



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

**TITULO:**

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES,  
VALUACION DE PUESTOS Y REGLAMENTO DE  
ADMISION Y EMPLEO PARA LA EMPRESA  
TECNOLOGICA TONERS CÍA. LTDA. DE LA  
CIUDAD DE LOJA”.**

TESIS PREVIO A OPTAR EL  
GRADO DE INGENIERO  
COMERCIAL

**AUTOR:**

*Álvaro Daniel Rojas Sánchez*

**DIRECTOR:**

*Ing. Com. Carlos Rodríguez Armijos Mg. Sc*

**LOJA – ECUADOR**

**2014**



## **CERTIFICACION**

Ing. Com. Carlos Rodríguez Armijos  
DIRECTOR DE TESIS

### **CERTIFICA:**

Haber dirigido y supervisado en todas sus partes el desarrollo de este trabajo de tesis titulado: "PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS Y REGLAMENTO DE ADMISION Y EMPLEO PARA LA EMPRESA TECNOLOGICA TONERS CIA. LTDA, DE LA CIUDAD DE LOJA", de autoría del postulante ÁLVARO DANIEL ROJAS SÁNCHEZ, el cual una vez constatado y revisado que el presente trabajo cumple con las normas generales para la graduación en la Universidad Nacional de Loja, autorizo su presentación para que el aspirante pueda continuar con los tramites de rigor previo a la obtención del grado de Ingeniero Comercial.



ING. COM. CARLOS RODRÍGUEZ ARMIJOS  
DIRECTOR DE TESIS

## AUTORIA

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

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

**AUTOR:** Álvaro Daniel Rojas Sánchez.

**FIRMA:** .....

**CEDULA:** 1103590475

**FECHA:** Loja, octubre del 2014.

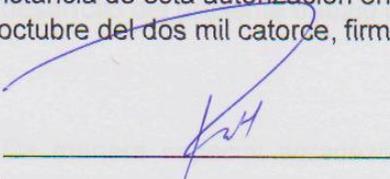
**CARTA DE AUTORIZACION DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACION ELECTRONICA DEL TEXTO COMPLETO**

Yo, Álvaro Daniel Rojas Sánchez, declaro ser autor de la tesis Titulada **“PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS Y REGLAMENTO DE ADMISION Y EMPLEO PARA LA EMPRESA TECNOLOGICA TONERS CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA”**. Como requisito para optar por el título de **INGENIERO COMERCIAL**; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de su 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 Informática del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

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

Para constancia de esta autorización en la ciudad de Loja a los 21 días del mes de octubre del dos mil catorce, firma el autor.

**FIRMA:** 

**Autor:** Álvaro Daniel Rojas Sánchez.

**Cedula:** 1103590475

**Dirección:** Loja, Av. Eduardo Kingdman y Gobernación de Mainas

**Correo Electrónico:** [alvaroja18@hotmail.com](mailto:alvaroja18@hotmail.com)

**TELÉFONO:** 072103814 **CELULAR:** 0982448862

**DATOS COMPLEMENTARIOS:**

**Director de Tesis:** Ing. Com. Carlos Rodríguez Armijos.

<b>Tribunal de Grado:</b> Mg. Luis Quizhpe Salinas	Presidente
Mg. Edison Espinosa Bailón	Vocal
Mg. Galo Eduardo Salcedo López	Vocal

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero a través de la presente dejar expresado mi profundo agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja, Carrera de Administración, de la Modalidad de Estudios a Distancia y todos los docentes que impartieron en sus aulas el conocimiento que el día de hoy se ve reflejado en el presente trabajo.

Adicionalmente quiero extender mi agradecimiento y gratitud al Ing. Roberto Carlos Falconi Gerente General de la Empresa Tecnológica Toners Cía. Ltda., por brindarme el tiempo y espacio para el desarrollo del presente trabajo de investigativo en su empresa.

De manera especial agradezco a mi director de tesis Ingeniero: Carlos Rodríguez por el tiempo y conocimientos invertidos para la óptima revisión del presente trabajo de tesis.

**EL AUTOR**

## DEDICATORIA

*Dedico éste trabajo como gesto de amor a Dios por darme la vida y salud para culminar mi formación profesional.*

*A mi amada esposa e hija, por su gran sacrificio en tiempo y espera, durante éste último escalón previo a la meta trazada y que a su vez son fuente de inspiración para cada objetivo que en la vida proponga.*

*A mis amados padres por su sacrificio y apoyo incondicional que en la vida dieron fruto formándome como hombre y profesional.*

*Álvaro Daniel Rojas Sánchez.*

**a. TÍTULO.**

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACION DE  
PUESTOS Y REGLAMENTO DE ADMISION Y EMPLEO PARA LA  
EMPRESA TECNOLOGICA TONERS CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE  
LOJA”**

## **b. RESUMEN**

“PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACION DE PUESTOS Y REGLAMENTO DE ADMISION Y EMPLEO PARA LA EMPRESA TECNOLOGICA TONERS CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA”, fue efectuado con el fin de dar un aporte a la empresa en mención y al haber encontrado omisiones importantes en materia de administración de personal.

Cumpliendo con los objetivos trazados, el objetivo general constituye el desarrollar un Manual de funciones, Valuación de puestos y Reglamento de Admisión y Empleo para la Empresa Tecnológica Toners Cía. Ltda., proceso que permitió conocer la gestión administrativa de la empresa objeto de estudio, determinando los puestos que la conforman, actividades que se realizan dentro de ella y por cada departamento, de la misma manera los objetivos específicos permitieron realizar el diagnóstico de la organización.

A partir del diagnóstico situacional se determinó Toners Cía. Ltda., posee:

- 20 Empleados.
- 5 Áreas de Gestión: Talento Humano, Contable, Técnica, Comercial y Bodega.

Para un mejor entendimiento de la administración del talento humano en Toners Cía. Ltda., fue necesario emplear el método histórico con la

recopilación de información de la empresa desde sus inicios en Agosto del 2008.

Luego y para la recolección de información actual fue necesario utilizar el método deductivo e inductivo para el análisis de los datos obtenidos a través de técnicas de investigación como entrevista al Gerente, encuesta aplicada a los 19 empleados y observación de actividades laborales dentro de la empresa para una mejor determinación de funciones en cada empleado.

En primer lugar se presenta el marco teórico cuyo contenido permite respaldar el tema de tesis de manera teórica con argumentos de varios autores que acreditan los conocimientos citados en el presente trabajo.

Luego de la información recolectada se presenta la propuesta encaminada a los procesos administrativos del Talento Humano de la empresa y por consiguiente en los resultados se evidencia la elaboración de los organigramas estructurados, donde constan los cargos que están en función del estado actual de la administración,

Se procede como primera parte de la propuesta se desarrolla el Manual de Funciones en donde se presenta valiosa e importante información con respecto a cada uno de los cargos, funciones y responsabilidades de los miembros de la empresa, evitando la duplicidad de funciones y permitiendo una mejor organización empresarial.

Se elaboró la valuación de puestos, aplicando el sistema de valuación por puntos con sus respectivas etapas desde la definición de factores hasta la valoración de los puestos de trabajo.

Finalmente se plantea el Reglamento para el proceso de Admisión y Empleo en la empresa, previo análisis de las bases científicas de la Administración de personal.

Se pudo determinar que los diferentes empleados no tienen bien definidas sus funciones, un salario no acorde al perfil que el cargo exige y un proceso de admisión y empleo que se realiza de manera empírica y sin un adecuado proceso administrativo que permita efectuar una correcta selección del personal.

La implementación de las herramientas administrativas ofrecidas en el presente trabajo investigativo, se deberán aplicar mediante iniciativa del Gerente General de la empresa y una vez aceptada su implementación lo realizarán conjuntamente con el Responsable de Talento Humano para su óptima aplicación en la organización.

## **ABSTRACT**

"PROPOSAL FOR A FUNCTION'S MANUAL, WORK-PLACE VALUATION, ADMISSION AND EMPLOYMENT'S PROCEDURES FOR TONERS CÍA. LTDA. OF LOJA CITY", was elaborated in order to give a contribution to the company, because were founded significant omissions at the administration of the staff.

In order to achieve the objectives, the overall objective is "Develop a function's manual, work-place valuation, admission and employment's procedures for TONERS. Technological Company, of Loja city", same that let us know the administrative management of the company studied, determining the positions that conform this, and the activities taking place inside it and by each department, to achieve a better performance. In the same way specific objectives allowed us to place the diagnosis of the company. The Situational Analysis determined that the company currently has:

- 20 people working in the company.
- 5 Areas of work: Human Talent, Accountant, Technical, Commercial and Store.

For better understanding of the management of human resources in Toners Cia. Ltda., Was necessary to use the historical method to the collection of information from the company since its inception in August 2008, then and for data compilation was necessary to use a deductive

method for collect the information, and an inductive method for the analysis of data obtained through research techniques like manager interview and applied surveys to its 19 employees.

Likewise this work determined that the employees don't have well defined their roles. In addition, the admission and employment process is done empirically and without a process to guarantee the right selection of the staff.

First of all, is present the theoretical framework that allows to support the thesis topic in a theoretically way with arguments by several authors who qualified the knowledge expressed in this work.

After the collected information, is presented the proposal of administrative process of Human Talent of the company, accordingly at the results, is demonstrated the elaboration of structured flowcharts, which are the job that are based on the current mode of the company; then was made the Function's Manual, where it has valuable and important information correspond to each of one of the positions, duties and responsibilities of the members of the company evolved, avoiding duplication of functions and enabling a better business organization. Besides was elaborated the work-place valuation, using the valuation system with their respective stages from the factors definitions to the work place valuation.

Finally, the Function's Manual for the Admission and Employment process of the institution is formulated by previews analysis.

It was determined that different employees are not well defined roles, a salary commensurate no profile for this appointment and admission process and job is done empirically without proper administrative process to make a correct choice of personnel.

The implementation of administrative tools offered in this research work, must be applied through the initiative of the General Manager of the company and once accepted it undertake its implementation together with the Head of Human Resource for optimum application in the organization.

## **c. INTRODUCCION**

En nuestro medio la creación de una empresa se realiza generalmente sin tomar en consideración el funcionamiento de su estructura organizacional, lo que conduce sus distintas actividades administrativas en una serie de inconvenientes laborales reflejados en la productividad de la misma.

*Toners Cía. Ltda.*, empresa objeto de estudio en la elaboración del presente trabajo, está presente en el mercado ecuatoriano desde hace 6 años, comercializando productos informáticos. Cuenta con una nómina de 20 empleados incluido el gerente divididos entre las distintas áreas de: Talento Humano, Contabilidad, Área Técnica, Comercial y Bodega, pero al igual que diversas empresas del medio local no se encuentra organizada según las normas de Administración para el Área de Recursos Humanos.

Mediante una corta entrevista con el Gerente de la empresa, acerca del área de Talento humano con que cuenta se pudo determinar que existen inconvenientes entre ciertas áreas de la empresa debido a que *Toners* no posee un Manual de Funciones, lo que imposibilita delimitar responsabilidades y fomentar un orden adecuado de trabajo.

Continuando su análisis se pudo establecer que no existe una Valuación de Puestos que permita ofrecer sueldos acordes al perfil y actividades que desempeña el empleado, ofreciendo una incorrecta apreciación sobre los costos de fuerza y trabajo.

Para Toners no contar con un reglamento de admisión y empleo supone aumentar los costos (en tiempo y dinero) derivados del proceso de reclutamiento y selección de personal para cubrir un puesto.

Observando su situación se planteó como objetivos específicos de la presente investigación:

- Definir una estructura orgánica funcional, estableciendo los niveles jerárquicos, responsabilidades específicas y el mejor perfil para cada puesto de trabajo en la empresa.
- Elaboración de un Manual de Funciones para la empresa **Tecnológica Toners Cía. Ltda.**
- Determinar la información necesaria de la empresa así como las bases científicas para realizar una correcta Valuación de Puestos.
- Elaborar una correcta Valuación de Puestos, para la empresa **Tecnológica Toners Cía. Ltda.**
- Definir las bases científicas y legales que permitan realizar un correcto proceso de Admisión y Empleo en la empresa.
- Elaborar un Reglamento de Admisión y Empleo para la empresa **Tecnológica Toners Cía. Ltda.**

La estructura de la presente investigación está compuesta por los siguientes lineamientos:

Título del Trabajo, Resumen en español el cual habla del objetivo general, métodos, técnicas, procedimiento, conclusiones y recomendaciones para posteriormente ser llevado a su traducción al Inglés, siguiendo con el esquema tenemos la Introducción donde explica la importancia del tema y la estructura de la tesis; a continuación viene la Revisión de Literatura en donde se encuentra la sustentación teórica referente al tema de investigación, seguidamente de los Materiales y Métodos utilizados en el desarrollo de la misma, posteriormente damos paso a la aplicación de los Resultados en donde se define toda la propuesta y el diagnóstico respectivo, luego tenemos la Discusión que comprende el trabajo propuesto como aporte del Autor, seguidamente encontramos las Conclusiones como resultado del trabajo realizado, las Recomendaciones en función a las conclusiones, y llegando hasta el final encontramos la bibliografía con los autores de la parte teórica expuesta en el presente y Anexos.

## **d. REVISION DE LITERATURA.**

### **MARCO REFERENCIAL**

La empresa se dedica principalmente al comercio de:

- Consumibles para impresoras: Un cartucho de tinta o cartucho de inyección de tinta es un componente sustituible de una impresora que contiene la tinta y, frecuentemente también el propio cabezal de impresión que proyecta la tinta en el papel durante la impresión. Hay varias marcas de impresoras con diferentes modelos de cartuchos, mismos que suelen ser propios de la marca y casi siempre también del modelo; no existe la estandarización.
- Repuestos de equipos informáticos: Es decir bienes materiales, físicos, destinados a soportar directa o indirectamente los servicios como: depositarios temporales o permanentes de datos, soporte de ejecución de las aplicaciones informáticas o responsables del procesado o la transmisión de datos.

Además de la comercialización de éstos productos también brinda servicio de soporte técnico para equipos e instalación de sistemas Informáticos como:

- Instalación de redes: Sistemas donde los elementos que los componen (por lo general ordenadores) son autónomos y están conectados entre

sí por medios físicos y/o lógicos y que pueden comunicarse para compartir recursos.

- Servicio técnico e instalación de sistemas informáticos: Sistemas que permite almacenar y procesar información, formado por un conjunto de partes interrelacionadas: en este caso, hardware, software y recursos humanos.

La empresa se ha formado una reputación sólida como especialistas en ésta área atribuyéndose en gran manera a la dedicación e investigación constante dentro de su campo.

La compañía concentra sus esfuerzos en la investigación de mercado, buscando productos con calidad y bajo costo para poder satisfacer las necesidades más exigentes.

La empresa aplica el máximo de recursos posibles a fin de ser más que un distribuidor, agregando valor a sus productos a través de su servicio de atención al cliente y el desarrollo de nuevas herramientas de consulta que contribuyen al desarrollo y crecimiento de nuestros clientes.

## **MARCO CONCEPTUAL**

## **MANUAL DE FUNCIONES**

“Es un instrumento de información en el cual se describen en forma secuencial y cronológica, las operaciones que deben seguirse para la

realización de las funciones de una Dependencia o Entidad, o varias de ellas.

## **FUNCIONES BÁSICAS**

Es un punto en donde se deben incluir brevemente cada una de las funciones y responsabilidades básicas que describa adecuadamente los límites y la esencia del cargo. Se debe tener en cuenta que en la descripción de las funciones básicas no se debe entrar en detalles, ya que esto se trata específicamente en el manual de procedimientos establecido para la empresa.

## **IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

En esta parte se describe el nombre del cargo, el nivel del cargo, la dependencia a la que pertenece, el número de cargos y el cargo de su jefe inmediato.

## **REQUISITOS**

Se debe aclarar con respecto a la descripción del perfil de cargo que este se requiere para poder realizar una adecuada selección de personal. Si bien es cierto que es muy difícil encontrar un empleado que cumpla a cabalidad con el perfil óptimo establecido para un cargo.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Díaz Teofilo Jose; Administradora Pública Cooperativa de Servicios Públicos de Puerto Escondido “Cooserpues e.s.p.”; págs. 4-5

## **El Organigrama**

“El organigrama se define como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación

Por tal razón, se especificaran en el presente trabajo, diversas clases de organigrama y su función en la organización de una empresa, lo que permitirá conocer la correcta elaboración del mismo, para posteriores ocasiones.

### **Organigrama Estructural**

Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

### **Organigrama Funcional**

Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

### **Organigrama Posicional**

Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.”<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Universidad Nacional de Loja. “Análisis del sistema de valuación de puestos”. MÓDULO 7.2011.

## **HOJA DE FUNCIONES**

“Es un instrumento mediante el cual se designan las funciones a cada empleado para su conocimiento y ejecución.

### **Ejemplo:**

**DENOMINACION DEL CARGO:** SECRETARIA

**CODIGO:** T5-05

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- Administrar la documentación normal y clasificada de la Gerencia Subregional.
- Preparar la Agenda Diaria de reuniones y compromisos de trabajo y visitas de la Gerencia Subregional.
- Intervenir con criterio propio en la redacción de documentos que emita el Gerente Subregional.
- Aplicar Normas Técnicas sobre trámite documentario y archivo.
- Atender y orientar al público interno y externo en las entrevistas con el Gerente Subregional.

### **LINEA DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Depende jerárquica y administrativamente del Gerente Subregional.”<sup>3</sup>

### **REQUISITOS MINIMOS:**

- Título de Secretaria Ejecutiva
- Conocimiento de computación

---

<sup>3</sup> Universidad Nacional de Loja. “Análisis del sistema de valuación de puestos”. MÓDULO 7.2011.

## **PUESTO**

### **IMPORTANCIA DEL PUESTO**

“Es una función establecida e integrada por un conjunto, de operaciones, deberes y responsabilidades (elementos tangibles e intangibles) asignados o delegados por la ley o autoridad nominadora que requiere el empleo de una persona durante la jornada de trabajo.”<sup>4</sup>

### **CLASIFICACIÓN DEL PUESTO**

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.

### **UTILIDAD DE LA CLASIFICACIÓN DE PUESTOS**

“La clasificación de puestos es de utilidad e importancia para la organización, el funcionario o empleado, los supervisores y el departamento o Dirección de Recursos Humanos.”<sup>5</sup>

### **CONCEPTOS BASICOS.**

#### **Tarea**

“Serie coordinada y acumulada de elementos de trabajo con que se genera un resultado.

---

<sup>4</sup> BURACK Elmer. "Administración de Personal y Recursos Humanos". 2003. Pág. 15

<sup>5</sup> ZELAYA Lüke Julio. "Clasificación de Puestos". Editorial Universidad Estatal a Distancia San Jose. Costa Rica. Primera Edición.2006 Pag. 6-7.

## **Cargo**

“Responsabilidad que se atribuye a alguien. Dignidad, empleo u oficio que confiere una función pública

## **Puesto**

Es el trabajo obtenido en virtud de un contrato formal o de hecho, individual o colectivo, por el que se recibe una remuneración o salario.

## **Puesto de trabajo**

Lugar donde se desarrollan actividades laborales en una organización.

## **Clase del puesto**

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.

## **Serie del puesto**

Dígitos utilizados para el ordenamiento, identificación y localización de una clase de puesto

## **Grupo ocupacional**

Grupo de dos o más puestos que tienen deberes semejantes.”<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Universidad Nacional de Loja. “Análisis del sistema de valuación de puestos”. MÓDULO 7.2011.

## **NIVEL OCUPACIONAL**

### **La ocupación**

“La ocupación se define como el conjunto de funciones, obligaciones y tareas que desempeña un individuo en su trabajo, oficio o puesto de trabajo, independientemente de la rama de actividad donde aquélla se lleve a cabo y de las relaciones que establezca con los demás agentes productivos y sociales, determinados por la Posición en el Trabajo.”<sup>7</sup>

### **Especificación del puesto**

"Describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto.

Para facilitar el trabajo de hacer las especificaciones de cada puesto dentro de la empresa, se utiliza generalmente un sistema simplificado de especificaciones, para el puesto que se pretende describir y analizar en la organización.

### **Identificación del puesto**

Describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto. Para facilitar el trabajo de hacer las especificaciones de cada puesto dentro de la empresa,

---

<sup>7</sup> Lucia Pedro Cano. “Definición de profesión y ocupación”. Word Press 22. (en línea) Noviembre del 2012. <http://luciacano.wordpress.com/2012/11/22/definicion-de-profesion-y-ocupacion/>

se utiliza generalmente un sistema simplificado de especificaciones, para el puesto que se pretende describir y analizar en la organización"<sup>8</sup>

### **Naturaleza de trabajo**

“Funciones, deberes y responsabilidades más relevantes que desarrolla el puesto.

### **Ambiente de trabajo**

“Está asociado a las condiciones que se viven dentro del entorno laboral. El ambiente de trabajo se compone de todas las circunstancias que inciden en la actividad dentro de una oficina, una fábrica, etc.

### **Requisitos del puesto**

Es el conjunto de cualidades propias del puesto, que permite identificar, describir y definir los requerimientos necesarios para el cumplimiento de las tareas.

### **Requisitos intelectuales**

Comprenden las exigencias del puesto por lo que se refiere a los requisitos intelectuales que deben tener el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el puesto. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de análisis:

- Escolaridad indispensable
- Experiencia indispensable

---

<sup>8</sup> Barquero, Alfredo, Administración de Recursos Humanos i Parte, Primera Edición, San José, Costa Rica, 2007

- Adaptabilidad del puesto
- Iniciativa requerida
- Aptitudes requeridas<sup>9</sup>

### **Requisitos físicos**

Comprende la cantidad y continuidad de la energía, esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan. Consideran también la complexión física que debe tener el ocupante para el desempeño adecuado del puesto. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de análisis:

- Esfuerzo físico requerido.
- Concentración visual
- Destrezas o habilidades
- Complexión física requerida<sup>10</sup>

### **Condiciones de trabajo**

“Está vinculada al estado del entorno laboral. El concepto refiere a la calidad, la seguridad y la limpieza de la infraestructura, entre otros factores que inciden en el bienestar y la salud del trabajador.”<sup>11</sup>

**El servicio:** “Define a las actuaciones que son realizadas por profesionales que dependen de empresas e industrias particulares y privadas”<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> Planificación de los recursos humanos, Pérez, Ponces, Juan, Editorial Vértice, Madrid, 2008.

<sup>10</sup> Planificación de los recursos humanos, Pérez, Ponces, Juan, Editorial Vértice, Madrid, 2008.

<sup>11</sup> DEFINICION. “definicion.de”. (en línea) 2008-2014 (Consulta: 28 de Abril del 2014) <http://definicion.de/condicion-de-trabajo/>.

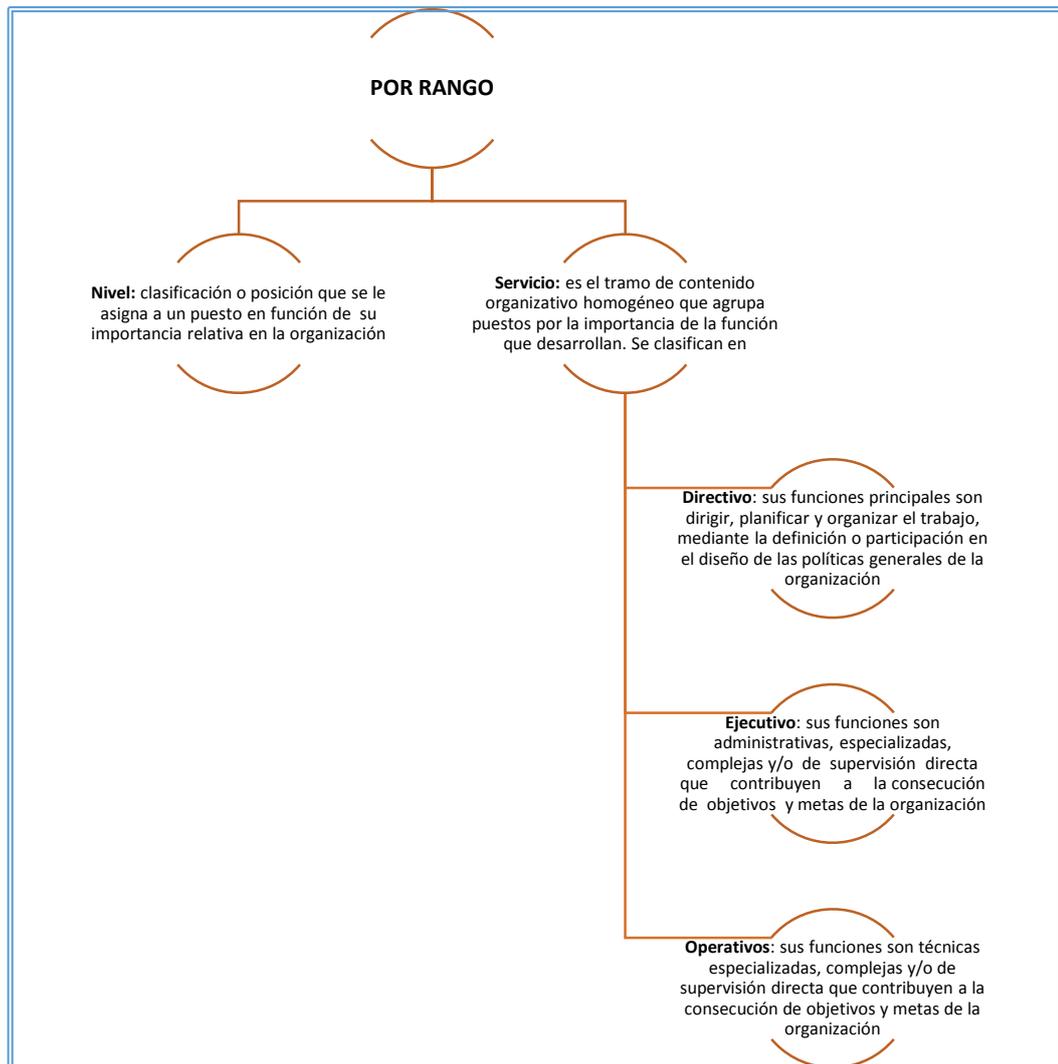
<sup>12</sup> DEFINICION. “definicion.de”. (en línea) 2008-2014 (Consulta: 28 de Abril del 2014) <http://definicion.de/servicio/#ixzz30F42V1zE>

## CONCEPTO DE CLASIFICACION DE PUESTOS

“Proceso mediante el cual se determina el valor o la contribución relativa que los diferentes puestos de trabajo aportan a la empresa”<sup>13</sup>.

### Clasificación del personal por rango

GRAFICO 1



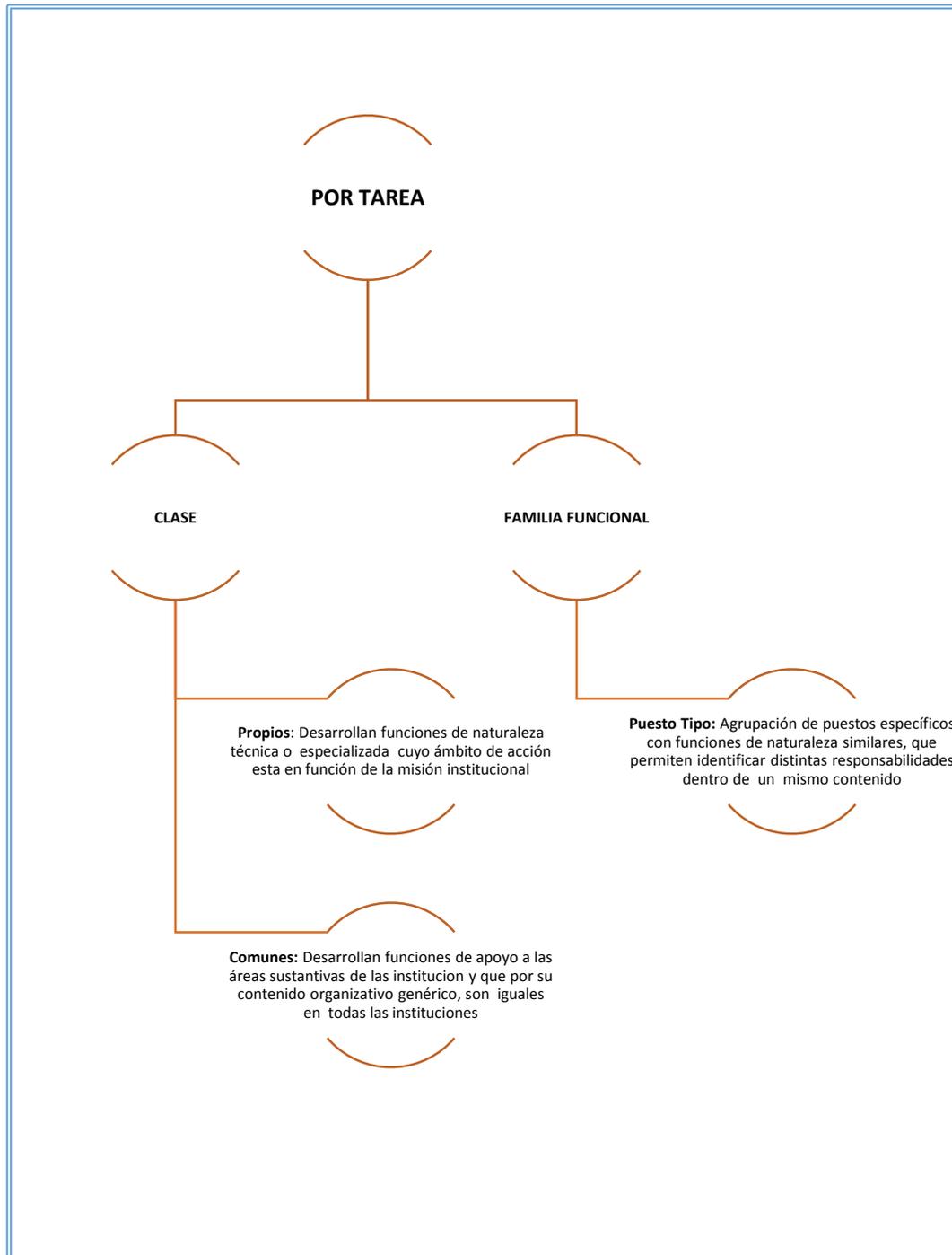
**Fuente:** Gan,Jaume Triginé , Federico, Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones

**Elaboración:** Álvaro Rojas, Egresado de Administración de Empresas de la U.N.L

<sup>13</sup> Grupo RHM de Comunicación. “RRHMMAGAZINE”. (en línea). 2000 – 2014. (Consulta: 28 de Abril del 2014) <http://www.rrhhmagazine.com/definiciones.asp?d=67>

## Clasificación del personal por tarea

GRAFICO 2



**Fuente:** Gan,Jaume Triginé , Federico, Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones

**Elaboración:** Álvaro Rojas, Egresado de Administración de Empresas de la U.N.L

## **UTILIDAD DE LA CLASIFICACION DEL PUESTO**

### **Para la organización**

“Contribuye, efectivamente, a los análisis administrativos, pues a partir de las descripciones de puestos se pueden analizar procedimientos de trabajo, así como las líneas jerárquicas de la organización, con lo cual se puede afirmar que participa en gran medida en el mejoramiento de la capacidad administrativa de la empresa:

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

### **Para los supervisores.**

- Pueden exigir más fácilmente a cada trabajador lo que debe hacer y la forma como debe hacerlo.
- Evita las interferencias de mando y en la realización de los

trabajos.”<sup>14</sup>

- “Facilita el reclutamiento, la selección y los programas de capacitación del personal de la empresa.
- Facilita la supervisión, coordinación y control de las labores que realizan los empleados a su cargo.”<sup>15</sup>

### **Para el departamento de recursos humanos.**

- La clasificación de puestos, es la base de la mayoría de las técnicas que se aplican en la administración de los recursos humanos.
- Proporciona una terminología uniforme que ayuda en la precisión del registro y control del personal.
- Es la base fundamental para la fijación de los salarios de la empresa o institución.
- Facilita el reclutamiento, la selección y los programas de capacitación y los ascensos al personal de la empresa.
- Simplifica en alto grado la administración de los asuntos de personal.

### **Para el trabajador**

- Le permite conocer previamente el trabajo que debe desempeñar, señalándole con claridad sus responsabilidades.

---

<sup>14</sup> Manual de recursos humanos, Jiménez, Daniel Patricio, Esic Editorial, Madrid, 2001

<sup>15</sup> Manual de recursos humanos, Jiménez, Daniel Patricio, Esic Editorial, Madrid, 2001

- Le permite conocer la posición relativa de su puesto dentro de la organización administrativa de la empresa.
- Le asegura un salario justo y equitativo de acuerdo con la complejidad de las tareas y responsabilidades que tiene en su trabajo y en relación con los demás puestos de la institución o empresa.

## **MANUAL DE VALORACION DE PUESTOS**

### **Definición del puesto de trabajo**

“Se entiende por puesto de trabajo el conjunto de tareas, deberes, responsabilidades y obligaciones relacionadas entre si y asignadas por una autoridad competente para que sean atendidas entre sí 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.”<sup>16</sup>

### **EL PUESTO Y SU IMPORTANCIA DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN.**

Es importante señalar que todo puesto tiene un lugar asignado dentro de la estructura organizacional de una empresa o institución, el cual está determinado por las tareas y responsabilidades que se le asignen inicialmente. Pero esas tareas y responsabilidades irán cambiando con el

---

<sup>16</sup> Manual de recursos humanos, Jiménez, Daniel Patricio, Esic Editorial, Madrid, 2001

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 escalando posiciones en la jerarquía organizacional.”<sup>17</sup>

## **DIRECTIVOS**

“Individuo responsable de dirigir una empresa, departamento u otra unidad, para asegurar la fluidez de sus operaciones. Son aquellas personas cuyas funciones principales son las de fijar objetivos, políticas, planes generales y revisar los resultados finales.

## **MANDOS INTERMEDIOS**

Niveles directivos responsables de la ejecución de las directrices de la alta dirección.”<sup>18</sup>

## **TÉCNICOS**

Son aquellas personas que con base en un conjunto de reglas o conocimiento científico aplican la creatividad. “El técnico conoce diversas herramientas, ya sean intelectuales o físicas, que le permiten ejecutar la técnica en cuestión”.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> ZELAYA Lüke Julio. “Clasificación de Puestos”. Editorial Universidad Estatal a Distancia San Jose. Costa Rica. Primera Edición.2006 Pag. 6-7.

<sup>18</sup> OCENAO. “Diccionario de Administración y Finanzas. (Virtual) 1999 (Consulta: 29 de Abril 2014).

<sup>19</sup> DEFINICION. “definicion.de”. (en línea) 2008-2014 (Consulta: 28 de Abril del 2014). <http://definicion.de/tecnico/>

## **OPERARIOS Y EMPLEADOS**

### **Operarios**

“Trabajadores encargados directamente del proceso de producción, de su mantenimiento y de la gestión del stock.

## **EMPLEADOS**

Todas aquellas personas que trabajan por un sueldo o salario y que prestan sus servicios a un particular, una empresa o al Estado.”<sup>20</sup> Su trabajo requiere mayor trabajo intelectual y de servicio; estos pueden dividirse en clasificados y no clasificados.

## **ELEMENTOS BASICOS QUE CONFORMAN EL PUESTO**

### **a. Organizacionales**

“Como se indicó en el punto anterior, el puesto tiene un lugar en la estructura organizacional de la empresa y, como es lógico suponer responde a demandas propias de esa organización, especialmente en lo que se denomina la distribución de funciones, responsabilidades y deberes de la unidad administrativa o de la persona en quien recayeron esas funciones. Este aspecto tiene que ser considerado seriamente por el analista de clasificación a la hora de describir las tareas de

---

<sup>20</sup> OCENAO. “Diccionario de Administración y Finanzas. (Virtual) 1999 (Consulta: 29 de Abril 2014).

las clases de puestos y, desde luego, cuando ese puesto es clasificado.

**b. Ambientales**

El ambiente juega un papel sumamente importante en la motivación de los empleados y en su calidad de vida, e influye positiva o negativamente en el desempeño del puesto, lo que en alguna medida intervendrá en la clasificación y valoración de este último.

**c. De comportamiento**

Como se analizó anteriormente, el comportamiento del empleado en el desempeño del puesto tiene una gran importancia en la estructuración de las tareas, responsabilidades, condiciones en que se desempeñan esas tareas, y el grado de eficiencia con el que el puesto en cuestión llene su cometido o alcance, el objetivo para el que fue creado.”<sup>21</sup>

**ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE LA CLASIFICACION DEL PUESTO**

“La Unidad de Clasificación de Puestos debe estar ubicada en el

---

<sup>21</sup> Manual de recursos humanos, Jiménez, Daniel Patricio, Esic Editorial, Madrid, 2001

departamento o dirección de Recursos Humanos y estos, a su vez, deben ubicarse en el nivel operativo y organizacional de primera línea para que las decisiones que tome sean acatadas por los funcionarios y empleados de la empresa o institución.

## **FUNCIONES DE LA UNIDAD DE LA CLASIFICACION DEL PUESTO**

Las funciones de la Unidad de clasificación son muy variadas y van desde realizar estudios parciales o integrales de clasificación, hasta velar por el cumplimiento de las normas y políticas técnicas de la clasificación, mantener registros de los puestos y sus estudios, o sea, el registro histórico de los puestos; formular la relación de puestos para integrarla al presupuesto de la institución o empresa, mantenerse al día en las nuevas técnicas de clasificación y mantener actualizados los planes académicos y de estudios del sistema formal y no formal del país.”<sup>22</sup>

## **VALUACIÓN 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.”<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> ZELAYA Lüke Julio. “Clasificación de Puestos”. Editorial Universidad Estatal a Distancia San Jose. Costa Rica. Primera Edición.2006 Pag. 10 - 12

<sup>23</sup> Universidad Nacional de Loja. “Análisis del sistema de valuación de puestos”. MÓDULO 7.Momento 3. 2011. Pág. 2

## **METODOS PARA EVALUAR LOS PUESTOS**

### **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.
- Son jerarquizaciones globales, aunque es posible también que los evaluadores consideren el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo y condiciones de trabajo que conlleva la función.
- No establecen diferencias entre los puestos.
- Las escalas de compensación 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.

“Ordena los puestos de mayor a menor importancia para la organización. Se utiliza únicamente una apreciación global o general que refleja la contribución total del puesto a la empresa. Es decir, utiliza un solo factor compensable.

El proceso de valuación consiste en comparar puesto por puesto, hasta precisar su jerarquía en el conjunto que se están valuando

Pueden utilizarse algunas técnicas que son útiles para hacer las comparaciones. Comparación por parejas, seleccionar del más al menos importante, alternativamente, entre otras.”<sup>24</sup>

“Pasos:

- Describir los puestos.
- Seleccionar al Comité de Valuación.
- Seleccionar una muestra representativa de puestos por valorar.
- Seleccionar los factores compensables, aunque la comparación será global o del puesto en su totalidad.
- Jerarquizar (Rank) los puestos de la muestra.
- Revisar el ordenamiento final de las valuaciones de puesto.”<sup>25</sup>

### **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.

La descripción que más se acerque a la descripción de puesto determina la graduación o clasificación.

Garantiza que los empleados más importantes recibirán una compensación

---

<sup>24</sup> Manual de recursos humanos, Jiménez, Daniel Patricio, Esic Editorial, Madrid, 2001

<sup>25</sup> Manual de recursos humanos, Jiménez, Daniel Patricio, Esic Editorial, Madrid, 2001

más alta, pero la falta de precisión también puede conducir a distorsiones.

Se requiere definir las clases o categorías de puestos utilizando los factores compensables que se utilizarán para clasificar los puestos.

En la definición de las clases se especifican las cantidades, o el grado, en que los factores compensables aparecen en los puestos de la clase.

Normalmente, las clases están jerarquizadas o en orden de importancia para la empresa, pero esto no es un requisito indispensable.

El proceso de valuación consiste en comparar cada puesto con las clases hasta encontrar aquella en la que se puede asimilar razonablemente al puesto.

### **Pasos:**

- Describir los puestos.
- Seleccionar los factores compensables Determinar el número de clase por utilizar.
- Especificar las descripciones de las clases.”<sup>26</sup>
- Clasificar los puestos.
- Revisar el ordenamiento final de las valuaciones de puesto.”<sup>27</sup>

### **Comparación de Factores**

“Consiste en el ordenamiento de los puestos de la empresa, en función de

---

<sup>26</sup> Manual de recursos humanos, Jiménez, Daniel Patricio, Esic Editorial, Madrid, 2001

<sup>27</sup> Prof. RUIZ MONTES José. “Valuación de Puestos”. (en línea) 2013 (Consulta: 29 de Abril del 2014)

<https://docs.fajardo.inter.edu/Acad/jruiz/BADM4340/Material%20Examen%202/Valuaci%C3%B3n%20de%20Puesto.pdf>.

sus factores tales como habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

- Procedimiento: Nombramiento de un comité determinación de los puestos típicos, definición de los factores que se van a utilizar.
- Ventajas: estudia y analiza cada puesto, es de fácil manejo por el número reducido de factores que emplea, elimina la rigidez.
- Desventajas: No es fácil de comprender por los interesados, aunque usa algunos factores, todavía no permite una apreciación correcta y amplia de la realidad.

## **METODOS NO CUANTITATIVOS PARA EVALUAR LOS PUESTOS**

### **Por Alineamiento o Jerarquización.**

“Estima de manera subjetiva o en sentido común la importancia que en términos generales se le da a cada puesto.

1. **Procedimiento:** Se harán juegos de tarjetas (tantas como miembros tenga el comité) en las que se anotaran simplemente los puestos que se van a valorar.
2. **Ventajas:** son sencillos y rápidos, son comprensibles para todos los interesados, pueden ser aceptados por los mismos con mayor facilidad, requieren un costo pequeño.
3. **Desventajas:** toman los puestos en su conjunto, sin analizar los elementos o factores que los integran, se basan en juicios superficiales y prejuicios sobre la importancia de los puestos.

### **Por Graduación o Categorización.**

Consiste en la clasificación de niveles o grados de trabajo previamente establecidos. Sus etapas son: Fijación previa de los grados de trabajo y clasificación de los puestos dentro de los grados.”<sup>28</sup>

### **METODOS CUANTITATIVOS PARA EVALUAR PUESTOS SISTEMA DE PUNTOS**

“Es el que mide el contenido de los puestos de acuerdo con la importancia de los diferentes componentes o factores del mismo, reflejado en una escala de puntaje.

Este sistema ideado por Merrill R. Lot en el año 1925, es el primer método de carácter analítico y el más utilizado por las empresas. Es uno de los métodos más precisos y completos, al medir el contenido de los puestos de acuerdo con la importancia de los diferentes componentes o factores del mismo, reflejada en una escala de puntaje. Es un método que proporciona una mínima subjetividad y alta coherencia en las decisiones emitidas respecto al nivel de complejidad de los cargos.

El método de puntos es una técnica más cuantitativa para evaluar empleos.

Implica identificar:

- Varios factores compensables, cada uno de ellos con diferentes grados, así como.

---

<sup>28</sup> Universidad Nacional de Loja. “Análisis del sistema de valuación de puestos”. MÓDULO 7.Momento 3. 2011. Pág. 6-7

- El grado de cada uno de estos factores está presente en el puesto.

“Por lo general, a cada uno de los grados de cada factor se le asigna un número diferentes de puntos, por lo tanto cuando haya determinado en que cada uno de los factores esté presente en el puesto, solo tendrá que sumar la cantidad de”<sup>29</sup> puntos correspondientes a cada factor y llegar a un valor global de puntos para el puesto.

Se empieza con:

- **Integración del comité evaluador.**

Para integrar el comité evaluador, se elabora un documento llamado "Acta de Valuación". En dicho documento se indica:

- Quienes son los integrantes
- Las funciones del comité.
- Las políticas de valuación.”<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Galindo Carlos Julio, Manual para la creación de empresas: guía de planes de negocios., Segunda Edición, Colombia 2006

<sup>30</sup> Galindo Carlos Julio, Manual para la creación de empresas: guía de planes de negocios., Segunda Edición, Colombia 2006

- **Definición de los puestos tipo (con sueldo diario).**

**CUADRO 1**

NUMERO	NOMBRE DEL PUESTO	SALARIO DIARIO ACTUAL
1	Almacenista	\$ 283.34
2	Perforista	\$ 400.00
3	Secretaria "A"	\$ 600.00
4	Programador	\$ 360.00
5	Agente de ventas	\$ 476.66
6	Subcontador	\$ 440.00
7	Jefe de selección de Recursos Humanos	\$ 750.00
8	Gerente de crédito y cobranzas	\$ 633.34
9	Gerente compras	\$ 606.66
10	Contralor	\$ 880.00
TOTAL		\$5,430.00

**Fuente:** Universidad Nacional de Loja. "Análisis del sistema de valuación de puestos". MÓDULO 7. Momento 3. 2011.

**Elaboración:** Universidad Nacional de Loja.

## **PASOS:**

### **a) 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 sub factores."<sup>31</sup>

### **b) Determinación de los niveles de los factores.**

"Dado que el nivel de responsabilidad puede variar de uno a otro puesto, el sistema de puntos crea varios niveles asociados con cada factor. Estos

<sup>31</sup> Manual de recursos humanos, Jiménez, Daniel Patricio, Esic Editorial, Madrid, 2001

niveles ayudan a los analistas a fijar compensaciones para diferentes grados de responsabilidad y otros factores esenciales.

**CUADRO 2**

FACTOR	SUBFACTOR
HABILIDAD	1. EXPERIENCIA
	2. CONOCIMIENTO
	3. CRITERIO E INICIATIVA
ESFUERZO	4. FISICO
	5. MENTAL
RESPONSABILIDAD	6. EN RESULTADOS
	7. SUPERVISIÓN
	8. DATOS CONFIDENCIALES
CONDICIONES DE TRABAJO	9. AMBIENTE Y RIESGO

**Fuente:** Universidad Nacional de Loja. "Análisis del sistema de valuación de puestos". MÓDULO 7.Momento 3. 2011.

**Elaboración:** Universidad Nacional de Loja.

**c) Adjudicación de puntos a cada sub-factor.**

Con los factores esenciales listados y los diferentes niveles colocados como encabezados, se obtiene un sistema matricial de puntuación. El comité asigna puntos, en forma subjetiva a cada sub factor. Esta adjudicación de puntos permite que el comité conceda puntuaciones muy exactas a cada elemento del puesto."<sup>32</sup>

<sup>32</sup> Manual de recursos humanos, Jiménez, Daniel Patricio, Esic Editorial, Madrid, 2001

**CUADRO 3**

FACTOR	PESO EN % PARA FACTORES	SUBFACTOR	GRADOS				
			I	II	III	IV	V
			PUNTOS				
HABILIDAD	40	1.EXPERIENCIA	22	44	66	88	110
		2.CONOCIMIENTO	14	28	42	56	70
		3.CRITERIO E INICIATIVA	4	8	12	16	20
ESFUERZO	20	4.FISICO	7	14	21	28	35
		5.MENTAL	13	26	39	52	65
RESPONSABILIDAD	30	6.EN RESULTADOS	14	28	42	56	70
		7.SUPERVISIÓN	11	22	33	44	55
		8.DATOS CONFIDENCIALES	5	10	15	20	25
CONDICIONES DE TRABAJO	10	9. AMBIENTE Y RIESGO	10	20	30	40	50
TOTAL (EN %)	100%	TOTALES (EN PUNTOS)	100	200	300	400	500

**Fuente:** Universidad Nacional de Loja. "Análisis del sistema de valuación de puestos". MÓDULO 7.Momento 3. 2011.

**Elaboración:** Universidad Nacional de Loja.

**d) Adjudicación de puntos a los niveles.**

Ya asignados los puntos a cada elemento del puesto del nivel IV, los analistas conceden puntos en cada nivel diferente, para resaltar la importancia de cada uno.<sup>33</sup>

**e) 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

<sup>33</sup> Manual de recursos humanos, Jiménez, Daniel Patricio, Esic Editorial, Madrid, 2001

cuatro niveles de cada sub factor. Esta información es necesaria para asignar puntos a los puestos de acuerdo con su nivel.”<sup>34</sup>

### **Sub-factor No. 1. Experiencia**

Tiempo normalmente necesario para que la persona posea la instrucción correspondiente, pueda desempeñar satisfactoriamente un puesto.

#### **Grados**

Primero: máximo de un año.

Segundo: de un año hasta dos.

Tercero: de dos años hasta tres.

Cuarto: de tres años hasta cuatro.

Cinco: de cuatro años en adelante.

### **Sub-factor No. 2. Conocimientos**

Este sub-factor aprecia los conocimientos generales y especializados necesarios para desempeñar los trabajos de la empresa.

#### **Grados**

Primero: Saber leer, escribir, sumar y restar números enteros.

“Segundo: Haber terminado su instrucción primaria y secundaria o equivalente.

---

<sup>34</sup> Universidad Nacional de Loja. “Análisis del sistema de valuación de puestos”. MÓDULO 7.Momento 3. 2011

Tercero: Conocimientos de secundaria más conocimientos de cálculo mercantil y manejo de máquinas de escribir y sumadora.

Cuarto: Conocimientos de preparatoria o carrera comercial para manejar asientos de contabilidad elemental y llevar registros en libros.

Quinto: Conocimientos profesionales para interpretar estados y saldos, usar maquina calculadora, registradora y participar en la toma de decisiones.

### **Sub-factor No. 3. Criterio e iniciativa**

Amplitud que se requiere ejercitar el propio juicio para tomar decisiones sobre el trabajo o modifica situaciones y sistemas.

### **Grados**

Primero: Requiere solamente habilidad para ejecutar exactamente las órdenes recibidas.<sup>35</sup>

Segundo: Requiere cierta interpretación de las órdenes recibidas al aplicarlas, e iniciativa para resolver eventualmente problemas sencillos que se presentan

Tercero: Requiere criterio e iniciativa para resolver (25% a 50%) problemas sencillos que se presentan.

---

<sup>35</sup> Universidad Nacional de Loja. "Análisis del sistema de valuación de puestos". MÓDULO 7.Momento 3. 2011

Cuarto: Requiere criterio e iniciativa para resolver (50% o más) problemas sencillos que se presentan.”<sup>36</sup>

“Quinto: Requiere criterio e iniciativa para resolver constantemente problemas difíciles y de trascendencia.

#### **Sub-factor No. 4. Esfuerzo físico.**

Se refiere a la intensidad y continuidad del esfuerzo físico que genera el cansancio, fatiga o tensión física.

#### **Grados**

Primero: Esfuerzo mínimo desarrollado por el trabajo especializado en que se operan máquinas totalmente automáticas.

Segundo: Mas del 20% del tiempo en posición fatigosa y/o movimientos continuos de palancas, materiales, operación de máquinas de escribir, etc.

Tercero: Esfuerzo frecuente de maneja materiales de 5 a 10 kgrms en más del 40% del tiempo en posición fatigosa.

Cuarto: Actividad constante con materiales pesados, labores que demandan energía muscular considerable.

Quinto: Movimientos que requieren gran esfuerzo muscular; transportación de materiales pesados, durante el 50% del tiempo de trabajo.

#### **Sub-factor No. 5. Esfuerzo mental.**

---

<sup>36</sup> Universidad Nacional de Loja. “Análisis del sistema de valuación de puestos”. MÓDULO 7.Momento 3. 2011

Se refiere al grado de atención mental en aspectos sobre todo de carácter cualitativo y cuantitativo de una manera constante.”<sup>37</sup>

### **Grados**

“Primero: Atención normal que debe ponerse en el trabajo sobre letreros, avisos y notas sencillas.

Segundo: Atención sostenida solo durante periodos cortos.

Tercero: Esfuerzo mental continuo durante el 30 y 40% del periodo de trabajo.

Cuarto: Concentración mental considerable durante el 40 al 60% del tiempo trabajado.

Quinto: Atención intensa o continua durante su jornada de trabajo.

**Sub-factor No. 6.** Responsabilidad en resultados. Este sub-factor se refiere al impacto que representa el puesto respecto a los materiales, técnicos y humanos. Aquí deben considerarse metas a alcanzar ya sea en manejo de dinero, volumen de ventas, volumen de producción, etc.

### **Grados**

Primero: Está sujeta a supervisión directa y detallada, realiza labores de registro.

Segundo: Recibe instrucciones precisas y supervisión estrecha; realiza

---

<sup>37</sup> Universidad Nacional de Loja. “Análisis del sistema de valuación de puestos”. MÓDULO 7.Momento 3. 2011

labores de interpretación de ayuda y de consulta.

Tercero: Ejecuta procedimientos y prácticas estandarizadas, supervisión de progresos y resultados; realiza labores de interpretación o asesoría para que otras personas tomen decisiones importantes.”<sup>38</sup>

“Cuarto: Está regido por políticas específicas y supervisadas en forma periódica; hace labores de participación con otras personas para tomar decisiones.

Quinto: Sus políticas y objetivos son generales y son supervisadas por gerentes de departamentos. Participa directamente en el manejo de situaciones y en la toma de decisiones.

#### **Sub-factor No. 7. Responsabilidad en supervisión.**

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

#### **Grados**

Primero: Es responsable solo de su propio trabajo.

Segundo: Dirige el trabajo de una o dos personas como son mensajeros, veladores, etc.

Tercero: Dirige el trabajo de tres a seis personas como auxiliares de oficina, mecanógrafas, etc.

---

<sup>38</sup> Universidad Nacional de Loja. “Análisis del sistema de valuación de puestos”. MÓDULO 7.Momento 3. 2011

Cuarto: Supervisa grupos con más de seis personas como son supervisores, técnicos, perforistas, etc.

Quinto: Dirige jefes de sección.”<sup>39</sup>

**Sub-factor No. 8.** “Responsabilidad en datos confidenciales.

Este aspecto abarca todos aquellos datos e información a los cuales tiene acceso una persona de acuerdo a la naturaleza del puesto que ocupa. Se trata de datos e información que no deben ser divulgados con el objeto de no causar problemas, conflictos y situaciones que se traduzcan en perjuicio de la empresa.

### **Grados**

Primero: El puesto no incluye datos confidenciales.

Segundo: La poca información confidencial que se maneja en el puesto, al ser divulgada causa inquietudes, disgustos y desajustes dentro de la empresa.

Tercero: Los datos e información de carácter confidencial que son limitados y que se manejan en el puesto, al ser divulgados originarían serios problemas fuera de la empresa.

Cuarto: Maneja constantemente información confidencial.

Quinto: La naturaleza del puesto demanda absoluto sigilo y discreción.

---

<sup>39</sup> Universidad Nacional de Loja. “Análisis del sistema de valuación de puestos”. MÓDULO 7.Momento 3. 2011

**“Sub.-factor No. 9. Ambiente de trabajo.**

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

**Grados**

Primero: Ambiente de trabajo normal.

Segundo: A ratos se está expuesto a accidentes y molestias de menor importancia, que pueden producir incapacidades temporales no mayores a tres días.

Tercero: expuesto a accidentes que pueden producir molestias graves, o incapacidades temporales mayores de tres días.

Cuarto: Constantemente expuesto a accidentes que puedan producir incapacidades parciales permanentes.

Quinto: Constantemente expuesto a accidentes que puedan producir incapacidad total permanente.”<sup>40</sup>

**f) Aplicación del sistema de puntuación.**

“Cuando se encuentran listos el manual y la matriz de puntuación, se puede determinar el valor relativo de cada puesto. Este proceso es subjetivo. Requiere que el especialista en sueldos y salarios compare las descripciones de puesto en el manual de evaluación, para cada sub factor.

---

<sup>40</sup> Universidad Nacional de Loja. “Análisis del sistema de valuación de puestos”. MÓDULO 7.Momento 3. 2011

El punto de coincidencia entre la descripción de puestos y la descripción del manual permite fijar el nivel y los puntos de los sub factores de cada puesto. Se suman los puntos de cada sub factor para identificar el número total de puntos del puesto. 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.”<sup>41</sup>

**CUADRO 4**

Nº.	PUESTOS	SUBFACTORES									TOTAL DE PUNTOS	VALOR POR PUNTO	VALOR EN PESOS DÓLARES	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9				
1	ALMACENISTA	GRADOS	II	III	III	I	III	II	I	III	I			
		PUNTOS	25	32	10	7	28	15	11	12	10	150	1.81	271.50
2	PERFORISTA	GRADOS	II	III	III	I	III	III	I	IV	II			
		PUNTOS	27	30	10	7	35	40	11	20	20	200	1.81	362.00
3	SECRETARIA "B"	GRADOS	II	III	III	II	III	III	I	III	III			
		PUNTOS	40	40	12	10	30	40	11	15	27	225	1.81	407.25
4	PROGRAMADOR	GRADOS	III	III	IV	II	IV	III	III	IV	II			
		PUNTOS	55	35	15	10	40	30	25	20	20	250	1.81	452.50
5	AGENTE DE VENTAS	GRADOS	III	III	IV	IV	III	IV	II	III	IV			
		PUNTOS	50	35	24	25	30	53	18	9	40	275	1.81	497.75
6	SUB-CONTADOR	GRADOS	III	IV	V	I	V	IV	III	IV	I			
		PUNTOS	50	60	30	7	58	48	25	12	10	300	1.81	543.00
7	JEFE DE SELECCIÓN DE R. H.	GRADOS	IV	IV	V	I	IV	IV	III	V	II			
		PUNTOS	66	64	30	7	50	45	23	15	20	350	1.81	633.50
8	GERENTE DE CREDITO Y C.	GRADOS	III	V	IV	II	V	V	V	V	II			
		PUNTOS	72	70	24	14	55	60	45	15	20	375	1.81	678.75
9	GERENTE DE COMPRAS	GRADOS	V	IV	IV	II	V	V	V	V	II			
		PUNTOS	100	64	24	14	60	60	45	15	18	400	1.81	724.00
10	CONTRALOR	GRADOS	V	V	V	II	V	V	V	V	V			
		PUNTOS	120	80	30	14	65	60	45	15	46	475	1.81	859.75
TOTALES											3000		5430.00	

**Fuente:** Universidad Nacional de Loja. "Análisis del sistema de valuación de puestos". MÓDULO 7. Momento 3. 2011.

**Elaboración:** Universidad Nacional de Loja.

<sup>41</sup> Manual de recursos humanos, Jiménez, Daniel Patricio, Esic Editorial, Madrid, 2001

## TABLAS DE DISPERSIÓN SALARIAL POR MÍNIMOS CUADRADOS.

PUESTOS	PUESTO		SALARIO DIARIO				
	No.	PUNTOS	X	Y	XY	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>
	n						
ALMACENISTA	1	150	\$283.34		\$42,501.00	\$22,500.00	\$80,089.00
PERFORISTA	2	200	400.00		80,000.00	40,000.00	160,000.00
SECRETARIA/A	3	225	600.00		135,000.00	50,625.00	360,000.00
PROGRAMADOR	4	250	360.00		90,000.00	62,500.00	129,600.00
AGENTE DE VENTAS	5	275	476.66		131,175.00	75,625.00	227,529.00
SUB-CONTADOR	6	300	440.00		132,000.00	90,000.00	193,600.00
JEFE DE SELECCIÓN DE R. H.	7	350	750.00		262,500.00	122,500.00	562,500.00
GERENTE DE CREDITO Y C.	8	375	633.34		237,375.00	140,625.00	400,689.00
GERENTE DE COMPRAS	9	400	606.66		242,800.00	160,000.00	368,449.00
CONTADOR	10	475	880.00		418,000.00	225,625.00	774,400.00
SUMATORIAS			3,000.00	5,430.00	1,771,351.00	990,000.00	3,256,856.00

**CUADRO 5**

**Fuente:** Universidad Nacional de Loja. "Análisis del sistema de valuación de puestos". MÓDULO 7. Momento 3. 2011.

**Elaboración:** Universidad Nacional de Loja.

## GRÁFICA DE DISPERSIÓN SALARIAL POR MÍNIMOS CUADRADOS.

## CUADRO 6

$$\begin{aligned} X_{\text{MEDIA}} &= (\Sigma \text{ puntos}) + (n \text{ puestos}) = 3000 + 10 = 300 \\ Y_{\text{MEDIA}} &= (\Sigma \text{ sueldos}) + (n \text{ puestos}) = 5430 + 10 = 543 \\ b &= [n (\Sigma XY) - (\Sigma X) (\Sigma Y)] + [n (\Sigma X^2) - (\Sigma X)^2] \\ b &= [10 (1,771,351) - (3000) (5430)] + [10 (990,000) - 9,000,000] \\ b &= (17,713,510 - 16,290,000) + (9,900,000 - 9,000,000) = 1,423,510 + 900,000 = 1.58 \\ a &= Y_{\text{MEDIA}} - b X_{\text{MEDIA}} = 543 - (1.58) (300) = 543 - 474 = 69 \\ Y &= a - bx = 69 - (1.58) (150) = 306 \quad \text{para el punto A, (150,306).} \\ Y &= a - bx = 69 - (1.58) (475) = 819.5 \quad \text{para el punto B, (475,819.5).} \end{aligned}$$

Para la recta ideal y campo de tolerancia:

Punto A = 150 puntos con \$306.00  
Con 20% menos a 150 puntos, corresponden \$244.80  
Con 20% más a 150 puntos, corresponden \$367.20

Punto B = 475 puntos con \$819.00  
Con 20% menos a 475 puntos, corresponden \$655.20  
Con 20% más a 475 puntos, corresponden \$982.50  
Con 20% más a 475 puntos, corresponden \$982.50

**Fuente:** Universidad Nacional de Loja. "Análisis del sistema de valuación de puestos". MÓDULO 7.Momento 3. 2011.

**Elaboración:** Universidad Nacional de Loja.

## ADMISION Y EMPLEO

### RECLUTAMIENTO

"Es el proceso o conjunto de actividades encaminadas a ponerse en contacto con una determinada institución que oferta bolsa de trabajo, o simplemente es la búsqueda de candidatos, que puedan reunir las condiciones o requisitos, para ser contratados por la empresa en sus necesidades constantes de suplencia, renuncias, despidos o jubilaciones."<sup>42</sup>

### EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

---

<sup>42</sup> Villegas Sabino; Texto Universitario Primera Edición, 2004 Derechos Propiedad del Autor Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto Facultad de Ciencias Administrativas, Financieras y Contables; Resolución N° 087 -2004-UNSM/TFCAFyC/CTG Jr. Amorarca N° 315 Ciudad Universitaria – Morales – San Martín.

“Básicamente, el proceso de reclutamiento de nuevo personal para la empresa, se origina en el momento en que se produce la creación de un nuevo puesto de trabajo, o cuando por determinado motivo se produce una vacante; la disposición de reclutar, depende de la decisión del jefe o gerente de la empresa u organización.

### **Medios de Reclutamiento**

El mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que la empresa debe identificar y localizar, con el propósito de atraer candidatos que suplan sus necesidades a través de múltiples técnicas de reclutamiento. También el mercado de RH está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles (desempleados).

Los candidatos empleados o disponibles pueden ser reales (los que están buscando o pretenden cambiar el que tienen) o potenciales (los que no están interesados en buscar empleo).

Debemos tomar muy en cuenta que existen tres medios de reclutamiento:

- Interno
- Externo
- Mixto

**Reclutamiento Interno:** Este tipo de reclutamiento se lo realiza con el personal que labora dentro de la misma empresa, para lo cual, se procede de la siguiente manera: Cuando se presenta determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal).

El reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal
- Ascensos de personal
- Transferencias con ascenso de personal
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de “profesionalización” (carreras) de personal”<sup>43</sup>

**Reclutamiento Externo.** “El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen o laboran en la organización, cuando se crea un cargo o existe una vacante, se intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. Este reclutamiento implica las siguientes técnicas:

Consulta de los archivos de candidatos, los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores han de tener un currículum o una solicitud debidamente archivada en el órgano de reclutamiento.

---

<sup>43</sup> Universidad Nacional de Loja. “Análisis del sistema de valuación de puestos”. MÓDULO 7.Momento 2. 2011.

Candidatos presentados por empleados de la empresa. Es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo.

Carteles o anuncios en la portería de la empresa. Es un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados dependen de factores como localización de la empresa, proximidad a las fuentes de reclutamiento, visualización fácil de los carteles y anuncios, facilidad de acceso, etc. En este caso el candidato debe ir hasta la empresa y tomar la iniciativa.

Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales. Tiene la ventaja de involucrar otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que se eleven los costos. Sirve más como estrategia de apoyo, que como estrategia principal.”<sup>44</sup>

“Contactos con universidades y escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración (empresa-escuela), para divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa.

Conferencias y charlas en universidades y escuelas, destinadas a promover la empresa y crear una actitud favorable describiendo la organización, sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece, a través de recursos audiovisuales.

---

<sup>44</sup> Universidad Nacional de Loja. “Análisis del sistema de valuación de puestos”. MÓDULO 7.Momento 2. 2011.

Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.

Viajes de reclutamiento a otras localidades: Cuando el mercado local de recursos humanos está ya bastante explorado. La empresa puede apelar al reclutamiento en otras ciudades o localidades.

Anuncios en diarios y revistas. El anuncio de prensa se considera una técnica de reclutamiento más eficaz para atraer candidatos.

Agencias de reclutamiento Con el fin de atender a pequeñas, medianas y grandes empresas, ha surgido una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal, pueden proporcionar personal de niveles alto, medio o bajo, o personal de ventas, de bancos o fuerza laboral industrial. Éste método es uno de los más costosos, aunque esté compensado por factores relacionados con tiempo y rendimiento. <sup>45</sup>

“Intermediarios laborales. Es un sistema también efectivo, utilizado por muchas empresas locales, también resultan costosas, pero se compensa con el ahorro de tiempo.

Haciendo uso de INTERNET, con la apertura de una página web y se crea un banco de candidatos locales, nacionales y mundiales.

---

<sup>45</sup> Universidad Nacional de Loja. “Análisis del sistema de valuación de puestos”. MÓDULO 7.Momento 2. 2011.

**Reclutamiento Mixto:** En una empresa nunca se hace una de las dos modalidades de reclutamiento, puesto que si hacemos el reclutamiento interno (por ascenso) el puesto que ocupaba el empleado que va a ser ascendido quedará vacante por lo que se debe realizar el reclutamiento externo. El reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras:

1. Inicialmente, reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquél no dé los resultados deseables.
2. Inicialmente reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso de que no presente resultados deseables.
3. Reclutamiento externo e interno “simultáneos”. Cuando la empresa está más preocupada por llenar la vacante existente, sea a través de entrada o a través de la transformación de sus recursos humanos.”<sup>46</sup>

## **SELECCIÓN.**

“El concepto global de selección consta de una serie de pasos. En ocasiones, el proceso puede hacerse muy simple, especialmente cuando se seleccionan empleados de la organización para llenar vacantes internas.

---

<sup>46</sup> Universidad Nacional de Loja. “Análisis del sistema de valuación de puestos”. MÓDULO 7.Momento 2. 2011.

Mientras se considera la selección de candidatos externos suelen aplicarse los pasos que siguen a continuación:

### **RECEPCIÓN PRELIMINAR DE SOLICITUDES**

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo. El candidato empieza formarse una opinión de la organización a partir de ese momento.

### **PRUEBAS DE IDONEIDAD**

Estas son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo. Por ejemplo, es común someter a un aspirante a un puesto de contador a un examen de aptitud y rapidez matemática; o a una costurera ponerla a trazar, cortar y coser una prenda de vestir.”<sup>47</sup>

“Diversos tipos de pruebas.- Existe gran variedad de pruebas a disposición del experto en relaciones industriales. Cada tipo, sin embargo se emplea únicamente en determinada área; la utilidad de cada una es limitada, el propósito exacto de una prueba, su diseño, las directrices para

---

<sup>47</sup> Universidad Nacional de Loja. “Análisis del sistema de valuación de puestos”. MÓDULO 7.Momento 2. 2011.

suministrarla y sus aplicaciones se registran en el manual de cada prueba que debe consultarse antes de emplearla.

Pruebas psicológicas.- se enfocan en la personalidad, se cuentan entre las menos confiables. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y subjetiva.

Pruebas de conocimiento. Son más confiables, porque determinan información o conocimientos que posee el examinado. Se debe cerciorar que el conocimiento que se está midiendo es realmente acorde con la vacante que se pretende llenar.

Pruebas de desempeño.- miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto, la validez de la prueba depende de que el puesto incluya la función desempeñada.

## **ENTREVISTA DE SELECCIÓN.**

La entrevista de selección consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales:<sup>48</sup>

“¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

---

<sup>48</sup> Universidad Nacional de Loja. “Análisis del sistema de valuación de puestos”. MÓDULO 7.Momento 2. 2011.

La entrevista constituye la técnica más ampliamente utilizada; su uso es casi universal, se pueden adaptar a la selección de empleados no calificados, así como a la de los calificados, profesionales gerenciales y directivos.

**Evaluación del candidato.** A partir del momento en que el entrevistado salga del lugar, el entrevistador debe iniciar de inmediato la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria. Si no tomó nota, debe ser verificada y completada. Al final deben tomarse ciertas decisiones con relación al candidato: si fue rechazado o aceptado y cuál es su colocación respecto de los otros aspirantes al mismo cargo. Si la evaluación es definitiva, podrá hacerse de manera comparativa al finalizar las entrevistas con los demás aspirantes.

## **VERIFICACIÓN DE DATOS Y REFERENCIAS**

¿Qué tipo de persona es el solicitante? ¿Es confiable la información que proporcionó? En opinión de las personas que han interactuado con él, ¿cómo se ha desenvuelto? Para responder a estas preguntas, los especialistas en personal recurren a la verificación de datos y a las referencias. Son muchos los profesionales que muestran gran escepticismo con respecto a las referencias<sup>49</sup> “personales, que por lo general son suministradas por los amigos y familiares del solicitante.

---

<sup>49</sup> Universidad Nacional de Loja. “Análisis del sistema de valuación de puestos”. MÓDULO 7.Momento 2. 2011.

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Aunque también se pone en tela de juicio este recurso, ya que los antiguos superiores y profesores del candidato pueden no ser totalmente objetivos, en especial, cuando describen aspectos negativos. Pero a pesar de ello permanece vigente el hecho de que las referencias laborales pueden proporcionar información importante sobre el candidato. El profesional de los recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos capitales: uno, el grado de confiabilidad de los informes que reciba en el medio en que se encuentra; dos, el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendida en toda Latinoamérica.

## **ENTREVISTA CON EL SUPERVISOR**

En la gran mayoría de las empresas modernas es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados. Siendo éste el caso, es obvio que el futuro supervisor desea tener elementos para tomar su decisión. Con frecuencia el supervisor, es la persona más<sup>50</sup> “idónea para evaluar algunos aspectos como: habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante.

---

<sup>50</sup> Universidad Nacional de Loja. “Análisis del sistema de valuación de puestos”. MÓDULO 7.Momento 2. 2011.

## **DESCRIPCIÓN REALISTA DEL PUESTO**

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas sobre su futura posición, el resultado es, prácticamente en todos los casos, negativo. Para prevenir la reacción de “ustedes nunca me lo advirtieron”, siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se van a utilizar, de ser posible, en el lugar de trabajo. Los trabajos de varios investigadores han demostrado que la tasa de rotación de personal disminuye cuando se advierte claramente a los futuros empleados sobre las realidades menos atractivas de su futura labor, sin destacar sólo los aspectos positivos.

## **DECISIÓN DE CONTRATAR**

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, es conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto. Incluso si no se prevén vacantes a corto plazo, es conveniente<sup>51</sup> “conservar los expedientes de todos los solicitantes, para constituir un valioso banco de recursos humanos potenciales.

---

<sup>51</sup> Universidad Nacional de Loja. “Análisis del sistema de valuación de puestos”. MÓDULO 7.Momento 2. 2011.

También deben conservarse todos los documentos que conciernen al candidato aceptado. Su solicitud, referencias, evaluaciones, exámenes médicos, etc., constituyen el inicio de su expediente personal, que desde el principio contendrá información muy útil para múltiples fines. Por ejemplo, si varios solicitantes no muestran resultados satisfactorios después de ser contratados, el departamento de personal podrá estudiar sus expedientes para descubrir las posibles faltas en que se haya incurrido y evitarlas en el futuro.”<sup>52</sup>

## **e. MATERIALES Y METODOS.**

### **MATERIALES**

#### **Recursos Humanos**

- El Autor de la Tesis:

---

<sup>52</sup> Universidad Nacional de Loja. “Análisis del sistema de valuación de puestos”. MÓDULO 7.Momento 2. 2011.

- Sr. Álvaro Daniel Rojas Sánchez.
- Director de Tesis:
  - Ing. Com. Carlos Rodríguez Armijos.
- Gerente de la Empresa:
  - Ing. Roberto Falconi Orellana.
- Empleados de la Empresa Toners.

### Recursos Materiales

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

**CUADRO 7**

N°	UTILES DE OFICINA	EQUIPOS
1	Hojas Tamaño INEN A4	Computador Portátil
2	Libros	Grabadora
3	Revistas	Cámara Fotográfica
4	Copias Xerox	Memoria USB
5	Esferos	Impresora
6	Lápices	Fotocopiadora
7	Carpetas	
8	Anillados	
9	Empastados	
10	CD	

Elaboración: El Autor

### METODOS.

En el presente trabajo se usaron los siguientes métodos:

#### Método Histórico.

Comprende el conjunto de procedimientos usados para manejar las fuentes primarias y otras evidencias para investigar sucesos pasados relevantes para las sociedades humanas.

El método histórico durante el desarrollo del presente trabajo investigativo se efectuó, con la recopilación de información de la empresa en cuestión desde sus inicios en Agosto del 2008, lo cual permitió tener un antecedente de la administración del talento humano que se ha llevado en Toners durante los últimos 6 años de labores.

### **Método Inductivo.**

Es un modo de razonar que nos lleva:

- De lo particular a lo general.
- De una parte a un todo.

Dentro del presente trabajo de tesis se planteó la inducción a partir de la observación del personal que labora en la empresa Toners, considerando sus cargos y funciones dentro de la misma, obteniendo la información necesaria para elaborar un Manual de funciones, valuación de puestos y Reglamento de Admisión y Empleo, con el fin de generar una mejor administración del talento humano.

### **Método Deductivo**

Es un tipo de razonamiento que nos lleva:

- De lo general a lo particular.
- De lo complejo a lo simple.

La deducción en el presente trabajo se fundamentó en que al crear un manual de funciones, Valuación de Puestos y Reglamento de Admisión y Empleo para la empresa Tecnológica Tornes, permitiría mejorar considerablemente el desempeño laboral del personal de la empresa para

que posteriormente se vea reflejado en la calidad del servicio así como en los resultados económicos que percibe la misma.

## **TECNICAS**

### **Encuesta**

La encuesta es un instrumento de la investigación de mercados que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica.

La entrevista en el presente trabajo se empleó en los 19 empleados de la empresa Tecnológica Toners, con el fin de obtener información que permita conocer el perfil profesional de cada uno así como el conocimiento de sus responsabilidades y afines dentro del cargo que ocupan.

### **Población**

- 19 Empleados de la empresa Toners el cual se describe a continuación:

### **Muestra**

- 19 empleados de la Empresa Toners.

### **Entrevista**

La entrevista es un acto de comunicación oral que se establece entre dos o más personas (el entrevistador y el entrevistado o los entrevistados) con el fin de obtener una información o una opinión, o bien para conocer la

personalidad de Alguien. En este tipo de comunicación oral debemos tener en cuenta que, aunque el entrevistado responde al entrevistador, el destinatario es el público que está pendiente de la entrevista.

La entrevista en el presente trabajo de tesis fue dirigida al gerente de la Empresa Tecnológica Toners, con el fin de obtener un diagnóstico general de la empresa y conocer las necesidades que surgen dentro del departamento de talento humano.

### **Observación**

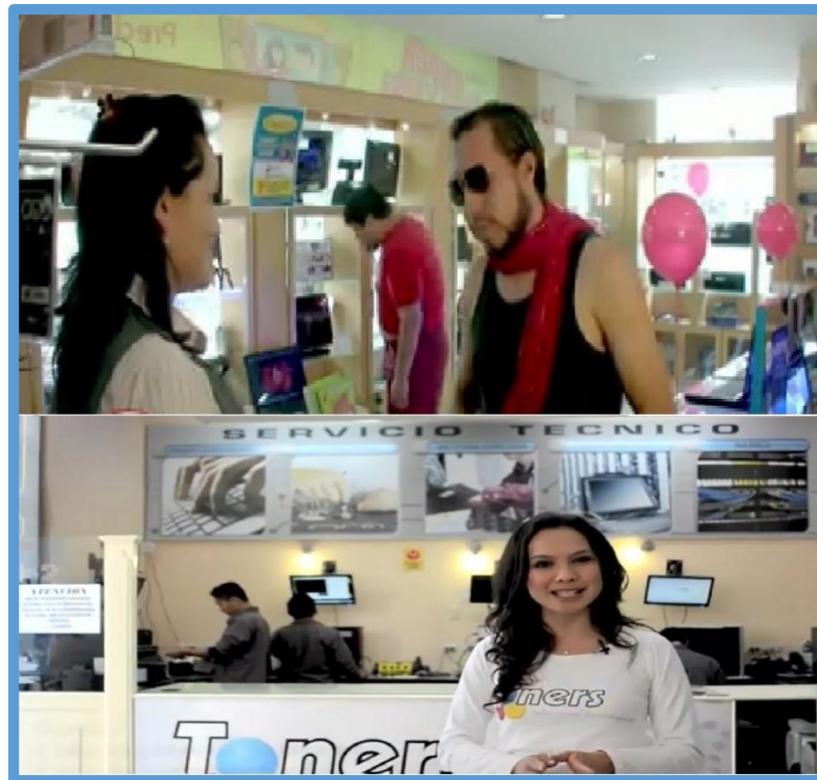
La técnica de observación es una técnica de investigación que consiste en observar personas, fenómenos, hechos, casos, objetos, acciones, situaciones, etc., con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación.

En el presente trabajo de tesis la técnica de la observación se utilizó con el fin de conocer el desempeño de cada empleado dentro de sus funciones y así obtener la información necesaria y concluyente que permita la realización del Manual de Funciones, Valuación de puestos y Reglamento de Admisión y Empleo para la empresa Tecnológica **Toners Cía. Ltda.**

## f. RESULTADOS

### DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA TECNOLOGICA TONERS CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA

GRAFICO 3



Fuente: Toners Cía. Ltda.

Toners Cía. Ltda., empresa objeto de estudio en la elaboración del presente trabajo, cuenta con una nómina de 20 empleados distribuidos en distintas áreas: Talento Humano, Contable, Comercial, Técnica y Bodega, pero al igual que diversas empresas del medio local aún no está organizada según las normas de Administración en el Área de Recursos Humanos.

Mediante una corta entrevista con el Gerente de la empresa, acerca del área de Recursos Humanos con que cuenta se pudo determinar lo siguiente:

- Existen conflictos entre ciertas áreas de la empresa debido a que Toners no posee Manual de Funciones lo que imposibilita delimitar responsabilidades y fomentar un orden adecuado de trabajo.
- No posee un Manual de Valuación de Puestos que permita brindar sueldos acordes al perfil y actividades que desempeña el empleado, a su vez que ofrece una incorrecta apreciación sobre los costos de fuerza y trabajo.
- Para Toners no contar con un Reglamento de Admisión y Empleo, supone aumentar los costos (en tiempo y dinero) derivados del proceso de selección para cubrir un puesto y que al realizarlo en forma empírica el proceso se ralentiza y aun a riesgo de no contratar el candidato más idóneo.

El desconocimiento de estas bases científicas en el ámbito de la Administración del Recurso Humano conlleva a que TONERS Cía. Ltda., mantenga un desajuste entre el empleado y su puesto de trabajo.

**RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA TECNOLÓGICA TONERS CÍA.**

## **LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA**

“La Empresa Tecnológica Toners Cía. Ltda., nace hace 6 años, con el Ing. Inf. Roberto Falconi O. al frente como gerente a cargo, ésta empresa se dedica al manejo de consumibles para impresoras, partes y piezas, suministros y accesorios de computación y se ha formado una reputación sólida como especialistas en ésta área atribuyéndose en gran manera a la dedicación e investigación constante dentro de su campo.

La compañía concentra sus esfuerzos en la investigación de mercado, buscando productos con calidad y bajo costo para poder satisfacer las necesidades más exigentes.

La empresa aplica el máximo de recursos posibles a fin de ser más que un distribuidor, agregando valor a sus productos a través de su servicio de atención al cliente y el desarrollo de nuevas herramientas de consulta que contribuyen al desarrollo y crecimiento de nuestros clientes.

Su misión se fundamenta en distribuir y comercializar consumibles para equipos de impresión y equipos informáticos de alta calidad, respaldados por una garantía, ofreciendo detrás de cada producto un servicio postventa.

De la misma manera su visión durante todos estos años ha sido ser reconocidos como una empresa líder en el sector informático, tanto en lo que respecta a la venta de equipos, suministros y accesorios así como la prestación de servicios en mantenimiento y reparación de equipos de computación.”<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> Fuente: Toners Cía. Ltda.

## **FILOSOFIA**

“Creemos que la responsabilidad, lealtad y productividad en el ejercicio de nuestras labores nos encaminará a alcanzar nuestra misión y visión.

Creemos que lo más importante es el capital humano que tenemos, en Toners buscamos crear un ambiente que propicie el desarrollo integral de las personas que laboran a través del trabajo bien hecho y la formación que se recibe dentro de un clima de colaboración, confianza y respeto entre todos.

Nuestro fin como empresa es ser una empresa altamente productiva, plenamente humana y socialmente responsable.

## **MISION**

Distribuir y comercializar consumibles para equipos de impresión y equipos informáticos de alta calidad, respaldados por una garantía, ofreciendo detrás de cada producto un servicio postventa.

## **VISION**

La visión de la empresa es ser reconocidos como una empresa líder en el sector informático, tanto en lo que respecta a la venta de equipos, suministros y accesorios así como la prestación de servicios en

mantenimiento y reparación de equipos de computación.”<sup>54</sup>

## **OBJETIVOS**

- “Ofrecer productos tecnológicos de alta calidad.
- Brindar eficiencia y calidad en servicio al cliente, así como el mejor respaldo postventa.
- Innovar en campañas de marketing.
- Perfeccionar constantemente nuestro modelo de empresa.
- Realizar labor social

## **VALORES INSTITUCIONALES**

- Innovación y creatividad.
  - Honestidad y ética con clientes, proveedores, colaboradores y competidores.
  - Máxima Calidad en todos nuestros productos y servicios.
  - Compromiso con el desarrollo integral de nuestros colaboradores.
- Responsabilidad Social y del Medio Ambiente.”<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup> Fuente: Toners Cía. Ltda.

<sup>55</sup> Fuente: Toners Cía. Ltda.

## NOMINA DEL PERSONAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA TONERS CÍA. LTDA.

### CUADRO 8

N°	NOMBRES Y APELLIDOS	CEDULA	CARGO	SUELDO	TIEMPO DE SERVICIO	NIVEL DE INSTRUCCIÓN	TITULO
1	TANDAZO AGILA PATRICIO FAVIAN	1103381487	PRESIDENTE	400,00	6 AÑOS	SUPERIOR	Ing. En Sistemas Informáticos
2	FALCONI ORELLANA ROBERTO CARLOS	1103446736	GERENTE	400,00	6 AÑOS	SUPERIOR	Ing. En Sistemas Informáticos
3	DE MESA CAMBIZACA JUNIOR FABIAN	1104075096	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	348,84	6 AÑOS	SUPERIOR	Ing. Banca y Finanzas
4	LEÓN CASTRO PAOLA CECIBEL	1104260425	JEFE DE PRODUCTO MAXCOLOR	348,84	6 AÑOS	SUPERIOR	Ing. Comercial
5	RAMOS JUMBO YANDRY VINICIO	1104661648	JEFE DE DEPARTAMENTO TECNICO	360,40	2 AÑOS	SUPERIOR	Egdo. Informática
6	SANMARTIN QUEZADA MILTON BOLIVAR	1104165178	JEFE DE BODEGA	347,45	2 AÑOS	SUPERIOR	Egdo. Administración de Empresas
7	LOPEZ CASTILLO MAYRA ELIZABETH	1103921092	CONTABILIDAD	352,85	5 AÑOS	SUPERIOR	Lic. Contabilidad y Auditoria
8	FALCONI ORELLANA MAIRA ALEXANDRA	1103696991	ADMINISTRADOR SURSAL 1	348,84	3 AÑOS	SUPERIOR	Lic. Contabilidad
9	QUEZADA QUEZADA CESAR AUGUSTO	1105020273	ADMINISTRADOR SURSAL 2	347,45	5 AÑOS	SECUNDARIA	Bachiller
10	LUDEÑA ORDOÑEZ JESSICA PAOLA	1104491988	AUXILIAR CONTABLE	347,45	8 MESES	SUPERIOR	Egda. Contabilidad y Auditoria
11	YAGUANA MOTOCHÉ BOLIVAR MANUEL	1104960651	GARANTIAS	347,45	3 AÑOS	SECUNDARIA	Bachiller
12	ZARATE TORRES SANTIAGO VICENTE	1103432744	TRANSPORTE Y DESPACHOS	380,00	4 AÑOS	SUPERIOR	Egdo. Informática
13	QUIZHPE POMA MILTON LEONARDO	1103803795	TECNICO EN IMPRESORAS	360,40	2 AÑOS	SUPERIOR	Egdo. Informática
14	TORRES SEVERINO VERONICA PATRICIA	1104849409	JEFE DE MARKETING	348,84	3 AÑOS	SUPERIOR	Egda. Comunicación Social
15	CORREA PINTADO JOSE ANGEL	1719176008	TECNICO	360,40	2 AÑOS	SUPERIOR	Egdo. Informática Educativa
16	CHAMBA CASTILLO JULIO	1103807291	TECNICO	360,40	1 AÑO	SUPERIOR	Egdo. Informática
17	RIVAS ESPARZA MICHAEL ALEJANDRO	1104560865	TECNICO	360,40	1 MES	SUPERIOR	Egdo. Informática
18	CUEVA VILLALTA ANGELICA TRINIDAD	1103364525	VENDEDOR	348,84	6 AÑOS	SUPERIOR	Ing. En Sistemas Informáticos
19	ROJAS VARGAS LORENA DEL ROCIO	1103712053	VENDEDOR	348,84	3 AÑOS	SUPERIOR	Lic. Informática Educativa
20	CALVAS SERRANO DIEGO FERNANDO	1104343478	VENDEDOR	360,40	6 AÑOS	SUPERIOR	Egdo. Electrónica

**Fuente:** EMPRESA TONERS Cía. Ltda.

**Elaboración:** El Autor

**RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS AL PERSONAL  
DE LA EMPRESA TECNOLOGICA TONERS CÍA. LTDA.**

**PREGUNTA # 1**

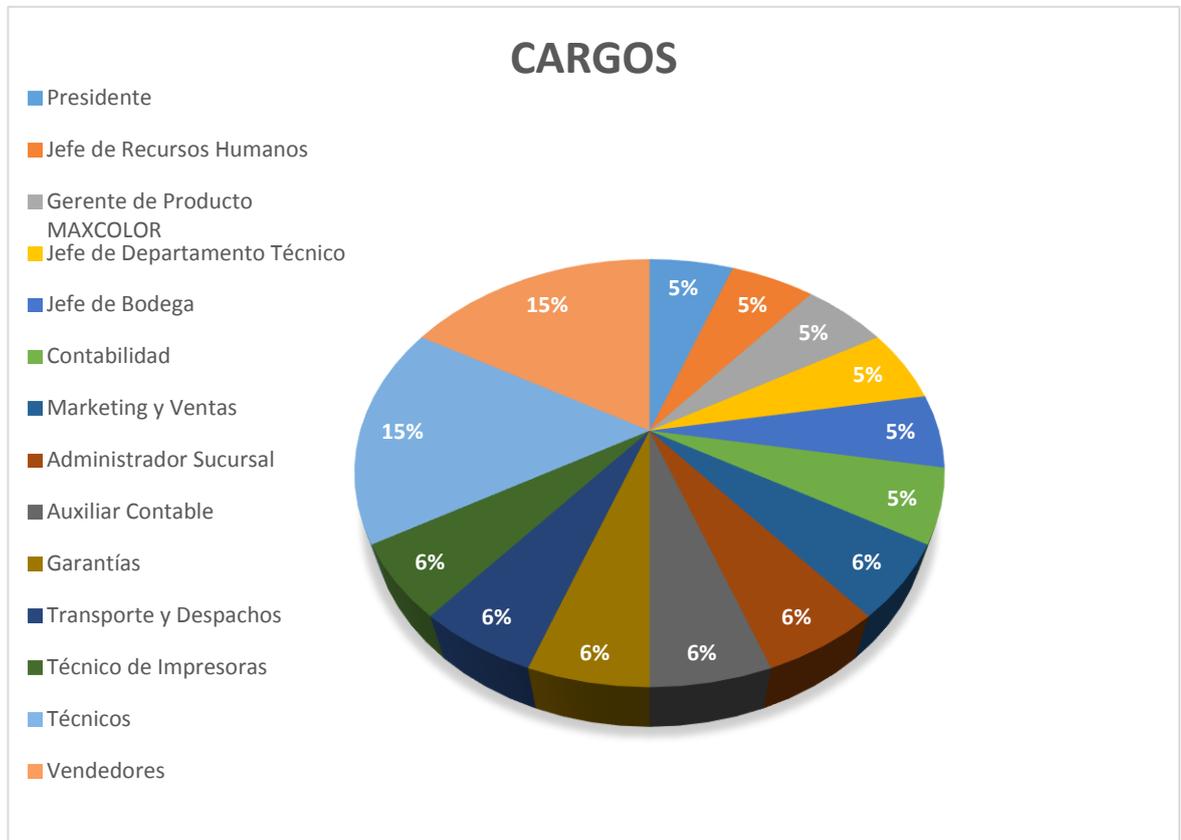
**¿Cuál es el nombre del Cargo que ocupa en la Empresa?**

**CUADRO 9**

N°	VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Presidente	1	5%
2	Jefe de Recursos Humanos	1	5%
3	Gerente de Producto MAXCOLOR	1	5%
4	Jefe de Departamento Técnico	1	5%
5	Jefe de Bodega	1	5%
6	Contabilidad	1	5%
7	Marketing y Ventas	1	5%
8	Administrador Sucursal 1	1	5%
9	Administrador Sucursal 2	1	5%
10	Auxiliar Contable	1	5%
11	Garantías	1	5%
12	Transporte y Despachos	1	5%
13	Técnico de Impresoras	1	5%
14	Técnicos	3	15%
15	Vendedores	3	15%
<b>TOTAL</b>		<b>19</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a empleados de la empresa Toners  
**Elaboración:** El Autor

**GRAFICO 4**



**Fuente:** Encuesta aplicada a empleados de la empresa Toners  
**Elaboración:** El Autor

### **ANALISIS E INTERPRETACIÓN:**

Se puede determinar que existen 14 cargos distribuidos entre los 19 empleados de la Empresa Toners, en donde a los 19 se les aplicó una encuesta y adicionalmente a la presente tabulación se deberá considerar también el puesto del gerente, quien fue entrevistado. Se debe hacer una observación referente al puesto del Presidente Ejecutivo, quien actúa dentro de la empresa ejecutando funciones como un empleado más, pudiendo entorpecer las labores dentro de la misma ya que sus funciones se encuentran dentro de la junta directiva.

## PREGUNTA # 2

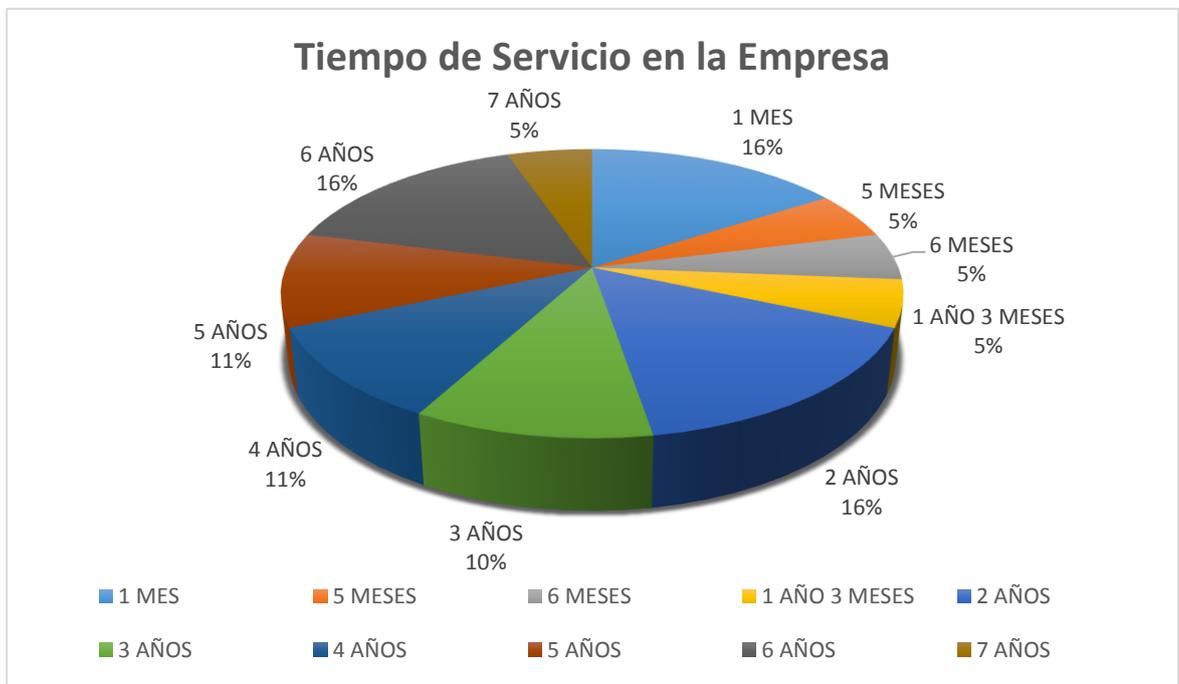
¿Cuál es el tiempo que lleva trabajando en la empresa?

**CUADRO 10**

N°	VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	1 mes	3	16%
2	5 meses	1	5%
3	6 meses	1	5%
4	1 año 3 meses	1	5%
5	2 años	3	16%
6	3 años	2	10%
7	4 años	2	11%
8	5 años	2	11%
9	6 años	3	16%
10	7 años	1	5%
<b>TOTAL</b>		<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de la empresa Toners  
Elaboración: El Autor

**GRAFICO 5**



Fuente: Encuesta aplicada a empleados de la empresa Toners  
Elaboración: El Autor

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Se puede observar que más del 50% de los empleados poseen más de un año de servicio en la empresa Toners, lo que indica que más de la mitad de ellos tienen un nivel medio experiencia desempeñando las funciones de su cargo.

### PREGUNTA # 3

¿Cuál es el nivel de estudios que posee Ud.?

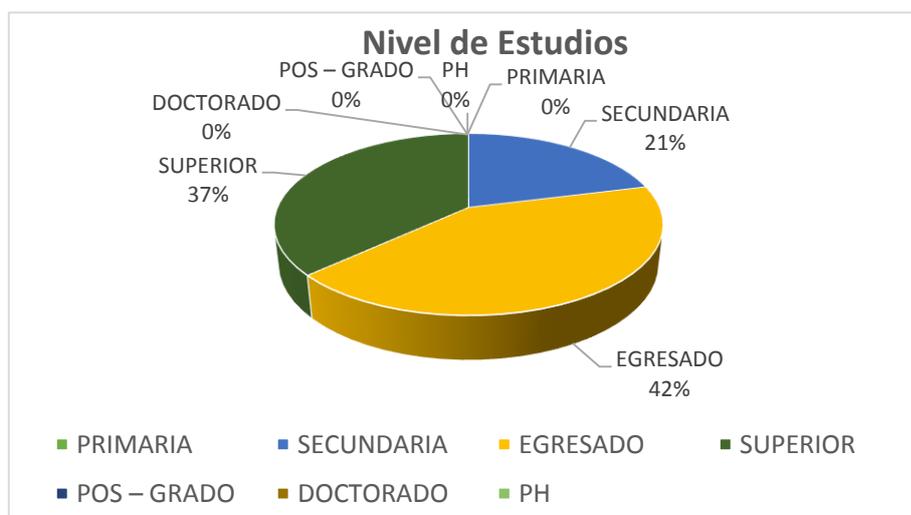
CUADRO 11

N°	VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	PRIMARIA	0	0%
2	SECUNDARIA	4	11%
3	EGRESADO	8	8%
4	SUPERIOR	7	81%
5	POS – GRADO	0	0%
6	DOCTORADO	0	0%
7	PH	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de la empresa Toners.

Elaboración: El Autor

GRAFICO 6



Fuente: Encuesta aplicada a empleados de la empresa Toners

Elaboración: El Autor

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Se puede observar que el 37% de los empleados de la empresa Toners son profesionales de nivel superior frente al 42% que se encuentran culminando sus estudios superiores y un 21% que poseen título de bachiller.

## PREGUNTA # 4

¿Qué funciones desempeña dentro en su puesto de trabajo?

CUADRO 12

CARGO	FUNCIONES	FUNCIONES OCACIONALES
Presidente	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presidir las sesiones de la junta directiva de la compañía.</li><li>• Dirigir y controlar el funcionamiento de la compañía.</li><li>• Representar a la compañía con los principales proveedores.</li><li>• Brindar apoyo en actividades comerciales de la empresa.</li><li>• Revisar informes económicos cada trimestre.</li><li>• Revisar informe de actividades de la empresa cada trimestre.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Atención al cliente</li></ul>
Jefe de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Control de Asistencia de Personal.</li><li>• Emitir un reporte mensual de asistencia del personal.</li><li>• Realizar un informe de Atrasos y ausencias del personal.</li><li>• Autorización y control de permisos, vacaciones.</li><li>• Realizar notificaciones a empleados que hayan incumplido con el reglamento interno de la empresa.</li><li>• Administrar el proceso de Admisión y empleo con las siguientes actividades:</li><li>• Publicar el anuncio de vacantes en prensa escrita y redes sociales.</li><li>• Recibir carpetas con los currículos de aspirantes a las vacantes.</li><li>• Clasificar las carpetas de aspirantes de acuerdo al perfil del cargo requerido.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Atención al cliente personalmente o por call-center.</li><li>• Ventas</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direccionar los aspirantes hacia las entrevistas con el gerente.</li> </ul>	
<b>Contadora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examinar y analizar la información que contienen los documentos para realizar la contabilización de los mismos.</li> <li>• Codificar las cuentas contables de acuerdo a las NIIF</li> <li>• Prepara los estados financieros: Estados de Situación Financiera, Estado del Resultado Integral, Estado de Cambios en el Patrimonio, Flujo de Efectivo, y Notas a los estados financieros. De forma mensual y anual.</li> <li>• Elaborar y Contabilizar los Roles de pagos del personal de la Empresa.</li> <li>• Llevar el control bancario de los ingresos y egresos de dinero en las cuentas de la empresa diariamente mediante la conciliación bancaria.</li> <li>• Verificar las ventas diarias con tarjetas de crédito para elaborar el informe de acreditación de las mismas.</li> <li>• Preparar proyecciones, cuadros y análisis sobre los aspectos contables y financieros de la empresa.</li> <li>• Realizar contratos de trabajo a empleados así como su aviso de entrada al IESS y legalización de su situación laboral en el MRL (Ministerio de Relaciones Laborales).</li> <li>• Declaraciones mensuales de impuestos y cumplimientos de obligaciones con el SRI.</li> <li>• Realizar los comprobantes de los movimientos contables como: asientos contables, integrar las ventas, costo de ventas, cuentas por cobrar, inventario anticipos de clientes y pagos a proveedores.</li> <li>• Ingreso de Compras (Inventarios) Gastos Generales, etc.</li> <li>• Emisión de Retenciones físicas y electrónicas.</li> <li>• Emitir cheques correspondientes a pagos de proveedores y demás gastos de la empresa.</li> <li>• Llevar el control de cuentas por pagar.</li> <li>• Enviar a elaborar documentos como facturas retenciones comprobantes de ingreso, gastos entre otros.</li> <li>• Revisión de las tareas encomendadas al auxiliar contable.</li> </ul>	

Líder de Producto MAXCOLOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener comunicación con los proveedores de la marca MAXCOLOR y gestionar las relaciones con la empresa Toners.</li> <li>Captar clientes hacia la marca MAXCOLOR.</li> <li>Publicar sobre los nuevos productos que lanza al mercado la marca.</li> <li>Enviar correos electrónicos con publicidad a los clientes de Toners a nivel nacional.</li> <li>Reportar sobre el stock de productos MAXCOLOR que posee la empresa.</li> <li>Realizar actividades de Marketing enfocadas con exclusividad a la marca MAXCOLOR.</li> <li>Impulsar la marca MAXCOLOR de manera interna en la empresa, mediante capacitación a los empleados para que ellos también promocionen el producto y externamente mediante promociones o descuentos en productos MAXCOLOR.</li> <li>Tramitar lo referente a garantías en productos de la marca MAXCOLOR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atención al cliente.</li> <li>Ventas</li> </ul>
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impulsar las marcas de productos que maneja la empresa, por medio de Anuncios Escritos y Audiovisuales.</li> <li>Edición de Audio y video para propagandas televisivas de la empresa.</li> <li>Grabación de Cuñas Radiales.</li> <li>Elaboración de Ofertas y Promociones orientadas al cliente o consumidor final.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ventas</li> </ul>
Garantías	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realiza los trámites para cubrir la garantía de productos que poseen defectos de fábrica.</li> <li>Atención al Cliente en lo referente a garantías.</li> <li>Revisión del producto que es devuelto para verificación del defecto de fábrica.</li> <li>Emitir informe por el producto devuelto por el cliente.</li> <li>Devolución del producto defectuoso al proveedor de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instalar software.</li> <li>Formatear Máquinas</li> <li>Ventas.</li> </ul>
Jefe de Bodega	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recibir mercadería proveniente de Proveedores.</li> <li>Despachar mercadería a Clientes.</li> <li>Logística de las actividades referentes al departamento de Bodega.</li> <li>Verificar el producto que ingresa a la empresa.</li> <li>Verificar guías de remisión.</li> <li>Despacho de Producto a Sucursales.</li> <li>Llevar el inventario de la mercadería almacenada en bodega.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ventas</li> </ul>
Transporte y Despachos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conducir el vehículo de la empresa.</li> <li>Transportar de Mercadería a sucursales.</li> <li>Transportar de Mercadería a domicilio de clientes.</li> <li>Transportar de Mercadería a Bodega de la empresa.</li> <li>Transportar de Mercadería de proveedores.</li> <li>Transportar de Mercadería a oficinas del terminal u otra agencia donde se realice el envío de mercadería.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instalación de redes.</li> <li>Ensamblaje de computadores.</li> <li>Revisión de computadores.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transportar de Mercadería a distribuidores.</li> <li>• Revisar condiciones del producto en el momento de entrega al cliente.</li> <li>• Instalación de producto que se entrega a domicilio del cliente.</li> <li>• Traslado de documentos desde y hacia: sucursales, proveedores y clientes.</li> <li>• Mantenimiento del vehículo.</li> <li>• Matriculación del Vehículo.</li> <li>• Limpieza del Vehículo.</li> </ul>	
Jefe de Departamento Técnico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión de actividades del Personal Técnico a su Cargo.</li> <li>• Instalación de Software y Hardware.</li> <li>• Reparación de Hardware en Maquinas.</li> <li>• Instalación de Redes.</li> <li>• Reportar cualquier novedad referente al departamento Técnico.</li> </ul>	
Administrador Sucursal 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de Caja de la Sucursal 1.</li> <li>• Responsable de la Mercadería de la Sucursal 1.</li> <li>• Cuadrar caja de Sucursal 1.</li> <li>• Atención al cliente.</li> <li>• Brindar Información del producto.</li> <li>• Realizar transferencias de Producto desde la Sucursal 1 hacia Matriz o Sucursal 2.</li> <li>• Realizar guías de remisión por transferencias de producto de un local a otro.</li> <li>• Registro de Cheques.</li> <li>• Realizar inventarios de la sucursal 1.</li> <li>• Cobro de dinero y Facturación de compras realizadas por los clientes.</li> <li>• Direccionar clientes.</li> <li>• Enviar documentos de facturación a Contabilidad de la Matriz.</li> <li>• Manejar Software de Facturación.</li> </ul>	
Administrador Sucursal 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al cliente.</li> <li>• Brindar Información del producto.</li> <li>• Cobro de dinero y Facturación de compras realizadas por los clientes.</li> <li>• Direccionar clientes.</li> <li>• Responsable de Caja de la Sucursal 2.</li> <li>• Enviar documentos de facturación a Contabilidad de la Matriz.</li> <li>• Manejo de Software de Facturación.</li> <li>• Administrar gastos del mantenimiento de la Sucursal.</li> <li>• Responsable de la Mercadería de la Sucursal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio de Mantenimiento de equipos.</li> </ul>
Auxiliar Contable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso de Facturas al sistema de compras.</li> <li>• Sacar retenciones de la empresa.</li> <li>• Ingreso de retenciones (en horario de 17h00 hasta final de jornada laboral).</li> <li>• Contactar con el cliente por cartera de cobranza vencida.</li> <li>• Enviar cheques a los proveedores.</li> <li>• Manejo de Archivo Contable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al cliente y ventas.</li> </ul>

Vendedor 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al Cliente.</li> <li>• Cobro de dinero y Facturación de la compra realizada por el cliente.</li> <li>• Atención al cliente por Call-Center.</li> <li>• Indicar especificaciones y precio del producto al cliente.</li> <li>• Realizar proformas por cotización de productos al cliente.</li> <li>• Entregar productos previa verificación al cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento de Computadoras.</li> </ul>
Vendedor 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al cliente</li> <li>• Cobro de dinero y Facturación de la compra realizada por el cliente.</li> <li>• Indicar especificaciones y precio del producto al cliente</li> <li>• Atención por call-center.</li> <li>• Realizar proformas por cotización de productos al cliente.</li> <li>• Entregar productos previa verificación al cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de cuentas por cobrar.</li> <li>• Registrar cheques de depósito.</li> </ul>
Técnico de Impresoras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limpieza interna de impresoras.</li> <li>• Regulación de tinta en impresoras.</li> <li>• Limpieza de Cartuchos de la impresora.</li> <li>• Cambio de componentes internos de la impresora.</li> <li>• Cambios de memoria interna de la impresora.</li> <li>• Soldado en plástico.</li> </ul>	
Técnico 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reparación de Computadores de mesa y Portátiles.</li> <li>• Formateo de Máquinas.</li> <li>• Recuperación de Datos de Discos Duros.</li> <li>• Instalación de Software y Hardware.</li> <li>• (Reball) Soldado y Resoldado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrolla programas en Visual Estudio).</li> <li>• Reparación de Impresoras.</li> </ul>
Técnico 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reparación de Computadores de mesa y Portátiles.</li> <li>• Instalación y configuración de Redes.</li> <li>• Instalación y configuración de Sistemas de Vigilancia.</li> <li>• Instalación de Software y Hardware.</li> <li>• (Reball) Soldado y Resoldado.</li> <li>• Reparación de Impresoras.</li> <li>• Recargas de Cartuchos.</li> <li>• Recuperación de Datos de Discos Duros.</li> <li>• Formateo de Computadores de mesa y Portátiles.</li> </ul>	
Vendedor Sucursal 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al cliente</li> <li>• Cobro de dinero y Facturación de la compra realizada por el cliente.</li> <li>• Indicar especificaciones y precio del producto al cliente</li> <li>• Atención por call-center.</li> <li>• Realizar proformas por cotización de productos al cliente.</li> <li>• Entregar productos previa verificación al cliente.</li> </ul>	

Técnico de Sucursal 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reparación de Discos Duros de Pc y Laptop.</li> <li>• Reparación de Pendrive.</li> <li>• Recuperación de Datos en Discos Duros.</li> <li>• Restauración a Configuración de Fabrica de Pc y Portátiles.</li> <li>• Limpieza de Virus.</li> <li>• Instalación de Programas Básicos y avanzados en Pc y Laptops.</li> <li>• Configuración de Software.</li> <li>• Instalación de Sistema de Tinta Continua.</li> <li>• Recarga de Cartuchos.</li> <li>• Revisión y diagnóstico a nivel de software en Equipos.</li> <li>• Revisión con desmantelamiento de Equipos.</li> <li>• Instalación y configuración de Cámaras de Vigilancia.</li> <li>• Instalación y configuración de Reuters.</li> <li>• Instalación y configuración de Redes para locales particulares con servicio de internet.</li> <li>• Soldado y resoldado.</li> <li>• Arreglo de Cargadores.</li> </ul>	
-----------------------	--	--

**Fuente:** Encuesta aplicada a empleados de la empresa Toners

**Elaboración:** El Autor

## **ANALISIS E INTERPRETACIÓN:**

Se puede observar que hay un conocimiento general de las funciones entre cada empleado, aunque hay una serie de funciones que no corresponden a determinados cargos principalmente la atención al cliente, ventas o incluso específicas determinados cargos como reparación de equipos realizada por el encargado de Garantías técnicas. Se debe mencionar además que el Presidente Ejecutivo se encuentra incluido como un empleado más de la empresa, laborando en horario normal de atención y colaborando con actividades de otros empleados lo que también indica un desconocimiento de su situación como Presidente de la empresa y lo que ello conlleva. Situación que puede llevar a entorpecer o duplicar las funciones entre los de los demás empleados.

## PREGUNTA # 5

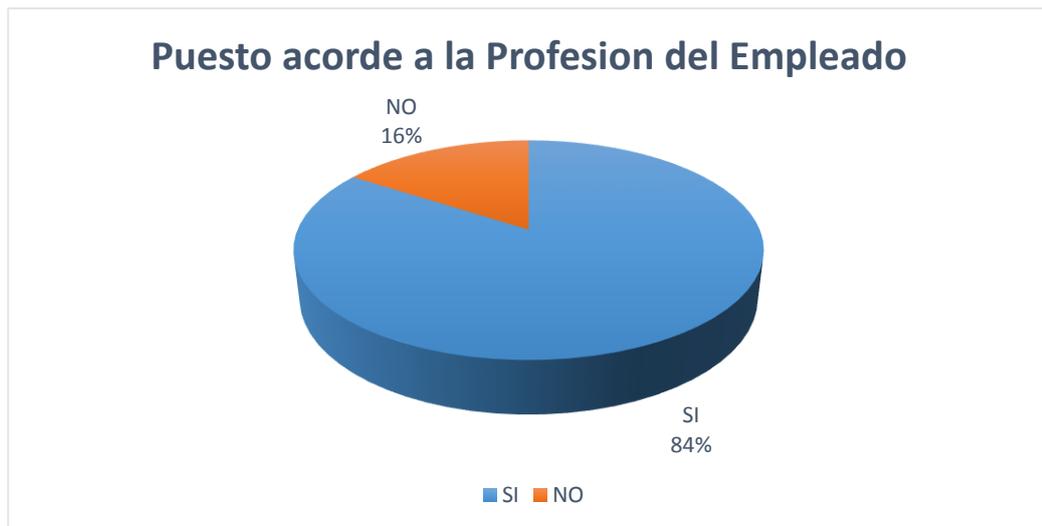
¿El puesto que usted desempeña en la empresa está acorde a la profesión o habilidades que posee?

CUADRO 13

N°	VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	16	84%
2	NO	3	16%
TOTAL		19	100%

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de la empresa Toners  
Elaboración: El Autor

GRAFICO 7



Fuente: Encuesta aplicada a empleados de la empresa Toners  
Elaboración: El Autor

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Mediante la observación de resultados se puede determinar que el 84% de los empleados de la empresa Toners tiene una profesión y cargo a fines, que por lo tanto permiten un mejor rendimiento del empleado dentro de sus funciones, mayor comodidad al momento de ejercerlas y una posible mayor productividad del mismo en la empresa.

## PREGUNTA # 6

¿A quién reporta sus tareas diarias? Indique el cargo que ocupa aquella persona dentro de la empresa.

CUADRO 14

N°	EMPLEADO	INMEDIATO SUPERIOR
1	PRESIDENTE	JUNTA DE ACCIONISTAS
2	LIDER DE PRODUCTO MAZCOLOR	GERENTE GENERAL
3	CONTADORA	GERENTE GENERAL
4	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	GERENTE GENERAL
5	JEFE DE DEPARTAMENTO TECNICO	GERENTE GENERAL
6	JEFE DE BODEGA	GERENTE GENERAL
7	JEFE DE MARKETING	GERENTE GENERAL
8	ADMINISTRADOR SUCURSAL 1	GERENTE GENERAL
9	ADMINISTRADOR SUCURSAL 2	GERENTE GENERAL
10	AUXILIAR CONTABLE	CONTADORA
11	GARANTIAS TECNICAS DE EQUIPOS	GERENTE GENERAL
12	TRANSPORTE Y DESPACHOS	GERENTE GENERAL
13	TECNICO EN IMPRESORAS	JEFE DE DEPARTAMENTO TECNICO
14	TECNICO DE CASA MATRIZ	JEFE DE DEPARTAMENTO TECNICO
15	TECNICO DE SUCURSAL 1	ADMINISTRADOR SUCURSAL 1
16	TECNICO DE SUCURSAL 2	ADMINISTRADOR SUCURSAL 2
17	VENDEDOR 1 (MATRIZ)	GERENTE GENERAL
18	VENDEDOR 2 (MATRIZ)	GERENTE GENERAL
19	VENDEDOR 3 (MATRIZ)	GERENTE GENERAL
<b>TOTAL DE EMPLEADOS</b>		<b>19</b>

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de la empresa Toners  
Elaboración: El Autor

## ANALISIS E INTERPRETACIÓN:

Como se puede observar en el cuadro N°12, se ha realizado una clasificación de la información de acuerdo al cargo y por la respuesta obtenida del el empleado encuestado, se tiene conocimiento de la jerarquía básica en cuanto a su inmediato superior quien lleva el control de las tareas que a diario realizan.

## PREGUNTA # 7

¿Conoce usted las políticas de la Empresa?

**CUADRO 15**

N°	VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	15	78
2	NO	4	22
<b>TOTAL</b>		<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de la empresa Toners  
Elaboración: El Autor

**GRAFICO 8**



Fuente: Encuesta aplicada a empleados de la empresa Toners  
Elaboración: El Autor

### ANALISIS E INTERPRETACIÓN:

Se puede observar que el 21% de los empleados desconocen aún desconocen la misión, visión y políticas de la empresa frente a un 79% que si las conocen y se entiende que sus actividades dentro de la empresa se rigen en función de los objetivos que persigue la misma. Es así que en un 78%, aceptan el compromiso y la responsabilidad de trabajar hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales que se les ha dado a conocer.

## PREGUNTA # 8

¿La Empresa cuenta con un organigrama estructural debidamente definido?

CUADRO 16

N°	VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	11	58%
2	NO	0	0%
3	DESCONOCE	8	42%
TOTAL		19	100%

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de la empresa Toners  
Elaboración: El Autor

GRAFICO 9



Fuente: Encuesta aplicada a empleados de la empresa Toners  
Elaboración: El Autor

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 58% de los empleados afirman conocer el organigrama estructural de Toners, pudiendo interpretar como un conocimiento general de la estructura básica de su organización frente a un 42% que desconoce de la existencia del organigrama. También es necesario elaborar un organigrama estructural de la empresa como herramienta clara para los posibles futuros miembros de la empresa, mediante el presente trabajo.

## CLASIFICACIÓN

### PREGUNTA # 9

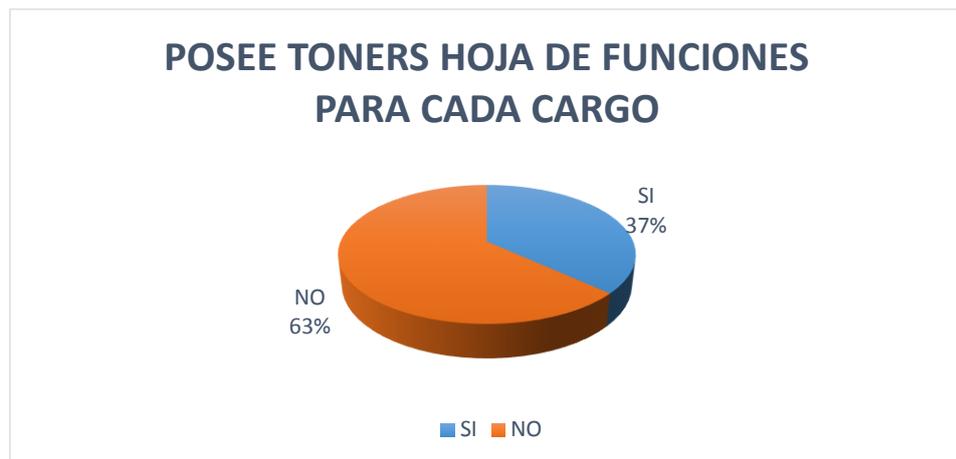
¿Posee “TONERS” una Hoja de Funciones para cada cargo?

CUADRO 17

N°	VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	7	37%
2	NO	12	63%
TOTAL		19	100%

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de la empresa Toners  
Elaboración: El Autor

GRAFICO 10



Fuente: Encuesta aplicada a empleados de la empresa Toners  
Elaboración: El Autor

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Un 37% de los empleados expresan que Toners si posee una hoja de funciones para cada cargo, mientras que el 63% de los empleados de la empresa manifiestan no cuenta dicha herramienta, lo que indica que la mayor parte de los empleados no tendrían claras las funciones propuestas para su cargo y sin un documento que respalde sus tareas dentro de la empresa.

## PREGUNTA #10

¿Conoce Usted si Toners cuenta con un Manual de Funciones?

CUADRO 18

N°	VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	2	11%
2	NO	0	0%
3	DESCONOCE	17	89%
TOTAL		19	100%

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de la empresa Toners  
Elaboración: El autor

GRAFICO 11



Fuente: Encuesta aplicada a empleados de la empresa Toners  
Elaboración: El Autor.

### ANALISIS E INTERPRETACIÓN:

Como se puede observar el 89 % de los empleados desconoce acerca de si la empresa posee un manual de clasificación de puestos. Mientras solo un 11 % afirma que “Toners” si lo posee. Se debe mencionar que mediante un diagnóstico de la empresa previo al presente trabajo se pudo determinar que no existía dicho manual de clasificación de puestos mediante dialogo con el gerente de la empresa.

### PREGUNTA #11

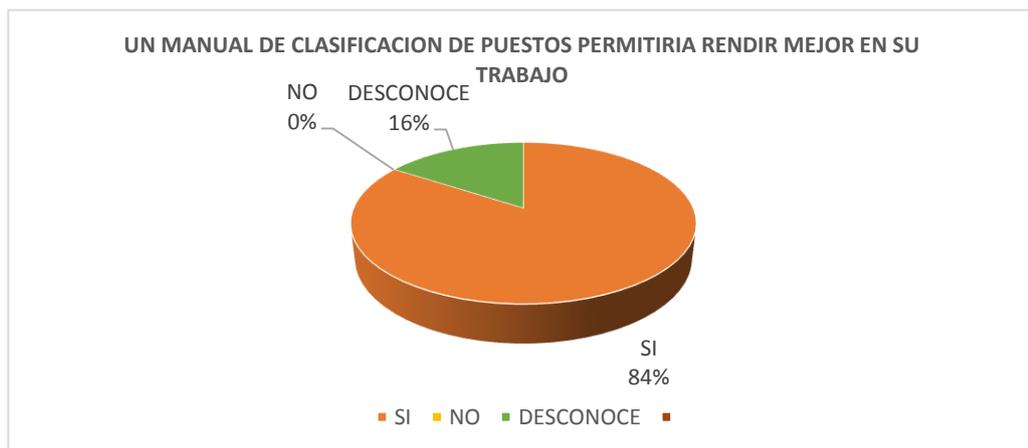
¿Considera usted que contar con un Manual de Funciones en la Empresa, permitiría al personal rendir mejor en su trabajo?

CUADRO 19

N°	VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	16	84%
2	NO	0	0%
3	DESCONOCE	03	16%
TOTAL		19	100%

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de la empresa Toners  
Elaboración: El Autor

GRAFICO 12



Fuente: Encuesta aplicada a empleados de la empresa Toners  
Elaboración: El Autor

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Se puede apreciar que el 84% de los encuestados considera que el manual de clasificación de puestos para la empresa permite un mejoramiento en el rendimiento dentro de su puesto. Mientras que un escaso 16% se abstiene de dar su criterio por desconocimiento del alcance que puede aportar esta herramienta administrativa dentro de la Organización.

## ADMISIÓN Y EMPLEO

### PREGUNTA # 12

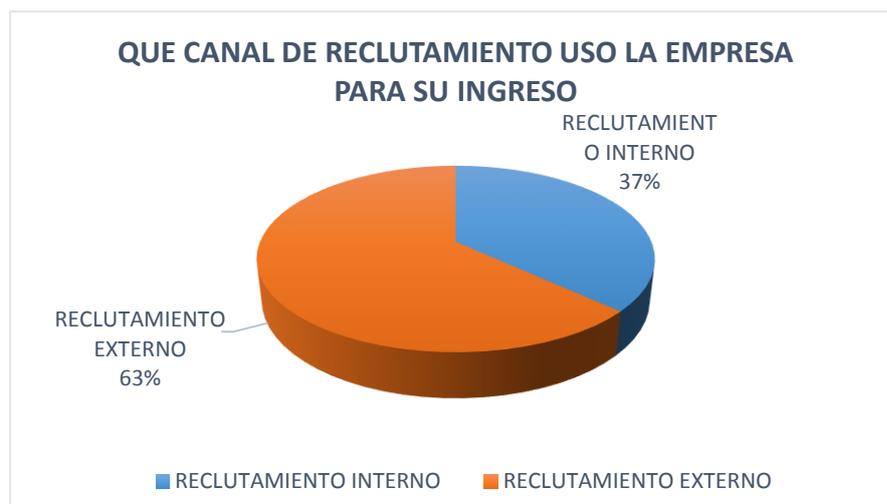
#### 1. Como ingreso a la Empresa?

CUADRO 20

N°	VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Reclutamiento Interno	7	37%
2	Reclutamiento Externo	12	63%
<b>TOTAL</b>		<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de la empresa Toners  
Elaboración: El Autor

GRAFICO 13



Fuente: Encuesta aplicada a empleados de la empresa Toners  
Elaboración: El Autor

#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Se puede observar que la empresa usa ambos canales de reclutamiento de personal con una inclinación mayor en el reclutamiento externo alcanzado por un 63%, mientras que un 37% accedió a un cargo mediante reclutamiento interno.

### PREGUNTA # 13

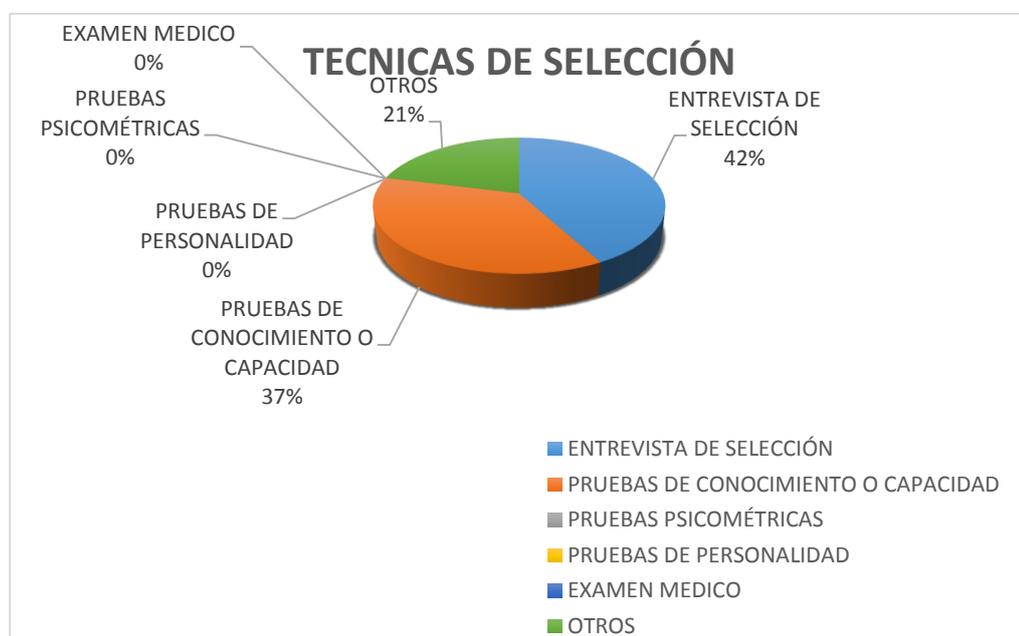
¿A cuál de las siguientes técnicas de selección se sometió usted para ingresar a ésta Empresa?

**CUADRO 21**

**Fuente:** Encuesta aplicada a empleados de la empresa Toners  
**Elaboración:** El Autor

N°	VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Entrevista de Selección	8	42%
2	Pruebas de conocimiento o de capacidad	7	37%
3	Pruebas psicométricas	0	0%
4	Pruebas de personalidad	0	0%
5	Examen médico	0	0%
6	Otros	4	21%
<b>TOTAL</b>		<b>19</b>	<b>100%</b>

**GRAFICO 14**



**Fuente:** Encuesta aplicada a empleados de la empresa Toners  
**Elaboración:** El Autor

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Con respecto a las técnicas de selección que la empresa usa, se puede observar que la empresa tiene una preferencia por la Entrevista de Selección que en la presente tabulación alcanzó un valor del 42%, frente a un 37% para la Prueba de Conocimiento. Adicionalmente usan también otras técnicas de selección, alternativa por la que optaron el 21% de los encuestados.

## PREGUNTA # 14

¿Qué tipo de contrato posee Ud. en Toners Cía. Ltda.? Por favor señale que tipo de contrato tiene.

CUADRO 22

N°	VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Contrato Fijo	15	79%
2	Contrato Eventual	4	21%
TOTAL		19	100%

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de la empresa Toners

Elaboración: El Autor

GRAFICO 15



Fuente: Encuesta aplicada a empleados de la empresa Toners

Elaboración: El Autor

### ANALISIS E INTERPRETACIÓN:

Al valorar los datos obtenidos, se puede identificar que el 79% de los empleados de la empresa poseen una relación laboral con la empresa mediante *Contrato Fijo* lo que, frente a un 21% que posee un *Contrato Eventual*. Por tal motivo se puede observar que la mayor parte de los empleados mantienen una estabilidad laboral que permite desempeñar sus funciones a largo plazo.

## PREGUNTA # 15

¿Usted fue sometido a un Periodo de prueba para el ingreso a esta Empresa? Si su respuesta fue SI indique el Tiempo al que fue sometido.

CUADRO 23

N°	VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	11	58%
2	NO	8	42%
TOTAL		19	100%

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de la empresa Toners

Elaboración: El Autor

GRAFICO 16



Fuente: Encuesta aplicada a empleados de la empresa Toners

Elaboración: El Autor

## ANALISIS E INTERPRETACIÓN:

Se puede observar que dentro de los resultados obtenidos el 58% de los empleados fue sometido a un periodo de prueba previo su ingreso a la Empresa frente a un 42% al que no le fue requerido un control previo de su desempeño antes de vincularse a la misma.

**CUADRO 23.1**

N°	VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	15 Días	1	9%
2	1 Mes	9	9%
3	3 Meses	1	82%
<b>TOTAL</b>		<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a empleados de la empresa Toners

**Elaboración:** El Autor

**GRAFICO N° 16.1**



**Fuente:** Encuesta aplicada a empleados de la empresa Toners

**Elaboración:** El Autor

### **ANALISIS E INTERPRETACIÓN:**

De los resultados obtenidos en los 11 empleados que si fueron sometidos a un periodo de prueba previo su ingreso como miembro de la empresa, la mayoría de ellos representados por el 82% de los resultados, fue sometido a un periodo prueba de 3 meses, lo que indica que para la empresa ese periodo es aceptable para evaluar el desempeño de un posible candidato al puesto dentro de la Organización.

## PREGUNTA # 16

¿Conoce Ud. si la Empresa cuenta con un Manual de Inducción?

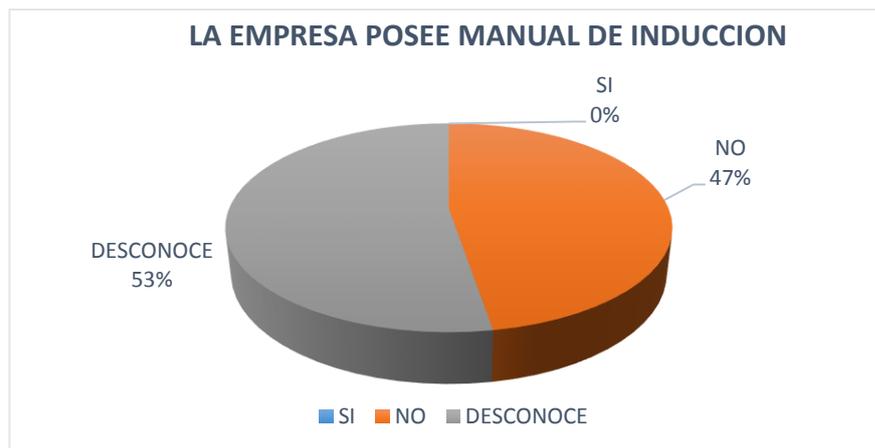
**CUADRO 24**

**Fuente:** Encuesta aplicada a empleados de la empresa Toners.

N°	VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	0	0%
2	NO	9	47%
3	DESCONOCE	10	53%
<b>TOTAL</b>		<b>19</b>	<b>100%</b>

**Elaboración:** El Autor

**GRAFICO 17**



**Fuente:** Encuesta aplicada a empleados de la empresa Toners.

**Elaboración:** El Autor

### **ANALISIS E INTERPRETACIÓN:**

Como se puede observar el 53% de los empleados manifiestan que desconocen la existencia de un Manual de funciones dentro de la empresa mientras que un 47% indica que la empresa no posee dicho manual. Por tal motivo la carencia de ésta herramienta y su consecuente no aplicación, puede provocar confusión, malestar o entorpecer el normal desempeño de las funciones dentro de la empresa y con el tiempo verse reflejado dentro de la productividad de la misma.

## PREGUNTA # 17

¿Considera usted que un Manual de Inducción, permitiría un mejor aprovechamiento de las cualidades y capacidades del nuevo personal que ingresa a la Empresa?

CUADRO 25

N°	VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	18	95%
2	NO	0	0%
3	DESCONOCE	1	5%
TOTAL		19	100%

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de la empresa Toners  
Elaboración: El Autor

GRAFICO 18



Fuente: Encuesta aplicada a empleados de la empresa Toners  
Elaboración: El Autor

### ANALISIS E INTERPRETACIÓN:

Se puede ver que el 95% de los empleados piensan que el Manual de Inducción ayudaría al nuevo personal con su incorporación dentro de la organización frente a un 5% que ignora las posibilidades que éste instrumento puede ampliar para el nuevo integrante, lo que a su vez crea una clara necesidad de un manual de Inducción para la empresa.

## PREGUNTA # 18

¿Conoce Ud. si Toners, cuenta con un Programa de Capacitación para sus empleados?

**CUADRO 26**

**Fuente:** Encuesta aplicada a empleados de la empresa Toners  
**Elaboración:** El Autor

N°	VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	8	42%
2	NO	11	58%
TOTAL		19	100%

**GRAFICO 19**



**Fuente:** Encuesta aplicada a empleados de la empresa Toners  
**Elaboración:** El Autor

### **ANALISIS E INTERPRETACIÓN:**

Mediante éstos resultados podemos observar que el 58% de los empleados desconoce si la empresa posee un programa de capacitaciones para ellos, mientras que el 42% afirma que sí; de tal manera que nos encontramos frente a una poca socialización por parte de la empresa a través del departamento de recursos Humanos sobre programas de capacitación para sus empleados.

## PREGUNTA # 19

¿Ha recibido Ud. algún tipo de capacitación por parte de la empresa, este año?

**CUADRO 27**

N°	VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	8	42%
2	NO	11	58%
<b>TOTAL</b>		<b>19</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a empleados de la empresa Toners

**Elaboración:** El Autor

**GRAFICO 20**



**Fuente:** Encuesta aplicada a empleados de la empresa Toners

**Elaboración:** El Autor

### **ANALISIS E INTERPRETACIÓN:**

Como se puede observar en los resultados que un 42% de los empleados han sido capacitados este año frente a un 58% que no, de tal manera que menos de la mitad de los empleados han recibido algún tipo de conocimiento que pueda fortalecer su crecimiento profesional y desempeño dentro de la empresa.

## PREGUNTA # 20

¿Considera usted importante recibir capacitación continua para un mejor desempeño profesional?

CUADRO 28

N°	VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	19	100%
2	NO	0	0%
TOTAL		19	100%

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de la empresa Toners  
Elaboración: El Autor

GRAFICO 21



Fuente: Encuesta aplicada a empleados de la empresa Toners  
Elaboración: El Autor

### ANALISIS E INTERPRETACIÓN:

Mediante los resultados obtenidos se puede determinar claramente que el 100% de los empleados están de acuerdo en que las capacitaciones brindadas por la organización donde laboran, ayudaran a fortalecer y mejorar su crecimiento profesional.

## PREGUNTA # 21

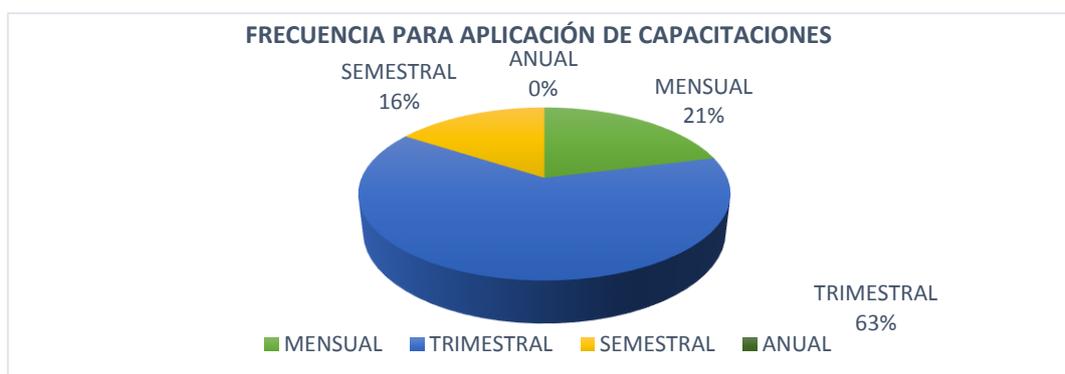
¿Con que frecuencia cree usted que debería ser la capacitación ofrecida por la empresa?

CUADRO 29

N°	VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	MENSUAL	4	21%
2	TRIMESTRAL	12	63%
3	SEMESTRAL	3	16%
4	ANUAL	0	0%
TOTAL		19	100%

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de la empresa Toners  
Elaboración: El Autor

GRAFICO 22



Fuente: Encuesta aplicada a empleados de la empresa Toners  
Elaboración: El Autor

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Se puede percibir de los datos obtenidos que el 63% de los encuestados está de acuerdo con recibir capacitaciones *Trimestrales* (cada 3 meses) mientras que el 21% desearía que fueran mensuales y un 16% piensa que deberían ser semestrales (cada 6 meses). Datos importantes en la determinación de los periodos para un programa de capacitaciones en la empresa.

## PREGUNTA # 22

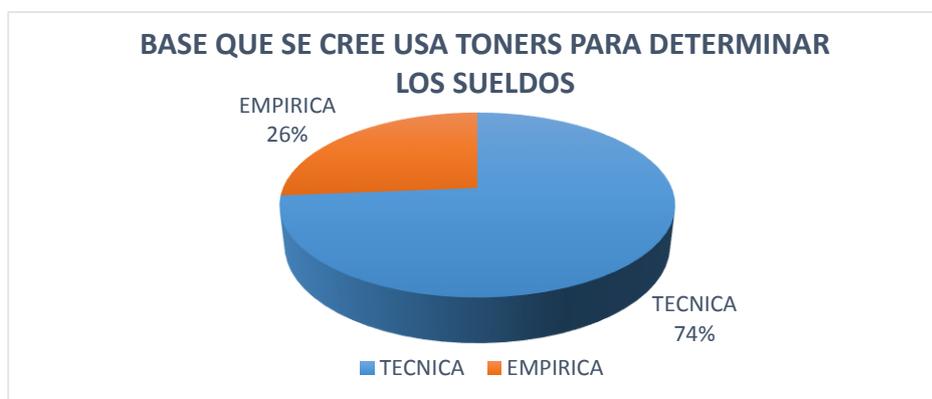
¿Cree Ud. que el sistema que utiliza Toners para determinar los sueldos de sus empleados es calculado, tomando una base técnica o empírica?

**CUADRO 30**

N°	VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	TECNICA	14	74%
2	EMPIRICA	5	26%
<b>TOTAL</b>		<b>19</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a empleados de la empresa Toners  
**Elaboración:** El Autor

**GRAFICO 23**



**Fuente:** Encuesta aplicada a empleados de la empresa Toners  
**Elaboración:** El Autor

## ANALISIS E INTERPRETACIÓN:

Según los datos obtenidos el 74% de los empleados de Toners cree que la base del sistema que la empresa usa para calcular el sueldo de sus empleados es Técnica, frente que un 26% que cree que es de tipo empírica y no fundamentada en base al conocimiento científico.

### PREGUNTA # 23

¿Está de acuerdo Ud. con la remuneración que recibe en el cargo que ocupa?

**CUADRO 31**

N°	VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	12	61%
2	NO	7	39%
<b>TOTAL</b>		<b>19</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a empleados de la empresa Toners  
**Elaboración:** El Autor

**GRAFICO 24**



**Fuente:** Encuesta aplicada a empleados de la empresa Toners  
**Elaboración:** El Autor

### ANALISIS E INTERPRETACIÓN:

Por los datos obtenidos sobre la satisfacción del empleado con la remuneración obtenida en su cargo, se puede evidenciar que el 63% es decir la mayor parte de los empleados si está de acuerdo con la remuneración que percibe, mientras que un 37% no está a satisfacción con

el sueldo percibido. Por tal motivo y los datos obtenidos es aplicable una valuación de puestos para la empresa Toners de la ciudad de Loja.

## ENTREVISTA

### Entrevista dirigida al Gerente de la Empresa Toners Cía. Ltda.

**1. ¿Qué título profesional posee usted?**

Ingeniería en Sistemas Informáticos y Computación.

**2. ¿Cuántos años viene prestando sus servicios en esta Empresa?**

6 años trabajando en la empresa Toners Cía. Ltda.

**3. ¿Cuál es la misión, visión y políticas de la empresa?**

El Gerente General de Toners afirmo que la compañía posee la siguiente misión, visión y políticas de la empresa.

**Misión:** Distribuir y Comercializar consumibles para Equipos de impresión y Equipos Informáticos de Alta calidad, respaldados por una garantía, ofreciendo detrás de cada producto un servicio postventa.

**Visión:** Ser reconocidos como una empresa líder en el sector informático, tanto en lo que respecta a la venta de equipos, suministros y accesorios, así como la prestación de servicios en mantenimiento y reparación de equipos de computación.

**Políticas:**

- Políticas de Garantía
- Políticas de Crédito

- Políticas de Comisiones
- Políticas de Contables
- Políticas de Financieras
- Reglamento Interno de Trabajo
- Reglamento de Seguridad, Salud e Higiene de Trabajo.
- Plan de respuesta y Autoprotección de Toners.
- Plan Integral de Implementación de las U.I.F

**4. ¿Cuenta Toners con un organigrama?**

No posee un organigrama.

**5. ¿Toners cuenta con un Manual de Funciones?**

No posee un manual de Funciones

**6. ¿Toners cuenta con un Reglamento para el proceso de Admisión y empleo?**

No posee un Reglamento para ese proceso.

**7. Para realizar el reclutamiento del personal la Empresa lo hace a través de:**

Reclutamiento interno y externo.

**8. Si realizan reclutamiento interno, por favor especifique que canales de Reclutamiento Interno utilizan:**

Cuando el caso lo requiere se realizan transferencias interdepartamentales

**9. Si realizan reclutamiento Externo, por favor especifique que canales de Reclutamiento Externo utilizan:**

- Anuncios de Prensa Escrita.
- Consulta de currículos de postulantes.
- Candidatos presentados por empleados de la empresa.

**10. ¿Cuál es el proceso que en el que se basa la Empresa para realizar la selección de personal?**

Una vez emitido la necesidad del personal mediante prensa escrita con sus respectivas aptitudes:

- Se selecciona las mejores opciones de los currículos entregados a la empresa.
- Se procede con la entrevista.
- Se toma pruebas de conocimientos a los candidatos.
- Se escoge nuevamente las 3 mejores opciones.
- Se los clasifica de mayor a menor puntuación.
- Se entrevista para saber su aspiración salarial y si está de acuerdo ingresa a trabajar.

**11. ¿Para la contratación del personal, qué tipo de contrato le da la Empresa al nuevo empleado?**

La empresa tiene un horario establecido, los nuevos empleados se les da un Contrato de tiempo fijo, por un año y con un periodo de prueba de 3 meses

**12. ¿Aplica en su Empresa el periodo de prueba para el personal que ingresa?**

Si, por que es la única manera de medir su eficiencia, si no cumple las expectativas de la empresa se busca una nueva alternativa.

**13. ¿La Empresa cuenta con un Manual de Inducción?**

No se cuenta con un manual de inducción para los nuevos empleados.

**14. ¿Su empresa realiza cursos de capacitación al personal?**

La empresa opta por cursos que ofrecen los mayoristas de productos que se distribuyen y en menor medida son los que la empresa contrata.

**ANALISIS GENERAL**

Se puede evidenciar que el título profesional del gerente de la empresa conlleva conocimientos sobre las actividades a las que se dedica la empresa más no a las actividades de carácter administrativo y que corresponden a la gerencia de una empresa, aun así el gerente ha estado en su cargo desde hace 6 años en que fue fundada Toners Cía. Ltda., y por consiguiente posee un buen adiestramiento en lo que a comercialización y servicio técnico de productos informáticos respecta. Se debe señalar que el gerente tiene pleno conocimiento de la misión, visión y políticas de la empresa, dirigiendo la organización hacia los objetivos planteados para la misma, pero como punto negativo se debe mencionar que dichos valores institucionales no son de conocimiento de todos los empleados.

La ausencia del manual de funciones puede provocar desconocimiento de las funciones entre los empleados recayendo en la duplicidad de

actividades así como en la ineficiencia y ralentización en los procesos de la empresa.

Mediante la presente entrevista al gerente, se manifiesta que la empresa tiene su propio proceso para realizar la selección de personal y aunque no contempla todos los pasos, al menos incluye las principales vías de reclutamiento de personal conocidas en la administración del Talento Humano; reclutamiento interno y externo.

En cuanto al reclutamiento interno manifiesta que se realiza mediante traslados interdepartamentales y al ser un movimiento horizontal del empleado, indica ausencia de asensos en la empresa.

La empresa Toners una vez seleccionado el mejor candidato al puesto vacante, otorga un contrato de tiempo fijo, a uno o dos, según sea el caso y con un periodo de prueba de 3 meses. Permitiendo verificar para ambas partes si lo expuesto en dicho contrato se demuestra en el periodo de prueba.

Finalmente se debe mencionar que Toners no cuenta con un Manual de Inducción, que permita al empleado tener información relevante de la organización, sus derechos y obligaciones, así como de las actividades en las que participará.

## ANÁLISIS MICRO

Toners se encuentra ubicada en Loja, Provincia de Loja, en las calles Sucre 10-99 y Azuay Esquina.

### Razón Social

EMPRESA TECNOLOGICA TONERS CIA. LTDA.

### Logotipo

#### GRAFICO 25



**Fuente:** Empresa Tecnológica Toners Cía. Ltda.  
**Elaboración:** Toners Cía. Ltda

### El Logotipo es:

*“Toners Soluciones Tecnológicas”*

El logotipo de Toners es la imagen corporativa de la empresa, el nombre fue tomado en base al creciente mercado local y nacional de suministros de impresoras a principios de siglo. Las palabras Soluciones Tecnológicas es el slogan de la empresa la cual la identifica con el trabajo diario que desarrollan, dando solución a todo lo referente en el campo tecnológico.

Los colores utilizados Cian, Magenta, Amarillo y Key (CMYK) son los colores primarios que se utilizan para obtener un sinfín de colores al momento de su impresión. La mezcla de los colores CMY en fondo blanco resulta el negro puro K. La letra elegida fue concebida para diferenciarse de otras marcas, la cual tiene un impacto significativo, con borde grueso y fondo blanco. La figura tricolor representa 3 pixeles con los colores primarios básicos ordenados de tal forma que se diferencie con otros logos y principalmente con los colores de nuestro país.

### **Naturaleza**

Toners es una empresa innovadora dedicada a la comercialización de productos tecnológicos, respaldados por marcas reconocidas a nivel mundial de alta calidad y tecnología de punta, sustentados por un gran equipo humano lo que les permite ser eficientes y altamente competitivos.

### **Situación Legal**

Empresa Tecnológica Toners Cía. Ltda. Empieza sus actividades con Responsabilidad Limitada el 18 de Agosto del año 2008, su nombre comercial es Toners, y es representada en la actualidad por el Ing. Roberto Carlos Falconi Orellana. Con fecha del 12 Abril 2012 el Servicio de Rentas Internas (SRI) califica a nuestra empresa como CONTRIBUYENTE ESPECIAL según RESOLUCIÓN NAC-PCTRSGE12-00192, dada su importancia económica generada por las transacciones reportadas en

declaraciones y anexos mensuales, para que coadyuvemos, con la recaudación efectiva de los tributos, sujetándonos a normas especiales con relación al cumplimiento de sus deberes formales y pagos de los tributos.

De acuerdo a la resolución No. 08.G.DSC.010 de 2008.11.20, emitida por la Superintendencia de Compañías del Ecuador nuestra empresa está en el Tercer Grupo de Compañías que tiene que aplicar las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), las cuales aplicamos desde el 1 de Enero del 2012.

Toners en la actualidad tiene aprobado ante el Ministerio de Relaciones Laborales el Reglamento Interno de Trabajo y el Reglamento de Seguridad, Salud e Higiene Laboral.

### **Constitución**

Empresa Tecnológica Toners Cía. Ltda., se encuentra legalmente constituida ante las leyes de la República del Ecuador desde el 18 de Agosto del año 2008, para un período de 30 años, está inscrita en el Registro Mercantil, con Número de Repertorio: 2477, Número de Inscripción: 645, con Clase de Inscripción/Registro: Constitución de Compañía de Responsabilidad Limitada. Esto es dado de acuerdo a la Resolución No.08.L.ICLZCH.172 con fecha 11 de Agosto del año 2008, emitida por la Superintendencia de Compañías de Loja, bajo la representación de la Dra. Cristina Guerrero Aguirre, Intendente de Compañías de Loja, luego de que la minuta de Constitución de la Compañía con Responsabilidad Limitada fuera elevada a Escritura Pública por la

Notaría Primera del Cantón Loja del Dr. Ernesto Iglesias el 01 de Agosto del año 2008.

## **g. DISCUSIÓN**

### **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

Toners Cía. Ltda. Se encuentra constituida por 5 Departamentos:

- Departamento Talento Humano.
- Departamento Contable.
- Departamento Técnico.
- Departamento Comercial.
- Departamento Bodega.

### **Niveles Jerárquicos**

Son la dependencia y relación que tienen las personas dentro de la empresa. Los diferentes niveles jerárquicos de Toners se encuentran distribuidos entre los 20 empleados de la empresa y ocupando el nivel legislativo está la Junta de Accionistas. A continuación se detalla los niveles de Toners Cía. Ltda.

Presidente

Gerente General

- Responsable de Talento Humano.
- Contabilidad
  - Auxiliar contable
- Responsable de Línea de producto MAXCOLOR.
- Responsable de Marketing.

- Responsable de Garantías Técnicas.
- Responsable de Departamento Técnico
  - Técnico de Mantenimiento y Reparación de impresoras
  - Técnico 1
  - Técnico 2
- Responsable de Bodega
- Responsable de Transporte y Despachos.
- Vendedor 1
- Vendedor 2
- Administrador de sucursal 1
  - Vendedor 1 de Sucursal 1
- Administrador de sucursal 2
  - Técnico 1 de Sucursal 2

#### **Nivel Legislativo.**

- Junta de Accionistas.

#### **ACCIONISTAS.**

- Ing. Roberto Carlos Falconi Orellana (Gerente General)
- Ing. Patricio Fabián Tandazo Agila (Presidente Ejecutivo)

#### **NIVEL DIRECTIVO**

- Presidente Ejecutivo.

## **NIVEL EJECUTIVO**

- Gerente General

## **NIVEL OPERATIVO**

- Administrador de sucursal 1.
- Administrador de sucursal 2.
- Contadora.
- Responsable de Talento Humano.
- Responsable de Marketing.
- Responsable Departamento Técnico.
- Responsable de Bodega.

## **NIVEL AUXILIAR**

- Auxiliar contable
- Responsable de Línea de Producto MAXCOLOR.
- Responsable de Garantías Técnicas.
- Responsable de Transporte y despachos
- Técnico de Mantenimiento y Reparación de impresoras.
- Vendedor 1.
- Vendedor 2.
- Técnico 1.
- Técnico 2.
- Vendedor de Sucursal 1.

- Técnico de Sucursal 2.

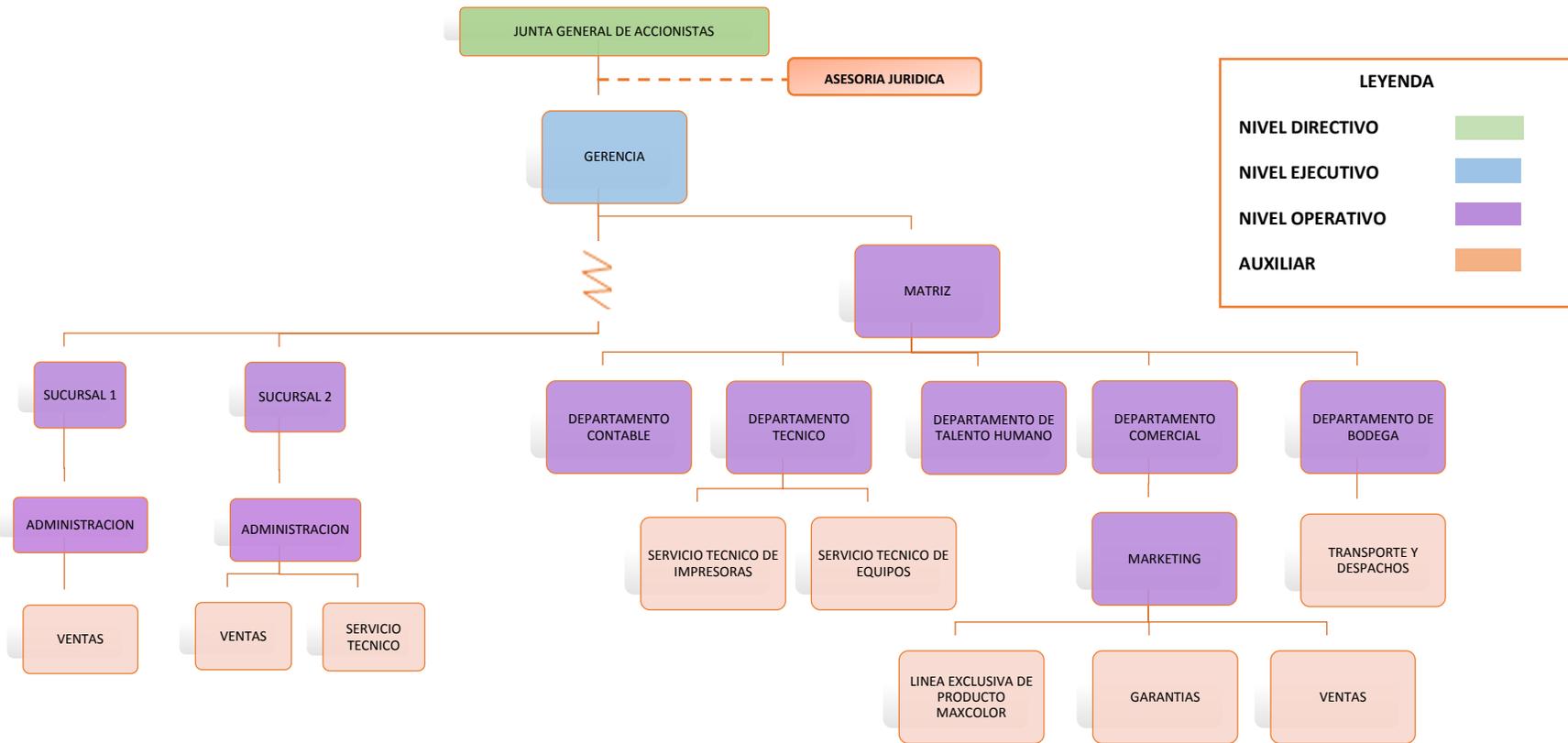
## **ORGANIGRAMA**

Toda organización posee un organigrama que se establece en base a las funciones que desempeñan cada empleado dentro de la empresa, mismo que debe reflejar la distribución de responsabilidades y líneas de autoridad. Las obligaciones de un conjunto de los empleados deben estar atribuidas de tal forma que uno o varios de estos miembros, comprueben el trabajo de los otros.

Para éste fin se ha propuesto para la empresa Tecnológica Toners Cía. Ltda. de la ciudad de Loja, un organigrama que muestre enteramente los niveles funcionales y líneas de autoridad existentes dentro de la organización, de tal manera que los empleados puedan distinguir en su estructura todos y cada uno de los puestos que prevalecen como parte de un conjunto. A continuación se detalla el organigrama propuesto para la empresa Toners.

# EL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE TONERS CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA

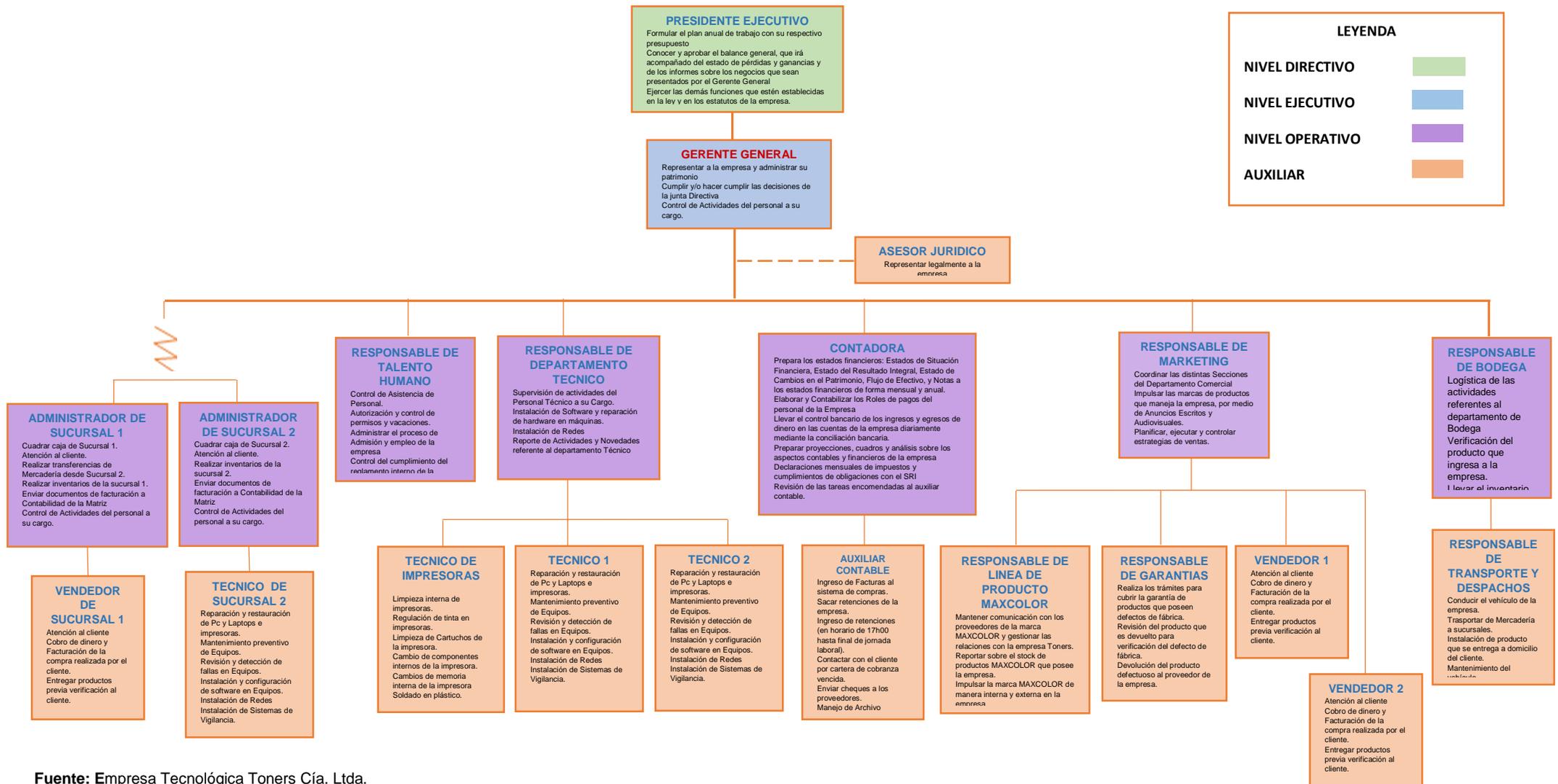
GRAFICO 26



**Fuente:** Empresa Tecnológica Toners Cía. Ltda.  
**Elaboración:** El Autor.

# EL ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE TONERS CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA

## GRAFICO 27

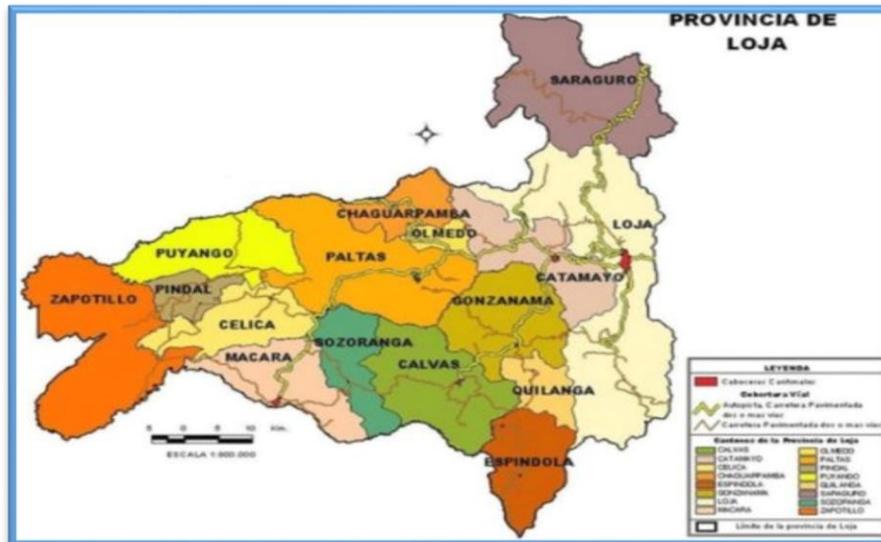


Fuente: Empresa Tecnológica Toners Cía. Ltda.

Elaboración: El Autor

## MAPA DE LA PROVINCIA DE LOJA

GRAFICO 28

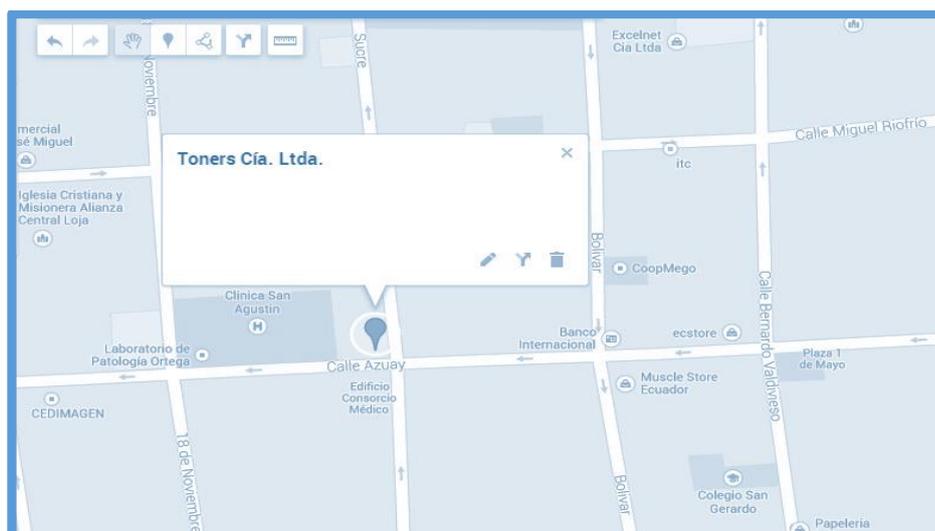


Fuente: <http://www.mapasecuador.net/mapa/mapa-loja-mapa-division-politica.html>  
Elaboración: Mapas del Ecuador.net

## MICRO LOCALIZACION

### CROQUIS DE LA UBICACIÓN DE TONERS CIA. LTDA.

GRAFICO 29



Fuente: <https://maps.google.com.ec/maps?hl=es&tab=wl/-4.000329,-79.202881>  
Elaboración: Google Maps

## **PROPUESTA DEL MANUAL DE FUNCIONES, VALUACION DE PUESTOS Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO**

### **Introducción**

Las bases principales en la gestión del Recurso Humano lo constituyen: el Manual de Funciones, que describe la categorización de los puestos de trabajo dentro de la empresa y hace una descripción de actividades y responsabilidades de cada uno de los cargos que posee la Compañía; También está el realizar una adecuada Valuación de Puestos que permita al empleado recibir un salario acorde a las especificaciones y exigencias que la empresa requiere para su cargo; Finalmente tenemos el Reglamento de Admisión y Empleo con el cual la intención del presente trabajo es el de establecer un método y procedimientos definidos que regulen los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal de acuerdo a las necesidades que percibe la compañía.

En consecuencia, el presente trabajo pretende aportar a la empresa Tecnológica Toners Cía. Ltda., de herramientas prácticas que permitan un óptimo desempeño en las actividades dentro de la misma, una mejor determinación de salarios y mayor eficiencia durante el proceso de admisión y empleo.

### **Objetivos**

Los objetivos de la elaboración del presente trabajo investigativo realizado en la empresa Tecnológica Toners Cía. Ltda., son los siguientes:

## **Objetivo General**

- Elaborar un Manual de funciones, Valuación de Puestos y Reglamento de Admisión y Empleo para la Empresa Tecnológica Toners Cía. Ltda. de la ciudad de Loja.

## **Objetivos Específicos**

- Definir una estructura orgánica funcional, estableciendo los niveles jerárquicos, responsabilidades específicas y el mejor perfil para cada puesto de trabajo en la empresa.
- Elaboración de un Manual de Funciones para la empresa **Tecnológica Toners Cía. Ltda.**
- Determinar la información necesaria de la empresa así como las bases científicas para realizar una correcta Valuación de Puestos.
- Elaborar una correcta Valuación de Puestos, para la empresa **Tecnológica Toners Cía. Ltda.**
- Definir las bases científicas y legales que permitan realizar un correcto proceso de Admisión y Empleo en la empresa.
- Elaborar un Reglamento de Admisión y Empleo para la empresa **Tecnológica Toners Cía. Ltda.**



**MANUAL DE FUNCIONES  
PARA EL TALENTO  
HUMANO DE LA EMPRESA  
TECNOLOGICA TONERS  
CIA. LTDA. DE LA**



<b>EMPRESA TECNOLOGICA TONERS Cía. Ltda.</b>	
<b>CODIGO</b>	T-01
<b>TITULO DEL PUESTO:</b>	Gerente General
<b>AREA DE GESTIÓN:</b>	Administrativa
<b>SUPERVISOR INMEDIATO:</b>	Junta de Accionistas
<b>NATURALEZA DE TRABAJO:</b>	<b>Misión del Puesto</b>
<p>Representar a la empresa y administrar su patrimonio.            Cumplir y/o hacer cumplir las decisiones de la junta Directiva.            Programar, organizar, ejecutar y controlar simultánea y gradualmente las actividades dentro de la organización.</p>	
<b>FUNCIONES TIPICAS:</b>	<b>Actividades Esenciales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar Legalmente a la Empresa.</li> <li>• Planificar, dirigir, organizar y controlar las actividades dentro de la empresa.</li> <li>• Supervisar y Controlar de actividades del personal a cargo.</li> <li>• Recibir dinero de cajas ubicadas tanto en la Matriz como en las Sucursales.</li> <li>• Atender asuntos, operaciones y actividades, tanto externas como internas enfocadas a las áreas técnica, financiera, comercial y administrativa de la empresa.</li> <li>• Manejar Préstamos económicos que posee la empresa con Instituciones Financieras.</li> <li>• Realizar trámites administrativos ante las instituciones de ley.</li> <li>• Dirigir asuntos relacionados con inversiones, compras, productos, investigación y desarrollo, recursos humanos, mercados potenciales, etc.</li> <li>• Coordinar con el área Administrativa las contrataciones, cambios, promociones, sanciones, etc.</li> <li>• Dar solución a reclamos generados a través del servicio al cliente.</li> </ul>	
<b>CARACTERISTICAS DE CLASE:</b>	<b>Destrezas específicas requeridas</b>
Liderazgo	
Organización	
Capacidad Analítica	
<b>REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO</b>	
<b>EDUCACIÓN:</b>	Ingeniero Comercial.
<b>EXPERIENCIA:</b>	4 años en cargos afines.
Conocimientos en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos contables y finanzas.</li> <li>• Organización.</li> <li>• Marketing, publicidad, economía.</li> <li>• Atención al cliente.</li> <li>• Técnicas de ventas.</li> </ul>	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
<b>AMBIENTE:</b>	Oficina y diversas áreas de la empresa.
<b>RIESGO:</b>	Ninguno.

<b>EMPRESA TECNOLOGICA TONERS Cía. Ltda.</b>	
<b>CODIGO</b>	T-02
<b>TITULO DEL PUESTO:</b>	Responsable de Talento Humano
<b>AREA DE GESTIÓN:</b>	Departamento de Talento Humano
<b>SUPERVISOR INMEDIATO:</b>	Gerente
<b>NATURALEZA DE TRABAJO:</b>	<b>Misión del Puesto</b>
Administrar el talento Humano de la empresa Tecnológica Toners Cía. Ltda. y demás gestiones competentes al personal de la empresa a fin de lograr mayor eficiencia y eficacia en el cumplimiento de las funciones propias de cada empleado dentro de la organización.	
<b>FUNCIONES TIPICAS:</b>	<b>Actividades Esenciales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar Asistencia de Personal.</li> <li>• Emitir un reporte mensual de asistencia del personal.</li> <li>• Realizar un informe de Atrasos y ausencias del personal.</li> <li>• Autorizar y controlar permisos y vacaciones.</li> <li>• Realizar notificaciones a empleados que hayan incumplido con el reglamento interno de la empresa.</li> <li>• Administrar el proceso de Admisión y empleo, acorde al reglamento de admisión y empleo instaurado y con las siguientes actividades:</li> <li>• Publicar el anuncio de vacantes en prensa escrita, redes sociales y demás medios que sean requeridos.</li> <li>• Recibir carpetas con los currículos de aspirantes a las vacantes.</li> <li>• Clasificar las carpetas de aspirantes de acuerdo al perfil del cargo requerido.</li> <li>• Direccionar los aspirantes hacia las entrevistas con el gerente.</li> <li>• Realizar contratos de trabajo al nuevo personal de la empresa.</li> <li>• Realizar las actividades de inducción del nuevo personal en la empresa acorde al manual de funciones.</li> <li>• Gestionar la capacitación continua del personal.</li> </ul>	
<b>CARACTERISTICAS DE CLASE:</b>	<b>Destrezas específicas requeridas</b>
Buenas relaciones interpersonales	
Conocimiento del entorno organizacional	
<b>REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO</b>	
<b>EDUCACIÓN:</b>	Ingeniero Comercial
<b>EXPERIENCIA :</b>	2 años de experiencia en cargos similares.
Procesos administrativos afines al cargo. Conocimientos sobre organización.	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
<b>AMBIENTE:</b>	Oficina.
<b>RIESGO:</b>	Ninguno.

<b>EMPRESA TECNOLOGICA TONERS Cía. Ltda.</b>	
<b>CODIGO</b>	T-03
<b>TITULO DEL PUESTO:</b>	Contador
<b>AREA DE GESTIÓN:</b>	Departamento Contable
<b>SUPERVISOR INMEDIATO:</b>	Gerente
<b>NATURALEZA DE TRABAJO:</b>	<b>Misión del Puesto</b>
Elaboración de los estados financieros, de acuerdo a los principios, normas y procedimientos contables establecidos; de modo eficiente, transparente y oportuno.	
<b>FUNCIONES TIPICAS:</b>	<b>Actividades Esenciales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examinar y analizar la información que contienen los documentos para realizar la contabilización de los mismos.</li> <li>• Codificar las cuentas contables de acuerdo a las NIIF</li> <li>• Preparar los estados financieros: Estados de Situación Financiera, Estado del Resultado Integral, Estado de Cambios en el Patrimonio, Flujo de Efectivo, y Notas a los estados financieros. De forma mensual y anual.</li> <li>• Elaborar y Contabilizar los Roles de pagos del personal de la Empresa.</li> <li>• Realizar el control bancario de los ingresos y egresos de dinero en las cuentas de la empresa diariamente mediante la conciliación bancaria.</li> <li>• Verificar las ventas diarias con tarjetas de crédito para elaborar el informe de acreditación de las mismas.</li> <li>• Preparar proyecciones, cuadros y análisis sobre los aspectos contables y financieros de la empresa.</li> <li>• Realizar el Aviso de entrada al IESS y legalización de su situación laboral en el MRL (Ministerio de Relaciones Laborales) del nuevo personal contratado.</li> <li>• Realizar Declaraciones mensuales de impuestos y cumplimientos de obligaciones con el SRI.</li> <li>• Realizar los comprobantes de los movimientos contables como: asientos contables, integrar las ventas, costo de ventas, cuentas por cobrar, inventario anticipos de clientes y pagos a proveedores.</li> <li>• Ingresar Compras (Inventarios), Gastos Generales, etc.</li> <li>• Emitir Retenciones físicas y electrónicas.</li> <li>• Emitir cheques correspondientes a pagos de proveedores y demás gastos de la empresa.</li> <li>• Realizar el control de cuentas por pagar.</li> <li>• Enviar a elaborar documentos como facturas retenciones comprobantes de ingreso, gastos entre otros.</li> <li>• Revisar las tareas encomendadas al auxiliar contable.</li> </ul>	
<b>CARACTERISTICAS DE CLASE:</b>	<b>Destrezas específicas requeridas</b>
Destreza Matemática	
<b>REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO</b>	
<b>EDUCACIÓN:</b>	Licenciado(a) en Contabilidad y Auditoría.
<b>EXPERIENCIA:</b>	3 años en cargos afines.
Conocimientos en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislación Tributaria.</li> <li>• Procesos contables y finanzas.</li> <li>• Computación básica.</li> </ul>	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
<b>AMBIENTE:</b>	Oficina
<b>RIESGO:</b>	Ninguno.

**EMPRESA TECNOLOGICA TONERS Cía. Ltda.**

<b>CODIGO</b>	T-04
<b>TITULO DEL PUESTO:</b>	Responsable de Marketing
<b>AREA DE GESTIÓN:</b>	Departamento Comercial
<b>SUPERVISOR INMEDIATO:</b>	Gerente
<b>NATURALEZA DE TRABAJO:</b>	<b>Misión del Puesto</b>
Impulsar el nombre de la empresa y sus productos en el mercado local y nacional.	
<b>FUNCIONES TÍPICAS:</b>	<b>Actividades Esenciales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsar el nombre de la empresa como Proveedor y distribuidor de Productos tecnológicos informáticos, por medio de Anuncios Escritos y Audiovisuales.</li> <li>• Impulsar la marca y productos que maneja la empresa, por medio de Anuncios Escritos, Audiovisuales, en la web y redes sociales.</li> <li>• Realizar la edición de Audio y video para propagandas televisivas y radiales de la empresa.</li> <li>• Grabar cuñas radiales.</li> <li>• Elaborar en conjunto con los directivos Ofertas y Promociones orientadas al cliente o consumidor final.</li> <li>• Planificar, ejecutar y controlar estrategias de ventas.</li> <li>• Controlar y supervisar las actividades del Área de línea de Producto MAXCOLOR, Garantías Técnicas y área de Ventas.</li> </ul>	
<b>CARACTERISTICAS DE CLASE:</b>	<b>Destrezas específicas requeridas</b>
Creatividad	
Buen manejo de tecnologías Audiovisuales	
<b>REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO</b>	
<b>EDUCACIÓN :</b>	Ingeniero Comercial o Estudios superiores en Marketing,
<b>EXPERIENCIA:</b>	3 años en cargos afines.
Conocimientos en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing.</li> <li>• Microsoft Office.</li> <li>• Internet.</li> <li>• Outlook.</li> <li>• Medios de comunicación Audiovisuales.</li> </ul>	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
<b>AMBIENTE:</b>	Oficina y ambientes externos a la empresa.
<b>RIESGO:</b>	Ninguno.

<b>EMPRESA TECNOLOGICA TONERS Cía. Ltda.</b>	
<b>CODIGO</b>	T-05
<b>TITULO DEL PUESTO:</b>	Responsable de Línea de Producto MAXCOLOR
<b>AREA DE GESTIÓN:</b>	Departamento Comercial
<b>SUPERVISOR INMEDIATO:</b>	Responsable de Marketing
<b>NATURALEZA DE TRABAJO:</b>	<b>Misión del Puesto</b>
Responsable del Manejo de Relaciones y Actividades Comerciales entre la empresa MAXCOLOR y Toners Cía. Ltda.	
<b>FUNCIONES TÍPICAS:</b>	<b>Actividades Esenciales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener comunicación con los proveedores de la marca MAXCOLOR y gestionar las relaciones con la empresa Toners.</li> <li>• Captar y capacitar clientes hacia la marca MAXCOLOR.</li> <li>• Publicar sobre los nuevos productos que lanza al mercado la marca.</li> <li>• Enviar correos electrónicos con publicidad a los clientes de Toners a nivel nacional.</li> <li>• Reportar sobre el stock de productos MAXCOLOR que posee la empresa Toners Cía. Ltda.</li> <li>• Realizar actividades de Marketing enfocados exclusivamente a la marca MAXCOLOR.</li> <li>• Impulsar la marca MAXCOLOR de manera interna en la empresa, mediante capacitación a los empleados para que ellos también promocionen el producto y externamente mediante promociones o descuentos en productos MAXCOLOR.</li> <li>• Tramitar lo referente a garantías en productos de la marca MAXCOLOR.</li> <li>• Cumplir con las metas de venta determinadas por la Gerencia.</li> <li>• Planificar, ejecutar y controlar estrategias de ventas.</li> <li>• Informar acerca de los nuevos requerimientos para fabricación de productos.</li> <li>• Asistir como promotor a capacitaciones y eventos tecnológicos propuestos por la empresa.</li> <li>• Limpiar su área de trabajo.</li> </ul>	
<b>CARACTERISTICAS DE CLASE:</b>	<b>Destrezas específicas requeridas</b>
Capacidad de negociación.	
Creatividad.	
<b>REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO</b>	
<b>EDUCACIÓN:</b>	Ingeniero Comercial o Estudios superiores en Marketing,
<b>EXPERIENCIA:</b>	1 año en cargos afines.
Conocimientos en:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing</li> <li>• Microsoft Office.</li> <li>• Internet</li> <li>• Outlook.</li> </ul>	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
<b>AMBIENTE:</b>	Oficina y ambientes externos a la empresa.
<b>RIESGO:</b>	Ninguno.



## EMPRESA TECNOLOGICA TONERS Cía. Ltda.

<b>CODIGO</b>	T-06
<b>TITULO DEL PUESTO:</b>	Responsable de Garantías Técnicas
<b>AREA DE GESTIÓN:</b>	Departamento Comercial
<b>SUPERVISOR INMEDIATO:</b>	Responsable de Marketing
<b>NATURALEZA DE TRABAJO:</b>	<b>Misión del Puesto</b>
Tramitar todo lo referente a garantías de productos que maneja la empresa. Excepto lo referente a la marca MAXCOLOR.	
<b>FUNCIONES TIPICAS:</b>	<b>Actividades Esenciales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender al Cliente en lo referente a garantías.</li> <li>• Registrar y verificar el producto que ingresa al proceso de garantías y en caso de no aplicar entregar al departamento técnico para su mantenimiento y reparación.</li> <li>• Emitir informe de los productos defectuosos con la copia de factura original legible del proveedor, informe técnico y solicitud de garantía.</li> <li>• Enviar y despachar el producto defectuoso por medio de servicios de mensajería para entrega a domicilio del proveedor.</li> <li>• Registrar las distintas gestiones hechas ante el proveedor y de transporte.</li> <li>• Gestionar constantemente ante proveedores, centros de servicio autorizados de productos y marcas en el producto defectuoso enviado.</li> <li>• Auxiliar a los clientes en garantías que tienen que tramitar directamente con los centros autorizados de servicio.</li> <li>• Gestionar cambios inmediatos en caso de que el producto presente fallas al momento de la venta.</li> <li>• Emitir informes y entregar productos a clientes una vez que el mismo sea devuelto.</li> <li>• Asistir a eventos tecnológicos y capacitaciones propuestas por la empresa.</li> <li>• Informar de las distintas novedades presentadas en su área, a los directivos de la empresa.</li> <li>• Limpiar su área de trabajo.</li> </ul>	
<b>CARACTERISTICAS DE CLASE:</b>	<b>Destrezas específicas requeridas</b>
Organización.	
Capacidad de Resolución de Problemas	
<b>REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO</b>	
<b>EDUCACIÓN:</b>	Bachiller
<b>EXPERIENCIA:</b>	1 año de experiencia en áreas comerciales o afines al puesto
Conocimientos en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de Calidad.</li> <li>• Manejo de Microsoft Office.</li> <li>• Internet.</li> <li>• Outlook.</li> </ul>	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
<b>AMBIENTE:</b>	Oficina y diversas áreas de la empresa
<b>RIESGO:</b>	Ninguno.





## EMPRESA TECNOLÓGICA TONERS Cía. Ltda.

<b>CODIGO</b>	T-07
<b>TITULO DEL PUESTO:</b>	Responsable de Bodega
<b>AREA DE GESTIÓN:</b>	Departamento de Bodega
<b>SUPERVISOR INMEDIATO:</b>	Gerente
<b>NATURALEZA DE TRABAJO:</b>	<b>Misión del Puesto</b>
Responsable del correcto funcionamiento, coordinación, organización y manejo de inventarios del departamento de bodega de la empresa, de manera que la mercadería pueda ser distribuida en tiempo y forma oportuna.	
<b>FUNCIONES TIPICAS:</b>	<b>Actividades Esenciales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender los requerimientos de las diferentes áreas de la empresa en cuanto a suministros de materiales, productos y mercadería.</li> <li>• Recibir mercadería proveniente de Proveedores.</li> <li>• Despachar mercadería que va dirigida a Clientes y distribuidores.</li> <li>• Verificar el producto que ingresa a la empresa.</li> <li>• Verificar guías de remisión.</li> <li>• Realizar el control inventario de los suministros, productos y mercadería almacenada en bodega.</li> <li>• Asignar fecha en los productos ingresados.</li> <li>• Verificar series de productos registrados en facturas y gestionar con proveedores el cambio de series en caso que se encuentre mal registrados.</li> <li>• Verificar que el producto enviado por los proveedores este completo.</li> <li>• Asignar código de barras a los productos que carezcan del mismo.</li> <li>• Revisar permanentemente e informar de stock de productos agotado en bodega para su compra y reposición.</li> <li>• Informar de novedades presentadas en su área.</li> <li>• Coordinar las actividades referentes al departamento de Bodega.</li> <li>• Separar mercadería que se utilizara en una venta futura, previa recepción de un documento de apoyo.</li> <li>• Hacer rotar los productos almacenados de acuerdo al tiempo de ingreso.</li> <li>• Dar un adecuado trato a la mercadería con el fin de no estropearla.</li> <li>• Controlar y supervisar las actividades del Responsable de Transporte y Despachos.</li> <li>• Limpiar su área de trabajo.</li> </ul>	
<b>CARACTERISTICAS DE CLASE:</b>	<b>Destrezas específicas requeridas</b>
Habilidad para maniobrar objetos.	
Organización.	
<b>REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO</b>	
<b>EDUCACIÓN:</b>	Ingeniero comercial
<b>EXPERIENCIA:</b>	2 años en cargos afines al puesto.
Conocimientos en:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Software utilitario básico.</li> <li>• Manejo de Inventarios.</li> </ul>	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
<b>AMBIENTE:</b>	Instalaciones de Bodega
<b>RIESGO:</b>	Mínimo, se deberá usar prenda de protección para maniobrar equipos.

## EMPRESA TECNOLÓGICA TONERS Cía. Ltda.

<b>CODIGO</b>	T-08
<b>TITULO DEL PUESTO:</b>	Responsable de Departamento Técnico
<b>AREA DE GESTIÓN:</b>	Departamento Técnico
<b>SUPERVISOR INMEDIATO:</b>	Gerente
<b>NATURALEZA DE TRABAJO:</b>	<b>Misión del Puesto</b>
Organizar, controlar, ayudar y dirigir las actividades del departamento de Servicio Técnico de la empresa así como del personal a su cargo.	
<b>FUNCIONES TÍPICAS:</b>	<b>Actividades Esenciales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar los Equipos de Computación, repuestos y accesorios para mantenimiento y/o reparación.</li> <li>• Asignar actividades al personal a su cargo.</li> <li>• Informar al jefe de garantías de productos que no pueden ser solucionados y entren en el proceso de garantía.</li> <li>• Realizar mantenimiento y reparación de equipos de computación, repuestos y accesorios.</li> <li>• Dar mantenimiento periódico de los equipos de computación propios de la empresa.</li> <li>• Instalar y configurar redes dentro de la ciudad.</li> <li>• Intervenir junto con el jefe de RR.HH en el proceso de selección de personal para el departamento técnico de la empresa.</li> <li>• Reportar Actividades y novedades presentadas en el Dpto. Técnico de la empresa.</li> <li>• Registrar y custodiar todos los productos entregados al Dpto. Técnico.</li> <li>• Realizar autocapacitación vía Web.</li> </ul>	
<b>CARACTERÍSTICAS DE CLASE:</b>	<b>Destrezas específicas requeridas</b>
Liderazgo	
Capacidad analítica	
Organización	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO</b>	
<b>EDUCACIÓN:</b>	Tecnólogo Informático
<b>EXPERIENCIA:</b>	3 años en cargos afines al puesto.
Conocimientos en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Software de equipos informáticos y sistema de redes.</li> <li>• Ensamblaje y desmontaje de hardware de equipos informáticos.</li> </ul>	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
<b>AMBIENTE:</b>	Taller de trabajo
<b>RIESGO:</b>	Mínimo, posibles cortadas o quemaduras con cautín.



## EMPRESA TECNOLÓGICA TONERS Cía. Ltda.

<b>CODIGO</b>	T-09
<b>TITULO DEL PUESTO:</b>	Administrador de Sucursal
<b>AREA DE GESTIÓN:</b>	Sucursal
<b>SUPERVISOR INMEDIATO:</b>	Gerente
<b>NATURALEZA DE TRABAJO:</b>	<b>Misión del Puesto</b>
Organizar, controlar y dirigir las actividades comerciales de la Sucursal 1 de la empresa Toners Cía. Ltda.	
<b>FUNCIONES TÍPICAS:</b>	<b>Actividades Esenciales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuidar y responsabilizarse de Caja en la Sucursal</li> <li>• Cuidar y responsabilizarse de la Mercadería de Sucursal</li> <li>• Cuadrar caja de Sucursal</li> <li>• Dar atención al cliente en sucursal</li> <li>• Brindar Información correcta y precisa al cliente sobre los productos de la empresa.</li> <li>• Realizar transferencias de Producto desde la Sucursal 1 hacia Matriz o Sucursal 2.</li> <li>• Realizar guías de remisión por transferencias de producto de un local a otro.</li> <li>• Registrar Cheques.</li> <li>• Realizar inventarios continuos de la sucursal</li> <li>• Cobrar dinero y Facturar compras realizadas por los clientes.</li> <li>• Direccionar los clientes a sucursal y/o matriz.</li> <li>• Enviar facturas, voucher y cheques a contabilidad de la Matriz.</li> <li>• Emitir factura, recepción de dinero y guardar vouchers generados por compras.</li> <li>• Informar al gerente de novedades referentes a la sucursal</li> <li>• Exhibir y colocar precios en los productos.</li> <li>• Realizar Autocapacitación sobre los productos exhibidos para la venta con la información que proporcione cada proveedor en sus respectivos catálogos.</li> <li>• Asistir a capacitaciones y eventos tecnológicos propuestos por la empresa.</li> <li>• Limpiar su área de trabajo.</li> </ul>	
<b>CARACTERÍSTICAS DE CLASE:</b>	<b>Destrezas específicas requeridas</b>
Liderazgo.	
Organización	
Control de Personal	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO</b>	
<b>EDUCACIÓN:</b>	Ingeniero Comercial
<b>EXPERIENCIA:</b>	3 años de experiencia en cargos de afines al puesto.
Conocimientos en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al cliente.</li> <li>• Manejo de Microsoft Office.</li> <li>• Internet.</li> </ul>	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
<b>AMBIENTE:</b>	Sucursal 1 de Toners, Calles Sucre y Azuay.
<b>RIESGO:</b>	Ninguno.

## EMPRESA TECNOLOGICA TONERS Cía. Ltda.

<b>CODIGO</b>	T-10
<b>TITULO DEL PUESTO:</b>	Auxiliar Contable
<b>AREA DE GESTIÓN:</b>	Departamento Contable
<b>SUPERVISOR INMEDIATO:</b>	Contadora
<b>NATURALEZA DE TRABAJO:</b>	<b>Misión del Puesto</b>
<p>Coordinar con inmediato superior actividades de registros contables de la empresa, para que exista una adecuada aplicación Técnica, Jurídica, Contable, Tributaria y Financiera de los valores económicos de la Empresa.</p>	
<b>FUNCIONES TIPICAS:</b>	<b>Actividades Esenciales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresar Facturas al sistema de compras.</li> <li>• Emitir retenciones a proveedores.</li> <li>• Ingresar retenciones.</li> <li>• Contactar con clientes por cartera de cobranza vencida.</li> <li>• Enviar cheques a los proveedores.</li> <li>• Manejar y cuidar Archivo Contable.</li> <li>• Asistir a la contadora en las actividades inherentes al departamento Contable.</li> <li>• Limpiar su área de trabajo.</li> </ul>	
<b>CARACTERISTICAS DE CLASE:</b>	<b>Destrezas especificas requeridas</b>
<p>Buen desempeño bajo presión. Trabajo en equipo.</p>	
<b>REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO</b>	
<b>EDUCACIÓN:</b>	Licenciada en Contabilidad y Auditoría.
<b>EXPERIENCIA:</b>	1 años en cargos afines al puesto.
<p>Conocimientos en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislación Tributaria.</li> <li>• Procesos contables y finanzas.</li> <li>• Computación básica.</li> </ul>	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
<b>AMBIENTE:</b>	Oficina
<b>RIESGO:</b>	Ninguno.

## EMPRESA TECNOLOGICA TONERS Cía. Ltda.

<b>CODIGO</b>	T-11
<b>TITULO DEL PUESTO:</b>	Responsable de Transporte y Despachos
<b>AREA DE GESTIÓN:</b>	Departamento de Bodega
<b>SUPERVISOR INMEDIATO:</b>	Responsable de Bodega
<b>NATURALEZA DE TRABAJO:</b>	<b>Misión del Puesto</b>
Responsable del Vehículo de la empresa y Transporte de mercadería desde y hacia las diferentes instalaciones de la empresa, así como los productos adquiridos por lo clientes a sus domicilios.	
<b>FUNCIONES TIPICAS:</b>	<b>Actividades Esenciales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conducir el vehículo de la empresa.</li> <li>• Transportar Mercadería a sucursales.</li> <li>• Transportar Mercadería a domicilio de clientes.</li> <li>• Transportar Mercadería a Bodega de la empresa.</li> <li>• Transportar Mercadería de proveedores.</li> <li>• Transportar Mercadería a oficinas del terminal u otra agencia donde se realice el envío.</li> <li>• Transportar de Mercadería a distribuidores.</li> <li>• Revisar condiciones del producto en el momento de entrega al cliente.</li> <li>• Instalar el producto que se entrega a domicilio del cliente.</li> <li>• Trasladar documentos desde y hacia: sucursales, proveedores y clientes.</li> <li>• Dar mantenimiento del vehículo.</li> <li>• Matricular el Vehículo anualmente.</li> <li>• Mantener limpio el Vehículo de la empresa.</li> </ul>	
<b>CARACTERISTICAS DE CLASE:</b>	<b>Destrezas específicas requeridas</b>
Habilidad para maniobrar objetos pesados.	
Excelente reacción y rapidez visual.	
<b>REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO</b>	
<b>EDUCACIÓN:</b>	Bachiller
<b>EXPERIENCIA:</b>	1 año en cargos afines al puesto.
Conocimientos en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mecánica Básica automotriz.</li> </ul>	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
<b>AMBIENTE:</b>	Se desplaza dentro del perímetro urbano y a nivel de la provincia.
<b>RIESGO:</b>	Medio, posibilidad de accidentes de tránsito.

## EMPRESA TECNOLOGICA TONERS Cía. Ltda.

<b>CODIGO</b>	T-12
<b>TITULO DEL PUESTO:</b>	Vendedor
<b>AREA DE GESTIÓN:</b>	Departamento Comercial
<b>SUPERVISOR INMEDIATO:</b>	Responsable de Marketing
<b>NATURALEZA DE TRABAJO:</b>	<b>Misión del Puesto</b>
Atender la gestión de ventas de la matriz de la empresa asistiendo los clientes personalmente o vía Call-Center.	
<b>FUNCIONES TIPICAS:</b>	<b>Actividades Esenciales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender al Cliente.</li> <li>• Cobrar dinero y Facturar la compra realizada por el cliente.</li> <li>• Atender a clientes por Call-Center.</li> <li>• Indicar especificaciones y precio del producto al cliente.</li> <li>• Asesorar en ventas a clientes.</li> <li>• Realizar proformas por cotización de productos al cliente.</li> <li>• Entregar productos previa verificación al cliente.</li> <li>• Realizar Autocapacitación sobre los productos exhibidos para la venta con la información que proporcione cada proveedor en sus respectivos catálogos.</li> <li>• Exhibir y colocar de precios de todos los productos.</li> <li>• Cuidar los productos entregados para exhibición y ventas.</li> <li>• Guiar a los clientes hacia las distintas áreas de la empresa.</li> <li>• Registrar notas de entrega.</li> <li>• Limpiar escritorio, perchas, vitrinas y demás muebles que estén en el área de trabajo.</li> </ul>	
<b>CARACTERISTICAS DE CLASE:</b>	<b>Destrezas específicas requeridas</b>
Capacidad de Comunicación.	
Buenas relaciones interpersonales.	
<b>REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO</b>	
<b>EDUCACIÓN:</b>	Bachiller
<b>EXPERIENCIA:</b>	1 año en cargos como vendedor.
Adicional <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad.</li> <li>• Eficiencia.</li> <li>• Excelente atención al cliente.</li> </ul>	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
<b>AMBIENTE:</b>	Áreas de Venta de la Matriz.
<b>RIESGO:</b>	Ninguno.

## EMPRESA TECNOLOGICA TONERS Cía. Ltda.

<b>CODIGO</b>	T-13
<b>TITULO DEL PUESTO:</b>	Técnico de Impresoras
<b>AREA DE GESTIÓN:</b>	Departamento Técnico
<b>SUPERVISOR INMEDIATO:</b>	Jefe de Departamento Técnico.
<b>NATURALEZA DE TRABAJO:</b>	<b>Misión del Puesto</b>
Mantenimiento preventivo y correctivo incluyendo revisión y diagnóstico de equipos de impresión.	
<b>FUNCIONES TIPICAS:</b>	<b>Actividades Esenciales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar de Ingreso de equipos de impresión.</li> <li>• Realizar Limpieza interna y externa de Impresoras.</li> <li>• Dar mantenimiento de impresoras con sistema de tinta continúa.</li> <li>• Instalar impresoras con sistema de tinta continúa</li> <li>• Recargar cartuchos y Toners de impresora.</li> <li>• Dar mantenimiento y reparación a impresoras.</li> <li>• Instalar impresoras a Domicilio.</li> <li>• Soldar componentes internos de equipos de impresión en plástico.</li> </ul>	
<b>CARACTERISTICAS DE CLASE:</b>	<b>Destrezas especificas requeridas</b>
Capacidad analítica	
Organización	
<b>REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO</b>	
<b>EDUCACIÓN:</b>	Tecnólogo Informático.
<b>EXPERIENCIA:</b>	2 años en cargos afines al puesto.
Conocimientos en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversas tecnologías de Impresión.</li> <li>• Soldado en plástico.</li> <li>• Software para equipos de impresión.</li> </ul>	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
<b>AMBIENTE:</b>	Taller de trabajo
<b>RIESGO:</b>	Mínimo, posibles cortadas o quemaduras con cautín.

## EMPRESA TECNOLOGICA TONERS Cía. Ltda.

<b>CODIGO</b>	T-14
<b>TITULO DEL PUESTO:</b>	Técnico
<b>AREA DE GESTIÓN:</b>	Departamento Técnico
<b>SUPERVISOR INMEDIATO:</b>	Jefe de Departamento Técnico.
<b>NATURALEZA DE TRABAJO:</b>	<b>Misión del Puesto</b>
Mantenimiento preventivo y correctivo incluyendo revisión y diagnóstico de Computadores de Escritorio y Portátiles.	
<b>FUNCIONES TIPICAS:</b>	<b>Actividades Esenciales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar equipos de computación, repuestos y accesorios para su posterior y/o inmediata reposición.</li> <li>• Dar mantenimiento y reparación a Equipos de Computación, repuestos y accesorios.</li> <li>• Ensamblar hardware (PC´s escritorios y portátiles.)</li> <li>• Instalar software, firmware en Equipos de Computación.</li> <li>• Instalar y configurar redes a domicilio dentro y fuera de la ciudad.</li> <li>• Instalar y configurar sistemas de video vigilancia.</li> <li>• Dar reparación electrónica a Equipos de computación.</li> <li>• Realizar inspección para instalaciones a domicilio.</li> <li>• Realizar autocapacitación vía web.</li> <li>• Asistir a capacitaciones y eventos tecnológicos propuestos por la empresa.</li> <li>• Ayudar a técnico de impresoras.</li> <li>• Recuperar datos de Discos Duros.</li> <li>• Limpiar el área de trabajo.</li> </ul>	
<b>CARACTERISTICAS DE CLASE:</b>	<b>Destrezas especificas requeridas</b>
Capacidad analítica	
Organización	
<b>REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO</b>	
<b>EDUCACIÓN:</b>	Tecnólogo Informático.
<b>EXPERIENCIA:</b>	1 años en cargos afines al puesto.
Conocimientos en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalación de Software para equipos informáticos.</li> <li>• Instalación de Redes.</li> <li>• Instalación de Equipos y Sistemas de vigilancia.</li> <li>• Instalación de Hardware de equipos informáticos.</li> </ul>	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
<b>AMBIENTE:</b>	Taller de trabajo.
<b>RIESGO:</b>	Mínimo, posibles cortadas o quemaduras con cautín

**VALUACION DE PUESTOS  
PARA EL TALENTO  
HUMANO DE LA EMPRESA  
TECNOLOGICA TONERS  
CIA. LTDA. DE LA  
CIUDAD DE LOJA**



**VALUACION POR PUNTOS PLANTEADO A LA EMPRESA  
TECNOLOGICA TONERS CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA.**

**ESTABLECER FACTORES QUE VAN A SER OBJETO DE VALUACIÓN**

**GRAFICO 30**



**Fuente:** Manual de Funciones.  
**Elaboración:** El Autor

### DETERMINAR GRADOS Y DEFINIR FACTORES

En este punto 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.

### DETERMINAR GRADOS

CUADRO 32

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

Fuente: Manual de Funciones.  
Elaboración: El Autor.

### DEFINIR FACTORES

**EDUCACIÓN.** Son los distintos niveles de preparación, necesaria para desempeñar eficientemente funciones que el puesto necesita

CUADRO 33

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

Fuente: Manual de Funciones.  
Elaboración: El Autor.

**EXPERIENCIA.** Es el tiempo transcurrido en funciones similares.

**CUADRO 34**

<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>1. Grado</b>	<b>0 a 1 año</b>
<b>2. Grado</b>	<b>1 año un mes a 2 años.</b>
<b>3. Grado</b>	<b>2 años un mes a 3 años.</b>
<b>4. Grado</b>	<b>3 años un mes a 5 años.</b>

Fuente: Manual de Funciones  
Elaboración: El Autor.

**INICIATIVA.** Es el buen juicio y capacidad para desempeñar el trabajo.

**CUADRO 35**

<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>1. Grado</b>	<b>Resuelve problemas de su Trabajo.</b>
<b>2. Grado</b>	<b>Resuelve problemas de su Sección.</b>
<b>3. Grado</b>	<b>Resuelve problemas de su Departamento.</b>
<b>4. Grado</b>	<b>Resuelve problemas de toda la Empresa</b>

Fuente: Manual de Funciones  
Elaboración: El Autor.

**RESPONSABILIDAD POR PERSONA.** Es el cumplimiento de sus funciones.

**CUADRO 36**

<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>1. Grado</b>	<b>Responde por su propio Trabajo.</b>
<b>2. Grado</b>	<b>Responde por el trabajo de su Sección.</b>
<b>3. Grado</b>	<b>Responde por el trabajo de su Departamento.</b>
<b>4. Grado</b>	<b>Responde por el trabajo de toda la empresa</b>

Fuente: Manual de Funciones.  
Elaboración: El Autor.

**ESFUERZO MENTAL.** Se refiere a trabajos de tipo intelectual

**CUADRO 37**

<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>1. Grado</b>	<b>Requiere mínima concentración.</b>
<b>2. Grado</b>	<b>Requiere mediana concentración.</b>
<b>3. Grado</b>	<b>Siempre requiere concentración.</b>

Fuente: Manual de Funciones.

Elaboración: El Autor.

**ESFUERZO FÍSICO.** Es el desgaste físico que sufre el individuo desde su trabajo.

**CUADRO 38**

<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>1. Grado</b>	<b>Bajo</b>
<b>2. Grado</b>	<b>Mediano</b>

Fuente: Manual de Funciones.

Elaboración: El Autor.

**RIESGOS.** Son los accidentes que pueden presentarse en el trabajo.

**CUADRO 39**

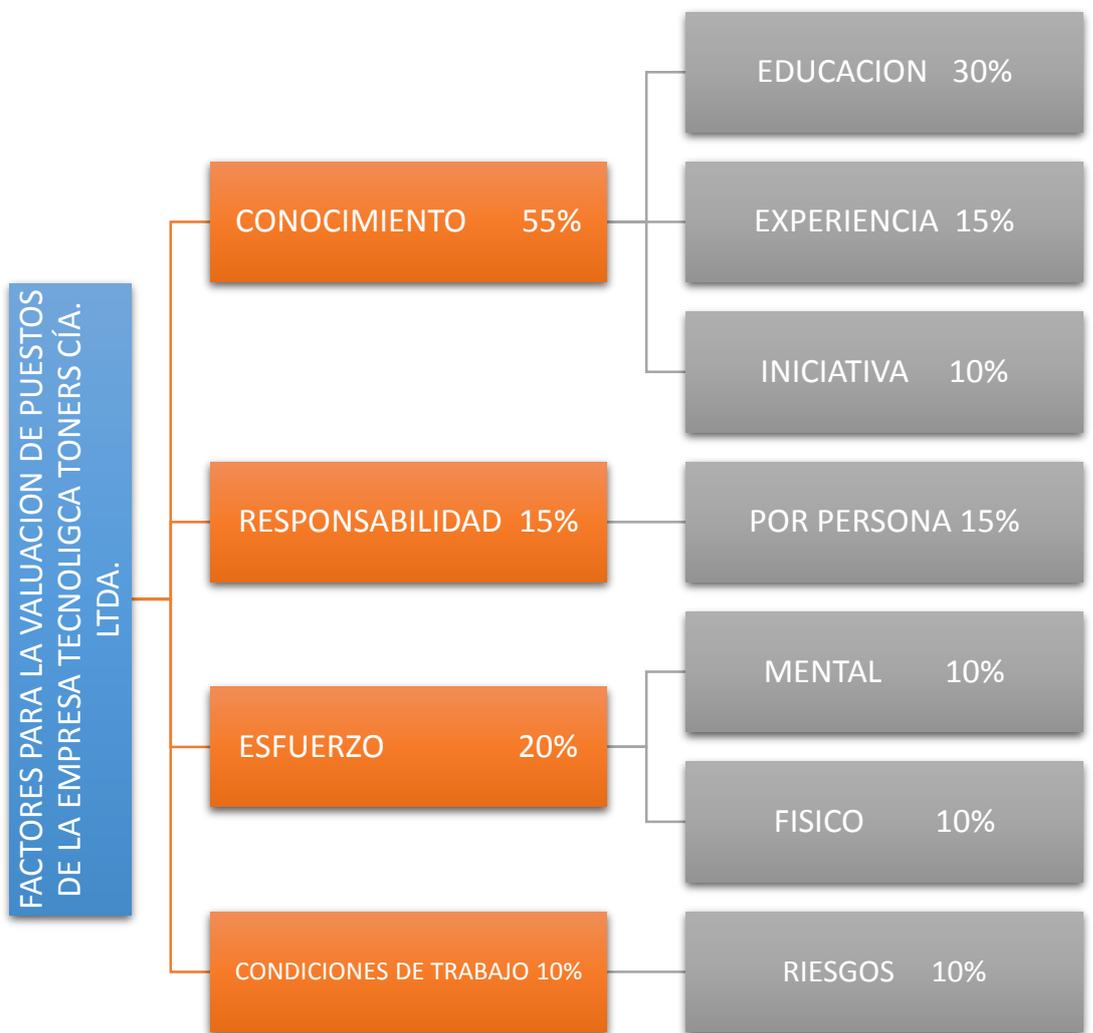
<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>1. Grado</b>	<b>Mínimo, Ocasionalmente está en riesgo</b>
<b>2. Grado</b>	<b>Medio, Está en posibilidad de sufrir accidentes</b>

Fuente: Manual de Funciones.

Elaboración: El Autor.

## PONDERACION DE FACTORES

GRAFICO 31



Fuente: Manual de Funciones.

Elaboración: El Autor.

### ESTABLECER PUNTOS A LOS GRADOS.

**CUADRO 40**

FACTORES	PESO	PRIMER GRADO	SEGUNDO GRADO	TERCER GRADO	CUARTO GRADO
EDUCACION	30	30	60	90	120
EXPERIENCIA	15	15	30	45	60
INICIATIVA	10	10	20	30	40
RESP. PERSONA	15	15	30	45	60
ESFUERZO MENTAL	10	10	20	30	
ESFUERZO FISICO	10	10	20		
RIESGO	10	10	20		

Fuente: Manual de Funciones.

Elaboración: El Autor.

### DENOMINACIÓN Y CLASIFICADOR DE PUESTOS.

**CÓDIGO:** T-01

**TÍTULO DEL PUESTO:** Gerente General

**CUADRO 41**

FACTORES	PESO	PRIMER GRADO	SEGUNDO GRADO	TERCER GRADO	CUARTO GRADO
EDUCACION	30				120
EXPERIENCIA	15				60
INICIATIVA	10				40
RESP. PERSONA	15				60
ESFUERZO MENTAL	10			30	
ESFUERZO FISICO	10				
RIESGO	10				

Fuente: Manual de Funciones.

Elaboración: El Autor.

**CÓDIGO: T-02**

**TITULO DEL PUESTO:** Responsable de Recursos Humanos.

**CUADRO 42**

FACTORES	PESO	PRIMER GRADO	SEGUNDO GRADO	TERCER GRADO	CUARTO GRADO
<b>EDUCACION</b>	30				120
<b>EXPERIENCIA</b>	15		30		
<b>INICIATIVA</b>	10				40
<b>RESP. PERSONA</b>	15			45	
<b>ESFUERZO MENTAL</b>	10		20		
<b>ESFUERZO FISICO</b>	10				
<b>RIESGO</b>	10				

Fuente: Manual de Funciones.

Elaboración: El Autor.

**CÓDIGO: T-03**

**TITULO DEL PUESTO:** Contador

**CUADRO 43**

FACTORES	PESO	PRIMER GRADO	SEGUNDO GRADO	TERCER GRADO	CUARTO GRADO
<b>EDUCACION</b>	30				120
<b>EXPERIENCIA</b>	15			45	
<b>INICIATIVA</b>	10			30	
<b>RESP. PERSONA</b>	15			45	
<b>ESFUERZO MENTAL</b>	10			30	
<b>ESFUERZO FISICO</b>	10				
<b>RIESGO</b>	10				

Fuente: Manual de Funciones.

Elaboración: El Autor.

**CÓDIGO:** T-04

**TÍTULO DEL PUESTO:** Responsable de Marketing.

**CUADRO 44**

FACTORES	PESO	PRIMER GRADO	SEGUNDO GRADO	TERCER GRADO	CUARTO GRADO
<b>EDUCACION</b>	30				120
<b>EXPERIENCIA</b>	15			45	
<b>INICIATIVA</b>	10			30	
<b>RESP. PERSONA</b>	15			45	
<b>ESFUERZO MENTAL</b>	10		20		
<b>ESFUERZO FISICO</b>	10				
<b>RIESGO</b>	10				

Fuente: Manual de Funciones.

Elaboración: El Autor.

**CÓDIGO:** T-05

**TÍTULO DEL PUESTO:** Responsable de Línea de Producto  
MAXCOLOR

**CUADRO 45**

FACTORES	PESO	PRIMER GRADO	SEGUNDO GRADO	TERCER GRADO	CUARTO GRADO
<b>EDUCACION</b>	30				120
<b>EXPERIENCIA</b>	15	15			
<b>INICIATIVA</b>	10		20		
<b>RESP. PERSONA</b>	15		30		
<b>ESFUERZO MENTAL</b>	10		20		
<b>ESFUERZO FISICO</b>	10				
<b>RIESGO</b>	10				

Fuente: Manual de Funciones.

Elaboración: El Autor.

**CÓDIGO:** T-06

**TÍTULO DEL PUESTO:** Responsable de Garantías Técnicas.

**CUADRO 46**

FACTORES	PESO	PRIMER GRADO	SEGUNDO GRADO	TERCER GRADO	CUARTO GRADO
<b>EDUCACION</b>	30		60		
<b>EXPERIENCIA</b>	15	15			
<b>INICIATIVA</b>	10		20		
<b>RESP. PERSONA</b>	15		30		
<b>ESFUERZO MENTAL</b>	10		20		
<b>ESFUERZO FISICO</b>	10				
<b>RIESGO</b>	10				

Fuente: Manual de Funciones.

Elaboración: El Autor.

**CÓDIGO:** T-07

**TÍTULO DEL PUESTO:** Responsable de Bodega

**CUADRO 47**

FACTORES	PESO	PRIMER GRADO	SEGUNDO GRADO	TERCER GRADO	CUARTO GRADO
<b>EDUCACION</b>	30				120
<b>EXPERIENCIA</b>	15		30		
<b>INICIATIVA</b>	10			30	
<b>RESP. PERSONA</b>	15			45	
<b>ESFUERZO MENTAL</b>	10		20		
<b>ESFUERZO FISICO</b>	10	10			
<b>RIESGO</b>	10	10			

Fuente: Manual de Funciones.

Elaboración: El Autor.

**CÓDIGO:** T-08

**TITULO DEL PUESTO:** Responsable de Departamento Técnico.

**CUADRO 48**

FACTORES	PESO	PRIMER GRADO	SEGUNDO GRADO	TERCER GRADO	CUARTO GRADO
<b>EDUCACION</b>	30			90	
<b>EXPERIENCIA</b>	15			45	
<b>INICIATIVA</b>	10			30	
<b>RESP. PERSONA</b>	15			45	
<b>ESFUERZO MENTAL</b>	10		20		
<b>ESFUERZO FISICO</b>	10	10			
<b>RIESGO</b>	10	10			

Fuente: Manual de Funciones.

Elaboración: El Autor.

**CÓDIGO:** T-09

**TITULO DEL PUESTO:** Administrador de Sucursal

**CUADRO 49**

FACTORES	PESO	PRIMER GRADO	SEGUNDO GRADO	TERCER GRADO	CUARTO GRADO
<b>EDUCACION</b>	30				120
<b>EXPERIENCIA</b>	15			45	
<b>INICIATIVA</b>	10			30	
<b>RESP. PERSONA</b>	15			45	
<b>ESFUERZO MENTAL</b>	10			30	
<b>ESFUERZO FISICO</b>	10				
<b>RIESGO</b>	10				

Fuente: Manual de Funciones.

Elaboración: El Autor.

**CÓDIGO: T-10**  
**TITULO DEL PUESTO: Auxiliar Contable**

**CUADRO 50**

FACTORES	PESO	PRIMER GRADO	SEGUNDO GRADO	TERCER GRADO	CUARTO GRADO
<b>EDUCACION</b>	30				120
<b>EXPERIENCIA</b>	15	15			
<b>INICIATIVA</b>	10	10			
<b>RESP. PERSONA</b>	15	15			
<b>ESFUERZO MENTAL</b>	10		20		
<b>ESFUERZO FISICO</b>	10				
<b>RIESGO</b>	10				

Fuente: Manual de Funciones.  
 Elaboración: El Autor.

**CÓDIGO: T-11**  
**TITULO DEL PUESTO: Responsable de Transporte y Despachos**

**CUADRO 51**

FACTORES	PESO	PRIMER GRADO	SEGUNDO GRADO	TERCER GRADO	CUARTO GRADO
<b>EDUCACION</b>	30		60		
<b>EXPERIENCIA</b>	15	15			
<b>INICIATIVA</b>	10	10			
<b>RESP. PERSONA</b>	15	15			
<b>ESFUERZO MENTAL</b>	10	10			
<b>ESFUERZO FISICO</b>	10		20		
<b>RIESGO</b>	10		20		

Fuente: Manual de Funciones.  
 Elaboración: El Autor.

**CÓDIGO:** T-12  
**TÍTULO DEL PUESTO:** Vendedor

**CUADRO N° 52**

FACTORES	PESO	PRIMER GRADO	SEGUNDO GRADO	TERCER GRADO	CUARTO GRADO
<b>EDUCACION</b>	30		60		
<b>EXPERIENCIA</b>	15	15			
<b>INICIATIVA</b>	10	10			
<b>RESP. PERSONA</b>	15	15			
<b>ESFUERZO MENTAL</b>	10		20		
<b>ESFUERZO FISICO</b>	10	10			
<b>RIESGO</b>	10				

Fuente: Manual de Funciones.  
 Elaboración: El Autor.

**CÓDIGO:** T-13  
**TÍTULO DEL PUESTO:** Técnico de Impresoras.

**CUADRO N° 53**

FACTORES	PESO	PRIMER GRADO	SEGUNDO GRADO	TERCER GRADO	CUARTO GRADO
<b>EDUCACION</b>	30			90	
<b>EXPERIENCIA</b>	15		30		
<b>INICIATIVA</b>	10		20		
<b>RESP. PERSONA</b>	15		30		
<b>ESFUERZO MENTAL</b>	10		20		
<b>ESFUERZO FISICO</b>	10	10			
<b>RIESGO</b>	10	10			

Fuente: Manual de Funciones.  
 Elaboración: El Autor.

**CÓDIGO: T-14**  
**TITULO DEL PUESTO: Técnico**

**CUADRO 54**

FACTORES	PESO	PRIMER GRADO	SEGUNDO GRADO	TERCER GRADO	CUARTO GRADO
<b>EDUCACION</b>	30			90	
<b>EXPERIENCIA</b>	15		30		
<b>INICIATIVA</b>	10	10			
<b>RESP. PERSONA</b>	15	15			
<b>ESFUERZO MENTAL</b>	10		20		
<b>ESFUERZO FISICO</b>	10	10			
<b>RIESGO</b>	10	10			

Fuente: Manual de Funciones.  
 Elaboración: El Autor.

**SUMATORIA DE PUNTOS DE ACUERDO A LA DENOMINACION DEL PUESTO**

**CUADRO 55**

PUESTO	SUELDO
Presidente Ejecutivo	\$ 400,00
Gerente General	\$ 400,00
Responsable de Talento Humano	\$ 348,84
Contadora	\$ 348,84
Responsable de Marketing	\$ 348,84
Responsable de Línea de producto MAXCOLOR	\$ 348,84
Responsable de Garantías Técnicas	\$ 347,45
Responsable de Bodega	\$ 347,45
Responsable de Departamento Técnico	\$ 347,45
Administrador de Sucursal	\$ 348,84
Auxiliar contable	\$ 347,45
Responsable de transporte y despachos	\$ 380,00
Vendedor	\$ 348,84
Técnico de impresoras	\$ 360,40
Técnico	\$ 360,40

Fuente: Roll de Pagos Mes de Abril 2014 del Personal de Toners Cía. Ltda.  
 Elaboración: El Autor.

## SUMATORIA DE PUNTOS

### CUADRO 56

CARGOS	EDUCACION	EXPERIENCIA	INICIATIVA	RESP. POR PERSONA	ESF. MENTAL	ESF. FISICO	RIESGO	TOTAL
<b>GERENTE GENERAL</b>	120	60	40	60	30			<b>310</b>
<b>RESPONSABLE DE TALENTO HUMANO</b>	120	30	40	45	20			<b>255</b>
<b>CONTADORA</b>	120	45	30	45	30			<b>270</b>
<b>RESPONSABLE DE MARKETING</b>	120	45	30	45	20			<b>260</b>
<b>RESPONSABLE DE LINEA DE PRODUCTO MAXCOLOR</b>	120	15	20	30	20			<b>205</b>
<b>RESPONSABLE DE GARANTIAS TECNICAS</b>	60	15	20	30	20			<b>145</b>
<b>RESPONSABLE DE BODEGA</b>	120	30	30	45	20	10	10	<b>265</b>
<b>RESPONSABLE DE DEPARTAMENTO TECNICO</b>	90	45	30	45	20	10	10	<b>250</b>
<b>ADMINISTRADOR DE SUCURSAL</b>	120	45	30	45	30			<b>270</b>
<b>AUXILIAR CONTABLE</b>	120	15	10	15	20			<b>180</b>
<b>RESPONSABLE DE TRANSPORTE Y DESPACHOS</b>	60	15	10	15	10	20	20	<b>150</b>
<b>VENDEDOR</b>	60	15	10	15	20	10		<b>130</b>
<b>TECNICO DE IMPRESORAS</b>	90	30	20	30	20	10	10	<b>210</b>
<b>TECNICO</b>	90	30	10	15	20	10	10	<b>185</b>

Fuente: Denominación y Clasificador de Puestos.

Elaboración: El Autor.

### TABULACION DE DATOS PREVIO A LA APLICACION DE FORMULAS MATEMATICAS PARA LA DETERMINACION DEL AJUSTE SALARIAL

**CUADRO 57**

N°	CARGOS	PUNTOS X	SALARIO Y	XY	$x^2$
1	GERENTE GENERAL	310	\$ 400,00	124000,00	96100
2	RESPONSABLE DE TALENTO HUMANO	255	\$ 348,84	88954,20	65025
3	CONTADORA	270	\$ 348,84	94186,80	72900
4	RESPONSABLE DE MARKETING	260	\$ 348,84	90698,40	67600
5	RESPONSABLE DE LINEA DE PRODUCTO MAXCOLOR	205	\$ 348,84	71512,20	42025
6	RESPONSABLE DE GARANTIAS TECNICAS	145	\$ 347,45	50380,25	21025
7	RESPONSABLE DE BODEGA	265	\$ 347,45	92074,25	70225
8	RESPONSABLE DE DEPARTAMENTO TECNICO	250	\$ 347,45	86862,50	62500
9	ADMINISTRADOR DE SUCURSAL	270	\$ 348,84	94186,80	72900
10	AUXILIAR CONTABLE	180	\$ 347,45	62541,00	32400
11	RESPONSABLE DE TRANSPORTE Y DESPACHOS	150	\$ 380,00	57000,00	22500
12	VENDEDOR	130	\$ 348,84	45349,20	16900
13	TECNICO DE IMPRESORAS	210	\$ 360,40	75684,00	44100
14	TECNICO	185	\$ 360,40	66674,00	34225
<b>TOTAL</b>		<b>3085</b>	<b>\$ 5.383,64</b>	<b>1100103,60</b>	<b>720425</b>

**Fuente:** Sumatoria de Puntos y Salarios Toners Cía. Ltda.

**Elaboración:** El Autor.

## APLICACION DE FORMULAS MATEMATICAS PREVIO AL AJUSTE SALARIAL

$$C = \frac{\Sigma XY - \frac{\Sigma X \Sigma Y}{N}}{\Sigma X^2 - \frac{(\Sigma X)^2}{N}} \quad C = \frac{1100103,60 - \frac{1100103,60 \cdot 14}{14}}{720425 - \frac{720425 \cdot 14}{14}}$$
$$C = \frac{1100103,60 - 78578,83}{720425 - 51458,93} \quad C = \frac{1021524,77}{668966,07}$$

$$C = 1.53$$

$$X_1 = \frac{\Sigma X}{N}$$

$$Y_1 = \frac{\Sigma Y}{N}$$

$$X_1 = \frac{3085}{14}$$

$$Y_1 = \frac{4.983,64}{14}$$

$$X_1 = 220.36$$

$$Y_1 = 355.97$$

$$P1 = 220,36; 355,97$$

### ECUACION DE LA RECTA

$$Y_2 = Y_1 - C (X_1 - X_2) \quad \text{Tomando } X_2 = 130$$

$$Y_2 = 355,97 - 1,53 (220,36 - 130)$$

$$Y_2 = 355,97 - 1,53 (90,36)$$

$$Y_2 = 355,97 - 137.98$$

$$Y_2 = 218,00$$

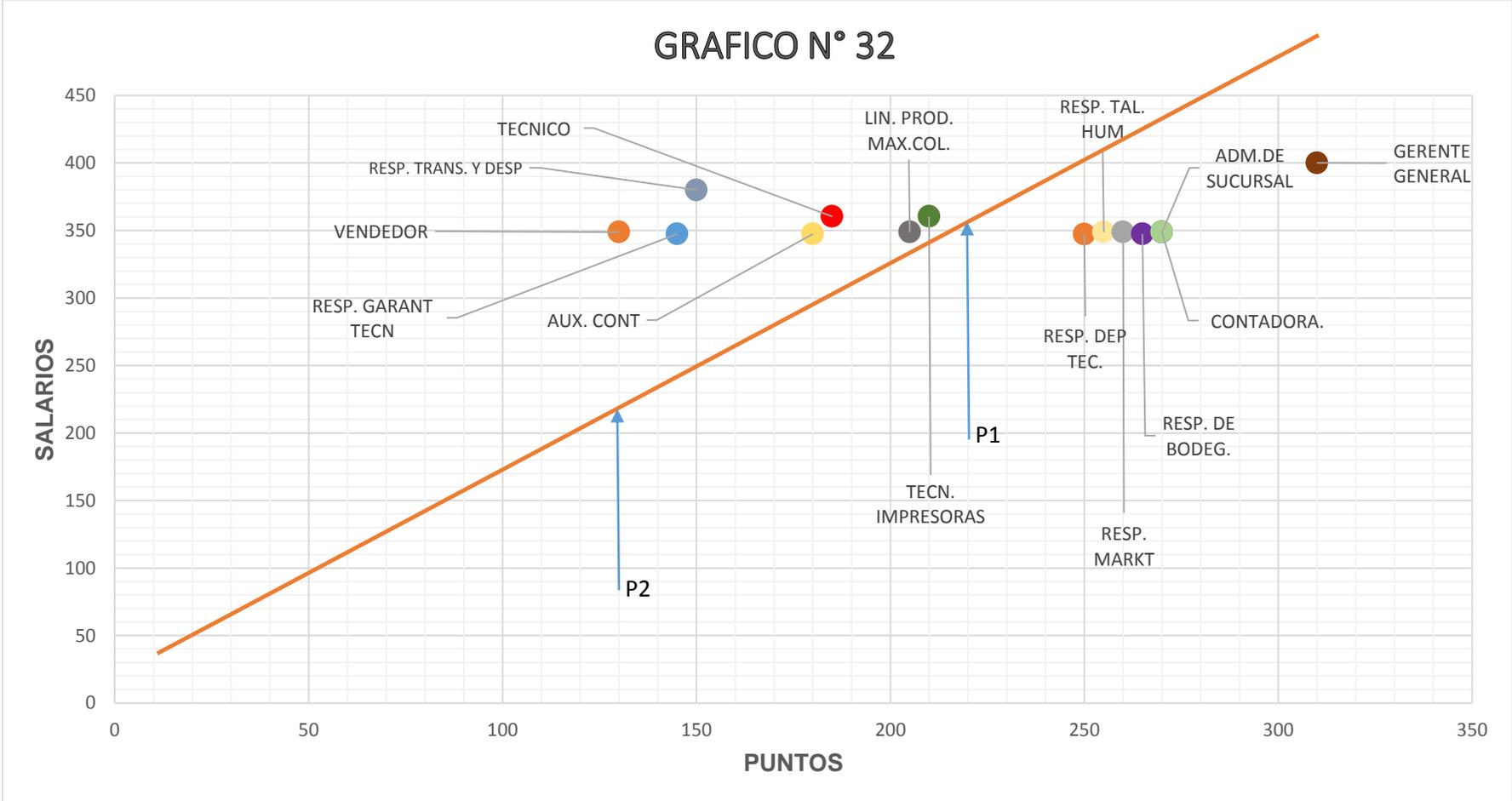
$$P2 = 130; 218$$

### ANALISIS DE LA GRAFICA

**CUADRO 58**

SALARIOS	PUNTOS	CARGO
0	0	
348,84	130	VENDEDOR
347,45	145	RESPONSABLE DE GRANTIAS TECNICAS
380,00	150	RESPONSABLE DE TRANSPORTE Y DESPACHOS
347,45	180	AUXILIAR CONTABLE
360,40	185	TECNICO
348,84	205	RESPONSABLE DE LINEA DE PRODUCTO MAXCOLOR
360,40	210	TECNICO DE IMPRESORAS
347,45	250	RESPONSABLE DE DEPARTAMENTO TECNICO
348,84	255	RESPONSABLE DE TALENTO HUMANO
348,84	260	RESPONSABLE DE MARKETING
347,45	265	RESPONSABLE DE BODEGA
348,84	270	CONTADORA
348,84	270	ADMINISTRADOR DE SUCURSAL
400,00	310	GERENTE GENERAL

Fuente: Cuadro N°57  
Elaboración: El Autor



Fuente: Cuadro N° 58  
 Elaboración: El Autor

El eje de las X representa los PUNTOS y el eje de las Y está representado por los SALARIOS que perciben actualmente los empleados de la empresa Toners Cía. Ltda.

Los cargos de la Empresa Tecnológica Toners Cía. Ltda., en los que son necesarios realizar el ajuste salarial de acuerdo a los resultados de la gráfica son:

1. **Responsable de Departamento Técnico.**
2. **Responsable de Talento Humano.**
3. **Responsable de Marketing.**
4. **Responsable de Bodega.**
5. **Contadora**
6. **Administrador de Sucursal.**
7. **Gerente General.**

### **FACTOR DE VALORIZACIÓN**

$$\text{Factor de Valorización} = \frac{\Sigma \text{SUELDOS}}{\Sigma \text{PUNTOS}}$$

$$\text{Factor de Valorización} = \frac{5.383,64}{3085}$$

$$\text{Factor de Valorización} = \mathbf{1.75}$$

**SUELDO QUE DEBERIA GANAR EL PERSONAL DE LA EMPRESA  
TECNOLOGICA TONERS CIA. LTDA.**

**CUADRO 59**

N°	PUESTOS	PUNTOS	F. VALORIZACION	S. ACTUAL	S. A GANAR
1	<u>GERENTE GENERAL</u>	310	1.75	\$ 400,00	<u>\$ . 700,00</u>
2	<u>RESPONSABLE DE TALENTO HUMANO</u>	255	1.75	\$ 348,84	<u>\$ . 610,47</u>
3	<u>CONTADORA</u>	270	1.75	\$ 348,84	<u>\$ . 610,47</u>
4	<u>RESPONSABLE DE MARKETING</u>	260	1.75	\$ 348,84	<u>\$ . 610,47</u>
5	RESPONSABLE DE LINEA DE PRODUCTO MAXCOLOR	205	-----	\$ 348,84	\$ 348,84
6	RESPONSABLE DE GARANTIAS TECNICAS	145	-----	\$ 347,45	\$ 347,45
7	<u>RESPONSABLE DE BODEGA</u>	265	1.75	\$ 347,45	<u>\$ .608,04</u>
8	<u>RESPONSABLE DE DEPARTAMENTO TECNICO</u>	250	1.75	\$ 347,45	<u>\$ .608,04</u>
9	<u>ADMINISTRADOR DE SUCURSAL</u>	270	1.75	\$ 348,84	<u>\$ .610,47</u>
10	AUXILIAR CONTABLE	180	-----	\$ 347,45	\$ 347,45
11	RESPONSABLE DE TRANSPORTE Y DESPACHOS	150	-----	\$ 380,00	\$ 380,00

4

1540

0



La EMPRESA TECNOLÓGICA TONERS CÍA. LTDA, con la finalidad de implementar un instrumento válido, eficaz y responsable en los procesos del área de Talento Humano de la Compañía, convoca a la junta general de accionistas y resuelve que:

- El presente Reglamento de Admisión y Empleo para la Empresa Tecnológica Toners. Cía. Ltda., será implementado como herramienta que regule los procesos de Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción y Periodo de Prueba, en los aspirantes a cargos vacantes de la compañía.
- Para fines legales de la Compañía, el presente reglamento será aprobado en la DIRECCIÓN GENERAL DEL TRABAJO previa su implementación en la empresa.
- Durante la redacción del presente Reglamento, a Empresa Tecnológica Toners. Cía. Ltda., se le podrá citar también como: La ADMINISTRACIÓN, la EMPRESA, la COMPAÑÍA o el EMPLEADOR; y al personal laboral, como el empleado o la empleada, el contratado o la contratada.
- El presente Reglamento se aplicara obligatoriamente en todas las oficinas administrativas que posea la EMPRESA TECNOLÓGICA TONERS CÍA. LTDA, y en las que posteriormente pueda establecer en otra ciudad del país.

- En transparencia ante los procesos de Admisión y Empleo que realice la COMPAÑÍA, se exhibirá una copia legalizada del presente reglamento en un área visible de la empresa.

## **CAPÍTULO PRIMERO**

### **PROCESO PARA GENERAR DE LA NECESIDAD DE PERSONAL**

**ARTÍCULO PRIMERO.-** Se procederá a generar el requerimiento de personal que surja en alguna de las áreas o departamentos de la COMPAÑÍA, dándolo a conocer ante el representante legal de la empresa (Gerente), de forma escrita, con el respectivo justificativo de la necesidad generada y firmado por el solicitante (Responsable de departamento) para su respectivo análisis y aprobación.

**ARTÍCULO SEGUNDO.-** Una vez ANALIZADA Y APROBADA POR ESCRITO la solicitud de requerimiento de personal, el Responsable del Departamento interesado entregara una copia de dicha aprobación al Departamento de Talento Humano, para iniciar las respectivas gestiones en los procesos de Admisión y Empleo.

## **CAPÍTULO SEGUNDO**

### **RECLUTAMIENTO DE PERSONAL E INVITACIÓN A CONCURSO**

**ARTÍCULO TERCERO.**-Con el objetivo de promover el ascenso y/o promoción de los empleados de la EMPRESA TECNOLOGICA TONERS CÍA. LTDA., en primera instancia, procederá a realizar el llamado a Concurso de Merecimientos y Oposición Interno (reclutamiento interno); para lo cual en las estafetas y en los lugares más visibles de la empresa, se publicarán las invitaciones a participar en dicho concurso.

**ARTÍCULO CUARTO.**-De no existir dentro de la empresa participantes o candidatos habilitados e idóneos para llenar la vacante presentada, procederá al llamamiento a Concurso de Merecimientos y Oposición Externo (reclutamiento externo), para lo cual, a través de los principales medios de comunicación de la localidad, se procederá a realizar la invitación correspondiente a participar en dicho concurso. Los medios de comunicación aprobados por la ADMINISTRACION para dichos anuncios son:

- Prensa
- Radio
- Televisión
- Estafetas Publicas
- Redes Sociales y Sitios Web (Internet)

**ARTÍCULO QUINTO.**-En la invitación a Concurso de Merecimientos y Oposición para cubrir la vacante presentada, deberá obligatoriamente hacer constar los siguientes datos:

- Nombre y dirección de la empresa.
- Funciones del cargo requerido.
- Especificaciones del puesto.
- Sueldo Nominal del cargo.
- Fecha y hora de vencimiento del plazo para la presentación de la documentación personal.
- Lugar y dirección a la cual deberá presentarse la documentación personal; y demás información necesaria o pertinente para el caso.

**ARTÍCULO SEXTO.**- Los aspirantes deberán proporcionar de manera clara y fidedigna, toda la información requerida, a fin de que sea consignada en un banco de datos para su posterior registro, de acuerdo a lo detallado en los siguientes literales:

**a) Datos Personales:**

- Nombres y apellidos completos, edad, estado civil, profesión u ocupación, nacionalidad, dirección de domicilio.

**b) Documentos Personales:**

- Cédula de identidad o pasaporte, según el caso y certificado de votación.

**c) Requisitos Generales:**

- Haber cumplido la mayoría de edad y encontrarse en goce de los derechos de ciudadanía.
- Presentar documentación referente a la experiencia laboral de los últimos tres años incluido certificados de conducta, honorabilidad, cursos, capacitaciones, talleres, congresos etc.
- Copia del carnet de discapacidad si lo posee.

**d)** La documentación personal de los aspirantes y su respectiva hoja de vida, se receptorá en carpeta (o anillado, etc.), en copias simples debidamente notariadas, y deberá ser presentada en la oficina de Talento Humano de la empresa, hasta la fecha y hora señaladas.

Si luego de contratar al aspirante seleccionado se descubriere que existe documentación fraudulenta y que no obedecen a su realidad, se dará por terminado la relación laboral sin que medie reclamo alguno entre la empresa y el contratado. De acuerdo a lo estipulado en el ARTÍCULO 316 DEL CÓDIGO DE TRABAJO, “Art. 316.- Causas para la terminación de estos contratos.- Estos contratos terminan por las causas generales, sin perjuicio de que el empleador pueda también dar por concluido el contrato, sin necesidad de desahucio, por las causas siguientes:

1.- Cuando el empleado revele secretos o haga divulgaciones que ocasionen perjuicios al empleador.

2.- Cuando el empleado haya inducido al empleador a celebrar el contrato mediante certificados falsos.”<sup>56</sup>

## **CAPÍTULO SEGUNDO**

### **RECLUTAMIENTO DE PERSONAL ASPIRANTE**

**ARTÍCULO SEPTIMO.-** Como primera consideración durante el reclutamiento de personal y con la finalidad de evitar la discriminación se deberá emplear la equidad de género entre los aspirantes.

**ARTÍCULO OCTAVO.-** Para el reclutamiento de personal entre los candidatos, no se empleara un trato discriminatorio de ningún tipo, que no reconozca la igualdad de oportunidades entre los candidatos.

**ARTÍCULO NOVENO.-** El área de Talento Humano de la empresa conformara su base de datos con la documentación únicamente de los aspirantes que CUMPLAN CON LO SOLICITADO en el ARTÍCULO SEXTO del presente reglamento.

## **CAPÍTULO TERCERO**

### **SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO**

---

<sup>56</sup> Artículo 316 del Código de Trabajo vigente, Ecuador.

**ARTÍCULO DECIMO.-**Durante el proceso de selección, serán tomados en cuenta los requerimientos de aspirantes tales como: educación, experiencia, conocimientos, destrezas específicas del puesto, entre otros, que sean EXCLUSIVAS de las funciones y perfil del cargo solicitado por la EMPRESA.

**ARTÍCULO DECIMO PRIMERO.-**

El proceso de selección comprenderá lo establecido en los siguientes literales:

- a) Selección de documentación con los mejores perfiles de los postulantes.
- b) Aplicación de Pruebas conocimientos y/o prácticas.
- c) Selección de las mejores calificaciones de los postulantes.
- d) Entrevistas con el Gerente para establecer Aptitudes y Aspiraciones laborales.
- e) Selección del mejor candidato para el cargo requerido.

**ARTÍCULO DECIMO SEGUNDO.-**El proceso de: selección de documentación con perfiles de postulantes, aplicación de pruebas de conocimiento, calificación y selección de los mejores resultados, serán responsabilidad exclusiva del Departamento de Talento Humano y se lo realizara en un estricto marco ético y profesional.

**ARTÍCULO DÉCIMO TERCERO.-** La aplicación de pruebas prácticas será realizada por el Responsable del Departamento donde se generó el requerimiento de personal y bajo la supervisión del Responsable de Talento

Humano, quien a su vez receptara las calificaciones obtenidas por los postulantes en el proceso.

## **CAPÍTULO CUARTO**

### **CONTRATACION Y PERIODO DE PRUEBA DEL NUEVO PERSONAL**

#### **CONTRATACIÓN**

**ARTÍCULO DÉCIMO CUARTO.**-Una vez transcurrido el proceso de selección, el candidato elegido para el cargo deberá acceder a un CONTRATO DE TRABAJO DE TIEMPO FIJO, que incluirá un período de prueba de hasta noventa días, como lo dicta el ARTÍCULO 15 DEL CÓDIGO DEL TRABAJO vigente a la fecha, “Art. 15.- (Reformado por el Art. 166 del Decreto Ley 2000-1, R.O. 144-S, 18-VIII-2000).- Contrato a prueba.- Es (sic) todo contrato de aquellos a los que se refiere el inciso primero del artículo anterior, cuando se celebre por primera vez, podrá señalarse un tiempo de prueba, de duración máxima de noventa días. Vencido este plazo, automáticamente se entenderá que continúa en vigencia por el tiempo que faltare para completar el año. Tal contrato no podrá celebrarse sino una sola vez entre las mismas partes.

Durante el plazo de prueba, cualquiera de las partes lo puede dar por terminado libremente.

El empleador no podrá mantener simultáneamente trabajadores con contrato a prueba por un número que exceda al quince por ciento del total de sus

trabajadores. Sin embargo, los empleadores que inicien sus operaciones en el país, o los existentes que amplíen o diversifiquen su industria, actividad o negocio, no se sujetarán al porcentaje del quince por ciento durante los seis meses posteriores al inicio de operaciones, ampliación o diversificación de la actividades, industria o negocio. Para el caso de ampliación o diversificación, la exoneración del porcentaje no se aplicará con respecto a todos los trabajadores de la empresa sino exclusivamente sobre el incremento en el número de trabajadores de las nuevas actividades comerciales o industriales.

La violación de esta disposición dará lugar a las sanciones previstas en éste código, sin perjuicio de que el excedente de trabajadores del porcentaje arriba indicado, pasen a ser trabajadores permanentes, en orden de antigüedad en el ingreso a labores.”<sup>57</sup>

**ARTÍCULO DÉCIMO QUINTO.-** Sera EXCEPCIÓN de lo señalado en el *ARTÍCULO DECIMO CUARTO*, respecto al TIPO DE CONTRATO DE TRABAJO, cuando, por la clase de servicios solicitados en la compañía, se deban suscribir Contratos de Trabajo de tipo **Ocasional, Eventual, Temporal** o, los que de acuerdo a su situación, la COMPAÑIA requiera.

## **PERÍODO A PRUEBA**

**ARTÍCULO DÉCIMO SEXTO.-** Durante el periodo de prueba cualquiera de las partes, Empleador o Contratado, podrá dar por terminado la relación laboral, según lo determinado en EL ARTÍCULO 15 DEL CÓDIGO DE TRABAJO vigente

---

<sup>57</sup> Artículo 15 del Código de Trabajo vigente, Ecuador.

a la fecha. “Art. 15.- (Reformado por el Art. 166 del Decreto Ley 2000-1, R.O. 144-S, 18-VIII-2000).- Contrato a prueba.- Es (sic) todo contrato de aquellos a los que se refiere el inciso primero del artículo anterior, cuando se celebre por primera vez, podrá señalarse un tiempo de prueba, de duración máxima de noventa días. Vencido este plazo, automáticamente se entenderá que continúa en vigencia por el tiempo que faltare para completar el año. Tal contrato no podrá celebrarse sino una sola vez entre las mismas partes.

*Durante el plazo de prueba, cualquiera de las partes lo puede dar por terminado libremente.*

El empleador no podrá mantener simultáneamente trabajadores con contrato a prueba por un número que exceda al quince por ciento del total de sus trabajadores. Sin embargo, los empleadores que inicien sus operaciones en el país, o los existentes que amplíen o diversifiquen su industria, actividad o negocio, no se sujetarán al porcentaje del quince por ciento durante los seis meses posteriores al inicio de operaciones, ampliación o diversificación de la actividades, industria o negocio. Para el caso de ampliación o diversificación, la exoneración del porcentaje no se aplicará con respecto a todos los trabajadores de la empresa sino exclusivamente sobre el incremento en el número de trabajadores de las nuevas actividades comerciales o industriales.

La violación de esta disposición dará lugar a las sanciones previstas en éste código, sin perjuicio de que el excedente de trabajadores del porcentaje arriba

indicado, pasen a ser trabajadores permanentes, en orden de antigüedad en el ingreso a labores.”<sup>58</sup>

**ARTÍCULO DÉCIMO SÉTIMO.**-Será OMITIRÁ el período de prueba en el ingreso de los nuevos empleados cuando, a criterio de la Administración así se lo considere conveniente o, quienes en el pasado hayan prestado sus servicios a EMPRESA TECNOLÓGICA TONERS CIA LTDA. y reingresen a la empresa, debiendo suscribir nuevamente un contrato de tiempo fijo.

**ARTÍCULO DÉCIMO OCTAVO.**- Los contratados o las contratadas por la EMPRESA TECNOLÓGICA TONERS CIA. LTDA., regirán sus funciones según lo determinado en sus respectivos contratos.

**ARTÍCULO DÉCIMO NOVENO.**- El EMPLEADOR estará en la obligación de realizar puntualmente los aportes individuales de sus empleados, al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y del impuesto a la renta si el caso lo requiere.

**ARTÍCULO VIGÉSIMO.**- La ADMINISTRACIÓN DEFINIRÁ los horarios de trabajo según demande el caso, y que para el efecto se encontraran señalados en el respectivo Contrato de trabajo.

---

<sup>58</sup> Artículo 15 del Código de Trabajo vigente, Ecuador.

**ARTÍCULO VIGESIMO PRIMERO.-** Luego de suscrito el contrato entre el EMPLEADOR y el contratado o la contratada, se deberá REGISTRAR al nuevo miembro de la compañía en el Sistema de Control de Asistencia (Reloj Biométrico), que para el efecto lleva la empresa; Ésta responsabilidad es exclusiva del Departamento de Talento Humano.

**ARTÍCULO VIGESIMO SEGUNDO.-** Queda expreso para efectos de cancelación de salarios que: Es obligación de todo empleado registrar personalmente su ingreso y salida de labores, en el sistema de Control de Asistencia (Reloj Biométrico), que proporcione la empresa. Este registro permitirá a la empresa verificar, asistencia y puntualidad en sus empleados

**ARTÍCULO VIGESIMO TERCERO.-** Para el contratado o la contratada la asignación de: su Lugar de trabajo, Sección o Departamento, así como compañeros miembros de equipo, le serán determinados única y exclusivamente por la Administración.

**ARTÍCULO VIGÉSIMO CUARTO.-** Una vez culminado el tiempo de contrato de trabajo, el empleado deberá ser notificado inmediatamente, y previo a recibir su liquidación, éste deberá entregar todo equipo, insumo, materia prima, implemento, herramienta, etc., que le haya sido otorgado por la empresa desde su inicio de contrato.

## **CAPITULO QUINTO**

## **INDUCCION DEL NUEVO MIEMBRO A LA ORGANIZACION**

**ARTÍCULO VIGÉSIMO QUINTO.-** El presente instrumento de Inducción tendrá como objetivo fomentar una completa integración del nuevo miembro de la organización permitiéndole conocer la misión, visión y actividades a las que se dedica la empresa.

### **MANUAL DE INDUCCIÓN**

**ARTÍCULO VIGÉSIMO SEXTO.-** Será responsabilidad exclusiva de cada Representante Departamental realizar una correcta Inducción al área, sección o lugar de trabajo del nuevo miembro de la empresa.

**ARTÍCULO VIGÉSIMO SEPTIMO-**Para efectos de una correcta Inducción del nuevo personal, dicho proceso se deberá realizar de acuerdo al siguiente manual:

- a) Indicar la denominación del Puesto.
- b) Señalar los objetivos del puesto.
- c) Entregar la Hoja de funciones del Puesto e indicar dichas funciones.
- d) Indicar el Departamento y lugar de trabajo.
- e) Indicar su horario de trabajo.
- f) Entregar el Inventario de equipos, materiales e información que tendrá en su poder.

- g) Se explicara los procedimientos y Protocolos para: informar, reportar y solicitar de forma verbal o mediante documento escrito asuntos laborales o personales
- h) Se presentara al nuevo integrante de la empresa con sus miembros de equipo, subordinados y personal de otros departamentos o secciones con quienes trabajara.
- i) Se Entregara una lista detallada con los nombres de todos los miembros del departamento.
- j) Se adiestrara en el funcionamiento de los equipos de trabajo y comunicación de la empresa.
- k) Se asignara un compañero de Departamento como colaborador en el proceso de adaptación.

**ARTÍCULO VIGÉSIMO OCTAVO.-** Como complemento en proceso de inducción al nuevo contratado o contratada de la compañía, se le otorgara un Manual de Bienvenida, cuya elaboración y entrega será responsabilidad exclusiva del Departamento de Talento Humano y que para el efecto deberá contener lo siguiente:

- a)** Historia de la ORGANIZACIÓN.
- b)** Objetivos de la ORGANIZACIÓN.
- c)** Estructura de la Organización (Organigrama Estructural y Funcional).
- d)** Políticas de la COMPAÑÍA orientadas al Personal.

- e) Artículos que Comercializa y Servicios que presta EMPRESA TECNOLÓGICA TONERS CÍA. LTDA.
- f) Prestaciones que ofrece la COMPAÑÍA.
- g) Ubicación de sucursales que posee la EMPRESA.
- h) Reglamento interno de trabajo.
- i) Pequeño plano de las instalaciones.
- j) Fechas y Mecanismos de Pago de Salarios (transferencias bancarias, cheques, efectivo, etc.).

**ARTÍCULO VIGÉSIMO NOVENO.-** Los salarios a cancelar mensualmente por la compañía a sus empleados, estarán en relación a la asistencia registrada en el sistema de control que para el efecto la empresa lleva.

**ARTÍCULO TRIGESIMO.-** *Todos los empleados de la EMPRESA TECNOLÓGICA TONERS CIA. LTDA., deberán tener absoluta reserva con personas ajenas a la misma, sobre temas relacionados a proveedores que trabajan con la COMPAÑÍA.*

## **CAPITULO SEXTO**

**DE LOS PROCEDIMIENTOS NO CONTEMPLADOS EN EL PRESENTE**

**REGLAMENTO**

**ARTÍCULO TRIGESIMO PRIMERO.**-Todo procedimiento que no se encuentre regulado o contemplado en el presente Reglamento de Admisión y Empleo, estará sujeto al Código de Trabajo más actual vigente y demás leyes que en el ámbito laboral estén establecidas.

## **h. CONCLUSIONES**

1. Toners Cía. Ltda. no posee una clara definición de sus diferentes niveles jerárquicos, generando confusión y desconocimiento en la relación de dependencia que cada puesto tiene con los demás en la estructura de la empresa.
2. El Talento Humano que labora en la empresa Tecnológica Toners Cía. Ltda., no posee un adecuado conocimiento de las tareas o funciones de su cargo y los requisitos que la empresa exige, debido a una falta de análisis de cada puesto y una inadecuada inducción del empleado en su ingreso a la organización, por parte del Departamento de Talento Humano.

3. Ante la ausencia de un Manual de Funciones que respalde las actividades que a diario ejecuta el Talento Humano de la empresa, se pudo concluir que era necesario la implementación de dicha herramienta para lograr un correcto desarrollo del empleado dentro de sus funciones.
4. Se pudo concluir que 7 de los 14 cargos en la empresa Toners Cía. Ltda., necesitan un reajuste salarial de acuerdo al perfil y actividades que cada cargo requiere.
5. Al no considerar Toners Cía. Ltda., las bases científicas de la Administración de Empresas, en lo referente a la selección de personal, es necesario aplicar el Reglamento de Admisión y Empleo propuesto, para cumplir adecuadamente con éste proceso.

#### **i. RECOMENDACIONES**

1. Con la finalidad de llevar a cabo una mejor gestión del Talento Humano de la empresa Tecnológica Toners Cía. Ltda., y a fin de que se cumplan los objetivos y metas trazadas para la organización, se recomienda aplicar la propuesta del presente trabajo investigativo.
2. Entregar un ejemplar impreso del Manual de Funciones a cada empleado, con la finalidad de que cada uno conozca al detalle sus actividades, evitando así la duplicidad de funciones y evasión de responsabilidades.
3. Considerar el reajuste salarial propuesto en el sistema de Valuación de Puestos del presente trabajo, y su aplicación en el

talento Humano de la Compañía, el cual permitirá al empleado recibir un salario acorde a las especificaciones de su cargo.

4. La implementación de las herramientas administrativas ofrecidas en el presente trabajo, se deberán aplicar mediante iniciativa del Gerente General de la empresa y una vez aceptada su implementación se lo realizará conjuntamente con el Responsable de Talento Humano en la organización.
5. Evaluar periódicamente el desempeño del departamento de Talento Humano de la empresa a fin de verificar una adecuada implementación de las herramientas administrativas ofrecidas en el presente trabajo investigativo.

## **j. BIBLIOGRAFIA**

1. BURACK Elmer. "Administración de Personal y Recursos Humanos". 2003. Pág. 15
2. Ana María Chahin. "Apoyo integral en RR-HH". El Estratega. (en línea). 2005 (Consulta: 28 de Abril del 2014). <http://www.stratega-rrhh.com/2010/seccion.php?al=clasificacion-puestos>
3. Lucia Pedro Cano. "Definición de profesión y ocupación". Word Press 22. (en línea) Noviembre del 2012. <http://luciacano.wordpress.com/2012/11/22/definicion-de-profesion-y-ocupacion/>
4. Universidad Nacional de Loja. "Análisis del sistema de valuación de puestos". MÓDULO 7.Momento 3. 2011. Pág. 2

5. Barquero, Alfredo, Administración de Recursos Humanos i Parte, Primera Edición, San José, Costa Rica, 2007.
6. Planificación de los recursos humanos, Pérez, Ponces, Juan, Editorial Vértice, Madrid, 2008.
7. DEFINICION. “definicion.de“. (en línea) 2008-2014 (Consulta: 28 de Abril del 2014) <http://definicion.de/condicion-de-trabajo/>.
8. DEFINICION. “definicion.de“. (en línea) 2008-2014 (Consulta: 28 de Abril del 2014). <http://definicion.de/servicio/#ixzz30F42V1zE>.
9. ZELAYA Lüke Julio. “Clasificación de Puestos”. Editorial Universidad Estatal a Distancia San Jose. Costa Rica. Primera Edición.2006 Pag. 6 – 7.
10. ZELAYA Lüke Julio. “Clasificación de Puestos”. Editorial Universidad Estatal a Distancia San Jose. Costa Rica. Primera Edición.2006 Pag. 10 - 12
11. ZELAYA Lüke Julio. “Clasificación de Puestos”. Editorial Universidad Estatal a Distancia San Jose. Costa Rica. Primera Edición.2006 Pag. 24-25
12. Grupo RHM de Comunicación. “RRHHMAGAZINE”. (en línea). 2000 – 2014. (Consulta: 28 de Abril del 2014). <http://www.rrhhmagazine.com/definiciones.asp?d=67c6-7>.
13. OCENAO. “Diccionario de Administración y Finanzas. (Virtual) 1999 (Consulta: 29 de Abril 2014).
14. Prof. RUIZ MONTES José. “Valuación de Puestos”. (en línea) 2013 (Consulta: 29 de Abril del 2014).

<https://docs.fajardo.inter.edu/Acad/jruiz/BADM4340/Material%20Examen%20/Valuaci%C3%B3n%20de%20Puesto.pdf>.

15. Universidad Nacional de Loja. “Análisis del sistema de valuación de puestos”. MÓDULO 7.Momento 3. 2011. Pág. 6-7
16. Manual de recursos humanos, Jiménez, Daniel Patricio, Esic Editorial, Madrid, 2001

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1.-**

#### **FICHA RESUMEN DEL PROYECTO**

- **TEMA.**

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES,  
VALUACION DE PUESTOS Y REGLAMENTO DE  
ADMISION Y EMPLEO PARA LA EMPRESA  
“TECNOLOGICA TONERS Cía. Ltda. DE LA CIUDAD DE  
LOJA”**

- **PROBLEMÁTICA**

“La administración de recursos humanos (personal) es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la

salud, los conocimientos y las habilidades de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.”

Por tal motivo el propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Este es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos.”

En nuestro medio la creación de una empresa se realiza generalmente sin tomar en consideración el funcionamiento de su estructura organizacional, lo que conduce a sus distintas actividades administrativas en una serie de inconvenientes laborales que son reflejados en la productividad de la misma.

**Toners Cía. Ltda.**, empresa objeto de estudio en la elaboración de mi trabajo de Tesis, está presente en el mercado ecuatoriano desde hace 6 años, comercializando una amplia variedad de productos informáticos. Cuenta con 20 empleados divididos en distintas áreas como Gerencia, Contabilidad, Marketing, Recursos Humanos, Bodega, Soporte Técnico, Ventas y Atención al Cliente, pero al igual que diversas empresas del medio local aún no está organizada según las normas de Administración en el Área de Recursos Humanos.

Mediante una corta entrevista con el Gerente de la empresa, acerca del área de Recursos Humanos con que cuenta se pudo determinar:

- Existe conflictos entre ciertas áreas de la empresa debido a que Toners no posee Manual de Funciones lo que imposibilita delimitar responsabilidades y fomentar un orden adecuado de trabajo.
- No existe un Manual de Valuación de Puestos que permita implantar datos precisos para alcanzar una correcta planeación y control sobre los costos de fuerza y trabajo.
- Para Toners no contar con las personas adecuadas supone aumentar los costos (en tiempo y dinero) derivados del proceso de selección para cubrir un puesto, en razón de que al no poseer un Reglamento de Admisión y Empleo no se permita avizorar el candidato más idóneo que contribuya al desarrollo organizacional.

El desconocimiento de estos pilares esenciales en el ámbito de la Administración del Recurso Humano conlleva a que **Toners**, aumente los costos (en tiempo y dinero) derivados del proceso de selección para cubrir un puesto, si decide repetir el mismo o, lo que es más importante: mantener un desajuste entre la persona y el puesto de trabajo.

- **JUSTIFICACIÓN**

1. **Académica**

Como estudiante de La Universidad Nacional de Loja a través de la Modalidad de Estudios a Distancia, mediante los conocimientos técnicos adquiridos, mi trabajo de investigación permitirá elaborar un Manual Técnico para el desenvolvimiento en las diferentes áreas de carácter administrativo de la Empresa Toners y que puede a su vez interesar a otros investigadores como guía didáctica para sus estudios. De la misma

manera me permite cumplir con el requisito para optar por el grado de Ingeniero Comercial.

## **2. Social.**

Desde el punto de vista social Toners excluye dar un mejoramiento a sus procesos en la Administración del Talento Humano y con la implementación de los Manuales y Reglamentos del presente trabajo se pretende les permita ofrecer un servicio más organizado y eficiente lo que redundará en una mejor atención a los clientes de la empresa, a la vez que ello dará oportunidad para que los socios de la misma reciban mejores rentas en beneficios.

## **3. Económica**

La racionalización administrativa permite la maximización de los factores de producción, lo que conlleva a una mejor utilización de los recursos que dispone la empresa, lo que redundará en la ejecución del principal objetivo que tiene la misma de ser rentable.

- **OBJETIVOS**

### **1. General**

Desarrollar un manual de funciones, valuación de puestos y reglamento de admisión y empleo para la Empresa “Tecnológica TONERS” de la Ciudad de Loja.

### **2. Específicos**

- Definir una estructura orgánica funcional, estableciendo los niveles jerárquicos, responsabilidades específicas y el mejor perfil para cada puesto de trabajo en la empresa.

- Elaboración de un Manual de Funciones para la empresa **Tecnológica Toners Cía. Ltda.**
- Determinar la información necesaria de la empresa así como las bases científicas para realizar una correcta Valuación de Puestos.
- Elaborar una correcta Valuación de Puestos, para la empresa **Tecnológica Toners Cía. Ltda.**
- Definir las bases científicas y legales que permitan realizar un correcto proceso de Admisión y Empleo en la empresa.
- Elaborar un Reglamento de Admisión y Empleo para la empresa **Tecnológica Toners Cía. Ltda.**

## **METODOLOGÍA**

### **1. METODOS.**

En el presente proyecto se usaran los siguientes métodos:

#### **METODO INDUCTIVO.**

Es un modo de razonar que nos lleva:

- De lo particular a lo general.
- De una parte a un todo.

Inducir es ir más allá de lo evidente. La generalización de los eventos es un proceso que sirve de estructura a todas las ciencias experimentales, ya que éstas como la física, la química y la biología se basan (en principio) en la observación de un fenómeno (un caso particular) y posteriormente se realizan investigaciones y experimentos que conducen a los científicos a la generalización.

Dentro del proyecto investigativo se planteará la inducción a partir de la observación del personal que labora en la empresa **Toners Cía. Ltda.**, considerando sus cargos y funciones dentro de la misma y así obtener la información necesaria para elaborar un Manual de funciones, valuación de puestos y Reglamento de Admisión y Empleo, con el fin de generar una mejor administración del talento humano.

#### **METODO DEDUCTIVO:**

Es un tipo de razonamiento que nos lleva:

- De lo general a lo particular.
- De lo complejo a lo simple.

El método deductivo es aquél que parte los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez.

La deducción en este proyecto se fundamenta en que al crear un manual de funciones, Valuación de Puestos y Reglamento de Admisión y Empleo para la empresa Tornes, permitirá mejorar considerablemente el desempeño laboral en el personal de la empresa para que posteriormente se vea reflejado en su calidad de servicio así como en los resultados económicos que perciba la misma.

## **2. TECNICAS**

### **OBSERVACION**

La técnica de observación es una técnica de investigación que consiste en observar personas, fenómenos, hechos, casos, objetos, acciones, situaciones, etc., con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación.

En este proyecto se utiliza la técnica de la observación con el fin de conocer el desempeño de cada empleado dentro de sus funciones y obtener información necesaria y concluyente para la realización del Manual de Funciones, Valuación de puestos y Reglamento de Admisión y Empleo.

### **ENTREVISTA:**

La entrevista es un acto de comunicación oral que se establece entre dos o más personas (el entrevistador y el entrevistado o los entrevistados) con el fin de obtener una información o una opinión, o bien para conocer la personalidad de Alguien. En este tipo de comunicación oral debemos tener en cuenta que, aunque el entrevistado responde al entrevistador, el destinatario es el público que está pendiente de la entrevista.

La entrevista en este proyecto va dirigida al Gerente de Toners Cía. Ltda., con el fin de obtener un diagnóstico general de la empresa y conocer las necesidades que surgen en la Administración del talento humano.

### **ENCUESTA:**

La encuesta es un instrumento de la investigación que consiste en obtener información de las personas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica.

La entrevista en éste proyecto se empleara en los 19 empleados de la empresa Toners, con el fin de obtener información que permita conocer el perfil profesional de cada uno así como el conocimiento de sus responsabilidades y afines dentro del cargo que ocupan.

## ANEXO 2.-

### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA

#### TECNOLOGICA TONERS CÍA. LTDA.

1. ¿Cuál es el nombre del Cargo que ocupa en la Empresa?
2. ¿Cuál es el tiempo que lleva trabajando en la empresa?
3. ¿Cuál es el nivel de estudios que posee Ud.?
  - Primaria
  - Secundaria
  - Egresado
  - Superior
  - Pos – grado
  - Doctorado
  - PH
4. ¿Qué funciones desempeña dentro en su puesto de trabajo?
5. ¿El puesto que usted desempeña en la empresa está acorde a la profesión o habilidades que posee?
6. ¿A quién reporta sus tareas diarias? Indique el cargo que ocupa aquella persona dentro de la empresa?
7. ¿Conoce usted las políticas de la Empresa?
8. ¿La Empresa cuenta con un organigrama estructural debidamente definido?
9. ¿Posee “TONERS” una Hoja de Funciones para cada cargo?
10. ¿Conoce Usted si Toners cuenta con un Manual de Funciones?
11. ¿Considera usted que contar con un Manual de Funciones en la Empresa, permitiría al personal rendir mejor en su trabajo?
12. ¿Cómo ingreso a la Empresa?
  - Reclutamiento Interno
  - Reclutamiento Externo
13. ¿Usted fue sometido a un Periodo de prueba para el ingreso a esta Empresa?

Si su respuesta fue SI indique el Tiempo al que fue sometido.

- 15 Días
- 1 Mes
- 3 Meses

14. ¿Conoce Ud. si la Empresa cuenta con un Manual de Inducción?
15. ¿Considera usted que un Manual de Inducción, permitiría un mejor aprovechamiento de las cualidades y capacidades del nuevo personal que ingresa a la Empresa?
16. ¿Conoce Ud. si Toners, cuenta con un Programa de Capacitación para sus empleados?
17. ¿Ha recibido Ud. algún tipo de capacitación por parte de la empresa, este año?
18. ¿Considera usted importante recibir capacitación continua para un mejor desempeño profesional?
19. ¿Con que frecuencia cree usted que debería ser la capacitación ofrecida por la empresa?
- Mensual.
  - Trimestral.
  - Semestral.
  - Anual.
20. ¿Cree Ud. que el sistema que utiliza Toners para determinar los sueldos de sus empleados es calculado, tomando una base técnica o empírica?
- Técnica
  - Empírica
21. ¿Está de acuerdo Ud. con la remuneración que recibe en el cargo que ocupa?

### **ANEXO 3.-**

#### **ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA TECNOLÓGICA**

##### **TONERS CÍA. LTDA.**

1. ¿Qué título profesional posee usted?
2. ¿Cuántos años viene prestando sus servicios en esta Empresa?
3. ¿Cuál es la misión, visión y políticas de la empresa?
4. ¿Cuenta Toners con un organigrama?
5. ¿Toners cuenta con un Manual de Funciones?
6. ¿Toners cuenta con un Reglamento para el proceso de Admisión y empleo?
7. Para realizar el reclutamiento del personal la Empresa lo hace a través de:
8. Si realizan reclutamiento interno, por favor especifique que canales de Reclutamiento Interno utilizan:
9. Si realizan reclutamiento Externo, por favor especifique que canales de Reclutamiento Externo utilizan:
10. ¿Cuál es el proceso que en el que se basa la Empresa para realizar la selección de personal?
11. ¿Para la contratación del personal, qué tipo de contrato le da la Empresa al nuevo empleado?
12. ¿Aplica en su Empresa el periodo de prueba para el personal que ingresa?
13. ¿La Empresa cuenta con un Manual de Inducción?
14. ¿Su empresa realiza cursos de capacitación al personal?

# INDICE

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
AUTORÍA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
a) TÍTULO .....	1
b) RESUMEN .....	2
ABSTRACT.....	5
c) INTRODUCCIÓN .....	8
d) REVISIÓN DE LITERATURA.....	11
e) MATERIALES Y MÉTODOS.....	59
f) RESULTADOS.....	63
g) DISCUSIÓN .....	109
h) CONCLUSIONES.....	172
i) RECOMENDACIONES.....	174
j) BIBLIOGRAFÍA .....	176
ANEXOS.....	178
ÍNDICE.....	190