CUADRO Nº 40

FACTORES	Gerente	Secre	Jefe de Control de calidad	Supervisor de Control de Producción	Ingeniero Industrial (2)	Fabricante (4)	Mant(2)	Jefe Financ.	Jefe Comercial	Guardia	Vendedor	Despachador	Bodeguero
Educación	80	60	80	80	80	60	60	80	80	40	40	60	80
Experiencia	60	20	40	60	60	40	40	40	40	20	40	20	20
Iniciativa	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Res. Por Personas	40	30	30	30	30	30	30	30	30	20	40	30	20
Res. Por Equipo	30	20	20	30	30	30	20	20	20	20	20	20	20
esfuerzo Mental	45	45	45	45	45	30	30	45	45	30	45	45	45
Esfuerzo Físico	5	5	5	10	10	15	15	5	10	10	15	10	15
Riesgo	10	10	10	20	20	20	20	10	10	10	30	10	20
TOTAL	300	220	260	305	305	255	245	260	265	180	260	225	250

FUENTE: Empresa Mecánica Industrial Ojeda
ELABORACION: La Autora

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

La tabulación de datos se obtiene multiplicando el total de los puntos de la sumatoria de la denominación de los puestos por los sueldos actuales de cada puesto de la empresa obteniendo una variable XY; posteriormente se eleva al cuadrado la sumatoria de cada uno de los puntos (X) obteniendo la variable X2

CUADRO No. 41

TABULACION DE DATOS PREVIO A LA APLICACIÓN DE FORMULAS MATEMATICAS PARA LA DETERMINACIÓN DEL AJUSTE SALARIAL				
PUESTO	**PUNTOS X**	**SALARIO Y**	**XY**	**X2**
Gerente	300	1060,80	318.240	90.000
Secretaria	220	360,00	79.200	48.400
Jefe de Control de Calidad	260	390,80	101.608	67.600
Supervisor de Control de Producción	305	410,00	125.050	93.025
Ingeniero Industrial	305	530,00	161.650	93.025
Fabricante	255	395,00	100.725	65.025
Mantenimiento	245	354,00	86.730	60.025
Jefe Financiero	260	440,64	114.566	67.600
Jefe Comercial	265	370,00	98.050	70.225
Guardia de seguridad	180	354,00	63.720	32.400
Vendedor	260	355,00	92.300	67.600

Despachador	225	354,00	79.650	50.625
Bodeguero	250	354,00	88.500	62.500
TOTAL	**3330**	**5728,24**	**1509.989**	**868,050**

FUENTE: Empresa Mecánica Industrial Ojeda
ELABORACION: La Autora

Se habla de ajuste salarial cuando este no se ha incrementado por lo tanto, existe la necesidad de presentar una alternativa para regular los sueldos, para lo cual se utiliza el método de mínimos cuadrados cuya fórmula se presenta a continuación:

$$\textbf{PENDIENTE....C} = \frac{\Sigma XY - \varepsilon XY}{\Sigma X^2 - \frac{\Sigma X^2}{N}}$$

$$\textbf{PENDIENTE....C} = \frac{1509,989 - \frac{1509,989}{13}}{868,050 - \frac{868,050}{13}}$$

$$\textbf{PENDIENTE....C} = \frac{1509,989 - 116,153}{868.050 - 66,773}$$

$$\textbf{PENDIENTE....C} = \frac{1393,836}{801,277} = 1,73$$

PENDIENTE....C = ***1,73***

X1	$\frac{\Sigma X}{N}$		
X1	$\frac{3330}{13}$	**=**	***256.15***
Y1	$\frac{\Sigma Y}{N}$		
Y1	$\frac{5.728.24}{13}$	**=**	***440.63***
P1 =	***256.15 440.63***		

FUENTE: Empresa Mecánica Industrial Ojeda
ELABORACION: La Autora

ECUACIÓN DE LA LÍNEA RECTA

En este caso; es el valor que el analista le da a esta variable revisando el puntaje que tiene cada puesto y toma como referencia (casi siempre) el puesto de menor puntaje, este valor sirve para realizar la ejecución analítica de la ecuación de la línea recta.

Y_2= Y_1-C(X_1-X_2)

X_2= 180

Y_2= 440,63-1.73 (256,15-180)

Y_2= 440,63-1.73 (76.15)

Y_2= 440,63-131.74

Y_2= 308.89 P_2= 180 308.89

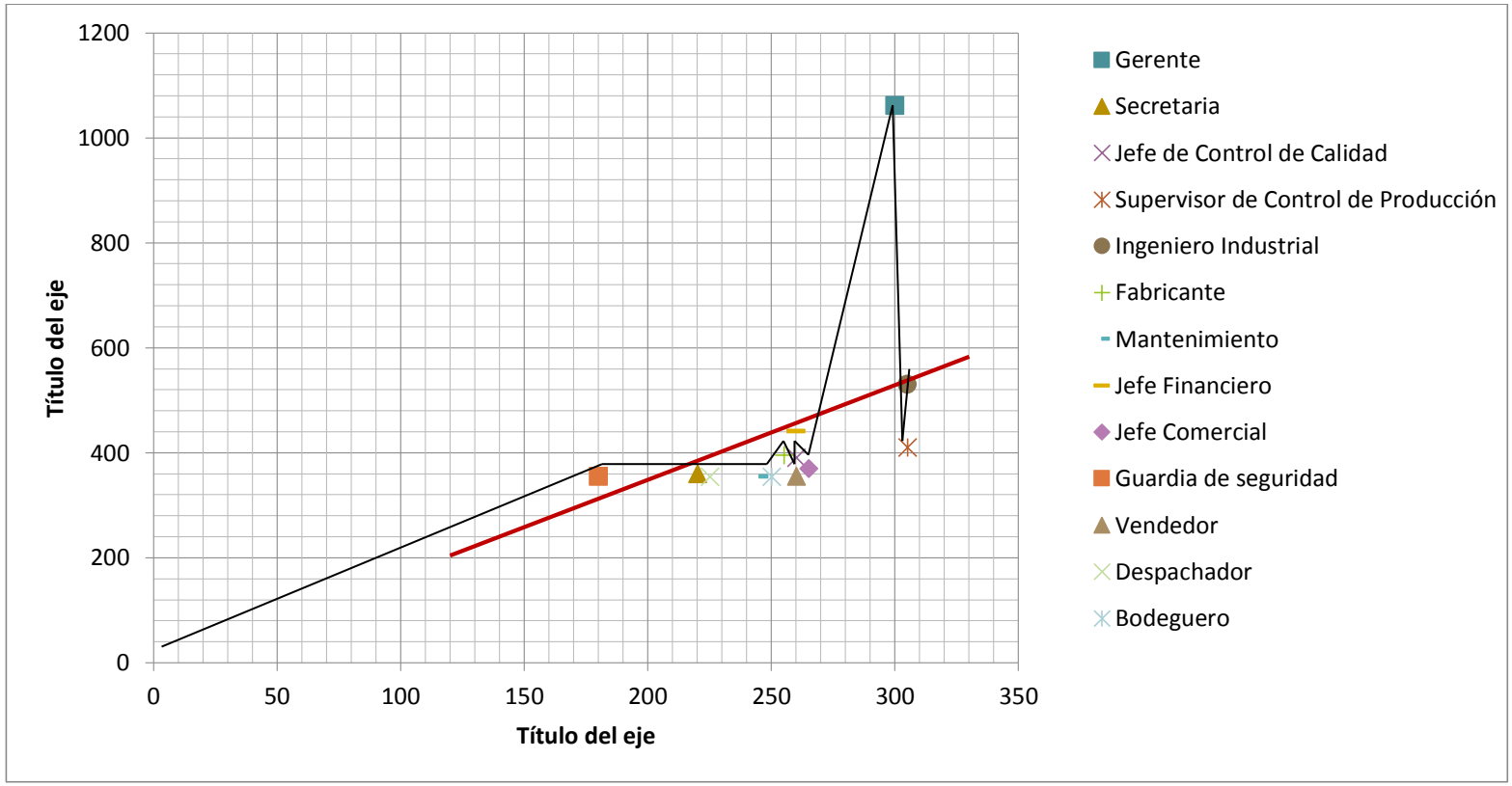
ANÁLISISDE LAGRÁFICA

CUADRO No. 42

PUNTOS (X)	SALARIOS (Y)	CARGO
0	0	
300	1060,80	Gerente
220	360,00	Secretaria
260	390,80	Jefe de Control de Calidad
305	410,00	Supervisor de Control de Calidad
305	530,00	Ingeniero Industrial
255	395,00	Fabricante
245	354,00	Técnico Mantenimiento
260	440,64	Jefe Financiero
265	370,00	Jefe Comercial
180	354,00	Guardia de seguridad
260	355,00	Vendedor
225	354,00	Despachador
250	354,00	Bodeguero
3330	**5728,24**	**TOTAL**

FUENTE: Empresa Mecánica Industrial Ojeda
ELABORACION: La Autora

GRAFICO N. 35



FUENTE: Empresa Mecánica Industrial Ojeda
ELABORACION: La Autora

El análisis de la gráfica se obtiene de los datos de los roles de la empresa y el total de los puntos de la denominación de puestos, ubicándolo en esta grafica desde el menor hasta el mayor punto.

Los puestos de la Mecánica Industrial Ojeda de La Ciudad de Loja son necesarios para realizar el ajuste salarial de acuerdo a la grafica los que seindica se encuentran debajo de la línea recta, lo que indica que el sueldo que percibe actualmente no está acorde a sus responsabilidades, funciones, conocimientos, experiencia y condiciones de trabajo dentro de la empresa.

CARGOS QUE NECESITAN REVALORIZACIÓN

CUADRO No. 43

1	Secretaria
2	Jefe de Control de Calidad
3	Supervisor de Control de Producción
4	Ingeniero Industrial
5	Fabricante
6	Técnico-Mantenimiento
7	Jefe Financiero
8	Jefe Comercial
9	Vendedor
10	Despachador
11	Bodeguero

La fórmula para realizar el ajuste salarial a cada puesto es calculando el factor de valorización de la siguiente manera.

Factor de Valorización= □ Sueldos

□ Puntos

Factor de Valorización	=	Σ Salarios / Σ Puntos
Factor de Valorización	=	5728,24 / 3330
Factor de Valorización	=	***1,73***

SUELDOQUE DEBERÍAGANAR EL PERSONALDE LA MECANICA INDUSTRIAL OJEDA DE LA CIUDAD DE LOJA

Se obtiene este cuadro del resumen de la gráfica de los puestos, donde se multiplica 1,73 que es el factor de valorización por el sueldo actual que reciben los empleados de la mecánica, este factor se aplica a aquellos valores que se encuentran por debajo de la línea en la gráfica los mismos que representan a un salario que no corresponde a las funciones que desarrollan en el puesto asignado y que debe ser ajustado.

CUADRO No. 44

N°	Nombre del Puesto	Peso	Factor de Valorización	Sueldos Actuales	Sueldo Adecuado
1	Gerente	300	0,00	1060,80	
2	Secretaria	220	1,73	360.00	622.80
3	Jefe de Control de Calidad	260	1,73	390,80	676,08
4	Supervisor de Control de Producción	305	1,73	410,00	709.30
5	Ingeniero Industrial	305	1,73	530,00	916.90
6	Fabricante	255	1,73	395,00	683,35
7	Técnico-Mantenimiento	245	1,73	354.00	612.42
8	Jefe Financiero	260	1,73	440,64	762,31
9	Jefe Comercial	265	1,73	370,00	640.10
10	Guardia de seguridad	180	0.00	354,00	0,00
11	Vendedor	260	1,73	355,00	614.15
12	Despachador	225	1,73	354,00	612.42
13	Bodeguero	250	1,73	354,00	612,42

REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO DE LAEMPRESA MECÁNICA INDUSTRIAL OJEDA

CAPITULO PRIMERO

DEL AMBITO DE APLICACION DEL PRESENTE REGLAMENTO

ARTICULO PRIMERO.- El presente Reglamento Interno de admisión y empleo regula las relaciones Obrero-Patronales entre la EMPRESA MECANICA INDUSTRIAL OJEDA, cuyo objetivo primordial es establecer los lineamientos generales que guiarán de manera técnica y efectiva el proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de todo su Talento Humano.

Como consecuencia de lo antes mencionado, las normas estipuladas en este instrumento se considerarán incorporadas a toda relación jurídica contractual de naturaleza laboral existente, así como también a cada Contrato Individual de Trabajo que se celebre con fecha posterior a la aprobación de este Reglamento Interno. Para efectos de este Reglamento, La EMPRESA MECANICA INDUSTRIAL OJEDA, se le podrá denominar también: La ADMINISTRACION, la EMPRESA o como el EMPLEADOR; y al personal de Trabajadores individual o colectivamente considerado, simplemente como el o los Trabajadores, según el caso. Para efectos de la responsabilidad patronal de la EMPRESA MECANICA INDUSTRIAL OJEDA de sus trabajadores, sin perjuicio de lo determinado en su estatuto social, se sujetará a lo determinado en el artículo 36 del Código de Trabajo.

ARTICULO SEGUNDO.-El presente Reglamento es de aplicación obligatoria en para todo el personal de la EMPRESA MECANICA INDUSTRIAL OJEDA, queda sujeto al cumplimiento de las disposiciones prescritas en este Reglamento, no siendo su desconocimiento causa de eximente de responsabilidad para ninguno de los Trabajadores.

ARTICULO TERCERO.-Con el objeto de que los Trabajadores conozcan las disposiciones prescritas en este Reglamento, la Mecánica Industrial Ojeda mantendrá en exhibición permanente en sitios visibles y en los distintos lugares de trabajo, copia auténtica de este instrumento junto con la copia legalizada del horario de los trabajadores, aprobados por las respectivas autoridades de trabajo. Sin perjuicio de entregarle un ejemplar del presente Reglamento aprobado a cada trabajador de la Cooperativa.

CAPITULO SEGUNDO

DEL RECLUTAMIENTO Y REQUISITOS PARA LA CONTRATACIÓN DEL PERSONAL.

ARTICULO CUARTO.-El Reclutamiento es el proceso destinado a la búsqueda y atracción de candidatos potencialmente calificados para ocupar un cargo en la Mecánica Industrial Ojeda, contando con un sistema de información, mediante el cual se promocione la oferta de una vacante en el mercado laboral.

El Gerente tomará en cuenta la capacidad del aspirante, sus conocimientos técnicos, culturales y académicos; de la misma manera tomará en cuenta sus antecedentes de trabajo, tales como actitud, índice de ausentismo, disciplina, desempeño, colaboración, etc. La carpeta de documentación personal de cada aspirante a ocupar el puesto vacante, deberá contener los siguientes documentos:

Solicitud de empleo

Cédula de identidad del aspirante

Certificado de votación

Dos fotografías tamaño carnet actualizadas y a colores

Libreta militar (para los varones)

Historia laboral del IESS

Tres certificados de buena conducta

Título académico

Certificados de asistencia y/o aprobación a eventos de capacitación

La documentación personal de cada uno de los aspirantes deberá ser entregada en Secretaria, hasta la fecha y hora que oportunamente se señale para tal efecto; por ningún motivo se receptarán carpetas de aspirantes luego de cumplido el plazo establecido

Posteriormente se realizara la clasificación de las carpetas de los aspirantes, en función de los perfiles de formación académica, profesional y experiencia, los mismos que serán revisados y aprobados. La Pre selección estará a cargo del Gerente, de entre los candidatos que fueren reclutados. Para lo cual los candidatos llenaran el respectivo formulario. En este momento del proceso se examinan los perfiles de los candidatos y se contrasta con la información elaborada acerca del perfil del puesto de trabajo en la fase de análisis de necesidades. A las personas preseleccionadas se les comunica, preferentemente por teléfono, el lugar, la fecha y la hora en la que se han de presentar para la realización de la entrevista o pruebas psicotécnicas o de otro tipo, según sea el caso. Cuando un Trabajador ingrese a laborar por primera vez en la Mecánica Industrial Ojeda, la asignación del lugar donde prestará sus servicios.

CAPITULO TERCERO

DE LA SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL

ARTÍCULO QUINTO.- Como norma general, todo Trabajador que ingrese por primera vez a prestar sus servicios en la EMPRESA MECANICA INDUSTRIAL OJEDA, deberá suscribir un Contrato de Trabajo con inclusión de un período de prueba de hasta noventa días, al tenor de lo prescrito en el Artículo 15 del Código del Trabajo, salvo el caso de que se trate de labores que por su naturaleza deban ejecutarse mediante la

suscripción de Contratos de Trabajo de naturaleza ocasional, eventual, temporal, precaria o extraordinaria, así como también los de obra cierta y aquellos que hagan referencia a labores de tipo técnico o profesional. Quienes bajo cualquier modalidad contractual de naturaleza laboral hayan prestado servicios en el pasado para la EMPRESA MECANICA INDUSTRIAL OJEDA y reingresen a la empresa, deberán igualmente suscribir un contrato de trabajo a tiempo fijo o tiempo indefinido, pero sin cláusula de prueba, y se considerarán trabajadores estables sólo a partir del primer día del segundo año continuo de servicio, computado dicho tiempo de servicio desde la fecha de su nuevo ingreso.

ARTÍCULO SEXTO.-Cuando un Trabajador ingrese a laborar por primera vez en la empresa la determinación o asignación del lugar, sección o dependencia en la que prestará sus servicios, quedará a criterio exclusivo del Gerente. Determinadas las necesidades, para efectos de llenar las vacantes que se produzcan, cuando vayan a ser llenadas por Trabajadores de la empresa, la Gerencia tomará en cuenta la capacidad del aspirante, sus conocimientos técnicos, culturales y académicos; de la misma manera tomará en cuenta sus antecedentes de trabajo, tales como actitud, índice de ausentismo, disciplina, desempeño, colaboración, etc., igual criterio en términos generales, se aplicará y se exigirá para cuando la vacante vaya a ser llenada por terceras personas.

CAPITULO CUARTO

INDUCCIÓN DE PERSONAL

ARTICULO SEPTIMO.- Es responsabilidad de cada jefe de área u supervisor el instrumentar la inducción al área y puesto correspondiente, de acuerdo a los siguientes puntos:

Indicar el nombre del puesto o Indicar el objetivo del puesto o Indicar las funciones o establecer sus objetivos e indicar la forma en que será evaluado, entregar el inventario de equipos, materiales y/o información.

Explicar el procedimiento en el caso de un daño o malfuncionamiento de los equipos que están bajo su responsabilidad.

Dar a conocer el procedimiento para solicitar los elementos de oficina cuando lo requiera.

Entrenar en el manejo adecuado del equipo y/o materiales o presentar al nuevo empleado con sus colaterales, subordinados y personal de las dependencias con quienes tendrá que trabajar. Indicar el horario de trabajo, explicar cómo funciona el sistema telefónico, explicar el protocolo de comunicación para tratar asuntos laborales y personales.

Designar un compañero de trabajo como tutor en el proceso de adaptación

CAPITULO QUINTO

DEL CUMPLIMIENTO DE LAS JORNADAS DE TRABAJO Y OTRAS NORMAS RELATIVAS A LOS TURNOS, EJECUCION Y PAGO DE REMUNERACIONES Y SOBRETIEMPO.

ARTICULO OCTAVO- Los horarios y turnos de trabajo serán los que para cada caso estipule el Gerente en base a sus requerimientos y necesidades, Si se labora los turnos rotativos, al finalizar sus turnos respectivos, los Trabajadores procurarán no abandonar sus puestos de trabajo mientras el reemplazante no se encuentre presente.

Cuando el Trabajador entrante no llegue a la hora de iniciar la respectiva jornada diaria, y el Trabajador saliente no vaya a doblar el turno, éste deberá comunicar el particular a su superior inmediato a fin de que éste tome las medidas correspondientes.

ARTÍCULO NOVENO.- Se denomina turno al grupo de trabajadores que debe realizar una labor de acuerdo al plan de Trabajo dentro de un lapso determinado. La conformación de los turnos será hecha por la

Administración, particular que será puesto en conocimiento del grupo de Trabajadores con la debida anticipación.

ARTICULO DECIMO.- Todo Trabajador saliente de turno deberá poner al corriente a su compañero entrante cualquier anomalía o irregularidad que hubiere observado en el área o sección en la cual labora. Aquel Trabajador que no cumpla con esta obligación será amonestado por escrito.

ARTICULO DECIMO PRIMERO.- Todo Trabajador está en la obligación de registrar personalmente su sistema de control de tiempo mediante reloj biométrico, tanto al ingreso como a la salida de sus labores diarias.

Este registro permitirá a la empresa verificar su horario de trabajo, horas suplementarias y/o extraordinarias trabajadas por disposición del Gerente o su Jefe Inmediato.

ARTICULO DECIMO SEGUNDO.- Queda terminantemente prohibido para los empleados laborar horas suplementarias y/o extraordinarias sin estar previamente autorizado por los Gerente con competencia y facultad para ello.

ARTICULO DECIMO TERCERO.- De las remuneraciones se deducirán todos los descuentos y retenciones dispuestas por la Ley, así como también

los descuentos expresamente autorizados por el Trabajador, debiéndose tener presente lo pactado para el efecto en el Contrato Colectivo. Las remuneraciones se pagarán directamente al Trabajador o a la persona que estuviere expresamente autorizada por escrito por aquel para percibir su remuneración.

ARTICULO DECIMO CUARTO.- La EMPRESA MECANICA INDUSTRIAL OJEDA, pagará las remuneraciones de sus Trabajadores mediante órdenes de pago, en los que constará por lo menos: El nombre del Trabajador, el valor percibido, el período al que corresponde el pago, las deducciones por aporte individual al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), del impuesto a la renta, si hubiere lugar, los préstamos o anticipos, así como cualquier otro rubro que deba constar y que legalmente pueda o deba deducirse. Al último constará el saldo neto o el haber final al que tenga derecho el Trabajador.

Por convenio escrito entre la empresa y un Trabajador individualmente considerado, la remuneración de éste podrá ser depositada en una cuenta de una Institución Bancaria previamente determinada por las partes.

ARTÍCULO DECIMO QUINTO.- Cuando un Trabajador no esté conforme con una liquidación de pago de cualquier concepto, podrá expresar su disconformidad, reclamo o queja en el mismo momento de recibirla, en cuyo caso dejará constancia del particular en el recibo que firmase.

CAPITULO SEXTO

DE LAS FALTAS, DE SUS CLASES Y SANCIONES

ARTICULO DECIMO SEXTO.- Para la aplicación de las sanciones, las transgresiones al presente Reglamento Interno se dividen en dos grupos, así: FALTAS LEVES y FALTAS GRAVES, en concordancia con lo dispuesto en los siguientes Artículos:

ARTICULO DECIMO SEPTIMO.- Para los efectos de este Reglamento se consideran como faltas leves, todas las transgresiones a las obligaciones que tienen los Trabajadores según lo dispuesto en el Código del Trabajo a las siguientes:

No ejecutar el trabajo en los términos del Contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos.

- No restituir al Empleador los materiales no usados y no conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de estos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción.

- No trabajar en casos de peligro o siniestros inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o de la Empresa. En estos casos tendrá derecho al recargo en su remuneración de acuerdo con la Ley.

- No dar aviso previo al Empleador (Superior Inmediato) cuando por causa justa faltare al trabajo; de no poder hacerlo por cualquier causa debidamente justificada deberá hacerlo en las siguientes 24 horas laborables.

- No cumplir con las jornadas, horarios y turnos de trabajo establecidos en el contrato colectivo, debiendo registrar personalmente su entrada y salida de acuerdo con las disposiciones establecidas en la empresa; y no concurrir impuntualmente al trabajo.

- No encontrarse en disposición de iniciar el trabajo a la hora señalada en el horario respectivo. Dentro de la jornada diaria de labor, trabajar con pérdidas innecesarias de tiempo.

- Cuando en la ejecución del trabajo se presentaren fallas o cualquier dificultad grave que no pueda ser subsanada por el personal encargado de efectuar el trabajo, no comunicar el particular inmediatamente a los superiores, a fin de que tomen las medidas que el caso requiera.

- Utilizar sin consentimiento el servicio telefónico, Xerox, etc., para fines ajenos a las actividades del trabajo.

- Leer periódicos, revistas, libros, etc., durante las horas de labor. Comer en lugares de trabajo. Estar en el celular. No atender en forma cortés y respetuosa al público.

- No asistir a los cursos de capacitación o formación a los que la empresa lo haya asignado.

- No utilizar durante la jornada de labor los uniformes e identificación de la empresa en forma permanente y obligatoria.

ARTICULO DECIMO OCTAVO.- Las faltas leves a las que se hace referencia en el Artículo que antecede, serán sancionadas con una multa equivalente de hasta el diez por ciento (10%) de la remuneración diaria. La comisión dentro de un mismo período mensual de tres faltas leves por parte de un trabajador, será considerada como falta grave, quedando facultada la Empresa para solicitar el correspondiente Visto Bueno, ante Inspector de Trabajo.

ARTICULO DECIMO NOVENO.- Toda Falta Leve prescribe en un mes. Por lo tanto, para efecto de solicitar Visto Bueno, la empresa considerará como

no cometidas las faltas leves que hayan ocurrido en un período anterior a un mes contado hacia atrás desde la fecha de la comisión de una falta leve.

ARTICULO VIGESIMO.- Las multas a las que hubiere lugar por aplicación de lo prescrito en el presente Reglamento, serán aplicadas por el Gerente de la empresa**.**

ARTICULO VIGESIMO PRIMERO.- Las Faltas Graves establecidas como tales en este Reglamento Interno, serán sancionadas con la separación del servicio, previo el trámite administrativo de Visto Bueno.

ARTICULO VIGESIMO SEGUNDO.- Se las considera como Faltas Graves, a las siguientes:

No acatar las órdenes y disposiciones de trabajo, vale decir, resistirse al cumplimiento de cualquier disposición superior que tenga relación directa o indirecta con el trabajo, siempre y cuando la misma se encuentre en las disposiciones legales y reglamentarias. No acatar las medidas de seguridad, prevención e higiene exigidas.

No respetar a sus superiores y a sus compañeros de trabajo, así como desafiar, amenazar o ultrajar de palabra u obra a los mismos, o hacer o promover escándalos en las instalaciones de la empresa o utilizar vocabulario soez o impropio.

Ingerir bebidas alcohólicas en las instalaciones de la empresa o en el ejercicio de sus funciones.

No utilizar todas las medidas de precaución antes de ejecutar su trabajo. Ya que sería responsabilidad del empleado si llegara a pasar algo.

Introducir, usar o tomar en las instalaciones de la empresa, o en el ejercicio de sus funciones, sustancias sicotrópicas y/o drogas.

Abandonar herramientas, materiales u otros objetos o desperdicios. Utilizar sin autorización previa los bienes de la empresa.

Abandonar sin justa causa el lugar o puesto de trabajo, vale decir, sin la autorización previa del superior correspondiente.

Hacer rifas, negocio o actividades similares en las instalaciones de la Empresa, salvo el permiso del Gerente.

Entregar sin autorización a cualquier persona la realización de cualquier trabajo a él encomendado.

Ejecutar o realizar tareas u obras particulares dentro de las dependencias de la empresa, a favor de terceros, salvo que para ello tenga permiso escrito otorgado por la Administración de la Empresa, así mismo, realizar

en horas de trabajo otras labores que no sean las propias de su función o cargo.

No registrar el ingreso y salida de acuerdo con los sistemas de control que para el efecto establezca la empresa, ni alterar, sustraer o usar indebidamente los controles establecidos. O dormir durante las horas de trabajo.

Realizar instalaciones, reparaciones u otros trabajos en forma clandestina. Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales y otros que por razón de su trabajo conociere o les fueren confiado

Es dado, en la ciudad de Loja, a los 25 días del mes de noviembre de 2015, para constancia de lo actuado, suscriben el presente Reglamento, el Gerente de la Empresa Mecánica Industrial de Loja, un representante del Ministerio de Relaciones Laborales de la ciudad de Loja, y un representante de la parte trabajadora.

h. CONCLUSIONES

Del análisis de la situación actual de la Empresa Mecánica Industrial Ojeda. Se determinó lo siguiente:

- No cuenta con una estructura orgánica que permita una adecuada distribución de funciones tanto para empleados que ya son parte de la empresa como para empleados que ingresan por primera vez a la empresa.
- No se ha establecido el proceso de reclutamiento, selección y contratación de empleados, el cual garantice la contratación de personal idóneo para cada puesto de trabajo.
- No disponen de un reglamento de admisión y empleo, donde se norme el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal.
- Carecen del manual de clasificación de puestos lo cual impide la asignación de responsabilidades, además no se han delimitados los perfiles de cada puesto, por lo tanto no se han establecido los requisitos mínimos para la contratación del personal.

i. RECOMENDACIONES

Al gerente de la empresa Mecánica Industrial Ojeda. Se recomienda: Implementar la nueva estructura orgánica propuesta, la cual se estima permitirá a la empresa una mejor distribución de cargos y funciones, ya que se crean departamentos que se facilitarán la ejecución de las actividades que se desarrollan en la empresa.

Establecer el proceso de admisión y empleo, el cual garantice la contratación del personal apropiado para ejercer las funciones encomendadas.

Aprobar el Reglamento de admisión y empleo propuesto, ya que este contribuirá a normar las relaciones entre el empleador y los empleados, estableciendo reglas claras de comportamiento promoviendo buenas relaciones laborales a lo interno de la institución.

Hacer uso del Manual de Clasificación de Puestos propuesto, el contiene las funciones, requisitos y la responsabilidades que cada empleado asume al ingresar a laborar en la empresa, esto contribuirá a mejorar la gestión del talento humano.

j. BIBLIOGRAFÍA

- **CHIAVENATO**, Idalberto: Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill, Bogotá, 2002,
- CHIAVENATO. Edilberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta. Edición Brest. Sellar Internacional Edit. McGraw-Hill 2001.
- **CLAVER,** E.; Gasco, J. L., Y Llopis, J.: Los recursos humanos en la empresa: Un enfoque directivo, Cívitas, Madrid, 1996.
- **DE LA POZA** Pérez., J.: "La selección de recursos humanos basada en las competencias. Contribución a la dirección estratégica de recursos humanos", en Ponencias y comunicaciones AEDEM 1997, vol. 2.
- **FERNANDEZ** Ríos, M.: Análisis y descripción de puestos de trabajo. Díaz de Santos, Madrid, 1997.
- FERNANDEZ Ríos, M.: Valoración de puestos de trabajo: fundamentos, métodos y ejercicios, Madrid,.1997.
- **GUTH** Aguirre, A: Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos, Trillas, México, 1994.
- **PEREZ**Gorostegui, E: La dirección de recursos humanos, Pirámide, Madrid, 1997.
- **WERTHER**, William, Heith Davis. Administration de Personal. Cuarta edición, MC Graw Hill pág. 486.

k. ANEXOS

CERTIFICACIÓN

ING. MG. SC

Carlos Rodriguez Armijos

DIRECTOR DE TESIS

C E R T I F I C A:

Haber dirigido todo el proceso investigativo realizado por la egresada Diana Carolina Jaramillo Torres, previo a la obtención del Título de Ingeniera Comercial cuyo tema se denomina**: "PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS, Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA LA EMPRESA MECÁNICA INDUSTRIAL OJEDA DE LA CIUDAD DE LOJA",** el mismo que cuenta con los requerimientos establecidos por la Universidad Nacional de Loja en su totalidad, por lo que autorizo su presentación para fines pertinentes.

Loja, Diciembre 04 del 2015

Ing. Carlos Rodriguez MG. SC.

DIRECTOR DE TESIS

ii

FICHA RESUMEN DEL PROYECTO

a. TEMA

“PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACION DE PUESTOS, Y REGLAMENTO DE ADMISION Y EMPLEO PARA LA EMPRESA MECANICA INDUSTRIAL OJEDA DE LA CIUDAD DE LOJA”.

b). Problemática

En esta era moderna e industrializada el éxito de las Organizaciones depende de su habilidad para competir en una economía global, de manera funcional a través de una mejora continua y la innovación, aspectos que solo pueden ser efectuados por el talento humano que es capaz de generar ideas únicas para establecer la diferencia entre una empresa y otra y hacerla más competitiva. Esta situación es contraria al escenario nacional que es turbulento, riesgoso, con mucha incertidumbre, en donde las empresas tradicionalmente sus mayores esfuerzos los han encaminado hacia el mejoramiento de las condiciones físicas del ambiente, dando poca importancia al entrenamiento y desarrollo del talento humano ocasionando monotonía en las tareas, la poca oportunidad de utilizar las capacidades y habilidades, los conflictos en el equipo de trabajo, la falta de objetivos y metas claras de desempeño, que afectan básicamente a la motivación en el trabajo, al nivel de desempeño, a la calidad, a los costos y a la productividad de las empresas.

En lo que se refiere a la Administración de personal en la Empresa Mecánica Industrial Ojeda de la ciudad de Loja, se señala que el proceso de Admisión y Empleo no se da de una forma apropiada, por cuanto no existe el reclutamiento interno que promueva oportunidades de ascenso a los empleados, sino que se lo realiza de forma externa, mediante carteles colocados en la mecánica industrial. El proceso de selección no se aplica pruebas psicológicas, que permitan identificar la personalidad y su adaptabilidad del aspirante a la empresa. Los contratos de trabajo de los mecánicos son a prueba, lo que, trae consigo un continuo requerimiento de personal. El Proceso de Inducción se lleva a cabo con un ligero recorrido a las instalaciones de la empresa, donde se les explica ligeramente aspectos de la empresa, no posee manual de funciones que permita un desempeño óptimo de los empleados, además la capacitación no se la realiza en forma permanente.

En lo referente al proceso de valuación y valorización de puestos, se ha mencionado que este no se aplica de una manera técnica, lo que no permite una compensación justa y equitativa acorde a las tareas, responsabilidades y actividades de los empleados de la empresa mecánica industrial Ojeda de la ciudad de Loja.

Por las consideraciones antes descritas se señala ´la existencia de una inadecuada aplicación de las fases de Administración de personal en la Mecánica Industrial Ojeda de la ciudad de Loja ocasiona una baja

productividad, escaso desarrollo y aprovechamiento de las potencialidades del personal y se ha limitado la creación de un clima laboral que propicie el desarrollo organizacional.

c). Justificación:

1. Justificación Personal:

La Universidad Nacional de Loja como ente generador de profesionales capaces de dar solución a los problemas de la sociedad y en pos de contribuir de desarrollo de nuestra ciudad y de la región Sur del país, tiene como requisito la elaboración del presente proyecto de tesis, el cual permitirá plasmar los conocimientos adquiridos durante mi formación académica, logrando el Titulo de Ingeniera Comercial.

2. Justificación Social:

La Propuesta de un Manual de Función, Valuación de Puestos y reglamento de Admisión y empleo para la Empresa Mecánica Industrial Ojeda de la ciudad de Loja, tiene como finalidad mejorar la función de Administración del personal a desarrollar y aumentar sus capacidades, incrementar el nivel de desempeño, la satisfacción, la productividad y el desarrollo de la empresa y la sociedad en general.

3. Justificación Económica

El proyecto se considera de importancia para la ciudad de Loja, puesto que al ponerse en ejecución cumplirá funciones económicas como la de mejorar la posibilidad de empleo, brindar a la comunidad una propuesta empresarial, aumentar la satisfacción laboral, genera a la vez mejores ingresos, los mismos que repercuten en elevar el nivel de vida de los habitantes.

d). Objetivos de la Investigación:

1. Objetivo General:

Elaborar una Propuesta de un Manual de Función, Valuación de puestos, y Reglamento de Admisión y Empleo para la Empresa Mecánica Industrial Ojeda de la ciudad de Loja.

2. Objetivos Específicos:

- ✓ Precisar las funciones encomendadas a cada cargo, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- ✓ Analizar y comparar el contenido de los puestos con el fin de situarlos en un orden jerarquizado, que sirva de base del sistema de remuneración, acorde a las habilidades, conocimientos, responsabilidades de cada empleado.

- ✓ Facilitar el proceso de búsqueda, selección, contratación y capacitación del mejor candidato de acuerdo al perfil del puesto y las necesidades de la empresa.
- ✓ Facilitar el proceso de adaptación e integración del personal que ingrese a la empresa, así como propiciar el desarrollo de sus sentidos de permanencia en la propia empresa.
- ✓ Propiciar las herramientas que favorezcan la motivación del talento humano, garanticen una buena productividad.

ANEXO 1

MODELO DE ENTREVISTA

ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE MECANICA INDUSTRIAL OJEDA

Como estudiante de la Universidad Nacional de Loja y estudiante de la Carrera de Administración de Empresas. Modalidad de estudios a Distancias, de la manera más comedida me dirijo a usted para solicitarle su ayuda contestando las siguientes interrogantes.

1. **Cuál es su título profesional y tiempo de servicio en la Empresa Mecánica Industrial Ojeda?**
2. **¿Dispone la empresa de un manual de funciones?**
3. **¿La Mecánica Industrial Ojeda cuenta con un organigrama?**
4. **¿Se ha realizado un análisis del perfil que requiere cada puesto de trabajo?**
5. **A través de que medio realizan el ingreso del personal a la Mecánica?**

6. **¿Cuál es el método en que se basa la empresa para realizar la contratación del personal?**
7. **¿La Mecánica Industrial Ojeda cuenta con manuales administrativos?**
8. **¿Se da a conocer de forma escrita a los empleados de reciente ingreso las funciones y responsabilidades que corresponden a su puesto de trabajo?**
9. **¿Cuáles son las funciones que Usted desempeña como Gerente de la Mecánica Industrial Ojeda?**
10. **Cuenta la Empresa Mecánica Industrial Ojeda con una base de datos actualizada del personal que labora en la misma?**
11. **¿La Mecánica Industrial Ojeda como realiza el reclutamiento de su personal?**
12. **¿El reclutamiento Interno como lo realizan?**
13. **¿El reclutamiento Externo como lo realizan?**
14. **¿Cuál es el método en el que se basa la Mecánica Industrial Ojeda para realizar la selección del personal?**
15. **¿Para la contratación del personal, que tipo de contrato realizan?**
16. **¿Se aplica en la empresa el periodo de prueba para el personal que ingresa?**
17. **¿Se ha realizado un Análisis y Evaluación de puestos en la Empresa?**
18. **¿La empresa cuenta con un Manual de Inducción?**

19. **¿La Mecánica Industrial Ojeda realiza cursos de capacitación al personal?**
20. **¿Cuál es el sistema de cálculo que utiliza la Empresa para determinar los sueldos de sus empleados?**

ANEXO 2

MODELO DE ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA MECANICA INDUSTRIAL OJEDA

Como estudiante de la Universidad Nacional de Loja y estudiante de la Carrera de Administración de Empresas. Modalidad de estudios a Distancia, de la manera más comedida me dirijo a usted para solicitarle su ayuda contestando las siguientes interrogantes.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. ¿Cuál es su puesto de trabajo?

2. ¿Cuál es el tiempo de servicio que lleva Usted en la empresa Mecánica Industrial Ojeda?

3. ¿Cuál es el nivel de instrucción que usted posee?

4. ¿El puesto que usted desempeña en la empresa Mecánica Industrial Ojeda está acorde a la profesión que tiene?

5. ¿Conoce Usted la Misión de la Mecánica Industrial Ojeda?

6. ¿Conoce Usted la Visión de la Mecánica Industrial Ojeda?

7. ¿Conoce los objetivos que persigue la empresa Mecánica Industrial Ojeda?

8. ¿Se siente motivado por el trabajo que realiza dentro de la Mecánica?

9. ¿Le han correspondido tareas de otros trabajadores (cuando estos se ausentan por diferentes circunstancias), llevándolo al incumplimiento de sus funciones?

10. ¿La Mecánica Industrial Ojeda cuenta con un organigrama estructural

11.¿La empresa Mecánica Industrial Ojeda posee algún manual de funciones acerca de lo que debe realizar cada empleado?

12. ¿A través de que medio conoció la vacante en la Mecánica Ojeda?

13. ¿Al momento de ingresar a laborar en la mecánica que documento le exigieron como requisitos?

14, ¿Qué tipos de pruebas le aplicaron a Ud. para ingresar a la empresa Mecánica Industrial Ojeda?

15. ¿Qué tipo de contrato tiene?

16. ¿Es evaluado el trabajo que Usted realiza?

17. ¿Considera que las relaciones humanas en la mecánica Industrial Ojeda son?

18. ¿Conoce si la mecánica cuenta con un manual de clasificación de puestos?

19. ¿Qué tipo de iniciativa se requiere para desempeñar el cargo que Usted ocupa?

20. Al momento de ingresar a laborar en la empresa Mecánica Industrial Ojeda se le dieron instrucciones específicas acerca de las que iban hacer sus funciones.

21. ¿La empresa Mecánica Industrial Ojeda cuenta con algún documento en donde se encuentren reglas para el proceso de admisión y empleo?

22. ¿La empresa Mecánica Industrial Ojeda capacita a sus colaboradores?

23. ¿Cuáles son los temas en los que cree Ud. que necesita capacitación?

24. ¿La remuneración que Ud. percibe está acorde al cargo que ocupa?

25. ¿Cree que la empresa Mecánica Industrial Ojeda determina los sueldos de sus empleados tomando una base técnica o empírica?

26. ¿Entre las siguientes alternativas. Indique la clase de esfuerzo físico requiere su puesto de trabajo?

27. ¿En cuanto al esfuerzo mental para lograr una mayor eficiencia en el desempeño de sus funciones? Su puesto de trabajo requiere de:

ANEXO 3

INSTALACIONES DE LA MECANICA INDUSTRIAL OJEDA

TALLER DE REPARACIONES
OVIEDA
OVIEDA
MIG

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada……..... i

Certificación…… ii

Autoría……. iii

Carta de Autorización…….…….. iv

Dedicatoria…….. v

Agradecimiento……..……..…… vi

a. TÍTULO..... 1

b. RESUMEN..... 2

c. INTRODUCCIÓN..... 8

d. REVISION DE LITERATURA..... 11

MARCO CONCEPTUAL..... 15

e. MATERIALES Y MÉTODOS..... 66

f. RESULTADOS…..... 72

g. DISCUSIÓN..... 135

h. CONCLUSIONES..... 187

i. RECOMENDACIONES..... 188

j. BIBLIOGRAFÍA..... 189

k. ANEXOS..... 190

ÍNDICE…..... 204