



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TÍTULO:

“MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA EL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ROMAR IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE LA CIUDAD LOJA, PROVINCIA DE LOJA”.

Tesis previa a la obtención del grado de Ingeniero Comercial.

AUTOR:

CARLOS ANTONIO CÁRDENAS SÁNCHEZ

DIRECTOR:

ING. COM. CARLOS ALFREDO RODRÍGUEZ ARMIJOS MG. SC.

LOJA - ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN

Ing. Com. Mg. Sc.

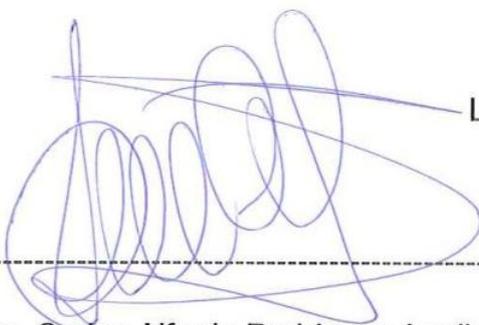
Carlos Alfredo Rodríguez Armijos

DOCENTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA.

CERTIFICA:

Que la tesis titulada **“MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA EL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ROMAR IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE LA CIUDAD LOJA, PROVINCIA DE LOJA”**. , elaborada por el señor **Carlos Antonio Cárdenas Sánchez**, luego de verificar que cumple con las normas generales para la graduación en la Universidad Nacional de Loja, autorizo su presentación para que la aspirante pueda continuar con los trámites de rigor como requisito previo para obtener el grado de Ingeniero Comercial.

Loja, Noviembre de 2016



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

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, **Carlos Antonio Cárdenas 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 autorizó a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mis tesis en el Repositorio Institucional – Biblioteca Virtual.



Firma: -----

Autor: Carlos Antonio Cárdenas Sánchez

Cédula: 1104219371

Fecha: Loja, 11 de Noviembre del 2016

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

Yo, **Carlos Antonio Cárdenas Sánchez**, declaro ser autor de la tesis titulada **“MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA EL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ROMAR IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE LA CIUDAD LOJA, PROVINCIA DE LOJA”**, como requisito para obtención del 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 la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional: Los usuarios pueden consultar el contenido del trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

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

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 11 días del mes de noviembre del dos mil dieciséis, firma el autor.

Firma: _____



Autor: Carlos Antonio Cárdenas Sánchez

Cédula: 1104219371

Dirección: Barrio Sauces de Yaguarcuna (Av. Eduardo Kingman y Gobernación de Mainas)

Teléfono: 0993627704

Correo: carlosantoni86@hotmail.com

DATOS COMPLEMENTARIOS

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

Tribunal de Grado: Ing. Com. Mg. Víctor N. Anguisaca Guerrero Presidente

Ing. Com. Mg. Galo Eduardo Salcedo López Vocal

Ing. Com. Mg. Andrea Paulina Colambo Yaure Vocal

AGRADECIMIENTO

Al culminar este trabajo es oportuno que destaque el agradecimiento formal a quienes fueron mi fortaleza y parte importante para el desarrollo de mis estudios superiores.

A Dios porque me dio el entendimiento y sabiduría, me ilumino la mente y por haberme puesto en mi camino al personal docente de la carrera de Administración de Empresas de la Modalidad de Estudios a Distancia de la Universidad Nacional de Loja, porque sin egoísmo alguno supieron impartirme los conocimientos adecuados para mi formación, al Ing. Com. Carlos Alfredo Rodríguez Armijos, Director de tesis quien supo guiarme por el camino más viable para el desarrollo de mi trabajo, a los propietarios de la empresa ROMAR importadora y distribuidora de la ciudad Loja Sr. Rodrigo Celi y Sra. Margoth Ojeda, como también a los empleados por haberme brindado todas las facilidades para poder realizar la investigación de mi trabajo de tesis.

A mis ejemplares Padres y hermanos, ya que gracias a ellos puedo hacer posible este objetivo y obtener esta maravillosa profesión con ética y valores.

Carlos Antonio Cárdenas Sánchez

DEDICATORIA

En primer lugar quiero dedicar el presente proyecto a **Dios**, el dueño de todo lo que soy hoy, por su amor, la sabiduría y la fuerza que me ha brindado para continuar en el caminar de la vida.

También merecen una mención especialísima, mis padres, mis hermanos, mi cuñada y adorables sobrinas quienes estuvieron en todo momento a mi lado y creyeron en mí. Dedico este trabajo fruto de mi esfuerzo y dedicación a mi **Madre Jenny** compañera, confidente y ejemplo a seguir de mujer luchadora, quien con sus enseñanzas y amor ha sido luz para mi formación profesional, a mi **Padre Leonardo** por su apoyo en las dificultades, por su paciencia, su amor y aliento en los buenos y malos momentos. A mis **hermanos Javier y Dolores Cecilia** quienes con su alegría y ejemplo de superación han inyectado dosis de fuerza y valor para culminar mi carrera Universitaria.

A ustedes con mucho amor

Carlos Antonio Cárdenas Sánchez

a. TÍTULO

“MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA EL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ROMAR IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE LA CIUDAD LOJA, PROVINCIA DE LOJA”.

b. RESUMEN

El presente trabajo se denomina: “MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA EL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ROMAR IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE LA CIUDAD LOJA, PROVINCIA DE LOJA”, para ello se planteo el objetivo general: determinar mecanismos de gestión del talento humano en la empresa ROMAR Importadora y Distribuidora de la ciudad de Loja; mediante la propuesta de un Manual de Funciones, Valuación de Puestos por Puntos y Reglamento de Admisión y Empleo.

La metodología que se empleo para el desarrollo del presente proyecto de investigación se sintetiza en la utilización de los siguientes métodos: Inductivo, Deductivo, Analítico, y descriptivo; así mismo se apoyó en algunas técnicas de investigación tales como: La Observación, la Entrevista aplicada al Gerente de la Empresa y la Encuesta aplicada a los 80 empleados de la empresa ROMAR Importadora y Distribuidora, estas fueron utilizadas para encontrar y comprobar con certeza los problemas por los que atraviesa la empresa.

Dentro de los aspectos principales en los que se dividió el presente trabajo tenemos:

En primera instancia se encuentra la Propuesta del Manual de Clasificación de puestos mismo que contribuirá a disminuir el problema de duplicidad de

funciones entre las áreas y personas, dado que el 77,5% del personal señala que no existen o no conocen sobre la existencia de las hojas de funciones, dentro del manual de funciones en su contenido describe el perfil idóneo para cada uno de los puestos tomando en cuenta: la identificación del puesto, la naturaleza del puesto, funciones típicas, responsabilidades, habilidades y destrezas, requisitos mínimos, condiciones de trabajo, riesgos.

En segundo lugar se realizó la valuación de puestos utilizando el método de puntos se estableció que 12 cargos están siendo injustamente remunerados y en cambio 5 cargos están siendo sobre remunerados, por lo se debería mantener una equidad de pago a todo el personal, para lo cual con el sistema propuesto se pudo calcular el factor de valorización de 2,40 que permitió fijar la remuneración más equitativa para el asesor jurídico, secretaria, auxiliar de cartera, auxiliar de contabilidad, facturador jefe de ventas, jefe de bodega, auxiliar de bodega, vendedor, chofer, ayudante de reparto, conserje.

De igual forma se elaboró el reglamento de Admisión y Empleo, ya que al momento de elegir al personal la empresa no lo realiza mediante un proceso técnico, el mismo que aportará con puntos claves e importantes al momento de contratar al personal y facilitará los procesos de reclutamiento, selección y contratación de acuerdo a las necesidades de la empresa, dado que la falta de éste ha generado que se contrate por referencias de familiares, amigos y empleados, sin la preparación y experiencia para ocupar el cargo, así lo señalan el 31,25% respondieron que conocieron de la vacante por la prensa, el 22,5% por amistades, el 15% por aviso de empleados de la empresa, el 10%

por ascenso, el 10% por anuncio en internet, el 5% por aviso de familiares, el 5% por otros medios; y que solamente se les aplicó la entrevista personal para su selección (73,75%), esto generó la necesidad de plantear un reglamento técnico de admisión y empleo, en donde constan las etapas de: Reclutamiento, indicando como se realizará el reclutamiento, tanto interno como externo; el proceso de selección que parte de la solicitud de empleo, revisión de la documentación, entrevista personal y aplicación de test para seleccionar a la mejor opción; en relación a la Contratación se hará por medio de un contrato a plazo fijo de un año, presentando un modelo para realizarlo.

Para finalizar se elaboraron las conclusiones y recomendaciones con la finalidad de que se implementen las propuestas desarrolladas que permitirá un crecimiento constante de empresa ROMAR Importadora y Distribuidora de la ciudad de Loja.

ABSTRACT

His paper is entitled: "MANUAL job classification, VALUATION OF POSITIONS FOR POINTS AND REGULATION OF ADMISSION AND EMPLOYMENT FOR HUMAN TALENT ENTERPRISE ROMAR IMPORTER AND DISTRIBUTOR OF LOJA CITY, PROVINCE OF LOJA" for this I was raised the It is saying determine overall objective management mechanisms of human talent in the company ROMAR importer and distributor of the city of Loja; by proposing a Manual of functions, Valuation Points and Posts Regulation of Admission and Employment.

The methodology used for this research project is summarized in the use of the following methods: Inductive Method Deductive Method, Analytical Method, synthetic method and scientific method; Likewise use of some research techniques such as occurred: The Direct observation, interview applied to the Manager of the Company and the survey applied to 80 employees ROMAR company importer and distributor, same that were used to find and verify certainty the problems being experienced by the company and used this methodology began to analyze each one of you collected data.

Among the main areas where found divided this research are:

In the first instance is the Proposal Function Manual to help reduce the problem of duplication of functions between areas and people, as 77.5% of the staff notes that do not exist or do not know about the existence of leaves functions

for which the organizational charts were developed: structural and functional, in the manual in your content describes the ideal profile for each of the posts taking into account: the identification of the position, the nature of the position, typical roles, responsibilities, skills and skills, minimum requirements, working conditions, required for each job profile.

Secondly regarding the valuation of positions using the method of points was established that 12 charges are being unfairly paid and instead 5 counts are being over-paid, so should maintain pay equity to all staff, for which the proposed system could calculate a recovery factor of 2.40 set that allowed more equitable remuneration for legal counsel, secretary, assistant portfolio, accounting assistant, sales manager biller, cellar master, assistant warehouse, salesman, driver, assistant division, concierge.

Similarly regulations Admission and Employment was developed, since the lack of it has generated that is engaged by referrals from family, friends and employees, without the training and experience to the position, so say 31.25% they said they knew of the vacancy by the press, 22.5% by friends, 15% by warning employees of the company, the 10% rise, 10% per ad on the Internet, 5% for family notice , 5% by other means; and that they are only applied the personal interview for selection (73.75%), this created the need to establish a technical regulation for admission and employment, which comprise the steps of: Recruitment, indicating how the recruitment is done, both internal and external; the selection process of the job application, documentation review, interview and test application to select the best option; in relation to the

procurement will be done through a fixed-term contract of one year, presenting a model to do it.

To finalize the conclusions and recommendations in order that the developed proposals that will allow continued growth of company ROMAR importer and distributor of the city of Loja implemented were developed.

c. INTRODUCCIÓN

En los últimos años se ha observado como las empresas líderes y competitivas cuentan con el área de Talento Humano y la han implementado ya que solo mediante una racional inversión en programas de organización, capacitación, liderazgo, entre otras., logran obtener el nivel de competencia exigido en los nuevos mercados; aunque otras empresas no ven esto como una inversión sino como un gasto. En el ambiente actual de carácter global tan competitivo en el que nos encontramos, la gestión del talento humano se constituye en un aspecto trascendente, dado que es necesario que una empresa cuente con instrumentos de carácter técnico, que le permitan alcanzar un mayor rendimiento, y que posibilite a la empresa generar un producto y/o servicio de calidad, asegurando su posicionamiento y permanencia en el mercado.

Esto no ocurre en la mayoría de las empresas de la ciudad de Loja, donde es alarmante la inexistencia de un proceso adecuado y establecido para el talento humano que cuente: con un manual de clasificación de puesto, valuación de puestos por puntos y un documento en el que se establezca un reglamento de admisión y empleo para su personal.

La empresa ROMAR Importadora y Distribuidora es una empresa que se encuentra en el mercado de Loja desde hace varios años, sin embargo esta no cuenta con una estructura orgánica bien definida ni con un departamento encargado del Talento Humano, en la actualidad esta labor es ejecutada por el Gerente de la empresa. Así mismo se han observado algunas deficiencias dentro de la empresa ya que carece de un Manual de Funciones que sea de

conocimiento de todo el personal que labora y participa en ella, lo que ha provocado un desconocimiento de las responsabilidades y tareas por parte de los empleados generando en ocasiones la duplicidad de funciones; y el inadecuado cálculo de las remuneraciones, ya que no se encuentra acorde con las funciones desempeñadas y la falta de una normativa para el ingreso del personal a la empresa, lo que en ocasiones se cometen errores al momento de contratar con nuevo personal. Por esta razón la empresa presenta el principal problema que dio origen al tema de estudio. “Manual de clasificación de puestos, valuación de puestos por puntos y reglamento de admisión y empleo para el talento humano de la empresa ROMAR Importadora y Distribuidora de la ciudad Loja”, que detalle cada una de las actividades de los puestos, para que el personal los conozca, también revalorizar los sueldos que perciben los empleados en la actualidad para tener un personal a gusto y comprometido con la empresa y definir un reglamento para el ingreso del personal a la empresa.

Para el desarrollo de la presente tesis se dio cumplimiento a los siguientes objetivos específicos:

Efectuar un diagnóstico situacional de la empresa ROMAR Importadora y Distribuidora, con la finalidad de determinar la problemática relacionada con el Talento Humano de la misma ; Determinar los cargos y puestos existentes en la empresa investigada, sus funciones y responsabilidades ; Elaborar un manual de clasificación de puestos para el talento humano de la empresa ROMAR Importadora y Distribuidora, con el propósito de que el personal conozca las funciones que tiene cada uno de ellos dentro de ella; Aplicar el proceso de valoración de puestos por puntos para el personal de la empresa

objeto de estudio; Establecer un Reglamento de Admisión y Empleo para el talento humano de la empresa investigada con el fin de definir el proceso y evitar hacerlo de forma empírica.

La estructura del presente trabajo de investigación se encuentra resumida de la siguiente manera:

En el primera instancia de la tesis se encuentra en el Título “MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA EL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ROMAR IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE LA CIUDAD LOJA, PROVINCIA DE LOJA”, luego el esta el Resumen donde se presenta una síntesis clara y precisa de todo el trabajo, en el que constan datos importantes como el objetivo general, metodología y las conclusiones más importantes del estudio; la Introducción se refleja y contextualiza de manera resumida la problemática por la que atraviesa la empresa, las razones por las que se escogió el tema de investigación, objetivos específicos y la estructura de la tesis que es presentada mediante literales; seguidamente la Revisión de la literatura donde se expone todo el contenido textual tomado de diferentes autores el cual estuvo dividido en Marco Referencial donde se detalla todo lo relacionado a la empresa, y el Marco Conceptual con todos los conceptos necesarios respecto al tema de investigación; para continuar con Materiales y métodos utilizados, en este espacio se detalló los materiales usados durante el desarrollo de la tesis, además de las técnicas y métodos necesarios que fueron utilizados en todas las etapas de la misma para la recolección de información y su posterior análisis; los Resultados donde se presenta primeramente el análisis situacional de la empresa y la tabulación de cada una de las preguntas

de la encuesta realizada a los empleados de la empresa, además de la tabulación de la entrevista, las mismas que incluyen gráficos, cuadros y un análisis e interpretación detallada; posteriormente una vez analizados los resultados se presenta la Discusión el mismo que constituye una de las partes más importantes dentro de la estructura de la tesis, en el que se planteó las propuestas obtenidas en base a lo largo de la investigación, entre las que tenemos la propuesta de un manual de clasificación de puestos con cada una de su respectiva hoja de funciones para cada cargo existente en la empresa, también se realizó la propuesta de una valuación de cada puesto por puntos para la obtención de salarios acordes a sus funciones y por último la propuesta de un reglamento de admisión y empleo; a continuación aparecen las Conclusiones este apartado se redactó basado directamente en los resultados obtenidos dando a conocer el punto de vista final; luego las Recomendaciones fueron redactadas a partir de las conclusiones obtenidas, a las que se llegó al finalizar el trabajo investigativo, así mismo la Bibliografía donde se puntualiza cada una de las páginas electrónicas de internet visitadas, los libros y folletos de consulta que fueron utilizados a lo largo del desarrollo del presente trabajo y finalmente los Anexos se adjuntan detalles extras como son la ficha de resumen del proyecto, el formato de la encuestas, entrevista y las fotografías de ciertas áreas de la empresa.

d. REVISIÓN DE LA LITERATURA

MARCO REFERENCIAL

COMERCIALIZACIÓN

Para Zuñiga Rodriguez, (2012) afirma que: “la comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Estas acciones o actividades son realizadas por organizaciones, empresas e incluso grupos sociales. Además menciona que la comercialización comprende un procedimiento que el cliente general no ve en su totalidad, es más, el comprador es la parte final del proceso, este proceso antes del referido trueque final tiene que ser evaluado, analizado, para así, determinar el campo en el que debe ser implantado el proceso de compra y venta”.

“En este análisis se toman en cuenta algunas variables importantes, por ejemplo: calcular un aproximado de cuanto se va a vender, evaluar el tipo de público presente en la localidad, qué impacto tendrá en la población, el precio estipulado por la ley y el precio que se desea imponer, entre otras, son variables que determinan un posible comercio en un sitio”. (Zuñiga Rodriguez, 2012)

Importancia de la comercialización

“La importancia de la comercialización se refiere al conjunto de actividades y esfuerzos sistemáticos que desarrolla una empresa para conocer el mercado, adecuar a él los productos y servicios de la empresa, consolidando las relaciones con sus clientes y asegurando su satisfacción a largo plazo. Es

decir tratando de conocer las necesidades genéricas del consumidor o carencias básicas propias de la naturaleza y condición humana, analizando los deseos o formas en que cada individuo desea satisfacer una necesidad determinada, estimulando la conversión de los deseos en demanda buscando fórmulas creativas para potenciar la voluntad de compra y evitar las restricciones del poder adquisitivo.” (Santesmases Mestre, 2012).

Tipos de comercialización

Existen dos tipos de comercialización:

“Micro comercialización: Observa a los clientes y a las actividades de las organizaciones individuales que los sirven. Es a su vez la ejecución de actividades que tratan de cumplir los objetivos de una organización previendo las necesidades del cliente y estableciendo entre el productor y el cliente una corriente de bienes y servicios que satisfacen las necesidades.” (Rivadeneira, 2012)

Macro comercialización: Considera ampliamente todo nuestro sistema de producción y distribución. También es un proceso social al que se dirige el flujo de bienes y servicios de una economía, desde el productor al consumidor, de una manera que equipara verdaderamente la oferta y la demanda y logra los objetivos de la sociedad.” (Rivadeneira, 2012)

Funciones de comercialización

Según Williams, (2015), “las funciones universales de la comercialización son: comprar, vender, transportar, almacenar, estandarizar y clasificar, financiar,

correr riesgos y lograr información del mercado. El intercambio suele implicar compra y venta de bienes y servicios.”

A continuación se detallan las funciones principales:

“Función comprar: Significa buscar y evaluar bienes y servicios para poder adquirirlos eligiendo el más beneficioso para nosotros.

Función venta: Se basa en promover el producto para recuperar la inversión y obtener ganancia.

Función transporte: Se refiere al traslado de bienes o servicios necesario para promover su venta o compra de los mismos.

La financiación: Provee el efectivo y crédito necesario para operar como empresa o consumidor.

Toma de riesgos: Entraña soportar las incertidumbres que forman parte de la comercialización.” (Williams, 2015)

“Las funciones de la comercialización son ejecutadas por los productores, consumidores y especialistas en comercialización. Los facilitadores están con frecuencia en condiciones de efectuar también las funciones de comercialización”. (Williams, 2015)

COMERCIALIZACIÓN DE UN PRODUCTO

“Es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Estas acciones o actividades son realizadas por organizaciones, empresas e incluso grupos sociales.” (Kotler & Armstrong, 2012)

Kotler & Armstrong, (2012) menciona que: “un producto es una cosa o un objeto producido o fabricado, algo material que es producido de manera natural o de manera artificial, elaborado mediante un trabajo para el consumo. Por ejemplo, las industrias, las empresas y diferentes personas fabrican productos, tanto duraderos (computador, teléfono móvil, muebles) como no duraderos (comida, bebida, jabones).”

“Así mismo, en cada empresa es importante conocer qué atributos, sobre el producto o servicio a comercializar, tienen mayor relevancia para el consumidor.

En este sentido, se han de agrupar los productos y servicios que la empresa ofrece en líneas y gamas”. (Kotler & Armstrong, 2012).

“La línea de productos son un grupo de productos muy relacionados, bien porque satisfacen un mismo tipo de necesidades, porque se complementan o porque van dirigidos al mismo tipo de cliente. Y artículo o referencia: Versión específica de un producto que tiene unas características propias en el catálogo del establecimiento (modelo, talla, color, etc.), de forma que un artículo o referencia pueda tener más de un producto y no al contrario. Además de los atributos físicos y funcionales es preciso tener en cuenta los aspectos como la

calidad, sus características, marca, tipos de empaquetado, diseño y servicios relacionados, servicio posventa, se muestran como elementos diferenciales en nuestro mercado.” (Kotler & Armstrong, 2012).

Tipos de Productos

Los investigadores Kotler & Armstrong, (2012) “mencionan que en primera instancia, todos los productos se dividen en tres grandes categorías que dependen de las intenciones del comprador o el tipo de uso y su durabilidad y tangibilidad”.

En ese sentido afirma que se clasifican de la siguiente manera:

“Productos de consumo: Están destinados al consumo personal en los hogares.

Productos de negocios: La intención de los productos de negocios es la reventa, su uso en la elaboración de otros productos o la provisión de servicios en una organización.

Productos según su duración y tangibilidad: Este tipo de productos está clasificado según la cantidad de usos que se le da al producto, el tiempo que dura y si se trata de un bien tangible o un servicio intangible.” (Kotler & Armstrong, 2012)

IMPORTADORA

Definición

En economía, la importación es el transporte legítimo de bienes y servicios nacionales exportados por un país, pretendidos para el uso o consumo interno de otro país. Las importaciones pueden ser cualquier producto o servicio recibido dentro de la frontera de un Estado con propósitos comerciales. Las importaciones son generalmente llevadas a cabo bajo condiciones específicas. (Ríos Abel, 2013)

DISTRIBUIDORA

Definición

Un distribuidor es la persona u organización que se encarga de vender un producto o servicio. Como norma general, el distribuidor actúa como intermediario entre el productor y el consumidor.

Quien actúa como distribuidor suele estar en contacto directo con comerciantes con la intención de informarles sobre bienes de consumo destinados a la venta. Por este motivo, el término distribuidor se utiliza en ocasiones como sinónimo de representante. En cualquier caso, su función principal es informar sobre las características de un producto o servicio, así como realizar toda una serie de gestiones y trámites vinculados con esta actividad (elaboración de pedidos, facturas, promociones, etc.) (Definición de distribuidor, 2013)

MARCO CONCEPTUAL

MANUAL DE FUNCIONES

Para Chiavenatto, (2010). “El manual de funciones es la unidad impersonal de trabajo que identifica las tareas y deberes específicos, por medio del cual se asignan las responsabilidades a un trabajador, cada puesto puede contener una o más plazas e implica el registro de las aptitudes, habilidades, preparación y experiencia de quien lo ocupa.”

“Se entiende por puesto de trabajo al espacio que un empleado o trabajador ocupa en una empresa, institución, organización, etc., desarrollando algún tipo de actividad o empleo. En ese puesto de trabajo la mayoría de las veces la persona deberá compartir su tiempo con compañeros o colegas que desarrollarán la misma tarea y con los cuales probablemente se consolide algún tipo de relación de compañerismo o solidaridad.” Chiavenatto, (2010),

Importancia de un manual de funciones

Según López, (2011) manifiesta que: “un manual de funciones es importante porque representa una guía práctica que se utiliza como herramienta técnica de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración”. Además menciona que nos permite:

- “Establecer las políticas y los sistemas administrativos de la empresa.
- Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la empresa.

- Concretar las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa.
- Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios.
- Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias.
- Evitar desperdicios de recursos humanos y materiales.
- Reducir los costos.” (López, 2011)

Etapas del manual de funciones

En su texto, López, (2011) puntualiza: “un programa de análisis de cargos que incluye normalmente las siguientes etapas”:

- *“La etapa de Planeación*

Es la fase en la que se planea cuidadosamente todo el trabajo del análisis de puestos. La planeación del análisis de puestos requiere algunos pasos, muchos de los cuales pueden suprimirse dependiendo de la situación en que se encuentre la definición de los cargos de la empresa.

Los pasos de la planeación son:

- Determinación de los puestos que van a describirse.
- Elaboración del organigrama de cargos y de la posición respectiva de los cargos en el organigrama.
- Elaboración del cronograma de trabajo y elección de el o los métodos de análisis que van a aplicarse.

- *Etapa de Preparación*

En esta fase se aprestan las personas, los esquemas y los materiales de trabajo:

- Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de cargos que conformarán el equipo de trabajo.
- Preparación del material de trabajo.
- Recolección previa de datos.

- *Etapa de Ejecución*

- En esta fase se recolectan los datos relativos a los puestos que van a analizarse y se redacta el análisis:
- Recolección de los datos sobre los cargos mediante el o los métodos de análisis elegidos.
- Selección de los datos obtenidos.” (López, 2011)

PUESTO DE TRABAJO

“Es un conjunto de funciones (tareas o de obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional), es decir en el organigrama, cada puesto es diferente al resto de la estructuras de las empresas, el puesto se basa en las nociones de tarea, obligación y función” (Chiavenato, 2011).

Importancia del puesto

Russel Koh Tzab, (2013) en su artículo muestra que: “es importante el análisis de puestos porque ayuda a mejorar la selección y colocación del empleado con más exactitud. Las posibilidades de la aplicación del análisis de puestos son

muy variadas, en virtud de que conocer con detalle las funciones a realizar y lo necesario para ello, puede tener diferentes aplicaciones, como:

- Para encauzar adecuadamente el reclutamiento de personal.
- Como una valiosa ayuda para la selección objetiva de personal.
- Para fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo.
- Como base para posteriores estudios de calificación de méritos.
- Como elemento primario de estudios de evaluación de puestos.”

Objetivo del Análisis de puestos de trabajo

“El objetivo de un análisis del puesto de trabajo es identificar y registrar las características, actividades, responsabilidades y capacidades humanas que un puesto de trabajo posea y que necesite para su correcto funcionamiento dentro de la estructura; así también como de decidir si es coherente o no dentro de las metas que la organización pretende alcanzar y consecuentemente ejercer una acción de eliminación o de fusión al comprobarse cierto grado de inutilidad en él.” (Chiavenato, 2011).

CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

El autor Dessler, (2010) indica que: “la clasificación de puestos es un proceso técnico por medio del cual se agrupan los puestos de una organización, basándose en la similitud de ciertos factores tales como la complejidad de las tareas y las responsabilidades sobre diferentes aspectos, por ejemplo la variedad y dificultad de las tareas, la custodia de valores, el manejo de información confidencial, la formulación de políticas. La clasificación de puestos

es el sistema por medio del cual se analizan, evalúan y ordenan en forma sistemática los diferentes tipos de tareas que se realizan en una determinada institución, considerando factores tales como: deberes y obligaciones, naturaleza de estos, grado de dificultad, preparación académica, conocimientos, experiencia, habilidades y destrezas que deben poseer los candidatos a empleo.”

A continuación, especifica la clasificación de los puestos:

Clasificación del personal por rango

“Esta clasificación se basa, esencialmente, en analizar los atributos y méritos personales, como condiciones académicas, experiencia, habilidades y destrezas, etc. Esta clasificación hace un énfasis especial sobre la persona como un ser independiente del puesto. Se estructura en clases autónomas, con diferentes grados salariales (de dos a seis), por lo que el trabajador puede hacer una carrera profesional dentro de la misma clase. Las clases se ligan estrechamente al sistema educativo y el empleado progresa de acuerdo con sus méritos personales, sin que tenga gran relevancia el tipo de tareas que realice.” (Dessler, 2010)

Clasificación del personal por tarea

“Esta clasificación se basa, esencialmente, en el puesto y toma muy en cuenta la complejidad de las tareas, las condiciones de trabajo, la responsabilidad en diferentes aspectos y áreas, y la consecuencia del error. Este sistema no toma en cuenta las condiciones personales del trabajador que ocupa el puesto, para efectos de su clasificación.” (Dessler, 2010)

Utilidad de la clasificación del puesto

Dessler, (2010) manifiesta que: “la utilidad de la clasificación del puesto para la organización se da por las siguientes razones:

- 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.”

Especificación del puesto

Según Torres & Jaramillo, (2014) “la especificación del puesto describe: “las peticiones que hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto. Para facilitar el trabajo se debe hacer las especificaciones de cada puesto dentro de la empresa”. Además detalla los elementos de la especificación del puesto a continuación:

- *“Código*

Son los dígitos que se utiliza para el ordenamiento, identificación y localización del puesto.

- *Título de Clase*

Es el nombre con el que se identifica una clase de puestos dentro de la estructura ocupacional.

- *Naturaleza del Trabajo*

Son las funciones, deberes, obligaciones y responsabilidades más relevantes que se desarrolla en el puesto.

- *Tareas Típicas*

Es la descripción específica de los deberes y responsabilidades asignadas a un puesto de trabajo en forma permanente.

- *Características de la Clase*

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

Los factores más usuales son:

Educación - Esfuerzo Mental - Esfuerzo Físico – Riesgos.

- *Requisitos Intelectuales*

Exigencias mínimas de instrucción formal, capacitación y experiencia que debe reunir el aspirante a ocupar el puesto. Los requisitos mínimos se basan en: Instrucción Formal – Capacitación – Experiencia.

- *Requisitos físicos*

Estos requisitos tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y esfuerzos físicos y mentales requeridos, y la fatiga provocada, así como la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo adecuadamente. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificaciones: Esfuerzo Físico Necesario, Capacidad Visual, Destreza o habilidades.

- *Condiciones de trabajo*

Se entiende como condiciones de trabajo cualquier aspecto del trabajo con posibles consecuencias negativas para la salud de los trabajadores, incluyendo los factores ambientales.” (Torres & Jaramillo, 2014)

CONCEPTOS BASICOS:

El autor Dessler, (2010) conceptualiza los siguientes items que: son importantes para la elaboración de un manual de funciones:

- *Tarea:* es el grupo de actividades individuales que ejecuta el ocupante del cargo, en general hace referencia a cargos simples y rutinarios.
- *Atribución:* es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo. Se refiere a cargos que incluyen actividades más diferenciadas.
- *Función:* es el conjunto de tareas (cargos por hora) o atribuciones (cargos por mes) que el ocupante del cargo ejerce de manera sistemática y reiterada, o un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva.
- *Cargo:* es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional (organigrama). Ubicar un cargo en el organigrama implica definir cuatro aspectos: el nivel jerárquico, el área o departamento en que está localizado, el superior jerárquico (ante quién responde) y los subordinados (sobre los que ejerce autoridad).” (Dessler, 2010)
- *Grupo ocupacional:* Fernández-Ríos, (2010) afirma que: “los grupos ocupacionales ayudan a conocer de manera resumida el universo

ocupacional de nuestra sociedad. También permiten identificar las líneas de transferibilidad que existen entre las ocupaciones; esto es, saber qué otras ocupaciones puede desempeñar las personas a partir de sus propias habilidades, conocimientos y responsabilidades.”

- *Nivel ocupacional:* “Nivel del trabajador de acuerdo con la jerarquía de la organización, como: directivos, empleados, obreros especializados, obreros generales.” (Fernández-Ríos, 2010).
- *La ocupación:* Fernández-Ríos, (2010) define: “la ocupación 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.”

VALUACIÓN DE PUESTOS

Sanchez, García, & Cedillo, (2010) afirma que: “la valuación de puestos, así como el análisis de puestos, tiene como propósito fundamental lograr las buenas relaciones humanas dentro de la empresa. La valuación de puestos es un proceso que se auxilia de un conjunto de técnicas especiales, para determinar el valor individual de un puesto dentro de una empresa con relación a los demás puestos de la misma.”

Objetivos de la valuación de puestos

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

- Implantar datos precisos para alcanzar una correcta planeación y control sobre los costos de fuerza y trabajo.
- Formar una base para negociar cuotas de trabajo con el sindicato o con otras autoridades.
- Reducir quejas y rotación de personal.
- Alcanzar la realización de los objetivos para la empresa y para los trabajadores mejorando la moral y las relaciones.
- Mejorar la imagen externa que tenga la empresa.” (Sanchez, García, & Cedillo, 2010)

MÉTODOS PARA EVALUAR LOS PUESTOS

Método de Jerarquización de Puestos

Werther W., (2011) indica que: “el método de jerarquización consiste en disponer los cargos en orden creciente y decreciente con relación a algún criterio de comparación. También recibe el nombre de comparación cargo a cargo por el hecho de que cada cargo se compara con los demás en función del criterio elegido como base de referencia. Se trata del más rudimentario de los métodos de evaluación de cargos, pues la comparación entre los cargos es global y sintética, sin efectuar ningún análisis ni descomposición; en consecuencia, la comparación tiene a ser superficial”.

“Señala que hay dos maneras de aplicar el método de jerarquización:

- Mediante la definición previa de los límites superior e inferior del escalonamiento y esta supone:

- Mediante la definición previa de los cargos de referencia (muestrales) de diversas cantidades del criterio escogido.” (Werther W., 2011)

Además, este mentor detalla las ventajas y desventajas que existen debido a este método:

Ventajas Método Jerarquización

- “Requiere poco esfuerzo de administración.
- Es flexible, por lo que permite responder a cambios con facilidad.
- Se actualiza con facilidad, evitando obsolescencia.

Desventajas Método Jerarquización

- Puede generar subjetividad.
- Requiere mucha experticia en el diseño y la administración.
- No establece un valor numérico al puesto, que represente su importancia frente a otros. Sólo dice que es mayor o menor.
- Se dificulta para estructuras con muchos puestos.” (Werther W., 2011)

Método de Graduación de Puestos

“Este método se basa en determinar ciertas categorías de los puestos en base al valor de su contribución para la empresa, en base al nivel de complejidad para su ejecución o al nivel de esfuerzo mental o físico exigido. Una vez establecidas las categorías se evalúa los puestos con este criterio y se agrupa desde los de menor jerarquía hasta los de mayor jerarquía. Luego se ubican los puestos en niveles o estratos. En este método también se toma en cuenta los

datos recopilados previamente en el análisis de puestos y en base a ello se evalúan los puestos, de tal manera que de acuerdo a las categorías alcanzadas se establece la jerarquía de todos los puestos. Luego sobre esta jerarquía determinada se asignan los sueldos. Este método permite una evaluación en cierto modo adecuada, sin embargo aún no es precisa ni equitativa.” (Werther W., 2011).

Además, el ya mencionado autor puntualiza las ventajas y desventajas que existen a través a este método:

Ventajas Método por Graduación de Puestos

- “Cuando es necesario introducir un nuevo grado se resuelve haciendo una corrida general de los rangos superiores.
- Su costo es bajo con relación a otros métodos.
- Facilita la comunicación, el entendimiento y la aceptación.

Desventajas Método por Graduación de Puestos

- Requiere mucha experiencia relacionada a los puestos de la estructura por parte de quien diseña y administra el sistema.
- Requiere que el factor único se pueda aplicar a todos los puestos de la estructura.
- Es apropiado para estructuras de pocos puestos.” (Werther W., 2011)

Método de Comparación de Factores

Werther W., (2011) también define: “el método de comparación de factores como una técnica que abarca el principio de escalonamiento, es decir, una

técnica analítica, por cuanto los cargos se comparan detalladamente con factores de evaluación.”

“La creación del método de comparación de factores se atribuye a Eugene Benge. “Quien en principio propone cinco factores genéricos, a saber:

- 1.- Requisitos Intelectuales
- 2.- Habilidades Exigidas
- 3.- Requisitos Físicos
- 4.- Responsabilidad
- 5.- Condiciones De Trabajo

De manera general el método de comparación de factores es más apropiado para cargos de trabajo por horas y otros menos complejos. Puede adaptarse para cargos de trabajo por mes”. (Werther W., 2011)

MÉTODO DE VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS

Chiavenato, (2011) indica que: “también se lo denomina como método de evaluación por factores y puntos, fue creado por Merrill. R. Lott y rápidamente se volvió el método de evaluación de cargos más utilizado de los métodos que se exponen”.

Según el ya mencionado autor, nos dice que la técnica es analítica: “los cargos se comparan mediante factores de evaluación en sus partes componentes. Es también una técnica cuantitativa: se asignan valores numéricos (puntos) a cada

elemento o aspecto del cargo y se obtiene un valor total por la suma de valores numéricos. Consecuentemente, detalla el procedimiento para evaluar puestos por puntos:” (Chiavenato, 2011)

a) “Determinación de los factores esenciales

Por lo general los factores de valuación son aglutinados en cuatro grupos:

- Requisitos mentales: características intelectuales.
- Requisitos físicos: características físicas.
- Obligaciones implicadas: responsabilidades a asumir.
- Condiciones de trabajo: condiciones físicas en las que se desempeña el trabajo.

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

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 factor. Esta adjudicación de puntos permite que el comité conceda puntuaciones muy exactas a cada elemento del puesto.”

(Werther W., 2011)

La adjudicación de puntos se basa en atribuir a cada factor de valuación un peso relativo, por lo general se emplea peso porcentual.

Tabla N° 1

FACTORES DE VALUACIÓN	PONDERACIÓN
Requisitos Mentales 1. Instrucción esencial 2. Experiencia anterior 3. Iniciativa e ingenio	
Requisitos físicos 4. Esfuerzo físico necesario 5. Concentración visual o mental	
Responsabilidades por 6. Supervisión del personal 7. Material o equipamiento 8. Métodos o procesos 9. Información confidencial	
Condiciones de trabajo 10. Ambiente de trabajo 11. Riesgos	
TOTAL	

Fuente: Chiavenato, 2011

Elaboración: Carlos Antonio Cárdenas Sánchez

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. Consiste en atribuir valores numéricos a los grados de cada factor, generalmente el grado más bajo de cada factor corresponde al valor del porcentaje de la ponderación.

e) Desarrollo del manual de evaluación

El manual incluye una explicación por escrito de cada elemento del puesto. También define que se espera, en términos de desempeño de los cuatro niveles de cada sub-factor. Esta información es necesaria para asignar puntos

a los puestos de acuerdo con su nivel. Es una especie de diccionario o modelo de comparación de los distintos grados de cada factor y sus respectivos valores en puntos.

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. Consiste en transformar los valores en puntos a valores monetarios.” (Werther W., 2011)

Tabla N° 2

FACTORES ESCENCIALES	NIVELES			
	MÍMIMO I	BAJO II	MODERADO III	ALTO IV
RESPONSABILIDAD a) Seguridad b) Equipo y materiales c) Ayuda a otros d) calidad				
HABILIDAD a) Experiencia b) educación y capacitación				
ESFUERZO a) Físico b) Mental				
CONDICIONES DE T. a) Desagradables b) Riesgosas				
TOTAL DE PUNTOS				

Fuente: Chiavenato, 2011

Elaboración: Carlos Antonio Cárdenas Sánchez

ADMISION Y EMPLEO DE PERSONAS

Chiavenato, (2011) asevera que: “la admisión y empleo de personas es un proceso técnico que permite elegir de un conjunto de postulantes, al futuro colaborador Idóneo, para un puesto o cargo determinado; A este proceso también se le conoce como concurso, porque participan las personas, sometándose a una serie de pruebas establecidas por una comisión o jurado de concurso.

El proceso de selección de personal comprende el desarrollo de un conjunto de acciones orientadas a la comprobación de los conocimientos y experiencias de los postulantes, así como la valoración de sus habilidades, potencialidades y características de su personalidad, mediante la aplicación de pruebas psicotécnicas elegidas para tal fin.”

La finalidad de este proceso, es cubrir puestos de trabajo y/o cargos de acuerdo a las especificaciones y necesidades, establecidas en el Cuadro de requerimiento de personal.

Seguidamente Chiavenato, (2011) detalla el proceso que es importante seguir para la admisión y empleo de las personas en una empresa:

RECLUTAMIENTO

“Es un grupo de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada

organización, básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.” (Chiavenato, 2011)

El proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleos en una organización.

Reclutamiento interno

“Se trata de la captación de candidatos para cubrir los puestos dentro de la misma empresa, las vías más comunes son la promoción o ascenso en la jerarquía, que además supone un sistema de recompensa y de motivación para los empleados. Otra posibilidad dentro de esta fuente es cubrir el puesto con una persona que se encontrara al mismo nivel.” (Chiavenato, 2011)

Reclutamiento externo

“Se trata de cubrir una vacante con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento, su ventaja principal es la oxigenación y experiencia a la organización, pero es un sistema más largo y con costos adicionales. Entre las fuentes para el reclutamiento externo tenemos:

- Archivos de candidatos que se hayan presentado en reclutamientos anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados.

- Reclutamiento en línea a través del internet.” (Chiavenato, 2011)

Reclutamiento mixto

“En la práctica las empresas no solo hacen reclutamiento interno o solo externo, ambos se complementan, este tipo de reclutamiento es uno de los más usados en la actualidad ya que adquiere las ventajas y desventajas de ambas fuentes por separado.” (Chiavenato, 2011)

Métodos de reclutamiento

Según Chiavenato, (2011) las principales formas aplicadas para reclutar candidatos son las siguientes:

- *“Cartel o anuncio:* Un sistema de bajo costo aunque su rendimiento y rapidez de resultados depende de una serie de factores, como localización de la empresa, proximidad de lugares donde movimientos de personas, visualidad de los carteles.
- *Verbalmente:* Aviso de palabra por parte de su jefe inmediato o de la persona encargada del puesto que se esté requiriendo en la empresa, hacia los empleados que ahí laboran.
- *Boletín interno:* Es un papel que se reparte dentro de la organización donde se da la información necesaria sobre algún puesto que se encuentre vacante.
- *Medios masivos de comunicación:* Es el método más común por medio del cual las organizaciones realizan la búsqueda del personal que necesita una organización, este medio se considera una de las técnicas más eficaces para atraer candidatos.

- *Periódicos y revistas:* Este es otro método efectivo para la identificación de candidatos, ya que los anuncios pueden llegar a mayor número de personas, es uno de los más utilizados.
- *Radio:* Es útil cuando se busca personal muy calificado, en el que fácilmente pueden precisarse los requisitos necesarios y sabremos que existirá un número exagerado de solicitantes.”

SELECCIÓN

El autor Wayne, (2010) apunta que: “la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa.

Fases del Proceso de Selección

- *Preselección:* El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas.
- *Pruebas de idoneidad:* 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.

Instrumentos para la Administración de Exámenes

Existen una amplia gama de exámenes psicológicos para apoyar el proceso de selección del personal, pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene utilidad limitada y no se puede considerar un instrumento universal.

- *Las 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 sugestiva.
- *Las pruebas de conocimiento:* son más confiables porque determinan información o conocimientos que posee el examinador.”

CONTRATACIÓN

“Contratación es formalizar con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa” (Wayne, 2010).

- *“Contrato individual:* Es aquel que en virtud del cual un sujeto se obliga a prestar un trabajo personal subordinado, cualquiera que sea su forma de denominación mediante el pago de un salario.
- *Contrato colectivo:* Es un convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de prestar un trabajo en uno o más establecimientos.” (Wayne, 2010).

INDUCCIÓN

Según Wayne, (2010) “este proceso se trata de darle al ingresado los datos, la información y las pautas de comportamiento para manejarse en la empresa y en su puesto.

El proceso de inducción o integración busca disminuir la ansiedad, la tensión y la inseguridad de los primeros momentos del trabajador en la empresa que

perjudican cuantitativa y cualitativamente su rendimiento, evita el que el recién ingresado tenga una mala impresión de la empresa, de unidad o de los miembros que la integran.”

- *“Acciones previas a la incorporación del trabajador:* En la entrevista de ingreso se deben terminar de perfilar las condiciones en las que un nuevo empleado se incorpora a la empresa y a su nuevo puesto, muchas veces este paso comprende los salarios, condiciones de contrato, beneficios sociales, horarios de trabajo, sobre fecha de incorporación, etc.
 - *Área técnica:* Proporciona al empleado todo el conocimiento necesario para ejecutar correctamente sus funciones en su puesto de trabajo, sus tareas, responsabilidades, procedimientos operacionales en los que se vea incluido, conocimiento de máquinas, herramientas o programas tecnológicos utilizados en la organización, este punto depende de la organización y área de producción o servicios.
 - *Área organizativa:* Comprende la información completa de la empresa, de su razón de ser, productos o servicios que ofrece, la organización, su organigrama y la ubicación del individuo dentro de la misma, sus jerarquías, prestaciones y servicios a los que tiene derecho.
 - *Área humana:* Incluye todos los aspectos relacionados con los comportamientos formales e informales que debe desarrollar un nuevo empleado, incluye informarlo sobre la cultura, las instalaciones, lugares de preponderancia, presentación de jefes, subordinados y compañeros etc.”
- (Wayne, 2010)

e. MATERIALES Y MÉTODOS

Para el desarrollo del presente trabajo investigativo se utilizaron los siguientes materiales, métodos y técnicas:

MATERIALES

Equipos de Oficina

- Pizarra de tiza líquida, escritorio, silla, mesas.
- Computador, impresora, copiadora.
- Cámara, grabadora, internet.

Oficina

- Cuadernos, carpetas, papel bond.
- Esferográficos, lápices, reglas, corrector, borradores.
- Grapas, clips.

MÉTODOS

Los métodos son la vía que selecciona el investigador para el desarrollo de trabajo investigativo, en el presente proyecto de investigación se utilizaron los siguientes métodos y técnicas que facilitaran la explicación adecuada al proyecto:

Método Deductivo: Aparece de teorías generales comprobadas científicamente a hechos o aspectos particulares.

A este método se lo utilizó para considerar los diferentes referentes teóricos relacionados la elaboración de manuales de funciones, valuación de puestos

por puntos, reglamentos de admisión y empleo, en la elaboración de estas herramientas para la empresa ROMAR Importadora y Distribuidora de la Ciudad de Loja.

Método Inductivo: Permite inferir criterios y llegar a plantear la problemática general de La empresa ROMAR.

Se utilizó para que en base a los resultados obtenidos en las encuestas deducir en la elaboración de las diferentes herramientas que contribuyan a mejorar la gestión del talento humano de La empresa ROMAR.

Método Analítico: Es el que permite realizar una contrastación entre los referentes bibliográficos y los resultados de campo.

Se lo empleó para realizar un diagnóstico de la situación actual de La empresa ROMAR, mediante el análisis de los resultados obtenidos en la aplicación de la entrevista al gerente y encuestas a los empleados.

Método Sintético: Es el que nos permite sintetizar los principales resultados obtenidos en la investigación.

Fue importante al momento de resumir los hechos y detectar la información de mayor relevancia para la construcción del manual de funciones, el reglamento de admisión y empleo, valuación de puestos por puntos y evaluación del desempeño para la empresa ROMAR.

Técnicas:

Observación: Es aquella que permite visualizar de manera directa lo que sucede en la empresa investigada.

Esta técnica permitió realizar el registro visual de lo que ocurre dentro de La empresa ROMAR, en cuanto a la problemática relacionada con la falta de un manual de funciones, inexistencia del método para realizarla la valuación de puestos por puntos y la ausencia de un reglamento de admisión y empleo para el talento humano de la empresa.

Entrevista: Consiste en elaborar una guía de entrevista de preguntas diseñadas par recopilar la información pertinente a manual de funciones, valuación de puestos por puntos y reglamento de admisión y empleo.

La entrevista fue aplicada al gerente de La empresa ROMAR, con la finalidad de conocer las razones por las que no se ha implementado estas herramientas de gestión del talento humano.

Encuesta: Consiste en formular un cuestionario de preguntas que permita recopilar datos para su posterior análisis.

Para la presente investigación se aplicaron encuestas a los ochenta (80) empleados de la entidad, en lo referente a manual de funciones, valuación de puestos por puntos y reglamento de admisión y empleo.

f. RESULTADOS.

Gráfico N° 1
Empresa ROMAR Importadora y Distribuidora de la ciudad de Loja



Fuente y elaboración: <http://romar.com.ec/index.html>

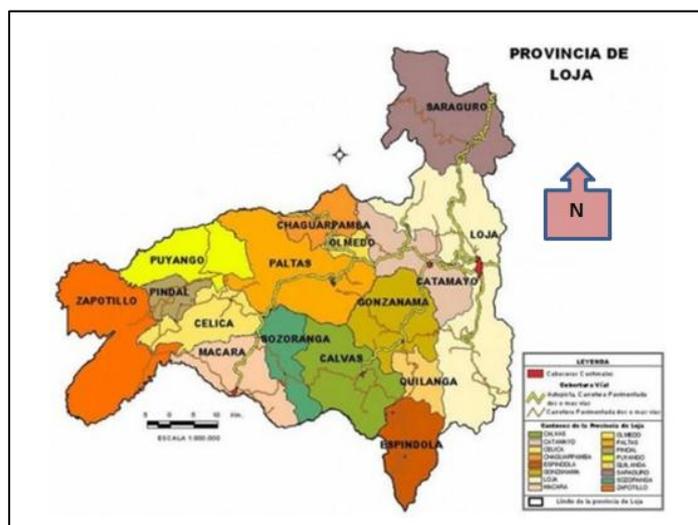
ANTECEDENTES DE LA EMPRESA ROMAR IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE LA CIUDAD DE LOJA

ROMAR es una empresa legalmente constituida en el Ecuador, que opera como distribuidora de diversos productos de primera necesidad en la ciudad de Loja, Provincia de Loja y Zamora Chinchipe; Inicia sus operaciones comerciales el 29 de octubre del año 1981, con sus fundadores Humberto Celi y su esposa Gladys Ojeda, por lo que actualmente se encuentra 35 años en el mercado. En 1981 ROMAR se inicia como un almacén pequeño de 80 metros cuadrados. Ofreciendo de venta productos al por mayor y menor, directo al consumidor final, en el año 1983 se empieza a atender tienda a tienda, siendo los pioneros de la ciudad de Loja en ir a dejar pedidos y en hacer cobertura. Siendo aquí cuando se inicio como DISTRIBUIDORA ROMAR, con un camión para cobertura y la confianza de las primeras fábricas como ADAMS y PROESA que dieron la exclusividad de sus productos.

Macro-localización

ROMAR Importadora y Distribuidora, se encuentra ubicada en la ciudad de Loja, parroquia San Juan del Valle.

Gráfico N° 2



Fuente: <http://www.google>
Elaboración: Carlos Cárdenas Sánchez

Micro-localización

Sus oficinas y estructura logística se encuentran ubicadas en el Sector Amable María, Av Salvador Bustamante Celi, en el sector del Parque Industrial de la ciudad de Loja.

Gráfico N° 3



Fuente: <http://www.google>
Elaboración: Carlos Cárdenas Sánchez

Gráfico N° 4

Fuente: <http://www.google>

Elaboración: Carlos Cárdenas Sánchez

ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA ROMAR IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA

NIVELES JERÁRQUICOS

Nivel directivo: tienen como tarea el legislar políticas, crear y normas procedimientos que debe seguir la empresa. Así como también realizar reglamentos, decretar resoluciones que permitan el mejor desenvolvimiento administrativo y operacional de la empresa.

Propietario

Nivel ejecutivo: Cuidara el cumplimiento de las leyes y reglamento obligatorios y necesarios para el funcionamiento de la organización.

Gerente General

Nivel asesor: No tiene autoridad en mando, únicamente aconseja, informa, prepara proyectos en materia jurídica, para la empresa.

Asesor Jurídico

Nivel de apoyo o auxiliar: Apoya a los otros niveles administrativos, en la prestación de servicios, en forma oportuna y eficiente.

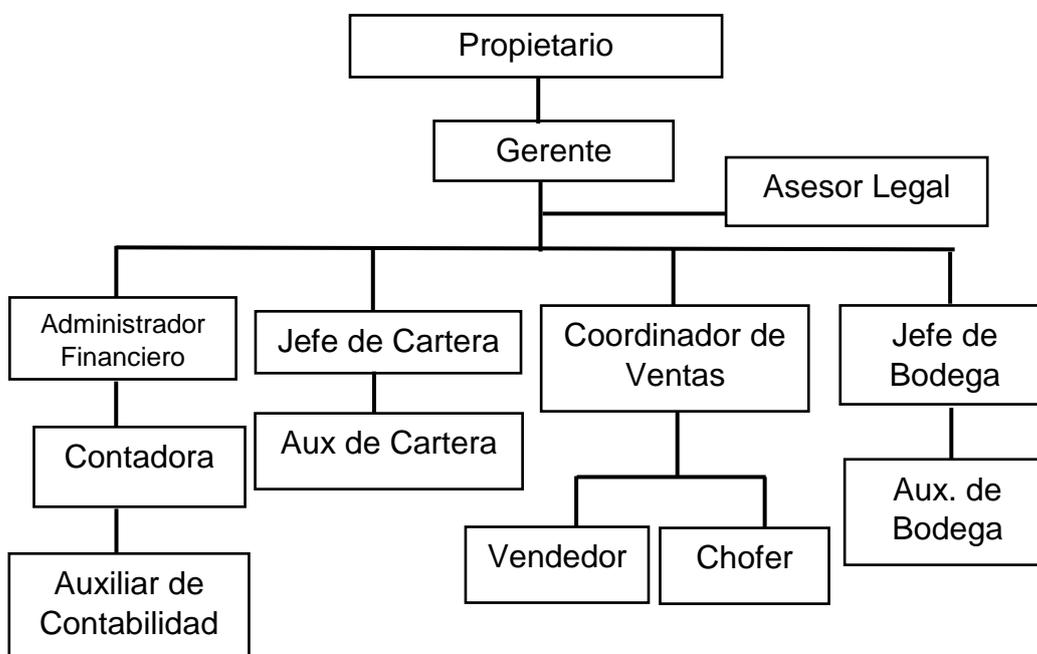
Secretaria

Nivel operativo: es responsable del cumplimiento de las actividades encomendadas a la unidad, bajo su mando puede delegar autoridad, más no responsabilidad.

Gerente general, Contadora, Auxiliar de contabilidad, Chofer, Empacador, Vendedor, Auxiliar de bodega, Bodeguero, Operador, Oficinista, Supervisor, Jefe de marketing, Jefe de ventas, Analista administrativo, Auxiliar en general, Auxiliar de bodega, Digitador, Oficinista, Gerente de bodega

Organigrama de la Empresa ROMAR Importadora y Distribuidora

Gráfico N°. 5



Fuente: ROMAR Importadora y Distribuidora

CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

Razón social

Debido a que la razón social es el atributo legal que se encuentra en el documento de constitución de la empresa y de esta manera permite identificarla, y garantizar su constitución legal, aclaramos que su razón social es: ROMAR Importadora y Distribuidora.

Logotipo de la Empresa ROMAR Importadora y Distribuidora



Naturaleza

La compañía tiene como razón social principal la Importación Comercialización y Distribución de productos alimenticios, cárnicos en general, enlatados, productos procesados, así como también de consumo masivo y otros, dentro y fuera del Ecuador, así como agencias y representaciones y en general podrá realizar toda clase de contratos, civiles y de comercio, permitidos por la ley y relacionados con la razón social.

Situación legal

La empresa compañía tiene un plazo de duración indefinido contado a partir de la fecha de inscripción del contrato constitutivo Mercantil del cantón Loja; pero podrá disolverse en cualquier tiempo, si así lo resolviese los propietarios en la forma prevista en la ley de su estatuto.

Capital Social

El capital social de la empresa fue sus inicios fue 50 millones de sucres, hoy en la actualidad bordea el millón de dólares.

Constitución

En la ciudad de Loja, capital de la provincia de Loja República del Ecuador, el día veintitrés de marzo del 1981, ante el doctor Armando Costa Febres, Notario Público Tercero del Cantón Loja, comparecen: los señores Humberto Rodrigo Celi y su esposa Gladys Margoth Ojeda Jaramillo. Los otorgantes son ecuatorianos, mayores de edad, capaces según derecho, domiciliados en esta ciudad, portadores de sus cédulas de ciudadanía quienes concurren al otorgamiento de la escritura de la empresa.

FILOSOFIA DE LA EMPRESA ROMAR IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA

Romar Importadora y Distribuidora es el resultado de años de trabajo, creatividad y constancia. Como empresa comercializadora de alimentos y artículos de primera necesidad, ha alcanzado reconocimiento por la calidad de sus productos.

Sus actividades tienen su soporte fundamental en las necesidades de sus consumidores y en el compromiso diario de sus colaboradores. Romar Importadora y Distribuidora es una empresa lojana, que goza de confianza y aceptación dentro de la ciudad. Es una organización que contribuye a mejorar la productividad comercial e industrial.

DISEÑO DE LA MISIÓN DE LA EMPRESA ROMAR IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA

Tabla N° 3

MISIÓN DE LA EMPRESA
ROMAR Importadora y Distribuidora es una empresa con responsabilidad ambiental que cree en la inversión a largo plazo. Realizamos inversiones periódicas para mitigar el impacto de sus instalaciones en el entorno natural, los recursos y las poblaciones cercanas a nuestro productivo, lo cual ha sido asumido por la empresa como deber social.

Elaborado: Carlos A. Cárdenas Sánchez.

DISEÑO DE LA VISIÓN DE LA EMPRESA ROMAR IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA

Tabla N° 4

VISIÓN DE LA EMPRESA
ROMAR Importadora y Distribuidora es una empresa comprometida con el mejoramiento de la calidad de vida de sus consumidores. Trabaja todos los días en la distribución de productos confiables, y ofrece trabajo digno y apoya al desarrollo de la ciudad de Loja.

Elaborado: Carlos A. Cárdenas Sánchez.

OBJETIVOS DE LA EMPRESA ROMAR IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA

Ofrecer todos los días productos confiables a nuestros clientes y consumidores.

VALORES INSTITUCIONALES

La cultura de la empresa ROMAR importadora y distribuidora estará fundamentada en cuatro valores centrales que inspiran su propósito y los principios que guiarán sus relaciones:

Integridad

Realizar nuestro trabajo con honestidad, con bases en normas claras y transparentes. Somos responsables, confiables con nuestros empleados, clientes y accionistas; buscamos demostrar transparencia como un valor.

Responsabilidad

Realizar rigurosas prácticas de cuidado ambiental y desarrollo social.

Humildad

Expresar sencillez frente a los logros alcanzados.

Liderazgo

Ser pioneros en las áreas de desarrollo agrícola, industrial y de servicio.

La empresa ROMAR importadora y distribuidora en la actualidad no cuenta con un manual de funciones para desempeñar cada uno de los cargos, así mismo carece de una valuación de puestos por puntos para sus empleados y realiza

un proceso de admisión y empleo sencillo el cuál carece de las debidas técnicas necesarias para la admisión de nuevos empleados a la empresa.

NÓMINA DE EMPLEADOS Y TRABAJADORES DE ROMAR IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA

Nro.	NÓMINA	CÉDULA
1	ABRIGO AGUILAR JOSE LEOPOLDO	1104508708
2	ALEJANDRO IMAICELA LUIS EDUARDO	1104173776
3	ANDRADE GUALÁN LUIS FERNANDO	1104348766
4	ANDRADE JIMÉNEZ KLEBER JAVIER	1103495584
5	AUCAPIÑA GONZALEZ FERNANDO RAFAEL	1103045371
6	BARZALLO LAPO WILSON GEOVANNY	1105846172
7	CALVA JARAMILLO MARCO RENE	1104285083
8	CAMACHO ÁLVAREZ CARLOS GUILLERMO	1104557077
9	CAMACHO CAMACHO SEGUNDO ALFONSO	1716599640
10	CAMPOVERDE VARGAS LUIS REINALDO	1102460068
11	CAMPOVERDE VARGAS ROSA ELIDA	1103227375
12	CARAGUAY SÁNCHEZ LUIS VICENTE	1102749155
13	CÁRDENAS SÁNCHEZ CARLOS ANTONIO	1104219371
14	CARRIÓN CARRIÓN MIGUEL ÁNGEL	1150603163
15	CARRIÓN GUAMÁN ÁNGEL BAYARDO	1104815574
16	CARTUCHE ORDONEZ ALEX PAUL	1105495970
17	CASANOVA ORTIZ ARMANDO GIOVANNY	1104320062
18	SACTILLO SÁNCHEZ COSME PAULINO	1900797364
19	CELI CORDOVA MARGARITA DEL ROCIO	1102092862
20	CELI CORONEL HUMBERTO RODRÍGO	1801450253
21	CELI MEDINA LUIS ARNULFO	1900391911
22	CELI OJEDA GLADYS ELIZABETH	1103753735
23	CELI OJEDA RODRIGO JAVIER	1103753743
24	CELI OJEDA VERÓNICA MARGOTH	1103570626
25	CHOCHO JAPÓN CARLOS FABIÁN	1105340010
26	CORONEL JARAMILLO SONIA ESTHER	1102741525
27	CORREA VALAREZO JOSÉ MEDARDO	1103431902
28	CUENCA SARITAMA HOMER EDUARDO	1103361216
29	DÁVILA ARMIJOS SANTIAGO FERNANDO	1104583719
30	DÍAZ CASTILLO DARIO ALEXANDER	1103998249

Nro.	NÓMINA	CÉDULA
31	ENCALADA SIGCHO JORGE OSWALDO	702453309
32	ESPINOSA ORDOÑEZ ELSA PAULINA	1103138861
33	GALLO SARMIENTO JUAN CARLOS	1103477434
34	GRANDA CAMPOVERDE JUMMY MICHAEL	1150667945
35	GUAMÁN GONZÁLEZ SANDRO BOLÍVAR	1900604156
36	GUAMÁN JARA MARCO ANDRÉS	1150110177
37	GUAMÁN SÁNCHEZ LUIS ALBERTO	1105739146
38	HURTADO PERÉZ FREDDY RAFAÉL	1103147839
39	JARAMILLO GRANDA NIXON DANILO	1105072746
40	JIMA RODRÍGUEZ YALUTH HAIDEE	1103220974
41	LANCHE RIVERA LESVI DIMITAR	1103754386
42	LANCHE RIVERA MALENA EMPERATRIZ	1104205370
43	LANDI PALACIOS DIEGO PAUL	1103957401
44	LOAIZA OCHOA LUIS ENRIQUE	1105677353
45	MACHUCA MACHUCA JUAN MANUEL	1104762727
46	MASACHE MASACHE PEDRO VICENTE	1104768518
47	MINGA VILLAVICENCIO ROSA DEL CARMÉN	1102022926
48	MONTAÑO CABRERA VÍCTOR MANUEL	1103695092
49	MONTAÑO OBACO KATTY ANTONIETA	1103173058
50	MOROCHO CAPA JACQUELINE DEL ROCÍO	1104095854
51	MOROCHO MONTOYA HUGO MARIEL	1103022743
52	MUICELA ARMIJOS MARÍA ENITH	1102820501
53	NAULA CELI VÍCTOR FERNANDO	1105167793
54	NECPAS CHAMBA CRISTIAN FRANCISCO	1105757742
55	NECPAS CHAMBA FRANKLIN ROLAND	1150047023
56	OCHOA IZQUIERDO CARLOS MAURICIO	1104440639
57	OJEDA SANMARTIN VÍCTO JOSÉ	1105035917
58	ORDOÑEZ IÑIGUEZ JACKELINE MARGOTH	1102781380
59	ORDOÑEZ PACCHA ROBERTO SANTIAGO	1105728107
60	PACHECO SAMANIEGO IRENE ALEXANDRA	1102988746

Nro.	NÓMINA	CÉDULA
61	PADILLA BUSTOS CRISTOBAL FABRICIO	1103683841
62	PULLAGUARI MEDINA WALTER OSWALDO	1104856222
63	QUEZADA CAMPOVERDE LUIS DAVID	1104953763
64	RAMIRO MACAS INÉS JANETH	1104043029
65	RIOFRÍO OJEDA PABLO ANIBAL	7004773233
66	RODRÍGUEZ CORONEL ERMEL OSWALDO	1706649348
67	RODRIGUEZ IZQUIERDO MIGUEL ÁNGUEL	1103712137
68	ROJAS SALAZAR ROMEL ALEXANDER	1105577702
69	ROMERO SÁNCHEZ CÉSAR VINICIO	1103241467
70	SAMANIEGO OCHOA MANUEL FERNANDO	1102613567
71	SÁNCHEZ TROYA SANDRO MANUEL	1950011567
72	SOTO MONTERO MARITZA DEL ROCÍO	1103139166
73	SUCUNUTA CHICAIZA PABLO RODRÍGO	1103218440
74	TORRES TORRES SERVIO YORLAN	1102639943
75	UCHUARI TOLEDO EDISSON GEOVANN	1105021099
76	VALDIVIESO GUAMÁN OSCAR DANILO	1950180362
77	VERA GUAMÁN STALIN REINALDO	1104713522
78	VILLACRESES JIMÉNEZ ALEJANDRO	1717039265
79	VILLACIS SUÁREZ LUIS ALFONSO	1102345669
80	ZÚÑIGA TORRES JUAN CARLOS	1105623897

**RESULTADOS DE LAS ENCUESTA APLICADAS AL PERSONAL DE LA
EMPRESA ROMAR IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA**

MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

**1. ¿Qué cargo desempeña en la Empresa ROMAR Importadora y
Distribuidora?**

Cargo que desempeña

Cuadro N° 1

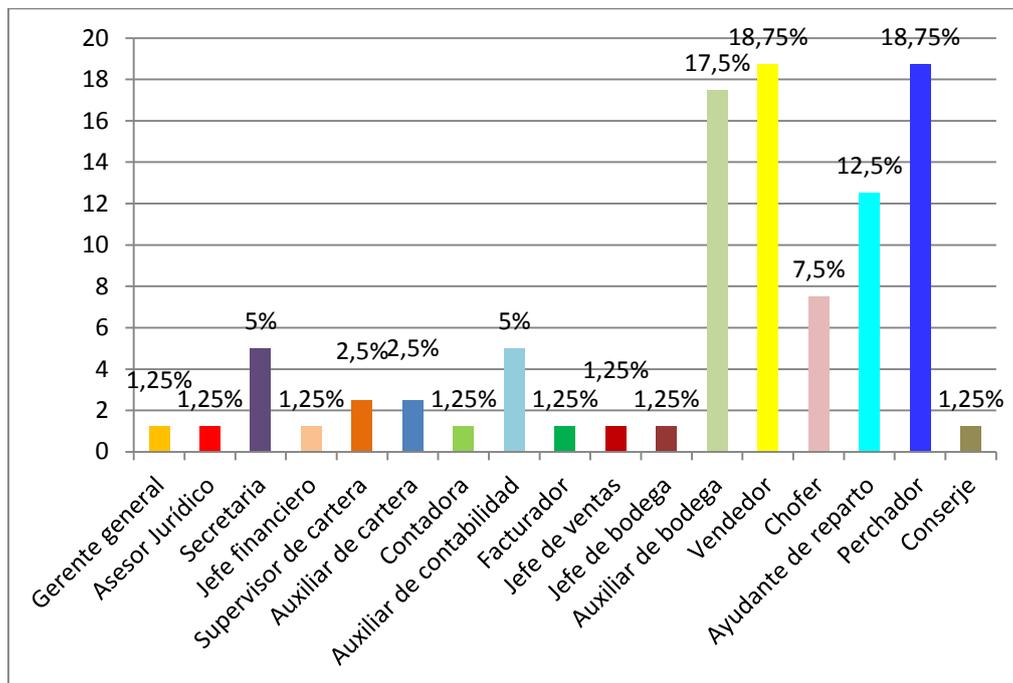
ALTERNATIVA	f	%
Gerente general	1	1,25
Asesor Jurídico	1	1,25
Secretaria	4	5
Jefe financiero	1	1,25
Supervisor de cartera	2	2,5
Auxiliar de cartera	2	2,5
Contadora	1	1,25
Auxiliar de contabilidad	4	5
Facturador	1	1,25
Jefe de ventas	1	1,25
Jefe de bodega	1	1,25
Auxiliar de bodega	14	17,5
Vendedor	15	18,75
Chofer	6	7,5
Ayudante de reparto	10	12,5
Perchador	15	18,75
Conserje	1	1,25
TOTAL	80	100

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de la empresa Romar

Elaboración: El autor.

Cargo que desempeña

Gráfico N° 1



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De los 80 empleados que laboran en la empresa Romar importadora y distribuidora de la ciudad de Loja, el 18,75% son vendedores, el 18,75% son perchadores, el 17,5% auxiliar de bodega, el 12,5% ayudantes de reparto, 7,5% choferes, el 5% Secretarias, el 5% auxiliar de contabilidad, el 2,5% supervisor de cartera, el 2,5% auxiliar de cartera, el 1,25% asesor jurídico, jefe financiero, gerente general, contadora, facturador, jefe de ventas, jefe de bodega, conserje. Se deduce que cada uno de los personeros de Romar importadora y distribuidora tiene cargos diferentes.

2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el cargo asignado?

Tiempo de trabajo

Cuadro N° 2

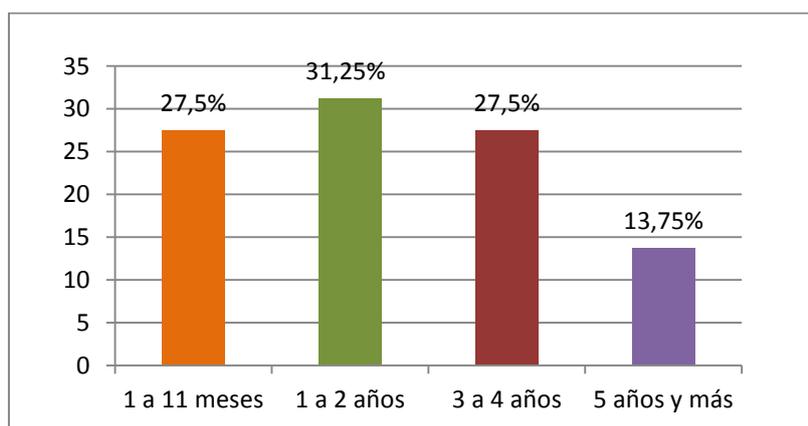
ALTERNATIVA	f	%
1 a 11 meses	22	27,5
1 a 2 años	25	31,25
3 a 4 años	22	27,5
5 años y más	11	13,75
TOTAL	80	100

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de la empresa Romar

Elaboración: El autor.

Tiempo de trabajo

Gráfico N° 2



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De los 80 empleados que laboran en la empresa Romar importadora y distribuidora de la ciudad de Loja, el 31,25% respondieron que ellos llevan trabajando de 1 a 2 años, el 27,5% llevan trabajando de 1 a 11 meses, el 27,5% llevan de 3 a 4 años y finalmente el 13,75% llevan de 5 años o más. Se deduce que cada uno de los empleados llevan diferente tiempo de trabajo en la empresa Romar importadora y distribuidora.

3. ¿Cuál es su formación académica o profesional?

Formación académica

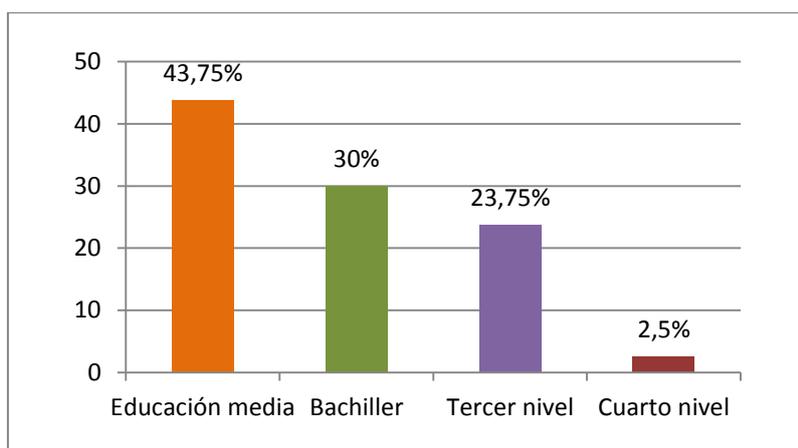
Cuadro N° 3

ALTERNATIVA	f	%
Educación media	35	43,75
Bachiller	24	30
Tercer nivel	19	23,75
Cuarto nivel	2	2,5
TOTAL	80	100

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

Formación académica

Gráfico N° 3



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De los 80 empleados que laboran en la empresa Romar importadora y distribuidora de la ciudad de Loja, el 43,75% respondieron que ellos tienen educación media, el 30% tienen bachillerato, el 23,75% tienen formación de tercer nivel y finalmente el 2,5% tienen formación de cuarto nivel. Se deduce que la mayoría de empleados tienen educación media y bachillerato.

4. ¿El cargo que ocupa está acorde a su formación profesional?

Cargo de acuerdo a formación académica

Cuadro N° 4

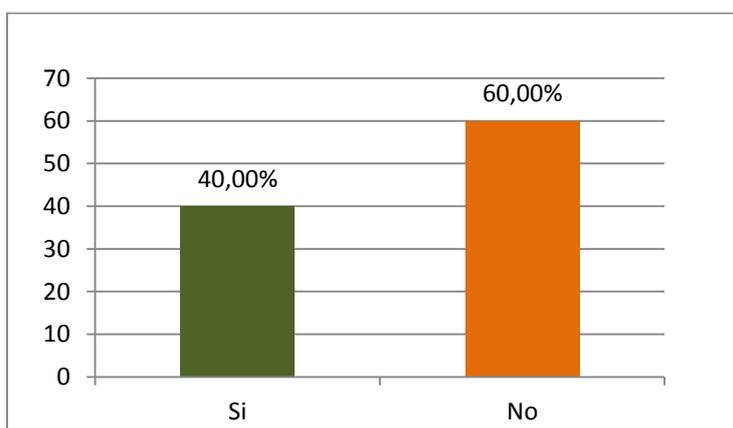
ALTERNATIVA	f	%
Si	32	40
No	48	60
TOTAL	80	100

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de la empresa Romar

Elaboración: El autor.

Cargo de acuerdo a formación académica

Gráfico N° 4



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De los 80 empleados que laboran en la empresa Romar importadora y distribuidora de la ciudad de Loja, el 60% respondieron que ellos ocupan un cargo no acorde a la formación académica, el 40% que el puesto que ocupan si esta de acuerdo a su formación académica. Se deduce que la mayoría de empleados ocupan puestos o cargos diferentes a su formación académica.

5. ¿Conoce las actividades que debe desarrollar en o puesto en la empresa:?

Conocimiento de actividades

Cuadro N° 5

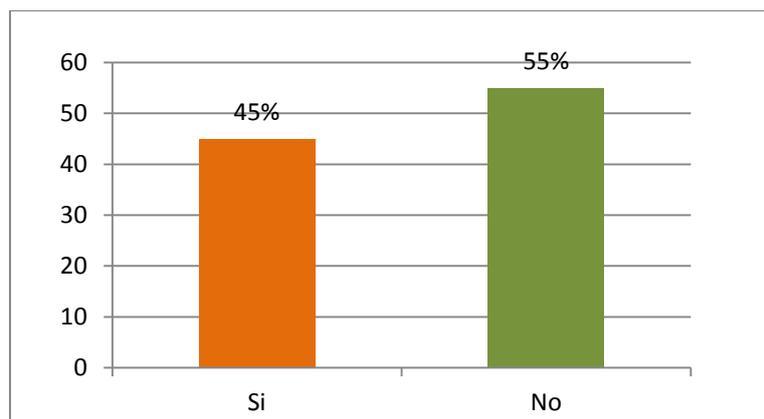
ALTERNATIVA	f	%
Si	36	45
No	44	55
TOTAL	80	100

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de la empresa Romar

Elaboración: El autor.

Conocimiento de actividades

Gráfico N° 5



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De los 80 empleados que laboran en la empresa Romar importadora y distribuidora de la ciudad de Loja, el 55% respondieron que no tienen conocimiento claro de sus funciones, mientras el 45% dicen que si tienen claras sus funciones. Se deduce que no existe un manual de funciones en la empresa.

6. Realiza las actividades adicionales:

Actividades adicionales

Cuadro N° 6

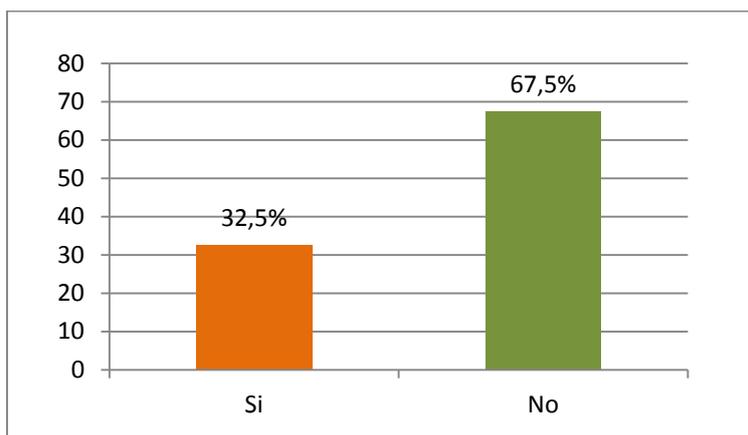
ALTERNATIVA	f	%
Si	26	32,5
No	54	67,5
TOTAL	80	100

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de la empresa Romar

Elaboración: El autor.

Actividades adicionales

Gráfico N° 6



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De los 80 empleados que laboran en la empresa Romar importadora y distribuidora de la ciudad de Loja, el 67,5% respondieron que ellos no realizan funciones adicionales a su cargo, mientras que para el 32,5% dicen que si realizan funciones adicionales a su cargo. Se deduce que la mayoría de empleados no realizan funciones adicionales a su cargo.

7. La empresa ROMAR Importadora y Distribuidora cuenta con:

Organigramas

Cuadro N° 7

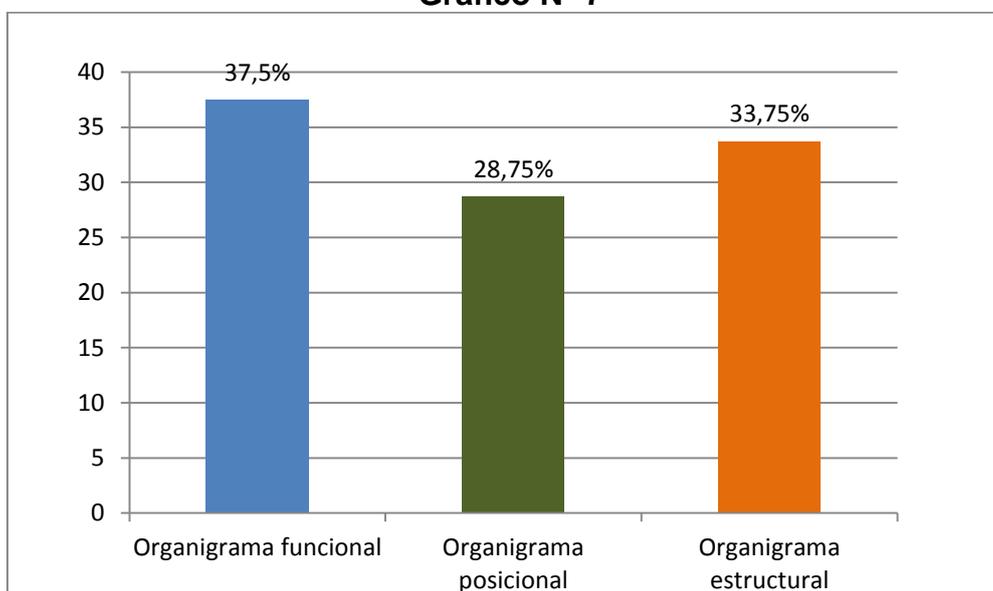
ALTERNATIVA	f	%
Organigrama funcional	30	37,5
Organigrama posicional	23	28,75
Organigrama estructural	27	33,75
TOTAL	80	100

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de la empresa Romar

Elaboración: El autor.

Organigramas

Gráfico N° 7



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De los 80 empleados que laboran en la empresa Romar importadora y distribuidora de la ciudad de Loja, el 37,5% respondieron que la empresa cuenta con organigrama funcional, el 33,75% dicen que la empresa tiene organigrama estructural y finalmente el 28,75% dicen que hay organigrama posicional. Se deduce que no está claro si la empresa cuenta con organigramas.

8. La empresa ROMAR importadora y distribuidora cuenta con un manual de clasificación de puestos:

Manual de clasificación de puestos

Cuadro N° 8

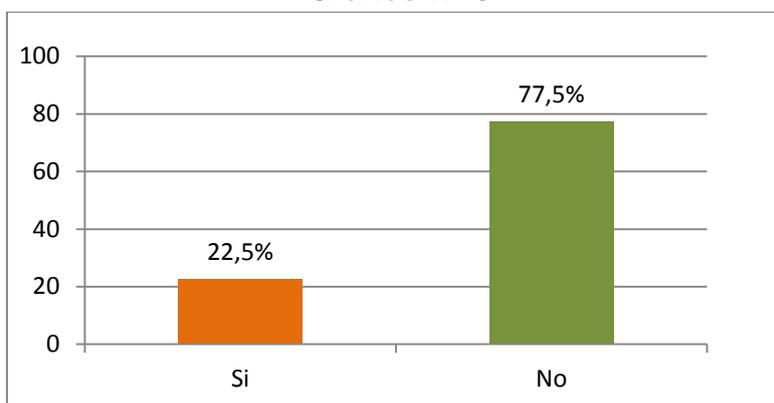
ALTERNATIVA	f	%
Si	18	22,5
No	62	77,5
TOTAL	80	100

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de la empresa Romar

Elaboración: El autor.

Manual de clasificación de puestos

Gráfico N° 8



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De los 80 empleados que laboran en la empresa Romar importadora y distribuidora de la ciudad de Loja, el 77,5% respondieron que la empresa no maneja hojas de funciones, el 22,50% dicen que la empresa si cuenta con hojas de funciones. Se deduce que en la empresa no existen hojas de funciones.

9. ¿Considera que conocer con claridad las actividades que tiene que realizar beneficiará su rendimiento laboral?

Conocimiento de actividades

Cuadro N° 9

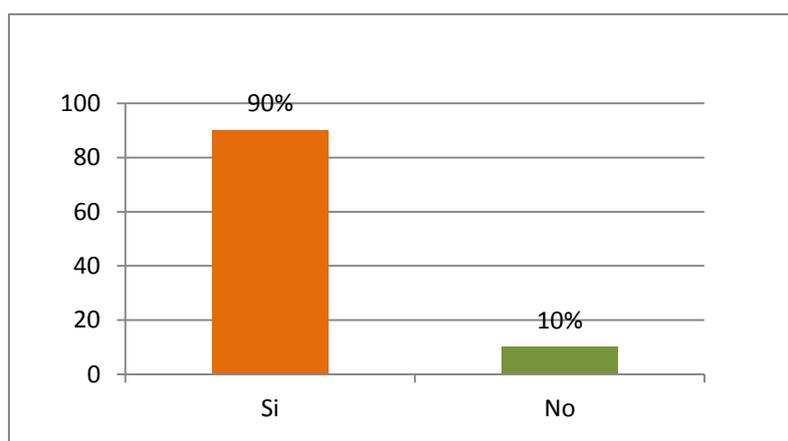
ALTERNATIVA	f	%
Si	72	90
No	8	10
TOTAL	80	100

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de la empresa Romar

Elaboración: El autor.

Conocimiento de actividades

Gráfico N° 9



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De los 80 empleados que laboran en la empresa Romar importadora y distribuidora de la ciudad de Loja, el 90% consideran que si tener claros los conocimientos de sus funciones les permitirá mejorar sustancialmente, el 10% dicen que no mejoraría. Se deduce que es necesario tener un manual de funciones la empresa.

10. ¿La remuneración que percibe está acorde con las actividades que desempeña?

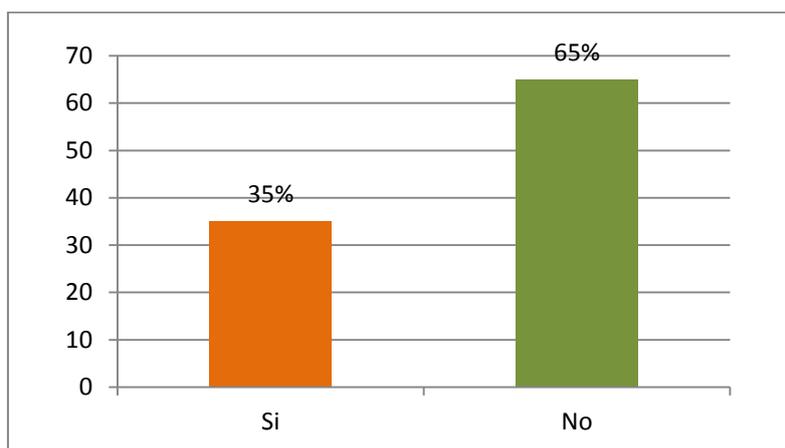
**Remuneración acorde a las actividades
Cuadro N° 10**

ALTERNATIVA	f	%
Si	28	35
No	52	65
TOTAL	80	100

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de la empresa Romar

Elaboración: El autor.

**Remuneración acorde a las actividades
Gráfico N° 10**



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De los 80 empleados que laboran en la empresa Romar importadora y distribuidora de la ciudad de Loja, el 65% respondieron que la remuneración no esta de acuerdo al desarrollo de actividades que realizan, el 35% dicen su salario si esta de acuerdo a las actividades que realizan. Se deduce que para la mayoría de empleados el salario no esta acorde a las actividades que desarrollan en la empresa.

11. El trabajo que desempeña requiere:

Requerimientos para el trabajo

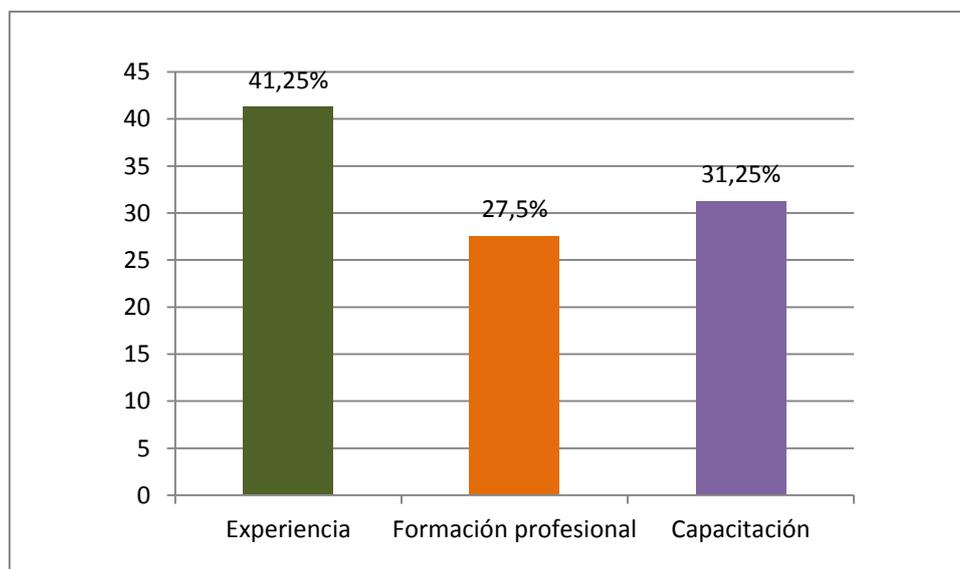
Cuadro N° 11

ALTERNATIVA	f	%
Experiencia	33	41,25
Formación profesional	22	27,5
Capacitación	25	31,25
TOTAL	80	100

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

Requerimientos para el trabajo

Gráfico N° 11



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De los 80 empleados que laboran en la empresa Romar importadora y distribuidora de la ciudad de Loja, el 41,25% respondieron el principal requerimiento para desarrollar su trabajo es la experiencia, el 31,25% dicen que es la capacitación y finalmente el 27,5% la formación personal. Se deduce que para la mayoría de empleados para desarrollar su trabajo es necesario la experiencia y la capacitación.

12. ¿En su trabajo esta en mayor riesgo:

Mayor Riesgo

Cuadro N° 12

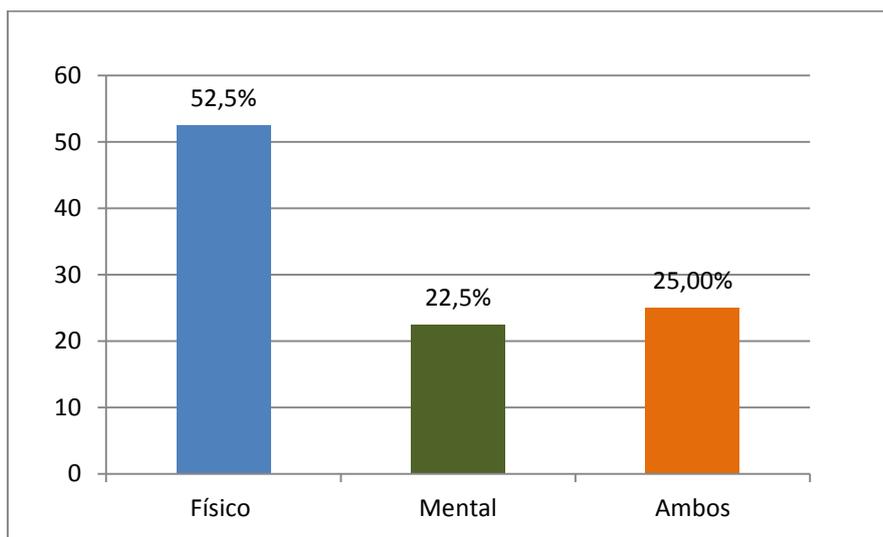
ALTERNATIVA	f	%
Físico	42	52,5
Mental	18	22,5
Ambos	20	25
TOTAL	80	100

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de la empresa Romar

Elaboración: El autor.

Mayor Riesgo

Gráfico N° 12



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De los 80 empleados que laboran en la empresa Romar importadora y distribuidora de la ciudad de Loja, el 52,5% respondieron que el mayor esfuerzo en su trabajo es de carácter físico, el 25% responden que ambos y finalmente el 22,5% dicen mayor esfuerzo es mental. Se deduce que para la mayoría de empleados el mayor esfuerzo es físico.

13. ¿Está propenso a riesgos laborales en su trabajo?

Riesgo laboral

Cuadro N° 13

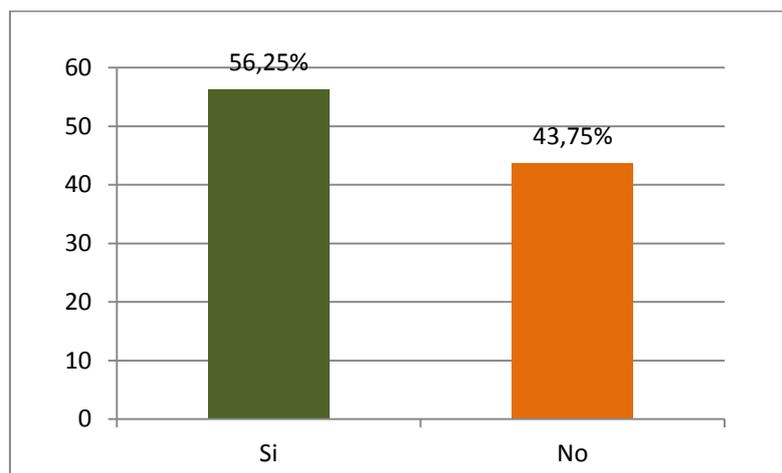
ALTERNATIVA	f	%
Si	45	56,25
No	35	43,75
TOTAL	80	100

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de la empresa Romar

Elaboración: El autor.

Riesgo laboral

Gráfico N° 13



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De los 80 empleados que laboran en la empresa Romar importadora y distribuidora de la ciudad de Loja, el 56,25% respondieron que en su trabajo si están expuestos a algún tipo de riesgo laboral, mientras que para el 43,75% dicen que en su trabajo no están expuestos a riesgos laborales. Se deduce que para la mayoría de empleados si existe riesgo laboral en la empresa.

14. ¿Su salario es el adecuado a las actividades que usted desarrolla?

Asalario adecuado

Cuadro N° 14

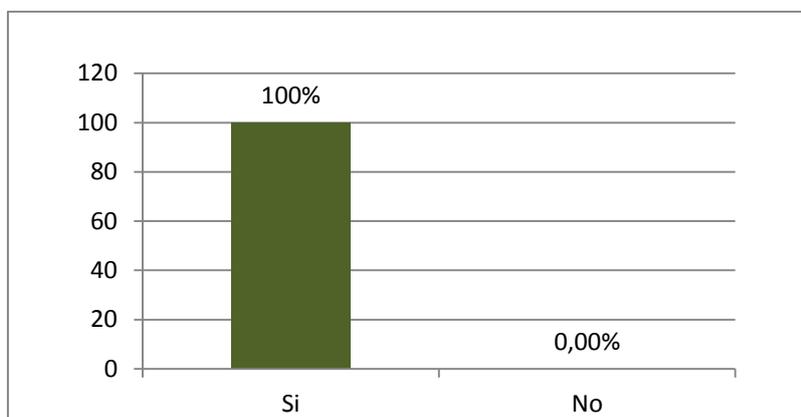
ALTERNATIVA	f	%
Si	80	100
No	0	0
TOTAL	80	100

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de la empresa Romar

Elaboración: El autor.

Salario adecuado

Gráfico N° 14



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De los 80 empleados que laboran en la empresa Romar importadora y distribuidora de la ciudad de Loja, el 100% respondieron que si están asegurados. Se deduce que el total de empleados de la empresa están asegurados.

15. ¿Los bienes que la empresa ROMAR Importadora y Distribuidora ha entregado son valorados con responsabilidad por usted?

Bienes valorados

Cuadro N° 15

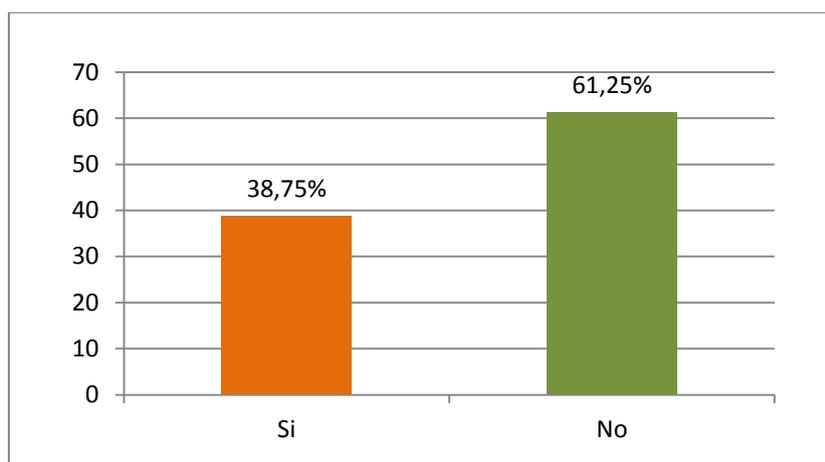
ALTERNATIVA	f	%
Si	31	38,75
No	49	61,25
TOTAL	80	100

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de la empresa Romar

Elaboración: El autor.

Bienes valorados

Gráfico N° 15



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De los 80 empleados que laboran en la empresa Romar importadora y distribuidora de la ciudad de Loja, el 61,25% respondieron que ellos no valoran los bienes de la empresa, mientras que para el 38,75% dicen que si valoran los bienes de la empresa. Se deduce que la mayoría de empleados no valoran los bienes de la empresa.

REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO

16. ¿Por qué medio se enteró de la vacante existente en la empresa ROMAR Importadora y Distribuidora?

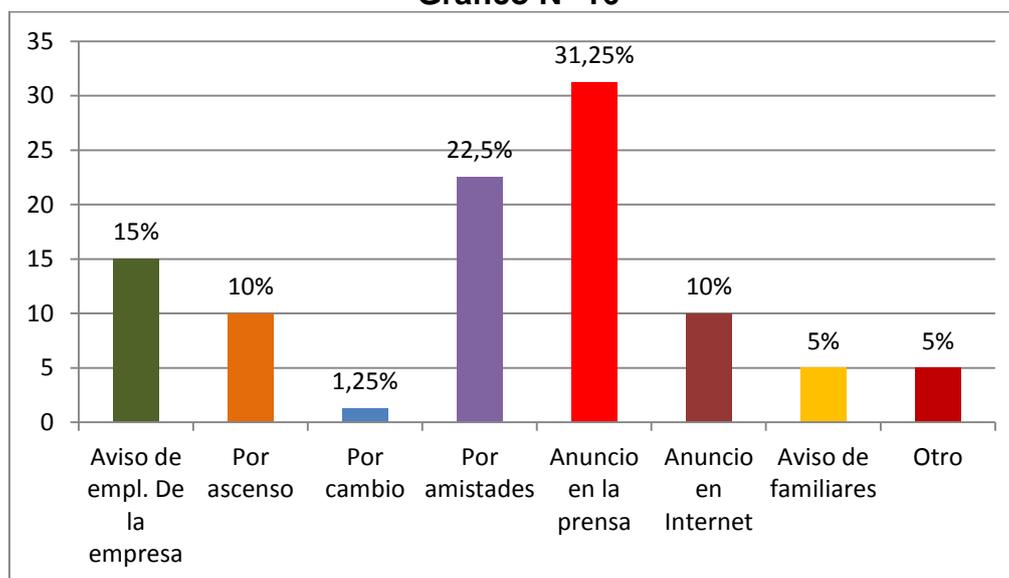
**Información de vacante
Cuadro N° 16**

ALTERNATIVA	f	%
Aviso de empleo de la empresa	12	15
Por ascenso	8	10
Por cambio	1	1,25
Por amistades	18	22,5
Anuncio en la prensa	25	31,25
Anuncio en Internet	8	10
Aviso de familiares	4	5
Otro	4	5
TOTAL	80	100

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de la empresa Romar

Elaboración: El autor.

**Información de vacante
Gráfico N° 16**



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De los 80 empleados que laboran en la empresa Romar importadora y distribuidora de la ciudad de Loja, el 31,25% respondieron que conocieron de la vacante por la prensa, el 22,5% por amistades, el 15% por aviso de empleados de la empresa, el 10% por ascenso, el 10% por anuncio en internet, el 5% por aviso de familiares, el 5% por otros medios. Se deduce que se conoció de la vacante a través de algunos medios.

17. ¿Cuál o cuáles de las siguientes técnicas de selección se le aplicaron al momento de su selección?

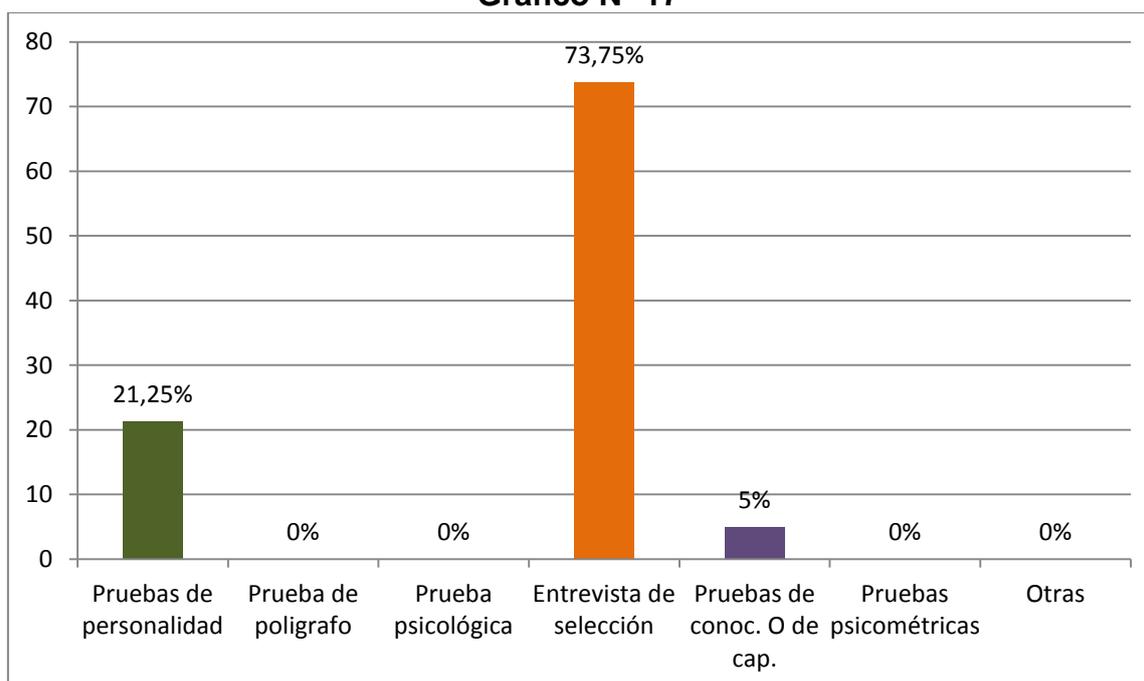
**Técnicas de selección
Cuadro N° 17**

ALTERNATIVA	f	%
Pruebas de personalidad	17	21,25
Prueba de polígrafo	0	0
Prueba psicológica	0	0
Entrevista de selección	59	73,75
Pruebas de conoc. O de cap.	4	5
Pruebas psicométricas	0	0
Otras	0	0
TOTAL	80	100

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de la empresa Romar

Elaboración: El autor.

**Técnicas de selección
Gráfico N° 17**



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De los 80 empleados que laboran en la empresa Romar importadora y distribuidora de la ciudad de Loja, el 73,75% respondieron la técnica para su selección fue la entrevista, el 21,25% les tomaron pruebas de personalidad, el 5% a través de conocimiento o capacidad. Se deduce que a la mayoría de empleados les realizaron entrevista de selección.

18. ¿Se le hizo conocer algunos aspectos relacionados con la empresa ROMAR Importadora y Distribuidora, el personal y el cargo a ocupar?

**Se hizo conocer aspectos de la empresa
Cuadro N° 18**

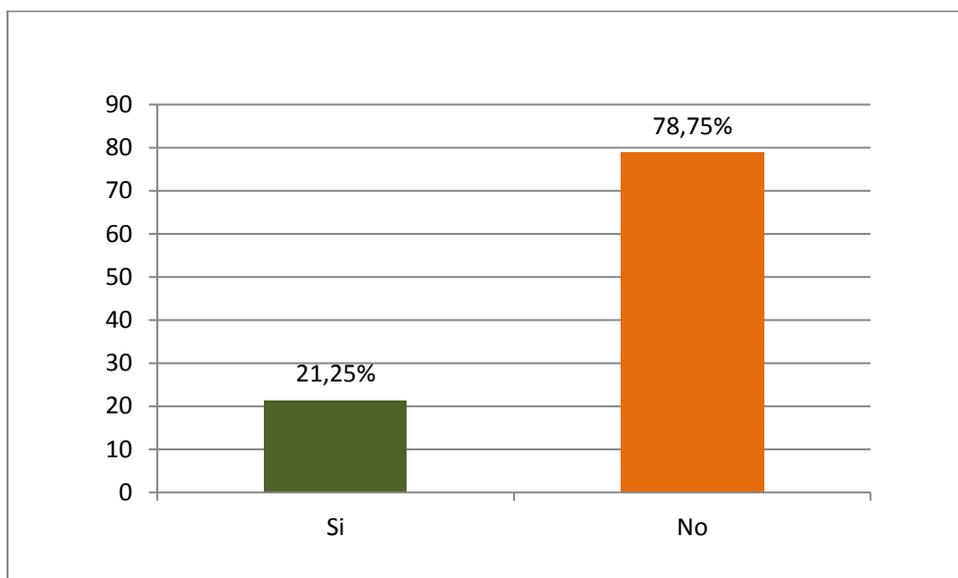
ALTERNATIVA	f	%
Si	17	21,25
No	63	78,75
TOTAL	80	100

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de la empresa Romar

Elaboración: El autor.

Se hizo conocer aspectos de la empresa

Gráfico N° 18



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De los 80 empleados que laboran en la empresa Romar importadora y distribuidora de la ciudad de Loja, el 78,75% respondieron que no les dieron a conocer aspectos de la empresa a su ingreso, mientras que para el 21,25% dicen que si les informaron sobre aspectos de la empresa. Se deduce que a la mayoría de empleados no se les hizo conocer sobre aspectos de la empresa.

19. ¿Tuvo que pasar un periodo de prueba al momento de ingresar la empresa ROMAR Importadora y Distribuidora?

Período de prueba

Cuadro N° 19

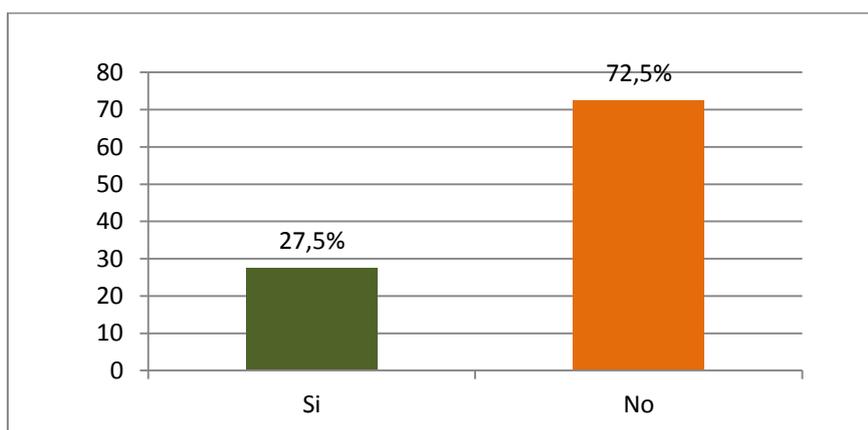
ALTERNATIVA	f	%
Si	22	27,5
No	58	72,5
TOTAL	80	100

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de la empresa Romar

Elaboración: El autor.

Período de prueba

Gráfico N° 19



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De los 80 empleados que laboran en la empresa Romar importadora y distribuidora de la ciudad de Loja, el 72,50% respondieron que no pasaron período de prueba, mientras el 27,5% si pasaron un período de prueba. Se deduce que a la mayoría de empleados no se les hizo un período de prueba para ingresar a la empresa a trabajar.

20. ¿Qué tipo de contrato lo vincula a usted con la empresa ROMAR Importadora y Distribuidora?

Tipo de contrato

Cuadro N° 20

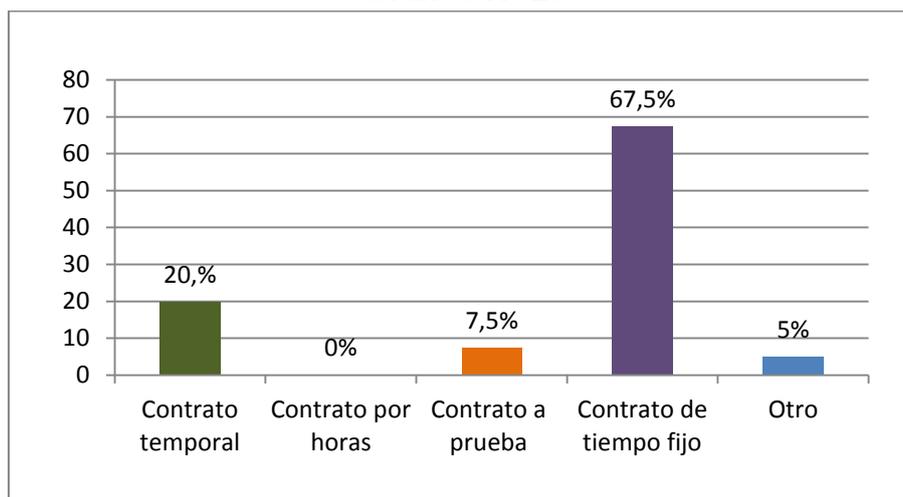
ALTERNATIVA	f	%
Contrato temporal	16	20
Contrato por horas	0	0
Contrato a prueba	6	7,5
Contrato de tiempo fijo	54	67,5
Otro	4	5
TOTAL	80	100

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de la empresa Romar

Elaboración: El autor.

Tipo de contrato

Gráfico N° 20



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De los 80 empleados que laboran en la empresa Romar importadora y distribuidora de la ciudad de Loja, el 20% respondieron que les liga un contrato temporal, mientras que para el 7,5% dicen que tienen contrato a prueba, el 5% están con otro tipo de contrato. Se deduce que la empresa se maneja con contratos acordes al trabajo que desarrollan y sobretodo a tiempo fijo.

21. ¿Ha recibido capacitación relacionada con el cargo que desempeña por parte de la empresa ROMAR Importadora y Distribuidora?

Capacitación

Cuadro N° 21

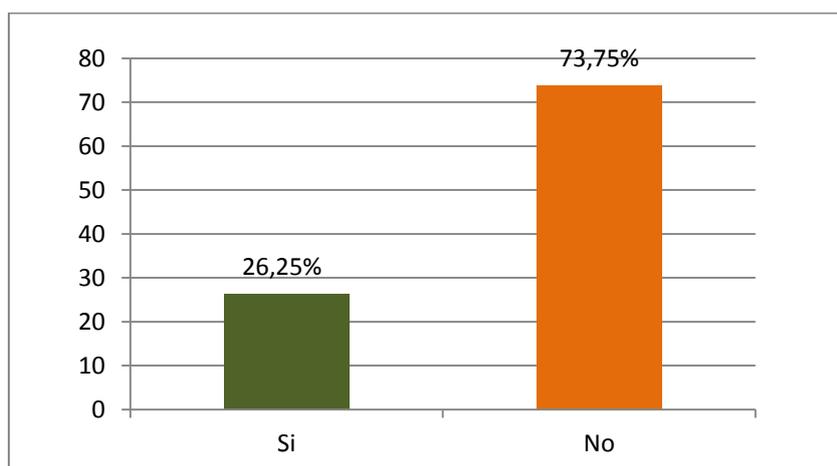
ALTERNATIVA	f	%
Si	21	26,25
No	59	73,75
TOTAL	80	100

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de la empresa Romar

Elaboración: El autor.

Capacitación

Gráfico N° 21



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De los 80 empleados que laboran en la empresa Romar importadora y distribuidora de la ciudad de Loja, el 73,75% respondieron que no han recibido capacitación en la empresa, mientras que para el 26,25% dicen que si han sido capacitados por parte de la empresa. Se deduce que a la mayoría de empleados no se les capacita.

22. ¿Considera que la empresa ROMAR Importadora y Distribuidora debería realizar capacitaciones continuas para un mejor rendimiento laboral?

Debería realizar capacitación

Cuadro N° 22

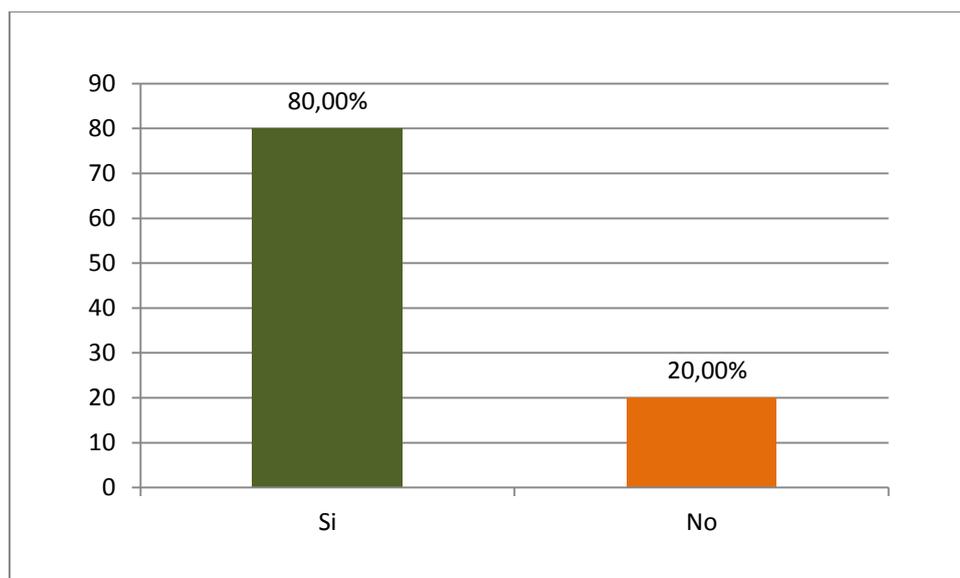
ALTERNATIVA	f	%
Si	64	80
No	16	20
TOTAL	80	100

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de la empresa Romar

Elaboración: El autor.

Debería realizar capacitación

Gráfico N° 22



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De los 80 empleados que laboran en la empresa Romar importadora y distribuidora de la ciudad de Loja, el 80% respondieron que si se debería capacitar a los empleados, mientras que para el 20,00% dicen que no hace falta capacitar a los empleados. Se deduce que a la mayoría de empleados si piden que se les capacite.

VALUACIÓN DE PUESTOS

23. ¿Cuáles de los siguientes aspectos se consideraron para el cálculo de su sueldo?

Aspectos para el cálculo del sueldo

Cuadro N° 23

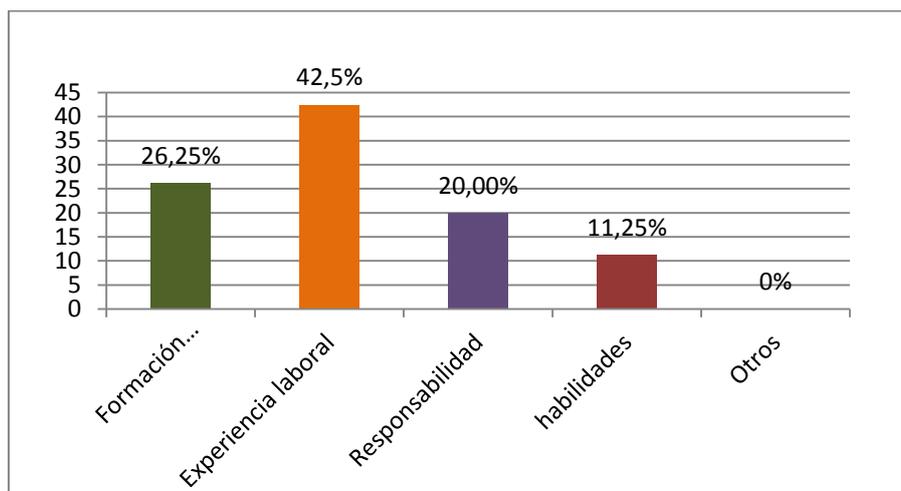
ALTERNATIVA	f	%
Formación académica	21	26,25
Experiencia laboral	34	42,5
Responsabilidad	16	20
habilidades	9	11,25
Otros	0	0
TOTAL	80	100

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de la empresa Romar

Elaboración: El autor.

Aspectos para el cálculo del sueldo

Gráfico N° 23



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De los 80 empleados que laboran en la empresa Romar importadora y distribuidora de la ciudad de Loja, el 42,5% respondieron se considera la experiencia laboral, el 26,25% por la formación académica, el 20,00% dicen que se considera la responsabilidad, el 11,25% valoran las habilidades. Se deduce que la empresa a ciertos empleados les considera unos aspectos y a otros aspectos para su valoración.

24. ¿En la empresa ROMAR Importadora y Distribuidora se maneja algún sistema de valuación para establecer la remuneración para cada puesto?

Sistema de valuación para remuneración

Cuadro N° 24

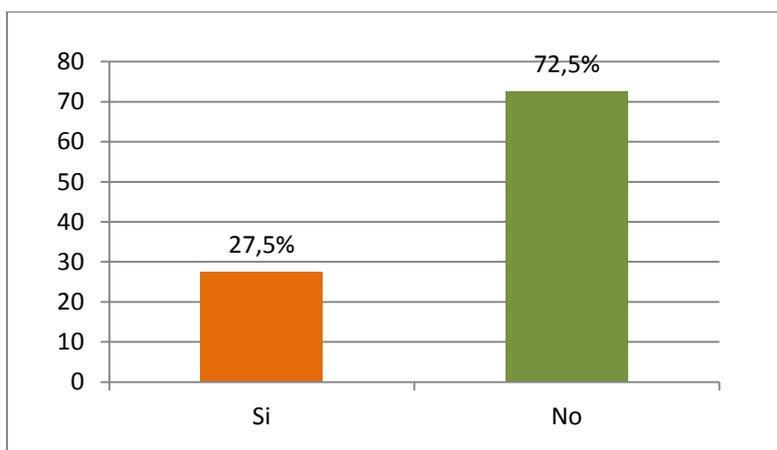
ALTERNATIVA	f	%
Si	22	27,5
No	58	72,5
TOTAL	80	100

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de la empresa Romar

Elaboración: El autor.

Sistema de valuación para remuneración

Gráfico N° 24



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De los 80 empleados que laboran en la empresa Romar importadora y distribuidora de la ciudad de Loja, el 72,5% respondieron la empresa no maneja ningún sistema establecer la remuneración, mientras que el 27,5% dicen que la empresa si utiliza un sistema para establecer el salario de los trabajadores. Se deduce que la empresa no tiene un sistema para establecer los salarios de los empleados.

25. ¿Indique el grado de responsabilidad que debe asumir?

Grado de responsabilidad

Cuadro N° 25

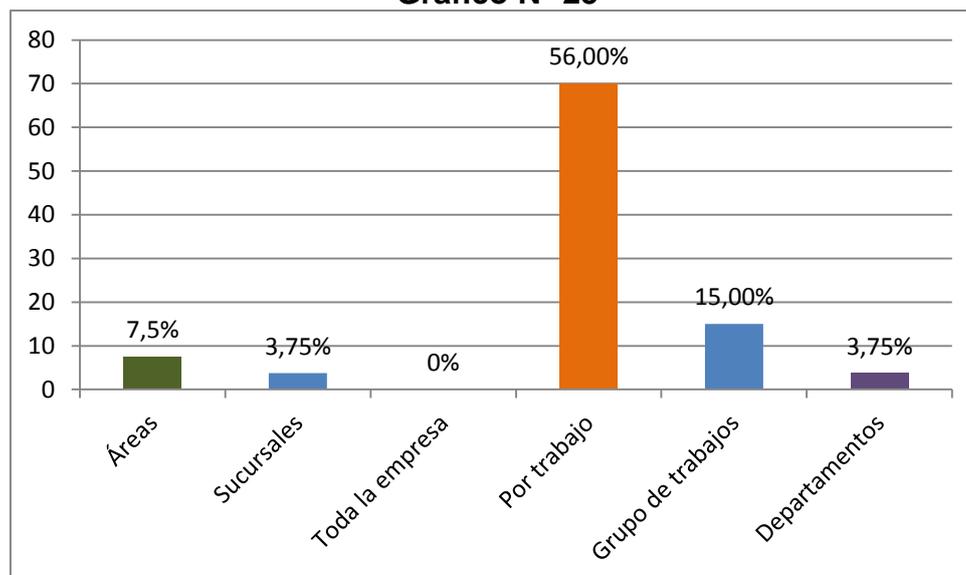
ALTERNATIVA	f	%
Áreas	6	7,5
Sucursales	3	3,75
Toda la empresa	0	0
Por trabajo	56	70
Grupo de trabajos	12	15
Departamentos	3	3,75
TOTAL	80	100

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de la empresa Romar

Elaboración: El autor.

Grado de responsabilidad

Gráfico N° 25



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De los 80 empleados que laboran en la empresa Romar importadora y distribuidora de la ciudad de Loja, el 56,00% respondieron ellos se responsabilizan por su trabajo en la empresa, mientras que el 15% dicen que por los grupos de trabajo, el 7,5% por áreas, 3,75% por sucursales y el 3,75% por los departamentos. Se deduce que los empleados de la empresa se responsabilizan de acuerdo a lo que ellos creen que debe ser así.

26. ¿Debe asumir la responsabilidad por bienes y equipos?

Responsabilidad de bienes y equipos

Cuadro N° 26

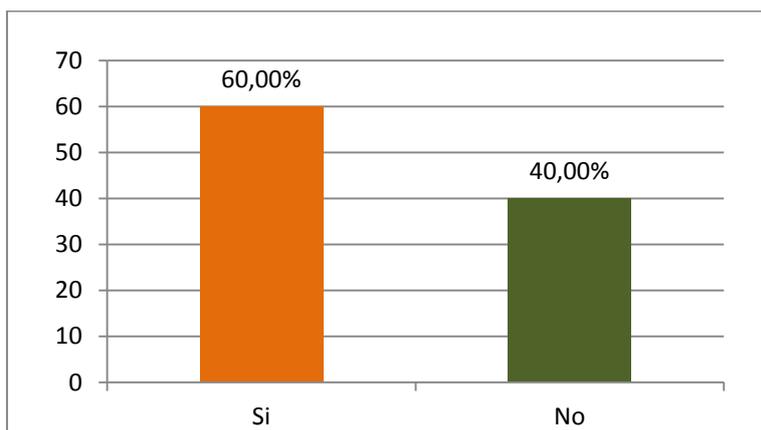
ALTERNATIVA	f	%
Si	48	60
No	32	40
TOTAL	80	100

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de la empresa Romar

Elaboración: El autor.

Responsabilidad de bienes y equipos

Gráfico N° 26



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De los 80 empleados que laboran en la empresa Romar importadora y distribuidora de la ciudad de Loja, el 60% respondieron que ellos no asumirían la responsabilidad de bienes y equipos de la empresa y el 40% responden que si se responsabilizarían de los bienes y equipos de la empresa. Se deduce que la mayoría de empleados no se responsabilizarían por los bienes y equipos de la empresa.

**RESULTADOS DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE GENERAL
DE LA EMPRESA ROMAR IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE LA
CIUDAD DE LOJA**

1. ¿Cuánto tiempo lleva administrando la empresa ROMAR importadora y distribuidora de la ciudad de Loja?

Desde sus inicios, es decir desde el año 2010.

2. ¿Posee Ud. algún título profesional otorgado por un establecimiento superior?

No, todo es por la experiencia y porque soy el dueño de la empresa.

3. ¿Considera Ud. que el cargo que ocupa está acorde a sus conocimientos y aptitudes?

En parte, si bien es cierto no cuento con un título académico, la experiencia y la autoformación me permite realizar estas tareas.

4. ¿La empresa ROMAR cuenta con una estructura orgánica establecida?

En parte, se está en proceso de realizarlo, para ello se contratará una consultora para que nos ayude.

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

Se ha considerado el poderlo realizar en estos porque es sumamente necesario.

6. ¿El personal conoce sus deberes y obligaciones según el cargo que ocupa en la empresa ROMAR?

Si, dado que al momento de ingresar se les indica cuáles son las actividades que deben desempeñar y las políticas que establece la empresa ROMAR (hora de ingreso y de salida, horas extras, incentivos, entre otros).

7. ¿Se han definido las funciones y responsabilidades de cada cargo que se ejecuta en la empresa ROMAR?

Por supuesto que sí, cada empleado conoce lo que debe hacer en su puesto de trabajo.

8. ¿Cuándo se genera una vacante como se recluta a los aspirantes?

Habitualmente se busca una persona con experiencia y preparación, se solicita por la prensa escrita y luego de una entrevista se lo ubica en el cargo.

9. ¿A los aspirantes al cargo se les aplica algún test de evaluación psicológica, conocimientos y habilidades?

El Gerente supo manifestar que no se aplica algún test de evaluación psicológica o de conocimientos y habilidades; únicamente se realiza la entrevista.

10. ¿Cuáles son las características que debe reunir una persona para ser contratada en la empresa ROMAR?

Para ingresar a la empresa ROMAR los aspirantes deben reunir los siguientes requisitos:

- a) Ser mayores de edad.
- b) No tener antecedentes penales.
- c) Gozar de todos los derechos de ciudadanía.
- d) Certificados de honorabilidad.

A pesar de haber definido ciertas características para el ingreso a la empresa ROMAR, estas hacen referencia a requerimientos como formación profesional, experiencia, etc., factores determinantes la hora de obtener resultados positivos en la productividad de la empresa.

11. ¿Qué tipos de contratos existe en la empresa ROMAR?

Existen dos tipos de contrato: A plazo fijo, generalmente para tres meses, seis meses y un año, además contrato por tiempo indefinido, para el personal de mayor confianza.

12. ¿Se da a conocer en forma escrita a los empleados de reciente ingreso, aspectos básicos relacionados con la empresa ROMAR mediante un Manual de clasificación de puestos?

No, solamente se indica verbalmente.

13. ¿Se capacita al personal? ¿Cada qué tiempo?

Como las actividades son rutinarias y no revisten mayor complejidad no se considera necesario realizar capacitaciones, aunque en el aspecto tributario se realizan permanentemente.

14. ¿Se han establecido reglamentos que normen el comportamiento de los empleados que laboran en la empresa ROMAR?

Si, aunque las personas que laboran en la empresa ROMAR son personas conocidas y de muy buena conducta.

15. ¿Qué aspectos se consideran para el cálculo del sueldo de los empleados?

Se considera el sueldo básico establecido a lo que se suma las demás remuneraciones de ley, esto debido a que la mayoría de empleados no necesitan capacitación profesional para el desempeño de sus actividades, con excepción de la contadora y la auxiliar de contabilidad. La mayoría percibe el sueldo que oscila entre 374 a 500 dólares más los beneficios establecidos en el Código de Trabajo.

**16. ¿Los empleados a quién le informan de la labor que desempeñan?
¿Lo hacen de forma verbal o escrita?**

La mayoría de empleados lo hacen directamente a mi persona como administrador, únicamente los jefes de áreas deben presentar un informe.

17. ¿La empresa ROMAR posee indicadores que le permitan evaluar el desempeño del personal?

No existe ningún tipo de indicador, la inspección la realizó personalmente, en base a la observación, y se lo hace semanalmente.

18. ¿Se incentiva con ascensos al personal con buen desempeño?

Por sus características, en la empresa ROMAR existe esta posibilidad de ascensos, además se incentiva principalmente en épocas especiales a los trabajadores así en Navidad, día de la madre, día del padre, carnaval, etc.

19. ¿Se han establecido sanciones en caso de existir problemas o conflictos dentro de la empresa ROMAR?

Los empleados conocen de las multas y sanciones por retrasos o faltas injustificadas. En relación a conflictos, cuando se han sucedido, han sido leves, y han sido resueltos mediante el establecimiento de sanciones a los responsables.

20. ¿Cree Ud. que con la implementación de herramientas administrativas como son: manual de funciones, reglamento de admisión y empleo, valuación de puestos, se lograría alcanzar eficiencia, eficacia y calidad en todas las actividades de la empresa ROMAR?

Si, ya que nos ayudaría a mejorar la productividad de la empresa con el esfuerzo y compromiso de todos los empleados.

ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA ROMAR IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE LA CIUDAD DE LOJA

El Gerente General de la empresa ROMAR de la ciudad de Loja, es quien esta al frente de la administración del mismo desde su creación además por ser el propietario por lo que está al frente de la entidad desde el año 2010, no cuenta con la formación académica o con la capacitación adecuada para manejar técnicamente el talento humano bajo su cargo, se basa exclusivamente en su intuición y experiencia, que si bien son importantes deben estar complementadas con una constante capacitación en la gestión del personal.

Esta falta de conocimiento ha limitado la elaboración y aplicación de diversas herramientas administrativas, como son: Manual de funciones, los empleados conocen sobre las actividades a desempeñar en forma verbal, lo que provoca confusiones y duplicidad de funciones; Reglamento de admisión y empleo, que ha originado contar con personal escasamente preparado, dado que cuando se presenta una vacante se contrata por referencias de familiares, amigos o empleados, limitando escoger a la mejor opción; Valuación de Puestos, se establecen los sueldos a criterio de la gerente siendo en la mayoría de los casos el sueldo básico, sin considerar factores como formación académica, experiencia, responsabilidad, esfuerzo, riesgo, etc.; Evaluación del desempeño, no se cuenta con indicadores que permitan conocer el rendimiento del trabajador en su puesto de trabajo.

Adicionalmente se pudo establecer en base a las respuestas proporcionadas que no existen incentivos para el personal de mejor rendimiento, pero si existen

sanciones y multas en caso de incumplimiento en las normas, lo que es necesario, así como también es imprescindible la motivación.

Para concluir, es importante destacar la apertura del Gerente general a la implementación de las herramientas antes descritas en la empresa ROMAR, ya que es consciente de los beneficios en el incremento de la productividad y de la rentabilidad con el aporte de todos los integrantes.

g. DISCUSIÓN

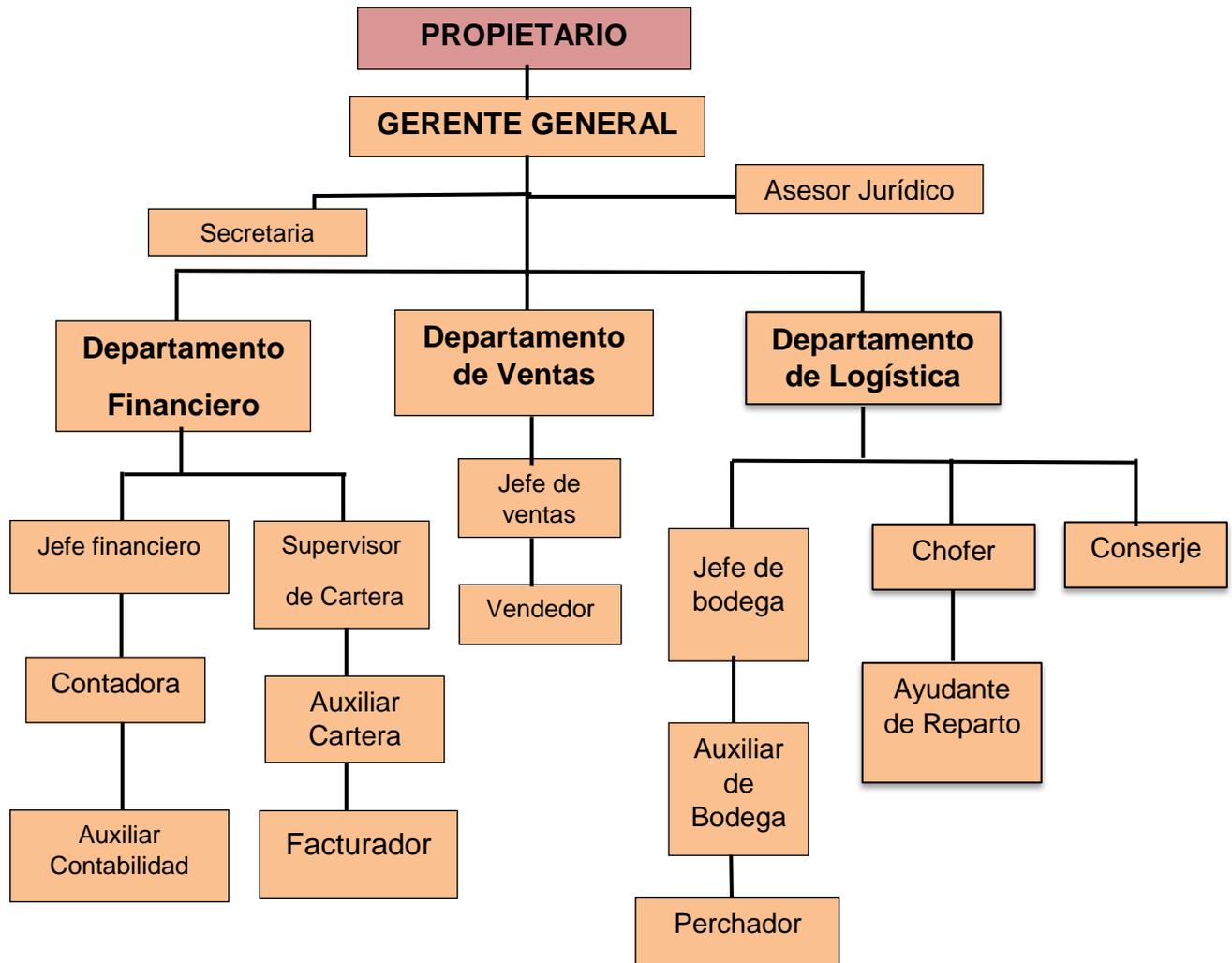
“MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA LA EMPRESA ROMAR IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA

Para la elaboración de la propuesta se cuenta con una significativa información obtenida por medio de las encuestas, la entrevista y la observación directa obtenida dentro de la empresa, con lo que se pretende aportar con un documento que le permita a la misma mejorar sus procesos internos y se convierta en una empresa eficiente y muchos más competitiva frente a sus competidores.

Basados en los datos proporcionados por la empresa ROMAR Importadora y Distribuidora de la ciudad de Loja y aplicando los conocimientos adquiridos durante la carrera pongo a consideración de la empresa y sus dueños la siguiente propuesta:

**PROPUESTA DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PARA LA EMPRESA
ROMAR IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE LA CIUDAD DE LOJA**

Gráfico N° 27



Fuente: ROMAR Importadora y Distribuidora
Elaborado: Carlos A. Cárdenas Sánchez

**MANUAL DE CLASIFICACIÓN
DE PUESTOS PARA LA
EMPRESA: ROMAR
IMPORTADORA Y
DISTRIBUIDORA**



PROPUESTA DEL MANUAL DE FUNCIONES

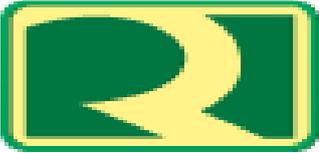
El Manual de Funciones es un documento sistemático que nos permite describir las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo desarrollándolas a partir de la estructura orgánica y funciones generales establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones.

Objetivo General

- Facilitar el control y la mejora del desempeño del personal que labora en la empresa ROMAR, mediante la presente propuesta.

Objetivos Específicos

- Contribuir con una serie de exigencias para cada uno de los puestos existentes en la empresa.
- Hacer posible el desarrollo de una valoración de puestos de trabajo ajustada a sus contenidos y exigencias de manera que la remuneración considere la aportación diferencial.
- Facilitar la elaboración de planes de formación y el desarrollo de procesos de selección más eficaces.

 <p>DISTRIBUIDORA ROMAR</p>	ROMAR IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA Amable María: Av. Salvador Bustamante Celi
	<h2 style="text-align: center;">MANUAL DE FUNCIONES</h2>
	Código: GT01
I. IDENTIFICACIÓN	
TITULO DEL PUESTO:	GERENTE GENERAL
AREA DE GESTIÓN:	Ejecutivo
SUPERVISOR INMEDIATO:	Propietario
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Planea, organiza, dirige y controla la empresa. Establece políticas para el funcionamiento de todos los departamentos de la misma y busca nuevas alternativas de crecimiento para la empresa.	
III. FUNCIONES TÍPICAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1) Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos. 2) Tomar decisiones inherentes a la actividad empresarial y hacerlas cumplir. 3) Planificar las actividades de la empresa, fijar las políticas y los objetivos de la organización para el largo y mediano plazo. 4) Controlar el desempeño de los empleados, verificar los logros de la organización, medir las ventas, la rentabilidad y las utilidades alcanzadas. 5) Mantener contacto continuo con los proveedores, en busca de nuevas tecnologías o productos adecuados para la empresa. 6) Dirigir la gestión económica financiera de la empresa. 7) Gestionar y firmar los contratos y obligaciones de la empresa. 8) Marcar las políticas generales como las inversiones, compras, productos, recursos humanos, investigación y desarrollo, mercadeo, etc. 	
IV. CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)	
<ul style="list-style-type: none"> - Espíritu de liderazgo. - Pensamiento estratégico e inteligencia para resolver problemas. - Facilidad de negociación - Capacidad para tomar decisiones en forma independiente, rápida y oportuna. - Integridad Moral y ética - Requiere alto esfuerzo mental - Requiere bajo esfuerzo físico - Responde por el trabajo de todos los empleados. 	
V. REQUISITOS MÍNIMOS	
EDUCACIÓN: Poseer Título Académico Profesional en: Banca y Finanzas, Economía o Administración de Empresas.	
EXPERIENCIA: 4 años de experiencia mínima en cargos similares	
EDAD: de 30 años en adelante	
SEXO: Indistinto	
Elaborado por: Carlos Antonio Cárdenas Sánchez	

	ROMAR IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA Amable María: Av. Salvador Bustamante Celi
	MANUAL DE FUNCIONES
	Código: GT01
I. IDENTIFICACIÓN	
TITULO DEL PUESTO:	ASESOR JURÍDICO
AREA DE GESTIÓN:	Asesor
SUPERVISOR INMEDIATO:	Gerente
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Asesorar, dirigir y realizar los trámites judiciales que implique la representación legal de la empresa cuando esta lo requiera.	
III. FUNCIONES TÍPICAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1) Asesorar al personal ejecutivo para tomar las mejores decisiones empresariales. 2) Orientar en la constitución, gestión de la empresa. 3) Defender los intereses de la empresa en todo tipo de procedimientos judiciales. 4) Negociar y redactar contratos de compra-venta de activos. 5) Realizar los contratos laborales y registrarlos en el ministerio laboral. 6) Representar a la empresa judicialmente. 7) Analizar, conceptuar, emitir criterios y pronunciamientos legales de la empresa. 8) Responder oficios y escritos legales de petición en las diferentes entidades de control. 	
IV. CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)	
<ul style="list-style-type: none"> - Razonamiento lógico. - Dominio del lenguaje y facultad para la expresión de sus ideas. - Tener habilidad de mediación - Requiere mediano esfuerzo mental - No requiere esfuerzo físico 	
V. REQUISITOS MINIMOS	
EDUCACIÓN: Poseer Título Académico en Derecho EXPERIENCIA: Un año de experiencia de ejercer la profesión. EDAD: 25 a 45 años SEXO: Indistinto	
Elaborado por: Carlos Antonio Cárdenas Sánchez	

	ROMAR IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA Amable María: Av. Salvador Bustamante Celi
	MANUAL DE FUNCIONES
	Código: SE02
I. IDENTIFICACIÓN	
TITULO DEL PUESTO:	SECRETARIA
AREA DE GESTIÓN:	Auxiliar
SUPERVISOR INMEDIATO:	Gerente
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Coordinar, implementar y brindar procedimientos administrativos a su jefe, siendo un apoyo incondicional con las tareas establecidas, además de acompañar en la vigilancia de los procesos a seguir en la Gerencia General.	
III. FUNCIONES TÍPICAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1) Atender y orientar al cliente que solicite los servicios de un manera cortes y amable para que la información sea más fluida. 2) Hacer llamadas telefónicas para tener informado a los jefes de los compromisos y demás asuntos. 3) Procesar información de acuerdo a las necesidades de la empresa. 4) Emitir la correspondencia bajo numeración correlativa y codificada, de acuerdo al departamento que le ordene, y su remisión inmediata. 5) Mantener los archivos de contratos suscritos por la empresa con terceros. 6) Recepción de mensajes telefónicos de gerencia. 7) Mantener actualizados archivos físicos y en base de datos. 8) Control del fondo fijo (Caja chica), de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos para tal función. 9) Y las demás funciones que sean asignadas por su inmediato superior. 	
IV. CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)	
<ul style="list-style-type: none"> - Excelente redacción y ortografía - Facilidad de expresión verbal y escrita, y para interactuar en grupos - Dominio de Windows y Microsoft Office - Requiere mediano esfuerzo mental - Requiere de bajo esfuerzo físico. - Responde por su propio trabajo 	
V. REQUISITOS MÍNIMOS	
EDUCACIÓN: Tecnología en Secretariado Ejecutivo EXPERIENCIA: dos años de experiencia en cargos similares EDAD: 22 a 32 años SEXO: Femenino	
Elaborado por: Carlos Antonio Cárdenas Sánchez	

	ROMAR IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA Amable María: Av. Salvador Bustamante Celi
	MANUAL DE FUNCIONES
	Código: CN03
I. IDENTIFICACIÓN	
TITULO DEL PUESTO:	CONSERJE
AREA DE GESTIÓN:	Auxiliar
SUPERVISOR INMEDIATO:	Gerente General
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Brindar el apoyo operativo necesario en el mantenimiento y limpieza de las instalaciones de la empresa, para el cumplimiento de las funciones inherentes.	
III. FUNCIONES TÍPICAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1) Realizar la limpieza de pisos, cubículos, oficinas, servicios sanitarios, ventanas, puertas. 2) Colocación de suministros papel higiénico, jabón líquido, toallas de manos. 3) Realiza limpieza y mantenimiento en el mobiliario escritorios, modulares, mesas de reuniones, archivos, librerías, sillas, etc. 4) Lavado de los Contenedores de los productos cárnicos. 5) Extracción de basura de las oficinas y servicios sanitarios de la empresa. 6) Proporcionar apoyo al personal de la empresa en caso de que sea requerido. 7) Abrir y cerrar las puertas de la empresa. 8) Y las demás funciones que sean asignadas por su inmediato superior. 	
IV. CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)	
<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para trabajar bajo presión - Adaptación al cambio - Disciplina y colaboración con las necesidades de la empresa - Técnicas de aseo y limpieza - Requiere alto esfuerzo físico - Responde por su propio trabajo 	
V. REQUISITOS MÍNIMOS	
EDUCACIÓN: Bachiller EXPERIENCIA: Un año en cargos similares EDAD: 20 a 38 años SEXO: Indistinto	
Elaborado por: Carlos Antonio Cárdenas Sánchez	

	ROMAR IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA Amable María: Av. Salvador Bustamante Celi
	MANUAL DE FUNCIONES
	Código: AF04
I. IDENTIFICACIÓN	
TITULO DEL PUESTO:	JEFE FINANCIERO
AREA DE GESTIÓN:	Operativo
SUPERVISOR INMEDIATO:	Gerente
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Administrar, evaluar y supervisar las actividades relacionadas con la obtención y el uso de los recursos económicos y financieros de la empresa.	
III. FUNCIONES TÍPICAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1) Proporcionar información económica y financiera a la Gerencia. 2) Proponer, evaluar y supervisar el Plan anual Financiero de la empresa, planteando estrategias y opciones de inversión que maximicen la rentabilidad del portafolio de las inversiones y minimicen el riesgo. 3) Administrar las actividades financieras relacionadas con la emisión de instrumentos de deuda en el mercado financiero. 4) Supervisar el movimiento de los recursos financieros para operaciones crediticias y de inversiones en los mercados financieros. 5) Proporcionar información económica y financiera de la empresa al Gerente. 6) Tomar parte en las negociaciones con los proveedores. 7) Supervisar la administración del presupuesto y tesorería. 8) Intervenir en las negociaciones con los bancos, instituciones financieras y el estado en relación a las necesidades de inversión y financiamiento. 9) Y las demás funciones que sean asignadas por su inmediato superior. 	
IV. CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)	
<ul style="list-style-type: none"> - Tener poder de tomar decisiones - Contar con agilidad mental - Pensamiento estratégico. - Requiere de alto esfuerzo mental - Requiere de bajo esfuerzo físico - Responde por el trabajo de su Departamento 	
V. REQUISITOS MINIMOS	
EDUCACIÓN: Poseer Título Académico Profesional en: Banca y Finanzas, Economía o Administración de Empresas. EXPERIENCIA: tres años en cargos similares EDAD: 26 años en adelante SEXO: Indistinto	
Elaborado por: Carlos Antonio Cárdenas Sánchez	

	ROMAR IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA Amable María: Av. Salvador Bustamante Celi
	MANUAL DE FUNCIONES
	Código: CAR06
I. IDENTIFICACIÓN	
TITULO DEL PUESTO:	SUPERVISOR DE CARTERA
AREA DE GESTIÓN:	Operativo
SUPERVISOR INMEDIATO:	Administrador Financiero
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Recolectar los ingresos recaudados por la facturación a los diferentes clientes de la empresa, mediante el proceso de cobros efectivos.	
III. FUNCIONES TÍPICAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1) Controlar y verificar la cartera a favor de la empresa y velar por su recaudo oportuno. 2) Remitir oportunamente a los clientes a quienes se les otorga crédito. 3) Grabar, controlar y revisar el registro sistematizado de los pagos recibidos por diferentes conceptos, para el reporte oportuno al departamento de contabilidad. 4) Analizar y calificar la cartera de la empresa, a través de los registros contables de la misma. 5) Remitir diariamente los estados de cuenta por conceptos de la cartera. 6) Elaborar y presentar los informes que sean solicitados por el superior inmediato o autoridad competente, relacionados con sus funciones. 7) Rendir informes semestrales al inmediato superior o sobre la ejecución del plan de desarrollo de la dependencia, señalando los logros en los indicadores de proceso y de resultado, según sea el caso, en los formatos que para el efecto se expidan. 8) Y las demás funciones que sean asignadas por su inmediato superior. 	
IV. CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)	
<ul style="list-style-type: none"> - Habilidad para negociar con los clientes - Actitud verbal y numérica. - Capacidad de Análisis y Solución de Problemas. - Requiere de alto esfuerzo mental - Responde por el trabajo de su sección 	
V. REQUISITOS MÍNIMOS	
EDUCACIÓN: Poseer Título Académico Profesional en: Ing. Comercial – Economista – Ing. Finanzas EXPERIENCIA: 2 años en cargos similares EDAD: 25 años en adelante SEXO: Indistinto	
Elaborado por: Carlos Antonio Cárdenas Sánchez	

	ROMAR IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA Amable María: Av. Salvador Bustamante Celi
	MANUAL DE FUNCIONES
	Código: AC07
I. IDENTIFICACIÓN	
TITULO DEL PUESTO:	AUXILIAR DE CARTERA
AREA DE GESTIÓN:	Operativo
SUPERVISOR INMEDIATO:	Jefe Financiero - Supervisor de Cartera
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Planificar, participar y ejecutar las actividades necesarias para el cumplimiento de las metas trazadas dentro del proceso de cartera y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.	
III. FUNCIONES TÍPICAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1) Atención a clientes que se acercan a la empresa con deudas atrasadas. 2) Revisar los archivos y las consignaciones de cheques posfechados. 3) Verificar y corregir los recibos bancarios diarios. 4) Revisar, corregir y elaborar movimientos diarios de cartera, para entregar a contabilidad. 5) Entregar los informes diarios y mensuales de cartera a contabilidad. 6) Archivar los documentos y pagarés de los clientes y llevar el control de las carpetas. 7) Crear los códigos de cargos, descargo, descuentos y devoluciones de cartera. 8) Cumplir con las demás tareas que le sean asignadas por el superior inmediato y que tengan relación con la naturaleza del cargo. 9) Y las demás funciones que sean asignadas por su inmediato superior. 	
IV. CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)	
<ul style="list-style-type: none"> - Habilidad para comunicarse - Agilidad mental y numérica - Capacidad de Análisis - Requiere de alto esfuerzo mental - Requiere bajo esfuerzo físico - Responde por su propio trabajo. 	
V. REQUISITOS MÍNIMOS	
EDUCACIÓN: Poseer Título Académico Profesional en: Ing. Comercial– Ing. Finanzas EXPERIENCIA: 2 años de experiencia mínima EDAD: 25 a 45 años	
Elaborado por: Carlos Antonio Cárdenas Sánchez	

	ROMAR IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA Amable María: Av. Salvador Bustamante Celi
	MANUAL DE FUNCIONES
	Código: CN08
I. IDENTIFICACIÓN	
TITULO DEL PUESTO:	CONTADOR (A)
AREA DE GESTIÓN:	Operativo
SUPERVISOR INMEDIATO:	Gerente – Jefe Financiero
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Dirigir y realizar todas las actividades contables de la empresa que incluyen la preparación, actualización e interpretación de los documentos contables y estados financieros, así como otros deberes relacionados con el área de contabilidad.	
III. FUNCIONES TÍPICAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1) Diseñar, utilizar y evaluar sistemas de información contable, financieros y de gestión para la información. 2) Mantener informado al Gerente sobre la contabilidad de la empresa. 3) Elaborar roles de pago y tramitar la documentación referente al IESS. 4) Diseñar sistemas de información (contable y gerencial) mejorándolos y documentándolos. 5) Planificar y coordinar todas las funciones relacionadas con el área contable y de impuestos con el fin de obtener la consolidación de los Estados Financieros y el cumplimiento de las obligaciones tributarias. 6) Revisar y comparar gastos mensuales. 7) Entregar información financiera que permita establecer información estadística que oriente a la retroalimentación de los procesos y la toma de decisiones de manera oportuna. 8) Y las demás funciones que sean asignadas por su inmediato superior. 	
IV. CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)	
<ul style="list-style-type: none"> - Agilidad numérica y mental - Compromiso con los resultados - Experiencia técnica. - Responsabilidad con los datos confidenciales de la empresa - Requiere de alto esfuerzo mental - Requiere de bajo esfuerzo físico - Responde por el trabajo de su sección 	
V. REQUISITOS MÍNIMOS	
EDUCACIÓN: Lic. En Contabilidad y Auditoría EXPERIENCIA: tres años en funciones similares EDAD: 25 años en adelante SEXO: Indistinto	
Elaborado por: Carlos Antonio Cárdenas Sánchez	

 <p>DISTRIBUIDORA</p> <p>ROMAR</p>	ROMAR IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA Amable María: Av. Salvador Bustamante Celi
	MANUAL DE FUNCIONES
	Código: AC002
I. IDENTIFICACIÓN	
TITULO DEL PUESTO:	AUXILIAR DE CONTABILIDAD
AREA DE GESTIÓN:	Operativo
SUPERVISOR INMEDIATO:	Contador (a)
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Implementar los registros contables y velar por la adecuada aplicación contable, tributaria y financiera de la empresa.	
III. FUNCIONES TÍPICAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1) Mantener un correcto manejo de los libros contables. 2) Realizar otras funciones de oficina como: mantener el archivo y sistemas de registro, completar informes. 3) Elaborar comprobantes de ingreso y egreso. 4) Clasificar, preparar, codificar y registrar cuentas, facturas y otros estados financieros de acuerdo con procedimientos establecidos, usando sistemas manuales y computarizados. 5) Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos. 6) Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas 7) Participa en la elaboración de inventarios 8) Y las demás funciones que sean asignadas por su inmediato superior. 	
IV. CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)	
<ul style="list-style-type: none"> - Agilidad mental y manejo numérico con destreza. - Capacidad para trabajar bajo presión - Requiere de alto esfuerzo mental - Requiere de bajo esfuerzo físico - Responde por su propio trabajo. 	
V. REQUISITOS MÍNIMOS	
EDUCACIÓN: Licenciatura en Contabilidad y Auditoría. EXPERIENCIA: dos años en funciones similares EDAD: 25 años en adelante SEXO: Indistinto	
Elaborado por: Carlos Antonio Cárdenas Sánchez	

	ROMAR IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA Amable María: Av. Salvador Bustamante Celi
	MANUAL DE FUNCIONES
	Código: FT08
II. IDENTIFICACIÓN	
TITULO DEL PUESTO:	FACTURADOR
AREA DE GESTIÓN:	Operativo
SUPERVISOR INMEDIATO:	Jefe Financiero - Jefe de Cartera
III. NATURALEZA DEL PUESTO	
Elaboración y organización de las facturas por ventas efectuadas a los clientes.	
III. FUNCIONES TÍPICAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1) Emitir facturas de acuerdo a los pagos de los clientes. 2) Recibir las órdenes de pedidos, verificar la información, y entregar las facturas a los vendedores para que estos se encarguen de cobrar cada una de ellas. 3) Revisar los cobros de facturas diarios. 4) Preparar el cierre de ventas de cobros diarios, reporte de facturas anuladas, ordenes de entrega, facturas nulas etc. 5) Mantener el registro de firmas de clientes autorizados. 6) Realizar un seguimiento diario de las facturas expedidas que no han sido canceladas en la empresa 7) Mantener un registro de reportes de transferencias, pagos, etc. 8) Y las demás funciones que sean asignadas por su inmediato superior. 	
IV. CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)	
<ul style="list-style-type: none"> - Agilidad y Rapidez - Cordialidad y amabilidad con el cliente - Ser ordenado y honesto con el dinero. - Requiere de mediano esfuerzo mental - Requiere de bajo esfuerzo físico - Responde por su propio trabajo. 	
V. REQUISITOS MÍNIMOS	
EDUCACIÓN: Licenciado(a) en Contabilidad EXPERIENCIA: un año de experiencia mínima en cargos similares EDAD: de 25 años en adelante SEXO: Indistinto	
Elaborado por: Carlos Antonio Cárdenas Sánchez	

	ROMAR IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA Amable María: Av. Salvador Bustamante Celi
	MANUAL DE FUNCIONES
	Código: CV01
I. IDENTIFICACIÓN	
TITULO DEL PUESTO:	JEFE DE VENTAS
AREA DE GESTIÓN:	Operativo
SUPERVISOR INMEDIATO:	Gerente
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Planificar, organizar, controlar, y dirigir el proceso de ventas para aprovechar y optimizar los recursos humanos, técnicos y económicos disponibles para cumplir con los objetivos de la empresa.	
III. FUNCIONES TÍPICAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1) Supervisar el cumplimiento de las labores diarias de los vendedores verificando los documentos utilizados. 2) Analizar y organizar los tiempos y movimientos de las rutas y zonas de venta. 3) Estudiar y obtener las rutas de venta convenientes. 4) Preparar los pronósticos y presupuestos de ventas. 5) Garantizar que la distribución sea correcta a los principios de calidad en el servicio. 6) Redactar informes semanales o mensuales sobre las actividades realizadas. 7) Seguir constante del cumplimiento del presupuesto y metas de la semana, mes y año. 8) Realizar el seguimiento constante del cumplimiento de los objetivos y metas de la semana, mes y año. 9) Y las demás funciones que sean asignadas por su inmediato superior. 	
IV. CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)	
<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de análisis y solución de problemas - Dinamismo y Efectividad - Manejo y liderazgo ante grupos. - Requiere de mediano esfuerzo mental - Requiere de bajo esfuerzo físico - Responde por el trabajo de su departamento 	
V. REQUISITOS MÍNIMOS	
EDUCACIÓN: Tecnología en Marketing y Ventas EXPERIENCIA: Dos años en funciones similares. EDAD: 25 a 45 años SEXO: Indistinto	
Elaborado por: Carlos Antonio Cárdenas Sánchez	

	ROMAR IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA Amable María: Av. Salvador Bustamante Celi
	MANUAL DE FUNCIONES
	Código: JB01
I. IDENTIFICACIÓN	
TITULO DEL PUESTO:	JEFE DE BODEGA
AREA DE GESTIÓN:	Operativo
SUPERVISOR INMEDIATO:	Gerente General
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Realizar el manejo y mantenimiento del sistema de inventarios de bodega, es el responsable por la organización de la demanda y la rotación de los productos.	
III. FUNCIONES TÍPICAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1) Controlar el sistema de inventarios de la bodega. 2) Manejar los productos debidamente, siguiendo las normas de higiene. 3) Controlar las fechas de caducidad de los productos y características del mismo. 4) Mantener un stock mínimo de los productos. 5) Emitir Egresos e Ingresos de la bodega. 6) Descargar los camiones que llegan con nuevos productos. 7) Realizar los inventarios de bodega semanal, mensual, trimestral y anual. 8) Y las demás funciones que sean asignadas por su inmediato superior. 	
IV. CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)	
<ul style="list-style-type: none"> - Ser líder en el manejo de grupo. - Conocimiento técnico - Conocimiento de inventarios - Requiere de bajo esfuerzo mental - Requiere de mediano esfuerzo físico - Responde por el trabajo de su departamento 	
V. REQUISITOS MINIMOS	
EDUCACIÓN: Bachiller EXPERIENCIA: dos años en funciones similares EDAD: 20 años en adelante SEXO: Masculino	
Elaborado por: Carlos Antonio Cárdenas Sánchez	

 <p>DISTRIBUIDORA ROMAR</p>	ROMAR IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA Amable María: Av. Salvador Bustamante Celi
	MANUAL DE FUNCIONES
	Código: AB02
I. IDENTIFICACIÓN	
TITULO DEL PUESTO:	AUXILIAR DE BODEGA
AREA DE GESTIÓN:	Operativo
SUPERVISOR INMEDIATO:	Jefe de Bodega
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Realizar las actividades de recibo, identificación y despacho de los productos de la empresa.	
III. FUNCIONES TÍPICAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1) Recopilar y organizar el inventario de la bodega de la empresa. 2) Descargar los camiones que llegan con nuevos productos. 3) Ubicar la mercadería recibida en el lugar correspondiente. 4) Recepción de toda la mercadería que ingresa a la bodega y registrarlos en el libro de recepción. 5) Organizar las facturas por fecha y zona de entrega. 6) Revisar que los productos estén acorde con lo que han solicitado. 7) Informar a su supervisor los faltantes de productos oportunamente. 8) Y las demás funciones que sean asignadas por su inmediato superior. 	
IV. CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)	
<ul style="list-style-type: none"> - Tener capacidad para trabajar bajo presión. - Tener conocimientos de inventarios y mercancías - Requiere de bajo esfuerzo mental - Requiere de mediano esfuerzo físico - Responde por su propio trabajo. 	
V. REQUISITOS MÍNIMOS	
EDUCACIÓN: Bachiller EXPERIENCIA: Un año de experiencia en funciones similares EDAD: 18 a 35 años SEXO: Masculino	
Elaborado por: Carlos Antonio Cárdenas Sánchez	

	ROMAR IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA Amable María: Av. Salvador Bustamante Celi
	MANUAL DE FUNCIONES
	Código: VN04
I. IDENTIFICACIÓN	
TITULO DEL PUESTO:	VENDEDOR
AREA DE GESTIÓN:	Operativo
SUPERVISOR INMEDIATO:	Coordinador de Ventas
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Ejecutar las actividades que se realicen en la empresa en lo que refiere a Ventas, visitando a los clientes asignados.	
III. FUNCIONES TIPICAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1) Tomar los pedidos de los clientes de acuerdo a las rutas establecidas y número de clientes asignados. 2) Garantizar el cumplimiento de los objetivos en las zonas a cargo. 3) Asesorar a los clientes en la venta. 4) Informar sobre las actividades promocionales a los clientes 5) Mantener o mejorar la participación en el mercado. 6) Realizar merchandising en los negocios de los clientes. 7) Responder por el desarrollo de la zona asignada. 8) Garantizar la correcta distribución, ejecución, exhibición del producto, así mismo el manejo de las herramientas publicitarias en las zonas asignadas a su cargo. 9) Y las demás funciones que sean asignadas por su inmediato superior. 	
IV. CARACTERISTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)	
<ul style="list-style-type: none"> - Tener Capacidad y Criterio en toma de decisiones. - Buen manejo de relaciones interpersonales. - Agilidad mental y manejo numérico con destreza. - Pro actividad y creatividad. - Trabajar bajo presión. - Requiere de alto esfuerzo físico - Responde por su propio trabajo. 	
V. REQUISITOS MINIMOS	
EDUCACIÓN: Bachiller EXPERIENCIA: un año en funciones similares EDAD: 24 a 45 años de edad SEXO: Indistinto	
Elaborado por: Carlos Antonio Cárdenas Sánchez	

	ROMAR IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA Amable María: Av. Salvador Bustamante Celi
	MANUAL DE FUNCIONES
	Código: CH09
I. Identificación	
TITULO DEL PUESTO:	CHOFER
AREA DE GESTIÓN:	Operativo
SUPERVISOR INMEDIATO:	Jefe de Bodega
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Trasladar los productos dentro y fuera de la ciudad de Loja en las rutas asignadas a su cargo.	
III. FUNCIONES TÍPICAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1) Ejecutar labores de conducción, cuidado y mantenimiento del vehículo de la empresa. 2) Transportar productos dentro y fuera de la ciudad. 3) Pegar publicidad en los puntos asignados. 4) Ayudar en la toma de inventarios generales. 5) Colaborar en la planificación de rutas de entrega. 6) Mantener el vehículo a su cargo en perfecto estado de aseo, presentación, funcionamiento y conservación. 7) Solicitar oportunamente los combustibles y lubricantes necesarios. 8) Y las demás funciones que sean asignadas por su inmediato superior. 	
IV. CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)	
<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento Técnico - Tolerante y responsable al momento de conducir. - Requiere de bajo esfuerzo mental - Requiere de mediano esfuerzo físico - Responde por el trabajo de su sección 	
V. REQUISITOS MÍNIMOS	
EDUCACIÓN: Licencia de Chofer Profesional EXPERIENCIA: Seis meses en funciones similares EDAD: de 20 años en adelante SEXO: Indistinto	
Elaborado por: Carlos Antonio Cárdenas Sánchez	

	ROMAR IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA Amable María: Av. Salvador Bustamante Celi
	MANUAL DE FUNCIONES
	Código: AR10
I. IDENTIFICACIÓN	
TITULO DEL PUESTO:	AYUDANTE DE REPARTO
AREA DE GESTIÓN:	Operativo
SUPERVISOR INMEDIATO:	Jefe de Bodega
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Repartir los productos dentro y fuera de la ciudad de Loja en los lugares asignados a su cargo.	
III. FUNCIONES TÍPICAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1) Entregar a domicilio el producto para los clientes según su pedido y hacer firmar la factura de recibido, ya que con esta documentación se comprobará que se entregó el pedido. 2) Si se le solicita apoyar ocasionalmente a cobrar a los clientes que se realiza la entrega a domicilio, entregando comprobantes de los mismos. 3) Apoyar con el empaqueo de los productos que serán entregados. 4) Ayudar cuando sea necesario que realice depósitos, entregando comprobante de los mismos. 5) Retirar los productos del domicilio o negocio del cliente en caso de que hayan devoluciones por caducidad o equivocación. 6) Descarga del camión de los productos y Entrega. 7) Verificar si el pedido se encuentra acorde con lo que el cliente ha solicitado. 8) Y las demás funciones que sean asignadas por su inmediato superior. 	
IV. CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)	
<ul style="list-style-type: none"> - Contar con conocimientos técnicos - Ser eficiente con sus actividades - Requiere de alto esfuerzo físico - Requiere de bajo esfuerzo mental - Responde por su propio trabajo. 	
V. REQUISITOS MÍNIMOS	
EDUCACIÓN: Bachiller EXPERIENCIA: Un año en funciones similares EDAD: de 20 años en adelante SEXO: Indistinto	
Elaborado por: Carlos Antonio Cárdenas Sánchez	

	ROMAR IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA Amable María: Av. Salvador Bustamante Celi
	MANUAL DE FUNCIONES
	Código: AB02
II. IDENTIFICACIÓN	
TITULO DEL PUESTO:	PERCHADOR
AREA DE GESTIÓN:	Operativo
SUPERVISOR INMEDIATO:	Jefe de Bodega
III. NATURALEZA DEL PUESTO	
Realizar las actividades de recibo, identificación y ubicación de los productos en las respectivas perchas de la empresa.	
III. FUNCIONES TÍPICAS	
9) Ayudar en la recopilación y organizar de los productos en las perchas. 10) Descargar los camiones que llegan con nuevos productos. 11) Ubicar la mercadería recibida en el lugar correspondiente. 12) Organizar las facturas por fecha y zona de entrega. 13) Revisar que los productos estén acorde con lo que han solicitado. 14) Informar a su supervisor los faltantes de productos oportunamente. 15) Y las demás funciones que sean asignadas por su inmediato superior.	
IV. CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)	
<ul style="list-style-type: none"> - Tener capacidad para trabajar bajo presión. - Tener conocimientos de inventarios y mercancías - Requiere de bajo esfuerzo mental - Requiere de mediano esfuerzo físico - Responde por su propio trabajo. 	
V. REQUISITOS MÍNIMOS	
EDUCACIÓN: Bachiller EXPERIENCIA: Un año de experiencia en funciones similares EDAD: 18 a 35 años SEXO: Masculino	
Elaborado por: Carlos Antonio Cárdenas Sánchez	

**VALUACIÓN DE PUESTOS
POR PUNTOS PARA:
LA EMPRESA ROMAR
IMPORTADORA Y
DISTRIBUIDORA**



VALUACIÓN DE PUESTOS

Es un proceso que se auxilia de técnicas especiales, para determinar el valor individual de cada uno de los puestos de la empresa en relación con los demás puestos de la misma. La valuación de puestos, tiene como propósito fundamental lograr las buenas relaciones humanas en la empresa. Se conoce que si trabajador o empleado se le reconocen todas las actividades que realizan o cumplen en el análisis de puestos y si esas actividades y responsabilidades son valuadas de acuerdo al grado de eficiencia que las desempeñe; por lo tanto, el trabajador estará consecuente que su progreso radica esencialmente en el cumplimiento adecuado de esas obligaciones y responsabilidades que tiene asignadas.

Objetivos de la valuación de puestos

A través de la presente propuesta se pretenderá llegar a un acuerdo con los salarios que deben corresponder a cada puesto dentro de la empresa.

Los objetivos a cumplirse con esta propuesta de valuación de puestos son:

- Conseguir información de los puestos mediante las técnicas de entrevista y encuesta.
- Obtener información del manual de funciones previamente propuesto.
- Mediante la valuación de puestos POR PUNTOS, proponer los nuevos sueldos y salarios para cada uno de los puestos que existen dentro de la empresa.

Factores que van a ser objeto de valuación

Se describen y definen a continuación los factores que nos ayudaran en la valuación de puestos, además de asignar por cada factor su nivel en grados:

Cuadro N° 27
DETERMINACIÓN DE GRADOS

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

Fuente: Hoja Manual de Funciones ROMAR Importadora y Distribuidora
Elaborado por: Carlos Antonio Cárdenas Sánchez

DEFINICIÓN DE FACTORES

Educación

En el factor de educación se dividen los diferentes conocimientos generales y especializados necesarios para desempeñar de la mejor manera las funciones que el puesto requiere.

Cuadro N° 28

Primer Grado	Bachiller
Segundo Grado	Técnico - Tecnológico
Tercer Grado	Universitario
Cuarto Grado	Profesional - Título

Fuente: Hoja Manual de Funciones ROMAR Importadora y Distribuidora
Elaborado por: Carlos Antonio Cárdenas Sánchez

Experiencia

Es el tiempo normalmente necesario para que la persona posea la instrucción correspondiente, y pueda desempeñar satisfactoriamente un puesto.

Cuadro N° 29

Primer Grado	0 a 1 año
Segundo Grado	1 año 1 mes a 2 años
Tercer Grado	2 años 1 mes a 3 años
Cuarto Grado	3 años 1 mes a 5 años

Fuente: Hoja Manual de Funciones ROMAR Importadora y Distribuidora

Elaborado por: Carlos Antonio Cárdenas Sánchez

Iniciativa

Es la amplitud que se requiere ejercitar el propio juicio para tomar decisiones sobre el trabajo o modificar situaciones y sistemas, es decir es la capacidad de desempeño.

Cuadro N° 30

Primer Grado	Baja
Segundo Grado	Mediana
Tercer Grado	Alta

Fuente: Hoja Manual de Funciones ROMAR Importadora y Distribuidora

Elaborado por: Carlos Antonio Cárdenas Sánchez

Responsabilidad por Persona

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

Cuadro N° 31

Primer Grado	Responde por su propio trabajo
Segundo Grado	Responde por el trabajo de su sección
Tercer Grado	Responde por el trabajo de su Departamento
Cuarto Grado	Responde por el trabajo de toda la empresa

Fuente: Hoja Manual de Funciones ROMAR Importadora y Distribuidora
Elaborado por: Carlos Antonio Cárdenas Sánchez

Responsabilidad por Equipo

Responde por el daño que pueda producirse en los diferentes equipos de la empresa.

Cuadro N° 32

Primer Grado	Responde hasta 1000 dólares
Segundo Grado	Responde de 1001 a 3000 dólares
Tercer Grado	Responde de 3001 dólares en adelante

Fuente: Hoja Manual de Funciones ROMAR Importadora y Distribuidora
Elaborado por: Carlos Antonio Cárdenas Sánchez

Esfuerzo Mental

Tiene que ver con la intensidad y principalmente continuidad en la concentración mental que se requiere en el puesto de trabajo.

Cuadro N° 33

Primer Grado	Bajo (Requiere baja concentración)
Segundo Grado	Mediano (Requiere mediana concentración)
Tercer Grado	Alto (Siempre de alta requiere concentración)

Fuente: Hoja Manual de Funciones ROMAR Importadora y Distribuidora
Elaborado por: Carlos Antonio Cárdenas Sánchez

Esfuerzo Físico

Tiene que ver con el desgaste físico que sufre la persona en su trabajo.

Cuadro N° 34

Primer Grado	Bajo (Requiere bajo esfuerzo físico)
Segundo Grado	Mediano (Requiere mediano esfuerzo físico)
Tercer Grado	Alto (Requiere constante esfuerzo físico)

Fuente: Hoja Manual de Funciones ROMAR Importadora y Distribuidora
Elaborado por: Carlos Antonio Cárdenas Sánchez

Riesgos

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

Cuadro N° 35

Primer Grado	Bajo (Se encuentra en bajo riesgo)
Segundo Grado	Mediano (Eventualmente corre riesgos)
Tercer Grado	Alto (Se encuentra en posibilidad de sufrir accidentes y corre riesgos)

Fuente: Hoja Manual de Funciones ROMAR Importadora y Distribuidora
Elaborado por: Elaborado por: Carlos Antonio Cárdenas Sánchez

PONDERACION DE FACTORES

Cuadro N° 36

Habilidades y Conocimientos 50%	Educación	20%
	Experiencia	10%
	Iniciativa	20%
Responsabilidad 20%	Por persona	10%
	Por equipo	10%
Esfuerzo 20%	Mental	10%
	Físico	10%
Condiciones de Trabajo 10%	Riesgos	10%

Fuente: Encuesta a los empleados de la Empresa ROMAR Importadora y Distribuidora
Elaborado por: Elaborado por: Carlos Antonio Cárdenas Sánchez

ESTABLECER PUNTOS A LOS GRADOS.**Cuadro N° 37**

FACTORES	PESO	1er Grado	2do Grado	3er Grado	4to Grado
Educación	20	20	40	60	80
Experiencia	10	10	20	30	40
Iniciativa	20	20	40	60	
Responsabilidad por persona	10	10	20	30	40
Responsabilidad por equipo	10	10	20	30	
Esfuerzo Mental	10	10	20	30	
Esfuerzo Físico	10	10	20	30	
Riesgos	10	10	20	30	
TOTAL	100	100	200	300	

Fuente: Encuesta a los empleados de la Empresa ROMAR Importadora y Distribuidora

Elaborado por: Elaborado por: Carlos Antonio Cárdenas Sánchez

FACTORES DE PONDERACION CONFORME A LOS PUESTOS DE TRABAJO

Cuadro N° 38

FACTORES	Gerente General	Asesor Jurídico	Secretaría	Jefe financiero	Supervisor de cartera	Auxiliar de cartera	Contadora	Auxiliar de contabilidad	Facturador	Jefe de ventas	Jefe de Bodega	Auxiliar de bodega	Vendedor	Chofer	Ayudante de reparto	Perchador	Conserje
Educación	80	80	80	80	60	40	80	60	80	80	60	40	60	40	60	40	40
Experiencia	40	40	30	40	30	20	30	20	40	30	30	20	20	10	20	20	20
Iniciativa	30	20	30	30	30	20	30	20	20	30	30	30	30	30	30	20	20
Responsabilidad por persona	80	20	30	20	20	20	20	20	40	40	40	30	40	30	20	20	30
Responsabilidad por equipo	30	10	30	30	30	20	30	20	30	20	30	20	20	40	10	10	30
Esfuerzo Mental	30	10	30	20	30	20	30	20	20	20	20	20	20	10	20	10	20
Esfuerzo Físico	10	10	10	10	10	10	10	10	10	20	10	10	20	30	10	10	20
Riesgos	10	10	10	10	10	10	10	10	10	20	20	10	20	30	10	10	20
TOTAL	310	200	250	240	220	160	240	180	250	260	240	180	230	220	180	140	200

Fuente: Cuadro Nro. 38

Elaborado por: Carlos Antonio Cárdenas Sánchez

SUMATORIA DE PUNTOS DE ACUERDO A LA DENOMINACIÓN DEL PUESTO

Cuadro N° 39

CARGOS	TOTAL PUNTOS
GERENTE GENERAL	310
ASESOR JURÍDICO	200
SECRETARIA	250
JEFE FINANCIERO	240
SUPERVISOR DE CARTERA	220
AUXILIAR DE CARTERA	160
CONTADORA	240
AUXILIAR DE CONTABILIDAD	180
FACTURADOR	250
JEFE DE VENTAS	260
JEFE DE BODEGA	240
AUXILIAR DE BODEGA	180
VENDEDOR	230
CHOFER	220
AYUDANTE DE REPARTO	180
PERCHADOR	140
CONSERJE	200

Fuente: Cuadro N°. 40

Elaborado por: Carlos Antonio Cárdenas Sánchez

Seguidamente analizamos la tabla de sueldos actuales del personal que labora en la empresa ROMAR Importadora y Distribuidora

SUELDOS EMPLEADOS**Cuadro N° 40**

CARGOS	SUELDOS
GERENTE GENERAL	1.520,00
ASESOR JURÍDICO	400,00
SECRETARIA	380,00
JEFE FINANCIERO	640,00
SUPERVISOR DE CARTERA	540,00
AUXILIAR DE CARTERA	380,00
CONTADORA	660,00
AUXILIAR DE CONTABILIDAD	400,00
FACTURADOR	400,00
JEFE DE VENTAS	585,00
JEFE DE BODEGA	460,00
AUXILIAR DE BODEGA	380,00
VENDEDOR	480,00
CHOFER	470,00
AYUDANTE DE REPARTO	380,00
PERCHADOR	380,00
CONSERJE	420,00

Fuente: Rol de Pagos de la Empresa ROMAR Importadora y Distribuidora

Elaborado por: Carlos Antonio Sánchez Cárdenas

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

Una vez realizado el análisis de puntos y de sueldos de los empleados de la empresa ROMAR Importadora y Distribuidora se procede a tabular los datos para determinar el ajuste salarial el cuál se obtiene multiplicando el total de los puntos de la sumatoria de los puestos por los sueldos actuales de cada puesto, para luego elevar al cuadrado la sumatoria de cada uno de los puntos.

Cuadro N° 41

CARGOS	PUNTOS X	SALARIO Y	X*Y	X2
GERENTE GENERAL	310	1520	471200	96100
ASESOR JURÍDICO	200	400	80000	40000
SECRETARIA	250	380	95000	62500
JEFE FINANCIERO	240	640	153600	57600
SUPERVISOR DE CARTERA	220	540	118800	48400
AUXILIAR DE CARTERA	160	380	60800	25600
CONTADORA	240	660	158400	57600
AUXILIAR DE CONTABILIDAD	180	400	72000	32400
FACTURADOR	250	400	100000	62500
JEFE DE VENTAS	260	585	152100	67600
JEFE DE BODEGA	240	460	110400	57600
AUXILIAR DE BODEGA	180	380	68400	32400
VENDEDOR	230	480	110400	52900
CHOFER	220	470	103400	48400
AYUDANTE DE REPARTO	180	380	68400	32400
PERCHADOR	140	380	53200	19600
CONSERJE	200	420	84000	40000
TOTAL	3700	8875	2060100	833600

Fuente: Cuadro 41 y 42

Elaborado por: Carlos Antonio Cárdenas Sánchez

APLICACIÓN DE FÓRMULAS MATEMÁTICAS PREVIO AL AJUSTE SALARIAL

ECUACIÓN DE LA RECTA

Se conoce como ajuste salarial al incremento del salario, cuando se presenta la necesidad de regular sueldos, para los cual se utiliza método de mínimos cuadrados cuya fórmula se presenta a continuación:

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

$$C = \frac{2060100 - \frac{2060100}{17}}{833600 - \frac{833600}{17}}$$

$$C = \frac{2060100 - 121182,35}{833600 - 49035,29}$$

$$C = \frac{1938917,65}{784564,71} \quad \mathbf{C = 2,47}$$

$$X1 = \frac{\sum x}{N} = \frac{3700}{17} = \mathbf{217,65}$$

$$Y1 = \frac{\sum y}{N} = \frac{8875}{17} = \mathbf{522,06}$$

$$P1 = \mathbf{217,65 \dots \dots \dots 522,06}$$

ECUACIÓN DE LA LÍNEA RECTA

Para la ecuación de la línea recta para X2 tomamos el puesto con el mínimo puntaje que es perchador con 140 puntos; por lo tanto X2 es igual a 140.

Datos:

$$X1 = 217,65$$

$$X2 = 140$$

$$Y1 = 522,06$$

$$C = 2,47$$

$$Y2 = Y1 - C (X1 - X2)$$

$$Y2 = 522,06 - 2,47 (217,65 - 140)$$

$$Y2 = 522,06 - 2,47 * 77,65$$

$$Y2 = 522,06 - 191,80$$

$$Y2 = 140 \dots \dots \dots 330,26$$

PUNTOS PARA LA LINEA RECTA

Cuadro N° 44

	X	Y
PUNTO 1	217,65	522,06
PUNTO 2	140	330,26

Fuente: Ecuaciones de la línea recta

Elaborado por: Carlos Antonio Cárdenas Sánchez

Una vez que hemos obtenido los puntos (X1; Y1) y (X2; Y2), procedemos a representarlos en un plano cartesiano.

ANÁLISIS DE LA GRÁFICA

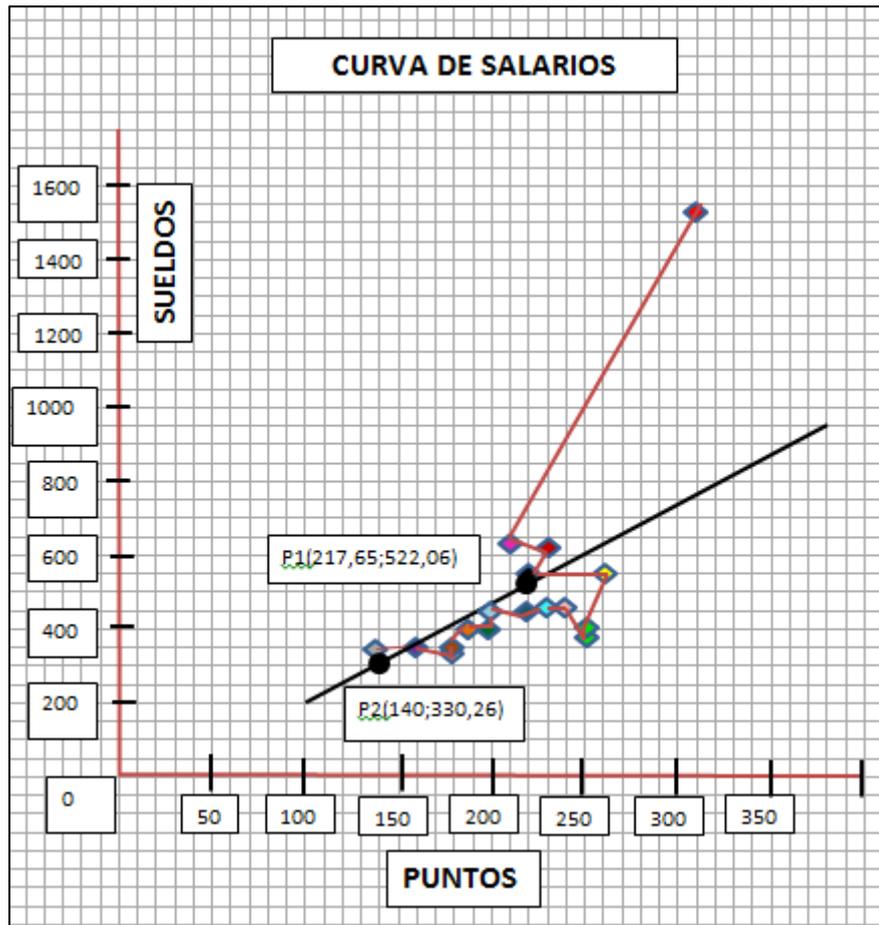
Cuadro N° 45

CARGOS	PUNTOS X	SALARIO Y
GERENTE GENERAL	310	1520
ASESOR JURÍDICO	200	400
SECRETARIA	250	380
JEFE FINANCIERO	240	640
SUPERVISOR DE CARTERA	220	540
AUXILIAR DE CARTERA	160	380
CONTADORA	240	660
AUXILIAR DE CONTABILIDAD	180	400
FACTURADOR	250	400
JEFE DE VENTAS	260	585
JEFE DE BODEGA	240	460
AUXILIAR DE BODEGA	180	380
VENDEDOR	230	480
CHOFER	220	470
AYUDANTE DE REPARTO	180	380
PERCHADOR	140	380
CONSERJE	200	420
TOTAL	3700	8875

Fuente: Cuadro N°. 43

Elaborado por: Carlos Antonio Cárdenas Sánchez

Gráfico N° 29



Elaborado por: Carlos Antonio Cárdenas Sánchez

Puntos

- | | |
|----------------------------|-----------------------|
| ◆ Gerente General | ◆ Facturador |
| ◆ Asesor jurídico | ◆ Jefe de ventas |
| ◆ Secretaria | ◆ Jefe de bodega |
| ◆ Jefe financiero | ◆ Auxiliar de Bodega |
| ◆ Supervisor de cartera | ◆ Vendedor |
| ◆ Auxiliar de cartera | ◆ Chofer |
| ◆ Contadora | ◆ Ayudante de reparto |
| ◆ Auxiliar de contabilidad | ◆ Perchador |
| | ◆ Conserje |

Con el presente proceso analítico se pudo determinar con claridad los puntos principales de X1; Y1 así como X2; Y2 los mismos que representan en un plano

cartesiano en el cual el eje de las X representa los puntos que poseen cada uno de los puestos valuados; y, Y es el eje de coordenadas y representa el salario correspondiente a los puestos los puntos que se interceptan para determinar la curva de salario.

Conclusión: Luego de haber valorado cada uno de los cargos de acuerdo a los factores establecidos, se pudo establecer que en la Empresa ROMAR Importadora y Distribuidora se debe realizar un ajuste salarial a los cargos de: Asesor jurídico, secretaria, auxiliar de cartera, auxiliar de contabilidad, facturador jefe de ventas, jefe de bodega, auxiliar de bodega, vendedor, chofer, ayudante de reparto, conserje, debido a que se encuentran por debajo de la curva salarial, y así mismo se revalorizará a los cargos de Contadora, Jefe de Ventas y Gerente General, ya que se encuentran en un rango muy alto en la gráfica salarial, ajustándolos justa y equitativamente.

CARGOS QUE NECESITAN REVALORIZACIÓN
Cuadro N° 46

N°	CARGOS
1	GERENTE GENERAL
2	ASESOR JURÍDICO
3	SECRETARIA
4	JEFE FINANCIERO
5	SUPERVISOR DE CARTERA
6	AUXILIAR DE CARTERA
7	CONTADORA
8	AUXILIAR DE CONTABILIDAD
9	FACTURADOR
10	JEFE DE VENTAS
11	JEFE DE BODEGA
12	AUXILIAR DE BODEGA
13	VENDEDOR
14	CHOFER
15	AYUDANTE DE REPARTO
16	PERCHADOR
17	CONSERJE

Elaborado por: Carlos Antonio Cárdenas Sánchez

AJUSTE SALARIAL

Se calcula el valor de valorización a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Valor de Valorización} = \frac{\sum \text{Sueldos}}{\sum \text{Puntos}}$$

$$\text{Valor de Valorización} = \frac{8.875,00}{3.700,00} = 2,40$$

SUELDO QUE SE DEBERÍA GANAR EL PERSONAL DE LA EMPRESA ROMAR IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA

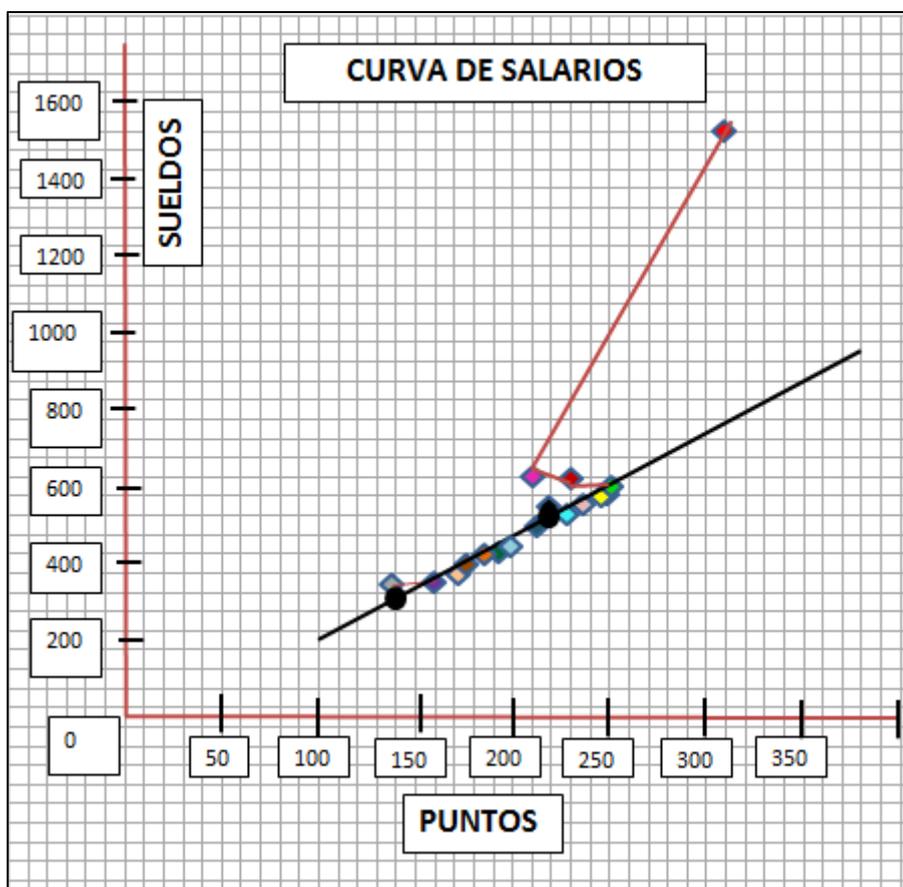
Cuadro N° 47

CARGOS	PESO X	FACTOR DE VALORIZACIÓN	SUELDO ACTUAL	SUELDO ADECUADO
GERENTE GENERAL	310	2,40	1.520,00	744,00
ASESOR JURÍDICO	200	2,40	400,00	480,00
SECRETARIA	250	2,40	380,00	600,00
JEFE FINANCIERO	240	2,40	640,00	576,00
SUPERVISOR DE CARTERA	220	2,40	540,00	528,00
AUXILIAR DE CARTERA	160	2,40	380,00	384,00
CONTADORA	240	2,40	660,00	576,00
AUXILIAR DE CONTABILIDAD	180	2,40	400,00	432,00
FACTURADOR	250	2,40	400,00	600,00
JEFE DE VENTAS	260	2,40	585,00	624,00
JEFE DE BODEGA	240	2,40	460,00	576,00
AUXILIAR DE BODEGA	180	2,40	380,00	432,00
VENDEDOR	230	2,40	480,00	552,00
CHOFER	220	2,40	470,00	528,00
AYUDANTE DE REPARTO	180	2,40	380,00	432,00
PERCHADOR	140	2,40	380,00	336,00
CONSERJE	200	2,40	420,00	480,00

Elaborado por: Carlos Antonio Cárdenas Sánchez

Representación Gráfica de Ajuste Salarial

Gráfico N° 30



Elaborado por: Carlos Antonio Cárdenas Sánchez

Conclusión:

Una vez realizado el estudio del ajuste salarial para los puestos de la Empresa ROMAR Importadora y Distribuidora se presenta la gráfica que indica que todos los puestos de la empresa como: Asesor jurídico, secretaria, auxiliar de cartera, auxiliar de contabilidad, facturador jefe de ventas, jefe de bodega, auxiliar de bodega, vendedor, chofer, ayudante de reparto, conserje, se encuentran dentro de la línea respectiva una vez realizado dicho estudio.

**REGLAMENTO DE
ADMISIÓN Y EMPLEO
PARA LA EMPRESA:
ROMAR IMPORTADORA Y
DISTRIBUIDORA**



REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO

La responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos se basa en la información y el análisis acerca de los puestos de trabajo existentes en la empresa ROMAR, los cuáles constituyen la productividad de la misma; es por esta razón que se encuentra necesario que la institución cuente con un reglamento de admisión el cual beneficiará no solo a la empresa sino también a cada uno de los integrantes de esta; ya que gracias a este documento los nuevos empleados y trabajadores estarán bien informados del trabajo que deberán realizar, las obligaciones que deben cumplir, los derechos con los que cuentan, y el compromiso que hacen con la empresa al ingresar para prestar sus servicios.

Objetivos del Reglamento de Admisión y Empleo

- Encontrar a los mejores candidatos que se ajusten a las exigencias de los perfiles requerido para determinado cargo.
- Alcanzar óptimo nivel de realización tanto del trabajador como el patrón.
- Lograr que el personal de la empresa trabaje para lograr los Objetivos planteados en la misma.
- Elevar la Productividad del personal para promover la eficiencia y eficacia.
- Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las Relaciones Laborales de la empresa.

REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA EL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ROMAR IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE LA CIUDAD DE LOJA

El presente Reglamento Interno de Admisión y Empleo tiene como objeto encontrar el mejor colaborador para la vacante existente, calificando sus aptitudes y actitudes, como también la potencialidad y adaptabilidad para su desarrollo dentro de la empresa, los cuáles constituyen la productividad de la misma, con el fin de lograr eficiencia y eficacia en sus procesos, estableciendo normas que regulen las relaciones entre la Empresa y el personal en todas las áreas, el reglamento se aplicará de manera obligatoria a todos los integrantes de la empresa y se considerará trabajadores de la empresa ROMAR Importadora y Distribuidora, todas las personas que presten sus servicios lícitos y personales para la empresa de acuerdo a sus contratos individuales, siempre y cuando reciban remuneración de la empresa.

El Gerente de la empresa conjuntamente con el Propietario **considerando:**

1. Que la Empresa valora en alto grado las capacidades y aptitudes con las que las personas cuentan, y que éstas mantienen relación directa con los beneficios empresariales, es necesario contar con un manual que potencie las virtudes intelectuales y las habilidades que puede ofrecer el candidato.
2. Que es de gran importancia para la empresa, contar con aspirantes que cumplan con el perfil y las expectativas requeridas, para un excelente desempeño de sus funciones.
4. Que la empresa necesita contar con recursos humanos de calidad.

5. Que al efectuarse un Manual de Funciones y Reglamento de Admisión y Empleo para la empresa ROMAR Importadora y Distribuidora permitirá contar con personal idóneo, de acuerdo a las funciones que tiene que desempeñar.

6. Que la Empresa ROMAR Importadora y Distribuidora necesita personal que se encuentre acorde a los requisitos que esta solicita, tales como:

- Tener mínimo 20 años y máximo 40 años de edad.
- Tener buena presencia.
- Poseer capacidad de Adaptación
- Ser leal
- Saber manejar o saber llegar al cliente.
- Saber detectar oportunidades
- Tener espíritu de liderazgo

7. Que es necesario contar con un Reglamento de Admisión y Empleo acorde al normativo vigente.

El Sr. Humberto Rodrigo Propietario de la Empresa ROMAR Importadora y Distribuidora en uso de sus capacidades, **Resuelve:**

**EXPEDIR EL SIGUIENTE REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA
LA EMPRESA ROMAR IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE LA CIUDAD
DE LOJA**

CAPITULO PRIMERO

ÁMBITO DE APLICACIÓN DEL PRESENTE REGLAMENTO

ARTÍCULO PRIMERO.- El presente Reglamento Interno de Admisión y Empleo regula las relaciones Obrero – Patronales entre la Empresa ROMAR Importadora y Distribuidora, de la ciudad de Loja; Provincia de Loja y el personal de Trabajadores (funcionarios, empleados y obreros) que presta sus servicios en la misma, en todas sus áreas, dependencias, departamentos, sistemas, oficinas, en general, en los lugares de trabajo, sin consideración a la clase o modalidad de contrato de bajo que los vincule con la empresa, dependiente de sus funciones o jerarquías, respetándose las disposiciones contenidas en el contrato colectivo de trabajo así como la Constitución de la República, el Código del Trabajo vigente y otras leyes conexas. Como consecuencia de lo antes mencionado, las normas estipuladas en este instrumento se considerarán incorporadas a toda relación jurídica contractual de naturaleza laboral existente, así como también a cada Contrato Individual de Trabajo, que se celebre con fecha posterior a la aprobación de este Reglamento Interno. Para efectos de este Reglamento, a Empresa ROMAR Importadora y Distribuidora, se le podrá denominar también: LA ADMINISTRACION, la EMPRESA, o como EL EMPLEADOR; y al personal de Trabajadores individual o colectivamente considerado, simplemente como los trabajadores, según el caso. Para efectos de responsabilidad patronal Empresa ROMAR Importadora y Distribuidora, de sus trabajadores, sin perjuicio de

determinado en su estatuto social, se sujetará a lo determinado en el artículo 36 del Código de Trabajo.

ARTÍCULO SEGUNDO.- El presente Reglamento es de aplicación obligatoria en las oficinas administrativas e instalaciones que mantiene la Empresa ROMAR Importadora y Distribuidora, y las que posteriormente pueda establecerse en otros lugares de la ciudad de Ambato, y que la administración determine que se aplique dentro de las relaciones Obrero – Patronales. Como consecuencia de lo expuesto en el párrafo que antecede, todo Trabajador de la Empresa queda sujeto al cumplimiento de las disposiciones prescritas en este Reglamento, no siendo su desconocimiento causa eximente de responsabilidad para ninguno de los trabajadores.

ARTÍCULO TERCERO.- Para dar cumplimiento de lo dispuesto en el Art. 64 del Código del Trabajo, y con el objeto de que los Trabajadores conozcan las disposiciones prescritas en este Reglamento, la ADMINISTRACION mantendrá en exhibición permanente, en sitios visibles y en los distintos lugares de trabajo, copia autenticada de este instrumento junto con la copia legalizada de los horarios de trabajo, aprobados por las respectivas autoridades de trabajo. Sin perjuicio de entregarle un ejemplar del presente Reglamento aprobado por cada trabajador.

CAPITULO SEGUNDO

DE LA CLASIFICACIÓN INTERNA, ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL DE TRABAJADORES

ARTÍCULO CUARTO.- Son trabajadores de Empresa ROMAR Importadora y Distribuidora, todas las personas que presten sus servicios lícitos y personales

para la Empresa en virtud de sus respectivos Contratos Individuales de Trabajo, siempre y cuando perciban remuneración directa de la Empresa

ARTÍCULO QUINTO.- Para efectos de ordenamiento interno – administrativo, los Trabajadores de Empresa ROMAR Importadora y Distribuidora, se dividen en Funcionarios, Empleados y Obreros.

CAPITULO TERCERO

DE LA ADMISIÓN Y REQUISITOS PARA LA CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

ARTÍCULO SEXTO.- La Admisión de Trabajadores es potestativa de la ADMINISTRACIÓN, debiendo él o los aspirantes proporcionar en la solicitud de empleo, de manera clara y verás, obligatoria y fielmente, todos los datos que les sean requeridos, a fin de hacerlos constar en el Registro que para el efecto lleva la Empresa. Tales requisitos, entre otros, son los siguientes;

- Nombres y Apellidos completos, edad, estado civil, profesión u ocupación, nacionalidad, dirección domiciliaria, nivel de educación, correo electrónico, números de teléfonos fijos y celulares y cargas familiares.

En caso de que sea contratado, estas últimas podrían ser alegadas por el Trabajador, previa presentación de la documentación que las acredite legalmente como tales,

- Cédula de ciudadanía, o identidad, según el caso, certificado de votación, carnet de afiliación al Instituto de Seguridad Social (IESS), si lo tuviere. - Ser mayor de edad y encontrar en goce de los derechos de ciudadanía.

- Presentar certificados de trabajo de los últimos cinco años, si hubiera laborado durante dicho lapso. De solvencia moral, de salud, y según lo requiera la Empresa, de competencia o experiencia ocupacional o profesional.
- El o la aspirante deberán reunir requisitos adicionales, legales o administrativos que se le soliciten, los mismos que serán acorde al cargo a desempeñar.
- Si después de haber adquirido la calidad de Trabajador se descubriera falsedad o alteración en los datos o documentos presentados, el que incurriera en tal evento será separado inmediatamente de la Empresa, ante lo dispuesto en el numeral segundo del artículo 316 del Código del Trabajo, en concordancia con lo dispuesto en el numeral 12 del Artículo Vigésimo Quinto del presente Reglamento.

ARTÍCULO SEPTIMO.- Cualquier cambio de domicilio deberá ser notificado por el Trabajador al Departamento de Talento Humano, comunicación que deberá efectuar en un término no mayor de cinco días contados a partir del momento en que ocurrió dicho cambio. De no cumplirse con esta obligación, la Administración considerará como domicilio del Trabajador la dirección que consta en los registros que para el caso lleva la Empresa. Información que como queda expresado en el Artículo anterior, es proporcionada por el Trabajador al momento de llenar el formulario de solicitud de admisión para laborar en la Empresa.

CAPITULO CUARTO

POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN,

INDUCCIÓN Y PERIODO A PRUEBA RECLUTAMIENTO

ARTÍCULO OCTAVO.- Con el fin de velar por el acceso a las nuevas oportunidades para los empleados, la fuente de reclutamiento a utilizar para todo cargo vacante deberá ser de carácter mixta.

ARTÍCULO NOVENO.- Los llamados a concurso no deberán contener sesgos de ningún tipo, ni emplear lenguaje discriminatorio, ni requerir antecedentes personales que excedan las exigencias del cargo y no estén referidas directamente a él. Dentro de los requisitos solicitados no podrán producirse distinciones, exclusiones o aplicarse preferencias basadas en motivos de raza, color, sexo, edad, estado civil, sindicación, religión, opinión política, ascendencia nacional, discapacidades, orientación sexual u origen social que tengan por objeto anular o alterar la igualdad de oportunidades o trato en el empleo.

ARTÍCULO DÉCIMO.- El Departamento de Talento Humano receptorá las postulaciones espontáneas para formar parte de la base de datos de selección, siempre y cuando éstas se ajusten a los procedimientos establecidos.

Selección

ARTÍCULO DÉCIMO PRIMERO.- Todo el proceso de selección debe estar basado en el perfil de competencias del cargo, los que a su vez deberán estar basados estrictamente en los requisitos exigidos para el desempeño del cargo, y no podrán contener requerimientos que no estén asociados a la función.

ARTÍCULO DÉCIMO SEGUNDO.- En los procesos de selección no podrán aplicarse exámenes que tengan carácter invasivo y/o discriminatorio, tales como por ejemplo, pruebas de embarazo.

ARTÍCULO DÉCIMO TERCERO.- El proceso selectivo comprenderá el análisis de las calificaciones de los postulantes, la aplicación de pruebas prácticas y entrevistas técnicas, y la verificación de sus condiciones aptitudinales, de personalidad y salud.

ARTÍCULO DÉCIMO CUARTO.- En el reclutamiento y selección de recursos humanos, se efectuará en un marco de estricta ética y armonía.

ARTÍCULO DÉCIMO QUINTO.- Como norma general, todo trabajador, que ingrese por primera vez a prestar sus servicios en Empresa ROMAR Importadora y Distribuidora, deberá suscribir un Contrato de Trabajo con inclusión de un periodo de prueba de hasta noventa días, al tenor de lo prescrito en el Artículo 15 del Código de Trabajo, salvo el caso de que se trate de labores que por su naturaleza deban ejecutarse mediante la suscripción de Contratos de Trabajo de naturaleza ocasional, eventual, temporal, precaria o extraordinaria, así como también los de obra cierta y aquellos que hagan referencia a labores de tipo técnico o profesional. Sin embargo de lo expresado, y únicamente en lo que tiene que ver con la inclusión o no del periodo de prueba para los trabajadores de nuevo ingreso, como excepción y a criterio de la Administración, está podrá omitir tal particular cuando las labores para los que éstos sean contratados, por su especialización o técnica, así se lo considere conveniente. Quienes bajo cualquier modalidad contractual de naturaleza laboral hayan prestado servicios en el pasado para la Empresa ROMAR Importadora y Distribuidora: y reingresen a la empresa, deberán igualmente suscribir un contrato de trabajo a tiempo fijo o tiempo indefinido, pero sin cláusula de prueba, y se considerarán trabajadores estables sólo a partir del primer día del segundo año continuo de servicio, computado dicho

tiempo de servicio desde la fecha de su nuevo ingreso. Sin perjuicio de que puedan ser contratados bajo otras modalidades, como es el caso de eventuales, temporales, ocasionales o por obra cierta, modalidades que por su naturaleza, no dan la calidad de estables, por cuanto este tipo de contratos no implican labores por más de un año de servicio continuo.

ARTÍCULO DÉCIMO SEXTO.- Los Trabajadores que fueren contratados en calidad de Empleados u Obreros, se ceñirán en la realización de sus ocupaciones a lo determinado en sus respectivos contratos.

ARTÍCULO DÉCIMO SEPTIMO.- Cuando un Trabajador ingrese a laborar por primera vez en la Empresa, la determinación o asignación del lugar, 117 sección o dependencia en la sección o dependencia en la que prestará sus servicios, quedará a criterio exclusivo de la ADMINISTRACION. Determinadas administrativamente las necesidades, para efectos de llenar las vacantes que se produzcan, cuando vayan a ser llenadas por Trabajadores de la Empresa, la Administración tomará en cuenta la capacidad del aspirante, sus conocimientos técnicos, culturales y académicos; de la misma manera tomará en cuenta sus antecedentes de trabajo, tales como actitud, índice de ausentismo, disciplina, desempeño, colaboración, etc., igual criterio en términos generales, se aplicará y se exigirá para cuando la vacante vaya a ser llenada por terceras personas.

Inducción

ARTÍCULO DÉCIMO OCTAVO.- Es responsabilidad de cada Jefe de Área el instrumentar la inducción al área y puesto correspondiente, de acuerdo a los siguientes puntos:

- Indicar nombre del puesto.

- Indicar el objetivo del puesto.
- Indicar las funciones.
- Establecer sus objetivos e indicar la forma en que será evaluado.
- Indicar el lugar exacto donde trabajará.
- Entregar el inventario de equipo, materiales, y/o información.
- Explicar el procedimiento en el caso de un daño o mal funcionamiento de los equipos que están bajo su responsabilidad.
- Dar a conocer el procedimiento para solicitar los elementos de oficina cuando lo requiera.
- Entrenar en el manejo adecuado del equipo y/o materiales.
- Presentar al nuevo empleado con sus colaterales, subordinados y personal de las dependencias con quienes tendrá que trabajar.
- Entregar un directorio de todos los miembros del departamento.
- Indicar el horario de trabajo - Explicar cómo funciona el sistema telefónico.
- Explicar el protocolo de comunicación para tratar asuntos laborales y personales.
- Designar un compañero de trabajo como tutor en el proceso de adaptación.

Periodo a Prueba

ARTÍCULO DÉCIMO NOVENO.- La empresa una vez admitido el aspirante podrá estipular con él un periodo inicial de prueba que tendrá por objeto

apreciar por parte de la empresa, las aptitudes del trabajador y por parte de este, las conveniencias de las condiciones de trabajo.

ARTÍCULO VIGÉSIMO.- Durante el periodo de prueba, el contrato puede darse por terminado unilateralmente en cualquier momento y sin previo aviso, pero si expirado el periodo de prueba y el trabajador continuare al servicio del empleador, con consentimiento expreso o tácito, por ese solo hecho, los servicios prestados por aquel a este, se considerarán regulados por las normas del contrato de trabajo desde la iniciación de dicho periodo de prueba.

CAPITULO QUINTO

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

ARTÍCULO VIGÉSIMO PRIMERO.- Los horarios y turnos de trabajo serán los que para cada caso estipule la Administración en atención a lo prescrito para el efecto en el Contrato Colectivo, sin perjuicio de que la Empresa, según sus necesidades, pueda mantener o cambiar los horarios de trabajo para el sector del personal que no tiene reguladas sus jornadas de labores en los respectivos Contratos Individuales de Trabajo.

Si se labora los turnos rotativos, al finalizar sus turnos respectivos, los Trabajadores procurarán no abandonar sus puestos de trabajo mientras el reemplazante no se encuentre presente. Cuando el Trabajador entrante no llegue a la hora de iniciar la respectiva jornada diaria, y el Trabajador saliente no vaya a doblar el turno, éste deberá comunicar el particular a su superior inmediato a fin de que éste tome las medidas correspondientes.

ARTÍCULO VIGÉSIMO SEGUNDO.- Se denomina al grupo de Trabajadores que debe realizar una labor de acuerdo al plan de Trabajo dentro de un lapso determinado. La conformación de los turnos será hecha por la Administración, particular que será puesto en conocimiento del grupo de Trabajadores con la debida anticipación.

ARTÍCULO VIGÉSIMO TERCERO.- Todo Trabajador saliendo de turno deberá poner al corriente a su compañero entrante cualquier anomalía o irregularidad que hubiera observado en el área o sección en la cual labora a través de la ficha correspondiente. Aquel Trabajador que no cumpla con esta obligación será amonestado por escrito.

ARTÍCULO VIGÉSIMO CUARTO.- Todo Trabajador está en la obligación de registrar personalmente su sistema de control de tiempo, tanto al ingreso como a la salida de sus labores diarias. Este registro permitirá a la empresa verificar su horario de trabajo, horas suplementarias y/o extraordinarias trabajadas por disposición superior.

ARTÍCULO VIGÉSIMO QUINTO.- Queda terminantemente prohibido laborar horas suplementarias y/o extraordinarias sin estar previamente autorizado por los funcionarios con competencia y facultad para ello.

ARTÍCULO VIGÉSIMO SEXTO.- Las remuneraciones de acuerdo a los tiempos de trabajo registrados en los sistemas de control de tiempo, previa verificación por parte de la Administración.

ARTÍCULO VIGÉSIMO SEPTIMO.- De las remuneraciones se deducirán todos los descuentos y retenciones dispuestas por la Ley, así como también los descuentos expresamente autorizados por el Trabajador, debiéndose tener

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

ARTÍCULO VIGÉSIMO OCTAVO.- La Empresa ROMAR Importadora y Distribuidora, pagará las remuneraciones de sus Trabajadores en sobre individual, en las que consta por lo menos: El nombre del Trabajador, el valor percibido, el periodo al que corresponde el pago, las deducciones por aporte individual al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, del impuesto a la renta, si hubiese lugar, los préstamos o anticipos, así como cualquier otro rubro que deberá constar y que legalmente pueda o deba deducirse. Al último constará al saldo neto o el haber final al que tenga derecho el Trabajador.

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

CAPITULO SEXTO

DE LAS FALTAS, DE SUS CLASES Y SANCIONES

ARTÍCULO TRIGÉSIMO.- Para la aplicación de las sanciones, las transgresiones al presente Reglamento Interno se dividen en dos grupos, así: FALTAS LEVES, FALTAS GRAVES, en concordancia con lo dispuesto en los siguientes artículos:

ARTÍCULO TRIGÉSIMO PRIMERO.- Para los efectos de este Reglamento se consideraran como faltas leves, todas las transgresiones a las obligaciones que

tienen los Trabajadores según lo dispuesto en el Código del Trabajo en general, y de manera específica, a las prescritas en los artículos 45 de dicho Cuerpo de Ley, y además, a las siguientes:

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

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

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

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

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

- No encontrarse en disposición de iniciar el trabajo a la hora señalada en el horario respectivo. Dentro de la jornada diaria de trabajo, trabajar con pérdidas innecesarias de tiempo.
- Cuando en la ejecución del trabajo se presentaren fallas o cualquier dificultad grave que no pueda ser subsanada por el personal encargado de efectuar el trabajo, no comunicar el particular inmediatamente a los superiores, a fin de que tomen las medidas que el caso requiera.
- Utilizar sin consentimiento el servicio telefónico, y equipos para fines ajenos a las actividades de trabajo.
- Leer periódicos, revistas, libros etc., durante las horas laborables.
- Comer en lugares de trabajo.
- No atender en forma cortés y respetuosa al público.
- No proporcionar información personal fidedigna a la empresa con la finalidad de actualizar sus datos en la Unidad de Recursos Humanos, cuando la Empresa ROMAR Importadora y Distribuidora. Así lo requiera.
- No someterse a exámenes médicos dispuestos por la empresa - No asistir a los cursos de capacitación o formación a los que la empresa lo haya asignado.
- No utilizar durante la jornada de labor los uniformes de identificación de la empresa en forma permanente y obligatoria.

ARTÍCULO TRIGÉSIMO SEGUNDO.- Toda falta leve prescribe en un mes. Por lo tanto, para efectos de solicitar Visto Bueno, la Empresa considerará como no cometidas las faltas leves que hayan ocurrido en un periodo anterior a un mes contado hacia atrás desde la fecha de la comisión de una falta leve.

ARTÍCULO TRIGÉSIMO TERCERO.- Las multas a las que hubiere lugar por aplicación de lo prescrito en el presente Reglamento, serán aplicadas por el Gerente de la Empresa.

ARTÍCULO TRIGÉSIMO CUARTO.- El cometimiento de cualquiera de las faltas graves establecidas como tales en este Reglamento Interno, serán sancionados con la separación del servicio, previo el trámite administrativo de Visto Bueno solicitado ante las competentes Autoridades del Trabajo.

ARTÍCULO TRIGÉSIMO QUINTO.- Además de las prohibiciones del Trabajador prescritas en el Artículo 46 del Código del Trabajo, las que para los efectos de este Reglamento, constituyen y se las considera como Faltas Graves, son también faltas de la misma naturaleza, las siguientes:

- No acatar las órdenes y disposiciones de trabajo, vale decir, resistirse al cumplimiento de cualquier disposición superior que diga relación directa o indirecta con el trabajo, siempre y cuando la misma se encuentre en las disposiciones legales y reglamentarias.
- No acatar las medidas de seguridad, prevención e higiene exigidas por la Ley, los Reglamentos que dicte la Empresa para el efecto o por la Autoridades competentes.
- No respetar a sus superiores y a sus compañeros de trabajo, así como desafiar, amenazar o ultrajar de palabra u obra a los mismos, o hacer o promover escándalos en las instalaciones de la Empresa o utilizar vocabulario soez o impropio.
- No comunicar oportunamente a la Administración, cuando se tenga conocimiento del cometimiento de cualquier tipo de infracción penal cometida

por sus compañeros de trabajo o de terceras personas, dentro de las instalaciones de la Empresa o en ejercicio de sus funciones.

- Ingerir bebidas alcohólicas en las instalaciones de la Empresa en el ejercicio de sus funciones. - Introducir, usar o tomar en las instalaciones de la Empresa, o en el ejercicio de sus funciones, sustancias psicotrópicas y/o drogas.

- Propalar rumores o hacer comentarios que vayan en desmedro de los intereses de la Empresa o del buen nombre y prestigio de sus personeros o sus compañeros de trabajo; o, produzcan inquietud y malestar entre el personal.

- Divulgar información confidencial que posee el Trabajador en virtud de las labores que desempeña.

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

- Inducir a la Empresa a celebrar un Contrato de Trabajo mediante información falsa o adulterada, o presentar para tal fin Certificados, Títulos, Diplomas o datos falsos.

- No cumplir con las disposiciones que diste la Administración para el uso de vehículos de propiedad de la Empresa.

- Abandonar sin justa causa el lugar o puesto de trabajo, vale decir, sin la autorización previa del superior correspondiente. Disposición que se dicta en aditamento y en concordancia con lo dispuesto en el literal (i) del Artículo 46 del Código del Trabajo.

- Hacer rifas, negocio o actividades similares en las instalaciones de la Empresa, salvo el permiso expreso de la Administración.

- Participar en juegos de azar u otros dentro de las instalaciones de la Empresa.
- Entregar sin autorización a cualquier persona la realización de cualquier trabajo a él encomendado.
- Ejecutar o realizar tareas u obras particulares dentro de las dependencias de la Empresa a favor de terceros, salvo que para ello, tenga permiso escrito otorgado por la Administración de la Empresa, así mismo realizar en horas de trabajo otras labores que no sean las propias de su función o cargo.
- No registrar el ingreso y salida de acuerdo con los sistemas de control que para el efecto establezca la empresa, ni alterar, sustraer o usar indebidamente los controles establecidos.
- Dormir durante las horas de trabajo.
- Para las personas que manejan fondos de la Empresa, cambiar sin autorización superior cheques de Trabajadores o de terceras personas, así como también, aceptar vales no autorizados. A este respecto, se estará de manera estricta a las políticas que determine la Empresa sobre el manejo y utilización de los recursos económicos, políticas internas que tienen el carácter de obligatorias.
- Realizar instalaciones, reparaciones u otros trabajos en forma clandestina.
- Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales y otros que por razón de su trabajo conociere o les fueren confiados, que no sean las propias de su función o cargo.
- Realizar instalaciones, reparaciones u otros trabajos en forma clandestina.

Utilizar sin autorización previa la papelería, sellos, rótulos de la empresa en general aspectos que constituyan infracciones a la ley de propiedad intelectual.

CAPITULO SÉPTIMO

DISPOSICIONES GENERALES

ARTÍCULO TRIGÉSIMO SEXTO.- Se deja expresamente establecido que si una o algunas de las normas estipuladas en este Reglamento, contradicen, reforman o modifican lo prescrito en el Código del Trabajo, Reglamentos y más Leyes relacionadas con la materia, prevalecerán estas últimas. En todo lo demás, se aplicarán las disposiciones contempladas en este reglamento en la forma aquí establecida.

ARTÍCULO TRIGÉSIMO SEPTIMO.- En todo cuanto estuviere señalado en el presente Reglamento Interno de Trabajo, se estará a lo dispuesto en el Código del Trabajo y más disposiciones legales que se dicten en materia laboral.

ARTÍCULO TRIGÉSIMO OCTAVO.- El valor de los útiles, instrumentos o materiales de trabajo, para el caso de pérdidas o deterioros, originados por negligencia o descuido imputable del Trabajador, correrá a cargo de éste, pudiendo la Empresa efectuar el descuento pertinente en el próximo inmediato pago, siempre y cuando el valor no exceda del porcentaje establecido en la Ley, en cuyo caso se diferirá el pago hasta completar el valor respectivo.

ARTÍCULO TRIGÉSIMO NOVENO.- Todo trabajador que por enfermedad comprobada o por la calamidad doméstica no pudiere concurrir a sus labores dentro de los turnos establecidos, deberá comunicar el particular obligatoriamente a la Empresa, dentro de un tiempo no mayor de 24 horas de ocurrido el hecho.

ARTÍCULO CUADRAGÉSIMO.- Al momento de ser notificado con la terminación del Contrato de Trabajo, y antes de recibir su liquidación, el Trabajador deberá entregar a la Empresa a través de su Superior inmediato, todas las herramientas, materiales, equipos y en general, cualquier bien que le haya sido proporcionado por la Empresa para la ejecución de su trabajo.

ARTÍCULO CUADRAGÉSIMO PRIMERO.- Cuando por cualquier circunstancia se termine un Contrato de Trabajo, al momento en que se efectuó la correspondiente liquidación final del Trabajador saliente, la Empresa inicialmente liquidará su cuenta personal, a efectos de que se deduzca lo que se encuentre adeudando a la Empresa por concepto de préstamos, multas o cualquier otro rubro que sea legalmente deducible.

ARTÍCULO CUADRAGÉSIMO SEGUNDO.- Quienes conduzcan vehículos de la propiedad de la Empresa o arrendados por esta, serán personalmente responsables por las contravenciones y delitos de tránsito que cometieren por desconocimiento y violación de la Ley de Tránsito y más ordenamientos legales. Tales trabajadores deberá de manera rutinaria efectuar los controles básicos de las condiciones mecánicas y de seguridad de los vehículos, tales como: Chequeo de niveles de aceite, batería, frenos, funcionamiento de indicadores de tablero, etc. Cuando un vehículo necesite ingresar a un taller automotriz para reparaciones no rutinarias; esto es, diferentes a las de mantenimiento diario, el Chofer notificará el particular a su Superior inmediato, quien ordenará lo conveniente.

ARTÍCULO CUADRAGÉSIMO TERCERO.- La Administración se reserva el derecho de determinar las políticas o normas administrativas internas, las cuales deberán ser acatadas y cumplidas por el personal. La determinación de

políticas administrativas se hará conocer por parte de la Administración a los Trabajadores, mediante memorándum o circulares. La falta de cumplimiento de las políticas que imparta la Administración, de acuerdo a sus necesidades y para el mejor desenvolvimiento de la misma, siempre que no violen ninguna norma legal ni contractual, serán consideradas como indisciplina y acarrearán las sanciones legales correspondientes.

CAPITULO OCTAVO

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

ÚNICA.- El presente Reglamento entrará en vigencia desde la aprobación y sanción, sin perjuicio de su publicación en la página web institucional y en el registro oficial.

Dado en la sala de Reuniones de la Empresa ROMAR Importadora y Distribuidora, el 11 de noviembre de 2016.

CAPÍTULO NOVENO

DISPOSICIONES FINALES

PRIMERA.- Derogase toda norma interna de esta Secretaría de Estado que se oponga a lo establecido en el presente reglamento.

SEGUNDA.- De la ejecución del presente Reglamento encárguese la Gerencia de la empresa ROMAR Importadora y Distribuidora a través de la Dirección de Administración de Talento Humano.

TERCERA.- El presente Reglamento entrará en vigencia a partir de la fecha de su publicación en el Registro Oficial.

Sr. Rodrigo Humberto Celi

Propietario de la empresa ROMAR Importadora y Distribuidora

Sr. Rodrigo Javier Celi Ojeda

Gerente de la empresa ROMAR Importadora y Distribuidora

h. CONCLUSIONES

Una vez finalizado el estudio de investigación acerca de la empresa ROMAR Importadora y Distribuidora se puede concluir que:

- El organigrama estructural de la empresa no se encuentra organizado de manera técnica, lo que provoca confusión entre los empleados, desconociendo sus dependencias.
- La empresa no cuenta con un manual de clasificación de puestos que exponga y aclare las tareas que debe realizarse en cada uno de los puestos, lo cual genera desinformación al momento de desempeñarse en el mismo.
- Durante el estudio del presente trabajo se percató que el personal de la empresa ROMAR Importadora y Distribuidora conoce únicamente las tareas principales referentes a su puesto de manera ligera; lo que provoca confusión al momento de desempeñar sus tareas y en muchos de los casos una duplicidad de funciones.
- Debido a las carencias detectadas en cuanto a la gestión del talento humano, se diseñó un manual de funciones para cada uno de los cargos existentes en la empresa, el mismo que la beneficiará, gracias a su gran contenido de información necesaria y relevante para cada uno de los cargos, facilitando a la vez un respaldo físico o digital a cada uno de los empleados.
- De acuerdo al porcentaje de empleados que no se encuentran conformes con su salario, se realizó una valuación de puestos en la que se pudo notar que un gran número de cargos necesitan una revaloración; los mismos que de acuerdo a este proceso de evaluación garantizará un salario justo a los

empleados, a la vez que se incrementará la productividad y eficiencia de los mismos.

- Se pudo conocer que existen empleados que no cuentan con el perfil indicado para el cargo que desempeñan dentro de la empresa.
- Al momento de elegir al personal la empresa no lo realiza mediante un proceso técnico, por esta razón se propuso un Reglamento de Admisión y Empleo el mismo que aportará con puntos claves e importantes al momento de contratar al personal y facilitará los procesos de reclutamiento, selección y contratación de acuerdo a las necesidades de la empresa.

i. RECOMENDACIONES

Reconociendo al apoyo brindado por la empresa ROMAR Importadora y Distribuidora de la ciudad de Loja, y esperando que sea de gran aporte muy cordialmente se recomienda:

- Que la empresa ROMAR Importadora y Distribuidora ponga en práctica la presente propuesta de Manual de Funciones para cada uno de los cargos existentes que la conforman en la actualidad y así mismo que se brinde un apoyo físico o digital a cada uno de los trabajadores con la finalidad de mantenerlos informados acerca de sus funciones y responsabilidades, contribuyendo a evitar la duplicidad de funciones y en caso de que se realizara algún cambio o modificación en los manuales se notifique y explique a cada uno de ellos.
- Que la empresa ROMAR Importadora y Distribuidora, analice, observe y ejecute la nueva propuesta de salarios brindados en la propuesta de la valuación de puestos.
- Se recomienda que la empresa ROMAR Importadora y Distribuidora aplique el reglamento de admisión y empleo propuesto, con la finalidad de disminuir los tiempos de respuesta en los requerimientos de llenar vacantes.

j. BIBLIOGRAFIA.

- Chiavenato, I. (2011). Admisión de Empleo y Personas. En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos-El capital Humano de las Organizaciones- Novena Edición* (pág. 169). México.
- Chiavenato, I. (2011). Importancia del Análisis del Puesto. En I. Chiavenato, *Administración de los Recursos Humanos- El Capital Humano de las Organizaciones- 9na Edición* (pág. 189). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). Métodos de Reclutamiento. En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos- El Capital Humano de las Organizaciones* (págs. 171-172). México.
- Chiavenato, I. (2011). Métodos para la Valuación de Puestos por Puntos. En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos- El Capital Humano de las Organizaciones- Novena Edición* (págs. 287-290). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). Puesto de Trabajo. En I. Chiavenato, *La Administración de los Recursos Humanos-El Capital Humano de las Organizaciones- Novena Edición* (pág. 201). México: McGraw- Hill.
- Chiavenato, I. (2011). Reclutamiento del Personal. En I. Chiavenato, *Administración de los Recursos Humanos-El Capital Humano de las Organizaciones- Novena Edición* (págs. 170-171). México.
- Chiavenatto, I. (2010). Manual de Funciones. En I. Chiavenatto, *Gestión de Talento Humano. 3ra. Edición* (pág. 202). México: McGraw Hill Interamericana.
- Dessler, G. (2010). Clasificación del Personal por Rango. En G. Dessler, *Administración de los Recursos Humanos* (pág. 92). México: Editorial Pearson.
- Dessler, G. (2010). Clasificación del Puesto. En G. Dessler, *Administración de Recursos Humanos- Décimo Primera Edición* (pág. 91). México: Editorial Pearson.
- Dessler, G. (2010). Conceptos Básicos. En G. Dessler, *Administración de Recursos Humanos* (págs. 13-15). México: Pearson.
- Dessler, G. (2010). Utilidad de la Clasificación del Puesto. En G. Dessler, *Administración de los Recursos Humanos* (pág. 93). México: Editorial Pearson.
- Fernández-Ríos, M. (26 de Abril de 2010). *Análisis y descripción de puestos de trabajo: teoría*. Obtenido de Glosario de términos usados en análisis y descripción de puestos: <http://www.gestiopolis.com/glosario-de-terminos-usados-en-analisis-y-descripcion-de-puestos/>

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Comercialización de un Producto. En P. Kotler, & G. Armstrong, *Marketing* (págs. 224-226). Estado de México: Pearson.
- López, F. J. (2011). Etapas del Manual de Funciones. En F. J. López, *La Administración de los Recursos Humanos en las PYME*. México : Editorial Pearson.
- López, F. J. (2011). Importancia del Manual de Funciones. En F. J. López, *La Administración de los Recursos Humanos en las PYME. Primera Edición*. México: Editorial Pearson.
- Rivadeneira, D. (28 de Marzo de 2012). *Tipos de Comercialización*. Obtenido de Empresa y Actualidad: <http://empresactualidad.blogspot.com/2012/03/comercializacion-definicion-y-conceptos.html>
- Russel Koh Tzab, F. (25 de Julio de 2013). *Importancia del Puesto* . Obtenido de Importancia del análisis de puestos en las organizaciones: <http://www.gestiopolis.com/importancia-del-analisis-de-puestos-en-las-organizaciones/>
- Sanchez, A., García, D., & Cedillo, N. (6 de Junio de 2010). *Valuación de Puestos*. Obtenido de Administración de los Recursos Humanos I: <http://aliciadavidnohemi.blogspot.com/>
- Santesmases Mestre, M. (2012). Importancia de la Comercialización. En M. Santesmases, *Marketing, Conceptos y Estrategias. 6ta Edición*. Madrid : Pirámide .
- Torres Laborde, J., & Jaramillo Naranjo, O. (2014). Especificación del Puesto. En J. Torres Laborde, & O. Jaramillo Naranjo, *Diseño y Análisis del Puesto de Trabajo. Herramienta para la Gestión de Talento Humano-Primera Edición* (pág. 13). Colombia: Universidad del Norte.
- Wayne, M. (2010). Contratación de Personal. En M. Wayne, *Administración de Recursos Humanos* (págs. 185-188). México: Pearson.
- Wayne, M. (2010). Inducción al Personal. En M. Wayne, *Administración de Recursos Humanos* (págs. 210-212). México: Pearson.
- Wayne, M. (2010). Proceso de Selección del Personal. En M. Wayne, *Administración de Recursos Humanos- Décimo Primera Edición* (págs. 182-146). México: Pearson.
- Werther, W. (2011). Métodos para Evaluar los Puestos. En W. Werther, *Administración de Recursos Humanos-El Capital Humano de las Empresas- Sexta Edición* (págs. 347-349). México: McGraw Hill.
- Werther, W. (2011). Métodos para Evaluar los Puestos. En W. Werther, *Administración de Recursos Humanos-El Capital Humano de las Empresas-Sexta Edición* (págs. 346-347). México: McGraw Hill.

Williams, L. (Enero de 2015). *Funciones de Comercialización*. Obtenido de Portafolio de Comercialización: <http://lilibethws.blogspot.com/2015/01/herramientas-de-comercializacion-de-un.html>

Zuñiga Rodriguez, M. (28 de Marzo de 2012). *Antología Comercialización*. Obtenido de Bligoo: <http://asociaciono2ambiental.bligoo.com.co/que-es-la-comercializacion#.Vv1JEfnhDIU>

k. ANEXOS**Anexo 1
FICHA RESUMEN****TEMA**

“MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA EL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ROMAR IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE LA CIUDAD LOJA, PROVINCIA DE LOJA”.

PROBLEMÁTICA

Las instituciones y empresas a nivel mundial, como unidades de avance tienen en la Gestión del Talento Humano una enorme oportunidad y un gran reto desde el punto de vista profesional, en tanto y en cuanto, parten de premisas, de que el talento humano es el factor clave que determina el éxito o fracaso de una organización. Cada día se afianza más la necesidad de introducir a la organización herramientas que permitan alinear la gestión con la estrategia del negocio, favoreciendo la integración del trabajador en la formulación y logro de los objetivos, agregando valor al talento humano y propiciando un mejor desempeño laboral en cuanto a una excelente calidad de vida.

Las exigencias del mercado laboral y la necesidad de incrementar los niveles de productividad empresarial que conduzcan a una alta competitividad, son factores que inciden sustancialmente en la forma como se establece y direcciona una efectiva administración del personal en una empresa. Hoy en día se lo reconoce como el factor primordial que conduce al logro de altos niveles de eficiencia y eficacia, de donde se deriva la importancia de establecer parámetros de direccionamiento claros que conduzcan al logro de estos objetivos, requiriéndose entonces, el conocimiento y aplicación de herramientas para una efectiva administración del personal.

La Administración del Talento Humano es un proceso de carácter científico y práctico que sostiene todas las actividades de una empresa. Por lo expuesto podemos decir que en la actualidad las personas en las empresas pasaron de

ser peones en un tablero de ajedrez para convertirse en la razón de librar y ganar el juego, que pasaron de ser la base a ser la meta.

En la actualidad ya no se habla de administrar el talento humano sino de gestionarlo y gerenciarlo, ya no se habla de invertir en el talento humano sino en desarrollar su talento, sus competencias, pues si la gente crece la empresa también lo hace, si la gente es próspera la empresa también lo será, pues sencillamente sin las personas no hay empresa, no hay trabajo, ni empleo ni ganancias ni pérdidas.

El limitado aprovechamiento de las potencialidades y competencias del talento humano en las empresas del país en general, ha sido la principal causa que ha generado un escaso desarrollo y baja productividad de este recurso; situación que ha venido afectando directamente al desarrollo empresarial, por lo que se torna de vital importancia el establecimiento de políticas y estrategias en la perspectiva de crear un clima laboral que propicie el desarrollo organizacional, teniendo siempre como principal premisa, que el talento humano es el capital intelectual de la empresa.

Bajo este contexto la empresa ROMAR IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA viene funcionando con procesos empíricos que no le ha permitido optimizar y fortalecer el recurso humano de la misma, lo que ha generado un escaso desarrollo y baja productividad de este recurso. También ha debilitado la estabilidad laboral, llegando a momentos incluso a grandes confusiones en la misma.

Debemos mencionar que la empresa ROMAR IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA necesariamente deberá implementar los procesos propuestos ya que esto favorecerá directamente a quienes laboran en la misma, empezando con la adquisición de conocimientos técnicos relacionados a la administración de talento humano y luego implementando procesos técnicos que permitan a la empresa contar con elementos calificados para el desarrollo de actividades eficientes y eficaces.

Finalmente a la empresa ROMAR IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA ¿La falta de un adecuado manual de clasificación de puestos, reglamento de admisión y empleo y valuación de puestos por puntos. No ha permitido desarrollarse en forma correcta a la empresa lo que genera la desmotivación por parte de todo el talento humano de la misma.

OBJETIVOS

Objetivo General

- ✚ Determinar mecanismos de gestión del talento humano en la empresa ROMAR IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA de la ciudad de Loja; mediante la propuesta de un Manual de Funciones, Reglamento de Admisión y Empleo, Valuación de Puestos por Puntos.

Objetivos Específicos

- ✚ Realizar un diagnóstico situacional de la empresa
- ✚ Identificar los puestos de trabajo y los funciones de cada cargo
- ✚ Realizar un diagnóstico como se encuentra en la actualidad el proceso de admisión y empleo
- ✚ Diseñar la estructura administrativa de la empresa
- ✚ Elaborar un manual de funciones
- ✚ Elaborar el reglamento de empleo
- ✚ Identificar los factores que se van a utilizar para la evaluación de puestos por puntos
- ✚ Establecer grados para los factores establecidos
- ✚ Realizar la evaluación de puestos por puntos
- ✚ Conclusiones y Recomendaciones.

METODOLOGÍA

MATERIALES

RECURSOS HUMANOS:

- Director de Tesis.
- Aspirante.
- Dirigentes de la empresa ROMAR Importadora y distribuidora

RECURSOS MATERIALES:

- Material bibliográfico.
- Computadora
- impresora.
- Suministros y materiales de oficina.

RECURSOS ECONÓMICOS:

- Fuente de financiamiento: RECURSOS PROPIOS.

MÉTODOS

Métodos:

El método inductivo: Es un proceso analítico-sintético, mediante el cual se parte del estudio de casos, hechos o fenómenos particulares para llegar al descubrimiento de un principio o ley general que lo rige.

Los pasos que sigue el método inductivo son:

- a) Observación
- b) Experimentación
- c) Comparación
- d) Abstracción
- e) Generalización

El método analítico: Es el método mediante el cual se tienen la posibilidad de analizar todas y cada una de los procesos que se presentan en una determinada investigación. Para realizar el análisis de un determinado proceso hay que tener una base científica que nos permita llegar a conclusiones técnicas y racionales.

El método descriptivo: Se refiere a la etapa preparatoria del trabajo científico que permita ordenar el resultado de las observaciones de las conductas, las características, los factores, los procedimientos y otras variables de fenómenos y hechos. Este tipo de investigación no tiene hipótesis exacta.

El método cualitativo: es un método de investigación usado principalmente en las ciencias sociales que se basa en cortes metodológicos basados en principios teóricos empleados para la recolección de datos que no son cuantitativos, con el propósito de explorar las relaciones sociales y describir la realidad tal como la experimentan sus correspondientes protagonistas. La investigación cualitativa busca explicar las razones de los diferentes aspectos de tal comportamiento.

Método Deductivo: Es aquel método en la que aceptadas algunas proposiciones extraídas de la experiencia, aceptadas algunas verdades dictadas por el recto juicio, por la intuición e incluso por la imaginación, se procede a deducir de ellas otras verdades. Este método nos ayudará en deducción de la no aplicación de procedimientos de motivación e incentivos en la empresa así como también para la determinación del porqué del bajo rendimiento del talento humano de la organización.

Método Estadístico: Mediante la utilización de este método, se podrá definir los factores y parámetros cuantitativos que el proyecto de tesis necesita. Este método se utilizará para la aplicación de las diferentes fórmulas y cálculos que determinarán parámetros relacionados con la evaluación y asignación de cargos.

Método de Síntesis: Mediante la utilización de este método se procederá a realizar el análisis desde las situaciones simples a situaciones complejas, desde las causas hasta los efectos, desde los principios a las consecuencias, esto nos ayudará a determinar con certeza las alternativas de solución a las problemáticas presentadas.

Método Comparativo: Mediante la utilización de este método se procederá a realizar las comparaciones pertinentes entre la información levantada y observada, esto permitirá que los resultados del análisis sean certeros y aporten significativamente al proceso investigativo.

Método Sintético: Mediante la utilización de este método, se procederá a organizar todos los datos levantados, para que a partir de aquello se pueda ir creando las alternativas de solución.

TÉCNICAS

Encuesta: Esta técnica se aplicará a los 80 trabajadores que laboran en la empresa con la finalidad de determinar conocimientos sobre los procesos de reglamentación y clasificación de puestos, expectativas que tienen sobre el entorno laboral deseado y para determinar los posibles niveles de contribución laboral para consecución de objetivos corporativos.

Entrevista: Es una técnica para obtener datos, que consiste en un diálogo entre dos personas: el investigador y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este que es, por lo general, una persona entendida en la materia de investigación.

Esta técnica se aplicará al Gerente de la empresa, al personal de la Unidad de Talento Humano y a los coordinadores de los empleados y trabajadores de la empresa, tanto para recopilar información sobre los conocimientos de Administración del Talento Humano, para obtener información sobre los procedimientos de selección y admisión que se aplican, para la obtención de información de métodos de valuación de puestos y para determinar si la empresa dispone de un Manual de Clasificación y Valuación de Puestos.

Anexo 2



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (MED)

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Objetivo: Recopilar información con la finalidad de desarrollar el tema de tesis titulado:
“MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA EL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ROMAR IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE LA CIUDAD LOJA, PROVINCIA DE LOJA”.

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL

MANUAL DE FUCIONES

1. ¿Qué cargo desempeña en la Empresa ROMAR Importadora y Distribuidora?

- | | | | |
|----------------|-----------------------|---------------|-----------|
| Contador () | Auxiliar contador () | Bodeguero () | Otro..... |
| Secretaria () | Dispensador () | Conserje () | |
| Jef. Mant. () | Auxiliar atención () | Servicios () | |

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el cargo asignado?

.....

2. ¿Cuál es su formación académica o profesional?

.....

3. ¿El cargo que ocupa está acorde a su formación profesional?

Si () No ()

4. Indique las funciones que comúnmente realiza:

-
-
-
-

5. Indique las funciones que realiza ocasionalmente:

-
-
-
-

6. La empresa ROMAR Importadora y Distribuidora cuenta con:

- Organigrama Estructural ()
 Organigrama Funcional ()
 Organigrama Posicional ()

7. La empresa ROMAR importadora y distribuidora cuenta con una hoja de funciones por cargo:

Si () No ()

8. ¿Considera que conocer con claridad las funciones que tiene que realizar beneficiará su rendimiento laboral?

Si () No ()

Por qué?.....

9. ¿La remuneración que percibe está acorde con las actividades que desempeña?

Si () No ()

10. El trabajo que desempeña requiere:

Formación profesional	Si ()	No ()	Cuál.....
Capacitación	Si ()	No ()	En que aspectos.....
Experiencia	Si ()	No ()	Qué Tiempo.....

11. ¿En su trabajo debe realizar mayor esfuerzo

Físico () Mental () Ambos ()

12. ¿Está propenso a algún riesgo en su trabajo?

Si () No ()

13. ¿Está usted asegurado?

Si () No ()

Qué tipo de seguro:

14. ¿Los bienes que la empresa ROMAR Importadora y Distribuidora ha entregado son valorados con responsabilidad por usted?

Si () No ()

REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO**15. ¿Por qué medio se enteró de la vacante existente en la empresa ROMAR Importadora y Distribuidora?**

Nota: Escoja una sola opción

- Anuncio en la prensa ()
- Anuncio en Internet ()
- Aviso de familiares ()
- Aviso de empleados de la empresa ()
- Por ascenso ()
- Por cambio ()
- Por amistades ()
- Otro:

16. ¿Cuál o cuáles de las siguientes técnicas de selección se le aplicaron al momento de su selección?

Nota: Escoja las opciones que considere)

- Entrevista de selección ()
- Pruebas de conocimiento o de capacidad ()
- Pruebas psicométricas ()
- Pruebas de personalidad ()
- Prueba de polígrafo ()
- Prueba psicológica ()
- Otras.....

17. ¿Se le hizo conocer algunos aspectos relacionados con la empresa ROMAR Importadora y Distribuidora, el personal y el cargo a ocupar?

Si () No ()

Cuáles?

18. ¿Tuvo que pasar un periodo de prueba al momento de ingresar la empresa ROMAR Importadora y Distribuidora?

Si () No ()

Indique el tiempo?.....

19. ¿Qué tipo de contrato lo vincula a usted con la empresa ROMAR Importadora y Distribuidora?

- Contrato a prueba ()

- Contrato de tiempo fijo ()

- Contrato temporal ()

- Contrato por horas ()

- Otro.....

20. ¿Ha recibido capacitación relacionada con el cargo que desempeña por parte de la empresa ROMAR Importadora y Distribuidora?

Si () No ()

21. ¿Considera que la empresa ROMAR Importadora y Distribuidora debería realizar capacitaciones continuas para un mejor rendimiento laboral?

Si () No ()

Con qué
periodicidad?.....

VALUACIÓN DE PUESTOS

22. ¿A su criterio la remuneración que percibe está acorde con las actividades que desempeña?

Si () No ()

Por qué?

23. ¿Cuáles de los siguientes aspectos se consideraron para el cálculo de su sueldo?

Formación Académica ()

Cuál.....

Experiencia Laboral en cargos similares ()

Tiempo.....

Responsabilidad ()

Realiza proy.de cap.....

Responsabilidad ()

Por Área.....

24. ¿En la empresa ROMAR Importadora y Distribuidora se maneja algún sistema para establecer la remuneración para cada cargo?

Si () No ()

Cuál?

25. ¿Indique el grado de responsabilidad que debe asumir?

Por Trabajo ()

Grupo de trabajos ()

Departamentos ()

Áreas ()

Sucursales ()

Toda la empresa ()

25. ¿Debe asumir la responsabilidad por bienes y equipos?

Si () No ()

25. ¿Indique el grado de responsabilidad que debe asumir?

Si contesto afirmativamente

¿Cuál es el valor de los bienes que tiene a su cargo?

\$

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 3

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA ROMAR IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE LA CIUDAD DE LOJA

1. ¿Cuánto tiempo lleva administrando la empresa ROMAR importadora y distribuidora de la ciudad de Loja?
2. ¿Posee Ud. algún título profesional otorgado por un establecimiento superior?
3. ¿Considera Ud. que el cargo que ocupa está acorde a sus conocimientos y aptitudes?
4. ¿La empresa ROMAR cuenta con una estructura orgánica establecida?
5. ¿La empresa ROMAR cuenta con un manual de funciones?
6. ¿El personal conoce sus deberes y obligaciones según el cargo que ocupa en la empresa ROMAR?
7. ¿Se han definido las funciones y responsabilidades de cada cargo que se ejecuta en la empresa ROMAR?
8. ¿Cuándo se genera una vacante como se recluta a los aspirantes?
9. ¿A los aspirantes al cargo se les aplica algún test de evaluación?
10. ¿Cuáles son las características que debe reunir una persona para ser contratada en la empresa ROMAR?
11. ¿Qué tipos de contratos existe en la empresa ROMAR?
12. ¿Se da a conocer en forma escrita a los empleados de reciente ingreso, aspectos básicos relacionados con la empresa ROMAR mediante un Manual de Bienvenida?
13. ¿Se capacita al personal? ¿Cada qué tiempo?
14. ¿Se han establecido reglamentos que normen el comportamiento de los empleados que laboran en la empresa ROMAR?
15. ¿Qué aspectos se consideran para el cálculo del sueldo de los empleados?
16. ¿Los empleados a quién le informan de la labor que desempeñan? ¿Lo hace de forma verbal o escrita?
17. ¿La empresa ROMAR posee indicadores que le permitan evaluar el desempeño del personal?

18. ¿Se incentiva con ascensos al personal con buen desempeño?

19. ¿Se han establecido sanciones en caso de existir problemas o conflictos dentro de la empresa ROMAR?

20. ¿Cree Ud. que con la implementación de herramientas administrativas como son: manual de funciones, reglamento de admisión y empleo, valuación de puestos y evaluación del desempeño, se lograría alcanzar eficiencia, eficacia y calidad en todas las actividades de la empresa ROMAR?

Anexo 4

FORMATO DE SOLICITUD DE EMPLEO PARA LA EMPRESA

SOLICITUD DE EMPLEO PARA LA EMPRESA ROMAR IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA				
INFORMACIÓN PERSONAL				
Nombres:				
Apellidos:				
Cédula:		Fecha:		
Dirección		Edad:		
INSTRUCCIÓN				
Educación	Año Aprobado	Institución	Lugar	Título
Primaria				
Secundaria				
Profesional				
Técnica				
Especial				
EXPERIENCIA LABORAL				
	Empresa	Tiempo de trabajo	Cargo	Motivo de salida
Actual				
Ultimo (a)				
CURSOS REALIZADOS				
Nombre		Lugar		Duración
REFERENCIAS PERSONALES				
Nombre		Vínculo		Teléfono
MOTIVOS POR LOS QUE QUIERE PERTENECER A ESTA EMPRESA				

INDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
a. TÍTULO.....	1
b. RESUMEN.....	2
ABSTRACT	5
c. INTRODUCCIÓN.....	8
d. REVISIÓN DE LA LITERATURA	12
MARCO REFERENCIAL.....	12
MARCO CONCEPTUAL	18
e. MATERIALES Y MÉTODOS.....	40
f. RESULTADOS.....	43
g. DISCUSIÓN.....	88
h. CONCLUSIONES	151
i. RECOMENDACIONES.....	153
j. BIBLIOGRAFIA.....	154
k. ANEXOS.....	157
INDICE DE CONTENIDOS	171