



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

**TÍTULO:**

**ANÁLISIS Y PROPUESTA DE UN REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO, DE FUNCIONES Y VALUACIÓN DE PUESTOS PARA LA EMPRESA ROMÁN HERMANOS CIA. LTDA., DE LA CIUDAD DE NUEVA LOJA, CANTÓN LAGO AGRIO, PROVINCIA DE SUCUMBIÓS, PARA EL AÑO 2017**

Tesis previa a la obtención del  
Grado de Ingeniera Comercial

**AUTORA:**

*Eva Genoveva Calero Bustamante*

**1859**

**DIRECTOR DE TESIS:**

*Ing. Galo Eduardo Salcedo López, Mg. Sc.*

**LOJA-ECUADOR**

**2017**

## CERTIFICACIÓN

**Ing. Galo Eduardo Salcedo López, Mg. Sc.**

**DIRECTOR DE TESIS**

## CERTIFICA

Una vez realizado el trabajo de investigación denominado: **ANÁLISIS Y PROPUESTA DE UN REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO, DE FUNCIONES Y VALUACIÓN DE PUESTOS PARA LA EMPRESA ROMÁN HERMANOS CIA. LTDA., DE LA CIUDAD DE NUEVA LOJA, CANTÓN LAGO AGRIO, PROVINCIA DE SUCUMBÍOS, PARA EL AÑO 2017**, realizado por la postulante **Eva Genoveva Calero Bustamante**, previa a la obtención del grado de Ingeniera Comercial, se autoriza su presentación para su evaluación a través del Tribunal correspondiente.

Loja, Noviembre del 2017

Atentamente,

  
**Ing. Galo Eduardo Salcedo López, Mg. Sc.**

**DIRECTOR DE TESIS**

## AUTORÍA

Yo, Eva Genoveva Calero Bustamante, declaro ser autora del presente trabajo de Tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales por el contenido de la misma.

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

**Autora:** Eva Genoveva Calero Bustamante

**Firma:** .....



**Cédula:** 1104478803

**Fecha:** Loja, Noviembre del 2017

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

Yo, Eva Genoveva Calero Bustamante, declaro ser autora de la Tesis titulada: **ANÁLISIS Y PROPUESTA DE UN REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO, DE FUNCIONES Y VALUACIÓN DE PUESTOS PARA LA EMPRESA ROMÁN HERMANOS CIA. LTDA., DE LA CIUDAD DE NUEVA LOJA, CANTÓN LAGO AGRIO, PROVINCIA DE SUCUMBÍOS, PARA EL AÑO 2017** Como requisito para optar al Grado de: **INGENIERA COMERCIAL**: autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

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

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 10 días del mes de noviembre del dos mil diecisiete, firma la autora

  
**FIRMA:**

**AUTOR:** Eva Genoveva Calero Bustamante

**CÉDULA:** 1104478803

**DIRECCIÓN:** Sucumbios-Nueva Loja, Barrio Plan Victoria, Calle: Llanganates y Tungurahua

**CORREO ELECTRÓNICO:** evita\_1986@hotmail.com

**TELÉFONO:** 0993294344

**DATOS COMPLEMENTARIOS**

**DIRECTOR DE TESIS:** Ing. Galo Eduardo Salcedo López, Mg. Sc.

**TRIBUNAL DE GRADO:**

Ing. Carlos Rodríguez Armijos Mg. Sc	(Presidente)
Ing. Víctor Nivaldo Anguisaca MAE.	(Vocal)
Ing. Edwin Hernández Quezada Mg. Sc.	(Vocal)

## DEDICATORIA

Mi tesis la dedico a Dios, por darme la oportunidad de vivir y guiarme en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Así mismo con todo mi amor y cariño a mi amado esposo Wilber Octavio Velez Bravo, gracias por su apoyo incondicional para el término de una de mis grandes metas, por su amor y comprensión durante todos estos años de estudio, su fortaleza ha sido mi inspiración.

A mis padres por haberme brindado su apoyo y sus consejos para hacer de mí una mejor persona.

*Eva Genoveva Calero Bustamante*

## **AGRADECIMIENTO**

Mi profundo y sincero agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja, de manera muy particular a la Modalidad de Estudios a Distancia, con su personal administrativo y docente por darme la oportunidad de estudiar y alcanzar hoy una meta importante para mí: convertirme en una profesional para el servicio de mi país.

Deseo también agradecer a mi Director de Tesis, Ing. Galo Eduardo Salcedo López, Mg., por su apoyo y orientación, quien con sus conocimientos y motivación, guió la elaboración del presente estudio.

La Autora

**a. Título**

**ANÁLISIS Y PROPUESTA DE UN REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO,  
DE FUNCIONES Y VALUACIÓN DE PUESTOS PARA LA EMPRESA ROMÁN  
HERMANOS CIA. LTDA., DE LA CIUDAD DE NUEVA LOJA, CANTÓN LAGO  
AGRIO, PROVINCIA DE SUCUMBÍOS, PARA EL AÑO 2017**

## **b. Resumen**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general realizar el análisis y propuesta de un reglamento de admisión y empleo, de funciones y valuación de puestos para la empresa Román Hermanos Cía. Ltda., de la ciudad de Nueva Loja, cantón Lago Agrio, provincia de Sucumbíos, para el año 2017, de tal manera que al incorporar dentro de la estructura orgánica las herramientas de gestión de talento humano propuestas en la presente investigación facilitarán a la empresa realizar el manejo adecuado del personal.

Para la realización de este estudio fue necesaria la aplicación de métodos tales como el deductivo, inductivo y sintético. Así como técnicas de investigación como la observación directa, encuestas y entrevista. La observación directa permitió constatar el manejo y desarrollo de las actividades laborales de la empresa. La entrevista fue aplicada al Gerente General, Sr. Roberth Román Bajaña. Además, se aplicaron encuestas a 54 clientes internos.

En la sección de resultados, se muestra el diagnóstico situacional de la empresa, además se presenta la información de las encuestas aplicadas a los clientes internos, mediante cuadros estadísticos con sus respectivos análisis e interpretación.



En la discusión, se presenta la propuesta del reglamento de admisión y empleo, y el manual de funciones para la empresa Román Hermanos Cía. Ltda., que permitió a su vez realizar la valuación de puestos por puntos, de lo cual se obtuvo los siguientes resultados: Total de puntos según la valuación es 5800, el total de sueldos que perciben los empleados es \$12.335; con estos datos mediante la aplicación de la línea recta se obtuvo una pendiente de 2,08. Procediendo de esta manera al ajuste salarial de los cargos que se encuentran por dejado de la línea recta del ajuste salarial, con un factor de valoración de 2,08 para las nuevas remuneraciones. Los cargos revalorizados fueron en total 8: Subgerente, tesorera, asistente administrativo, asistente contable, bodeguero, asistente de talento humano, asistente de compras públicas, chofer.

Finalmente, se establecieron las conclusiones, recomendaciones.

## **Abstract**

The main objective of this research work is to analyze and propose a regulation on admission and employment, functions and job valuing for the company Román Hermanos Cía. Ltda., From the city of Nueva Loja, Canton Lago Agrio, province of Sucumbíos, for the year 2017, in such a way that by incorporating within the organic structure the human talent management tools proposed in the present investigation will facilitate the company perform the proper management of the staff.

For the realization of this study it was necessary to apply methods such as deductive, inductive and synthetic. As well as research techniques such as direct observation, surveys and interview. The direct observation made it possible to verify the management and development of the company's work activities. The interview was applied to the General Manager, Mr. Roberth Román Bajaña. In addition, surveys were applied to 54 internal clients.

In the results section, the situational diagnosis of the company is shown, as well as the information of the surveys applied to the internal clients, through statistical tables with their respective analysis and interpretation.

In the discussion, the proposal of the regulation of admission and employment, and the manual of functions for the company Román Hermanos Cía. Ltda., Which.

### **c. Introducción**

La empresa Román Hermanos Cía. Ltda., cuenta con una estructura orgánica que ha ido modificándose de acuerdo a las necesidades que han surgido durante el transcurso de los años de su funcionamiento. El área laboral presenta falencias en su desempeño y al realizar un breve análisis se pudo detectar que carecen de un adecuado control del recurso humano. Además, la empresa no cuenta con reglamento de admisión y empleo, ni manuales de funciones que permitan realizar a su vez la respectiva valuación de puestos para asignar apropiadamente el salario que corresponda a sus funciones dentro de un marco formal.

Por los motivos expuestos, se ha considerado llevar a cabo la presente investigación definiendo como objetivo general realizar un análisis y propuesta de un reglamento de admisión y empleo, de funciones y valuación de puestos para la empresa Román Hermanos Cía. Ltda., de la ciudad de Nueva Loja, cantón Lago Agrio, provincia de Sucumbíos, para el año 2017.

A este objetivo general le acompañan sus respectivos objetivos específicos, tales como:

- Realizar un diagnóstico para determinar la situación actual de la organización de la empresa Román Hermanos Cía. Ltda.

- Identificar los cargos y funciones desempeñadas por el personal en cada puesto de trabajo.
- Elaborar un reglamento de admisión y empleo, que describa el proceso para el reclutamiento y selección del personal de la empresa.
- Proponer un manual de clasificación de puestos, donde se describa las tareas, los deberes, las responsabilidades y el perfil del cargo que ocupará cada empleado.
- Efectuar la valuación de puestos para determinar la situación vigente en el proceso de admisión y empleo dentro de la empresa Román hermanos Cía. Ltda.
- Establecer las respectivas conclusiones y recomendaciones del trabajo propuesto.

El presente trabajo de investigación fue formalmente resumido en literales detallados de la siguiente manera.

**Título**, Análisis y propuesta de un reglamento de admisión y empleo, de funciones y valuación de puestos para la empresa Román Hermanos Cía. Ltda., de la ciudad de Nueva Loja, cantón Lago Agrio, provincia de Sucumbíos, para el año 2017. **Resumen**, en el cual se muestra una síntesis del trabajo de tesis en idioma español e inglés. A continuación, se presenta la **revisión de literatura**, en la que se exponen conceptos referentes al tema investigado. Seguidamente se especifican los **materiales y métodos** utilizados en el presente trabajo y que

servieron de soporte para el desarrollo del mismo. A continuación, se determinan los **resultados** del trabajo efectuado. En la **discusión**, se presenta la propuesta del Reglamento de admisión y empleo, manual de funciones y valuación de puestos por puntos. Por último se establecen las **conclusiones** y **recomendaciones** de la investigación, de tal manera poder dar solución a los problemas que estén afectando a la empresa.

## **d. Revisión de Literatura**

### **Marco Referencial**

#### **Ferretería**

(Revista Fierros, 2016), define:

“Son establecimientos comerciales dedicados a la venta de herramientas para el bricolaje, construcción, arreglo y mantenimiento de viviendas” (pág. 9).

#### **Herramientas**

Según (Adams, 2013):

El término herramienta, en sentido estricto, se emplea para referirse a utensilios resistentes (hechos de diferentes materiales, pero inicialmente se materializaban en hierro como sugiere la etimología), útiles para realizar trabajos mecánicos que requieren la aplicación de una cierta fuerza física. En la actualidad la palabra herramienta abarca una amplia gama de conceptos y diferentes actividades (desde las herramientas manuales hasta las informáticas), pero siempre bajo la idea de que el término herramienta se usa para facilitar la realización de una actividad cualquiera (pág. 18).

#### **Productos de venta en una ferretería**

Una de las grandes ventajas de este tipo de comercio es que generalmente se suele ofrecer una gran variedad de objetos para construcciones y arreglos.

La (Revista Mundo Ferretero, 2017) menciona algunos de los artículos más importantes son:

- Grifería y accesorios para baños
- Metalistería: sistemas para colgar cuadros, barras, interior de armarios, etc.
- Herrajes para decoración, obra, antigüedades y muebles
- Cerrajería para muebles y obras
- Herrajes para colgar
- Pernos
- Bisagras
- Herramientas eléctricas y manuales
- Productos de bricolaje (orientados a la decoración y el bazar)
- Ferretería en general: adhesivos, cables, electricidad, tornillos, tuercas, etc. (pág. 12)

## **Sector Ferretero en el Ecuador**

La (Revista Mundo Ferretero, 2017) manifiesta:

La economía ecuatoriana actualmente atraviesa un periodo recesivo, que implica menor producción y actividad económica en la mayor parte de los sectores que lo conforman. Si bien el ferretero no está dentro de un único sector económico, este se estudia a través del sector de la construcción. Este sector, de acuerdo a cifras provisionales de Banco Central del Ecuador, es el más afectado (pág. 23).

Una evaluación del desempeño del sector ferretero requiere algunas consideraciones. La comercialización de productos de ferretería es una actividad de gran dinamismo en la economía, que forma parte también del comercio. No obstante, los resultados de la actividad también, pueden relacionarse con otro de los más importantes de la economía: la construcción. La evolución de estos dos segmentos da una aproximación de lo que se espera para la venta de productos y materiales de ferretería. Actualmente, la construcción se encuentra en una etapa de recesión, siguiendo el ciclo de la economía. De acuerdo a cifras provisionales del Banco Central del Ecuador, este sector fue el de mayor reducción en términos del PIB en el 2016, alcanzando el -10.3%. Las proyecciones de crecimiento de la construcción para el 2017 dependerán si se realiza un ajuste fiscal fuerte o moderado. La recuperación del sector y de la economía en general se observará a partir del 2018. Esto implica que la construcción atravesará un año más de contracción que, si bien se dará en menor medida como síntoma de entrada a una etapa de recuperación, consistirá en el tercer año consecutivo de decrecimiento del sector (Revista Mundo Ferretero, 2017, pág. 25).

## **Marco Conceptual**

### **Empresa**

De acuerdo a (Gil Estallo & Giner , 2013):

“Es el conjunto de medios humanos y materiales que se disponen para conseguir una finalidad según un esquema determinado de relaciones y dependencia entre los diferentes elementos que la componen” (pág. 30).

Según (Rajadell, 2014):

“La empresa es un agente que organiza con eficiencia factores económicos para producir bienes y servicios para el mercado con el ánimo de alcanzar ciertos objetivos” (pág. 25).

### **Tamaño de la Empresa**

De acuerdo a (Rajadell, 2014), en la práctica las empresas se clasifican por su tamaño según un criterio concreto:

“Empresa Artesana: 1 a 5 trabajadores

Empresa Pequeña: 6 a 49 trabajadores

Empresa Mediana: 50 a 499 trabajadores

Empresa Grande: Más de 500 trabajadores” (pág. 26)



## Tipos de Empresas

Conforme a (Peré, 2014) existen tres tipos de empresas:

**Empresa de Servicios:** La característica principal de una empresa de servicios es que produce un bien intangible: la realización del propio servicio, por el que obtiene los ingresos correspondientes. Desde el punto de vista contable, este tipo de empresa no tiene stock relacionado con el proceso productivo.

**Empresa Comercial:** Tiene como actividad fundamental la venta de productos, que ha comprado previamente a sus proveedores, sin modificar sus características físicas. En este tipo de empresas se puede encontrar stock de mercancías.

**Empresa Industrial:** Comercializan productos que ellas mismas han fabricado. La característica fundamental de este tipo de empresas es la transformación de materias primas en productos acabados (pág. 75)

## Admisión y Empleo

(Reyes, 2013), manifiesta en su obra:

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, sometiéndose a una serie de pruebas establecidas por una comisión o jurado de concurso. La finalidad de este proceso, es cubrir puestos de trabajo y/o cargos de acuerdo a las especificaciones y necesidades, requeridas por la empresa u organización. Comprende el reclutamiento, la selección, la contratación y la introducción del personal (pág. 32).

## Reclutamiento

(Mondy & Noe, 2015), indican:

“Es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las calificaciones adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleos en una organización” (pág. 126).

## Fuente de Reclutamiento

De acuerdo a (Lacalle, 2013), el mercado de recursos humanos está constituido por personal que puede estar trabajando dentro de la propia empresa, en otras o bien desempleado. Ello hace distinguir entre dos tipos de reclutamiento:

“**Reclutamiento externo** va encaminado a candidatos desempleados u ocupados en otras empresas” (Lacalle, 2013, pág. 120).

“**Reclutamiento interno** va dirigido a candidatos ya empleados en la propia organización y da lugar, en la mayoría de los casos, a las llamadas promociones” (Lacalle, 2013, pág. 120).

## Ventajas y desventajas del reclutamiento externo e interno

Cuadro Nº 1: Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Externo e Interno

<b>Reclutamiento Externo</b>	
<b>Ventajas</b>	<b>Inconvenientes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supone aires nuevos para la empresa y nuevas experiencias.</li> <li>• Se aprovechan los costes de formación desembolsados por otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se tarda más.</li> <li>• Es más caro.</li> <li>• Es menos seguro.</li> <li>• Puede frustrar al personal interno.</li> </ul>
<b>Reclutamiento Interno</b>	
<b>Ventajas</b>	<b>Inconvenientes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Económico</li> <li>• Rápido</li> <li>• Seguro</li> <li>• Fomenta competencias</li> <li>• Motivacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genera conflictos entre el personal</li> <li>• Exige formar potenciales con costes para la empresa.</li> <li>• No se puede enfocar a nivel global en toda la empresa.</li> </ul>

Fuente: (Lacalle, 2013, pág. 120)  
Elaborado por: La Autora

## **Medios de Reclutamiento**

Según (Castillo, 2015):

Los medios de reclutamiento son los canales a través de los cuales la empresa divulga en su mercado laboral la existencia de una oportunidad de empleo, con el propósito de atraer los mejores aspirantes; son fundamentales vías de comunicación entre la empresa y los aspirantes (pág. 111).

De acuerdo a (Castillo, 2015) los medios más comunes de reclutamiento son:

- “Comunicación oral (personal o telefónica)
- Comunicación escrita (carta, memorando o boletín)
- Anuncio de prensa.
- Internet” (pág. 111).

## **Selección**

Tal como lo menciona (Robins, 2014) en su obra:

“Selección es un ejercicio de predicción. Trata de predecir qué candidatos serán exitosos si son contratados. Exitoso en este caso significa tener buen desempeño en los criterios que la organización usa para evaluar a los empleados” (pág. 288).

Según (Mondy & Noe, 2015):

“La selección es el proceso que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular” (pág. 162).

### **Fases de la Selección**

(Publicaciones Vértice, 2015), manifiesta que se pueden distinguir dentro del proceso de selección, una serie de fases comunes:

- “Estudio del currículum o carta de solicitud de empleo
- Entrevista preliminar
- Pruebas de capacidad o de conocimientos
- Comprobación de antecedentes y referencias
- Entrevista final
- Examen médico
- Informe final
- Incorporación y acogida” (pág. 39).

### **Estudio del currículum o carta de solicitud de empleo**

Conforme a (Castillo, 2015):

La hoja de vida es el documento en donde aparecen los antecedentes personales y laborales del individuo. La mayoría de empresas requieren que los aspirantes presenten una solicitud de empleo, diseñada para obtener información sobre su vida personal como: lugar y fecha de nacimiento, estado civil, lugar de residencia, estudios, experiencia laboral, aficiones, referencias personales, logros personales y profesionales. Como la confirmación

de la información contenida en una hoja de vida es relativamente fácil, este instrumento constituye una fuente de información valiosa que permite por lo menos, descartar de entrada a los aspirantes indeseables o que no reúnen las condiciones mínimas exigidas por el cargo y la institución en general (pág. 125).

### **Entrevista Preliminar**

(Mondy & Noe, 2015), manifiestan:

“El propósito básico de este filtro es eliminar a los que no cumplen los requisitos del puesto. En esta etapa, el entrevistador hace algunas preguntas directas para medir algunos rasgos personales del entrevistado” (pág. 166).

### **Prueba de capacidad o de conocimiento**

(Castillo, 2015), determina:

“La prueba o test de selección es un conjunto estandarizado de tareas diseñadas para medir las diferencias individuales en algún rasgo o comportamiento. Las tareas que incluyen las pruebas pueden ser escritas, verbales, de manipulación o numéricas” (pág. 125).

### **Comprobación de antecedentes o referencias**

Según (Robins, 2014):

Las investigaciones de antecedentes son de dos tipos: verificaciones de los datos de la solicitud y verificaciones de las referencias. El primer tipo ha probado ser una fuente valiosa de información para la selección, pues se determina la veracidad de los datos de domicilio, estudios, experiencia laboral del postulante. El segundo tipo no tiene valor como herramienta de selección porque las referencias de los candidatos tienden a ser positivas en casi todo el mundo. Después de todo, una persona no pedirá a alguien una referencia si es probable que esa persona redacte una referencia negativa (pág. 292).

## **Entrevista Final**

(Nebot, 2015), indica:

Como ya ha quedado dicho, la entrevista es un instrumento muy útil para obtener información que de otro modo sería difícil obtener. Además es un instrumentos de bajo coste y sencillo de aplicar. En la entrevista final ya no se trata de comprobar ciertos datos sobre el candidato, sino que su objetivo es comprobar la idoneidad del sujeto para desempeñar cierto puesto de trabajo. Se tratará de obtener toda la información posible para ver si el candidato posee los requisitos necesarios para el puesto (pág. 54).

## **Examen médico**

(Robins, 2014), al respecto refiere:

Este instrumento sería útil sólo para algunos empleos que tienen ciertos requisitos físicos. En vez de eso, el examen médico se usa con mayor frecuencia por motivos del seguro, ya que las organizaciones desean tener la seguridad de que los empleados recién contratados no presentarán reclamaciones al seguro por lesiones o enfermedades que ya tenían antes de su contratación (pág. 292).

## **Informe final**

(Montes, 2015), menciona:

Con los datos obtenidos en todo el proceso de selección es necesario redactar un informe en el que se recoja información sobre los puntos débiles y fuertes del candidato, la impresión recogida sobre el mismo, los datos obtenidos en la entrevista, los resultados de las pruebas, etc. (pág. 51).

## **Incorporación y acogida**

(Montes, 2015), dice en su obra:

Una vez definido el candidato adecuado, se incorpora al puesto de trabajo. En este momento es de vital importancia llevar a cabo un buen plan de acogida. El plan de acogida tiene dos partes fundamentales: en primer lugar, integrar lo más rápido posible a la persona en la empresa y facilitar una adaptación positiva; en segundo lugar, valorar el recién incorporado durante el periodo de prueba para observar su nivel de adaptación y confirmar que efectivamente cumple los requisitos exigidos para el puesto (pág. 51).

## **Contratación**

Según el art. 8 del Código de Trabajo (Ministerio de Trabajo, 2017):

Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre (pág. 4).

## **Clasificación de contratos de trabajo**

De acuerdo al art. 11 del Código de Trabajo (Ministerio de Trabajo, 2017), el contrato de trabajo puede ser:

- Expreso y tácito, y el primero, escrito o verbal;
- A sueldo, a jornal, en participación y mixto;
- Por obra cierta, por obra o servicio determinado dentro del giro del negocio, por tarea y a destajo;
- Eventuales, ocasionales, de temporada.
- Individual, de grupo o por equipo.

## **Contrato expreso y tácito**

El art. 12 del Código de Trabajo (Ministerio de Trabajo, 2017) señala:

“El contrato es expreso cuando el empleador y el trabajador acuerden las condiciones, sea de palabra o reduciéndolas a escrito. A falta de estipulación expresa, se considera tácito toda relación de trabajo entre empleador y trabajador” (pág. 9).

## **Contratos a sueldo, a jornal, en participación y mixto**

El art. 13 del Código de Trabajo (Ministerio de Trabajo, 2017) señala:

En los contratos a sueldo y a jornal la remuneración se pacta tomando como base, cierta unidad de tiempo.

Contrato en participación es aquel en el que el trabajador tiene parte en las utilidades de los negocios del empleador, como remuneración de su trabajo.

La remuneración es mixta cuando, además del sueldo o salario fijo, el trabajador participa en el producto del negocio del empleador, en concepto de retribución por su trabajo (pág. 9).

## **Contratos por obra cierta, por tarea y a destajo**

El art. 16 del Código de Trabajo (Ministerio de Trabajo, 2017) determina:

El contrato es por obra cierta, cuando el trabajador toma a su cargo la ejecución de una labor determinada por una remuneración que comprende la totalidad de la misma, sin tomar en consideración el tiempo que se invierta en ejecutarla.

En el contrato por tarea, el trabajador se compromete a ejecutar una determinada cantidad de obra o trabajo en la jornada o en un período de tiempo previamente establecido. Se entiende concluida la jornada o período de tiempo, por el hecho de cumplirse la tarea.

En el contrato a destajo, el trabajo se realiza por piezas, trozos, medidas de superficie y, en general, por unidades de obra, y la remuneración se pacta para cada una de ellas, sin tomar en cuenta el tiempo invertido en la labor (pág. 11).



## **Contratos eventuales, ocasionales, de temporada**

El art. 17 del Código de Trabajo (Ministerio de Trabajo, 2017) indica:

Son contratos eventuales aquellos que se realizan para satisfacer exigencias circunstanciales del empleador, tales como reemplazo de personal que se encuentra ausente por vacaciones, licencia, enfermedad, maternidad y situaciones similares; en cuyo caso, en el contrato deberá puntualizarse las exigencias circunstanciales que motivan la contratación, el nombre o nombres de los reemplazados y el plazo de duración de la misma. Son contratos ocasionales, aquellos cuyo objeto es la atención de necesidades emergentes o extraordinarias, no vinculadas con la actividad habitual del empleador, y cuya duración no excederá de treinta días en un año. El sueldo o salario que se pague en los contratos ocasionales, tendrá un incremento del 35% del valor hora del salario básico del sector al que corresponda el trabajador.

Son contratos de temporada aquellos que en razón de la costumbre o de la contratación colectiva, se han venido celebrando entre una empresa o empleador y un trabajador o grupo de trabajadores, para que realicen trabajos cíclicos o periódicos, en razón de la naturaleza discontinua de sus labores, gozando estos contratos de estabilidad, entendida, como el derecho de los trabajadores a ser llamados a prestar sus servicios en cada temporada que se requieran. Se configurará el despido intempestivo si no lo fueren (pág. 12)

## **Contrato de equipo**

El art. 32 del Código de Trabajo (Ministerio de Trabajo, 2017) determina:

Si un equipo de trabajadores, organizado jurídicamente o no, celebrare contrato de trabajo con uno o más empleadores, no habrá distinción de derechos y obligaciones entre los componentes del equipo; y el empleador o empleadores, como tales, no tendrán respecto de cada uno de ellos deberes ni derechos, sino frente al grupo. En consecuencia, el empleador no podrá despedir a uno o más trabajadores del equipo y, en caso de hacerlo, se considerará como despido de todo el grupo y pagará las indemnizaciones correspondientes a todos y cada uno de sus integrantes (pág. 15).

## **Introducción del Personal**

(Bustos, 2013), manifiesta:

La inducción o introducción del nuevo empleado tiene como propósito el que este se adapte lo mejor posible y en el menor tiempo al puesto para el cual se le contrató, a los compañeros y a las características del organismo. En otras palabras, se orientará al

trabajador novel para que comprenda cómo debe realizar su trabajo, para que pueda asumir el papel que le corresponde dentro del grupo y para crear en él una actitud favorable hacia la organización. La guía que se le brinde en el transcurso de este período será determinante para un eficaz desempeño futuro del cargo (pág. 59).

## **Manual de Funciones**

(Roig, 2014), define:

“Es el documento escrito que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace y por qué lo hace” (pág. 35).

## **Puesto de Trabajo**

(Fernández, 2014), señala:

“El trabajo total asignado a un trabajador individual, constituido por un conjunto específico de deberes y responsabilidades. El número total de puestos de trabajo en una organización equivale al número de empleados más los puestos vacantes” (pág. 70).

## **Descripción del puesto de trabajo**

(Varela, 2013), determina:

“En términos generales, la descripción de puestos permite identificar las tareas, conocer el contenido de la delegación de funciones, definir los deberes, responsabilidades y las relaciones entre los empleados” (pág. 76).

## **Análisis del puesto de trabajo**

(Chiavenato, 2013), en su obra explica:

Una vez que se identifica el contenido de un cargo (aspectos intrínsecos), se pasa a analizar el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante. Aunque la descripción y el análisis de cargos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, se diferencian entre sí: la descripción se orienta al contenido del cargo (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace), en tanto el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada (pág. 333).

## **Estructura del análisis de cargos**

(Chiavenato, 2013), indica:

“En general, el análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo:

- Requisitos intelectuales
- Requisitos físicos
- Responsabilidades implícitas
- Condiciones de trabajo” (pág. 334)

## **Requisitos intelectuales**

(Chiavenato, 2013), refiere:

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

- Instrucción básica
- Experiencia básica
- Adaptabilidad al cargo
- Iniciativa necesaria
- Aptitudes necesarias (pág. 335).

## **Requisitos físicos**

(Chiavenato, 2013), menciona:

Tiene que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzos físico y mental requeridos, y la fatiga provocada, así como con la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo adecuadamente. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificaciones:

- Esfuerzo físico necesario
- Capacidad visual
- Destreza o habilidad
- Constitución física necesaria (pág. 335)

## **Responsabilidades implícitas**

(Chiavenato, 2013), dice:

Se refiere a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo, además del trabajo normal y de sus funciones, por la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados, por el material, por las herramientas o equipo que utiliza, por el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos valores o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, los contactos internos o externos y la información confidencial. En consecuencia debe responsabilizarse por:

- Supervisión de personal
- Material, herramientas o equipo
- Dinero, título valores o documentos
- Contactos internos o externos
- Información confidencial (pág. 336).

## **Condiciones de trabajo**

(Chiavenato, 2013), refiere:

Se refieren a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo, y facilitan sus desempeño. Comprenden los siguientes factores de especificaciones:

- Ambiente de trabajo
- Riesgos (pág. 336).

## **Contenido de una descripción de puesto de trabajo**

(Varela, 2013), señala:

Cada modelo tiene características diferentes. Sin embargo, en términos generales, la mayoría de las descripciones de puesto se ajustan a los siguientes apartados:

- “Nombre del cargo
- Fecha de elaboración/revisión
- Código
- Departamento
- Unidad o dependencia
- Descripción genérica del puesto
- Descripción de funciones
- Requisitos mínimos
- Condiciones de trabajo” (pág. 81)

## **Valoración de Puestos de Trabajo**

(Orue, 2014), define:

“La valoración de puestos es una técnica que permite establecer datos comparativos entre los distintos puestos de trabajo, independientemente de las personas que lo ocupan” (pág. 14).

### **Método de evaluación por puntos**

(Jiménez, 2016), manifiesta:

Se parte de la idea que todo puesto se compone de factores o subfactores que determinan su contenido y exigencias. Se definen factores tales como: nivel de formación, responsabilidad, condiciones de trabajo, etc., en un número que puede ir de uno a diez factores. Para definir los factores y la importancia relativa, se toma en consideración la naturaleza de la empresa, su función, el sector al que pertenece la organización, etc. Los factores deben estar en la mayoría de los puestos con intensidad variable (pág. 65).

### **Etapas del método de evaluación por puntos**

(Chiavenato, 2013), señala:

El método de evaluación por puntos se basa en el análisis de cargos y exige las siguientes etapas:

#### *❖ Elección de los factores de evaluación*

Los factores de evaluación son los mismos factores de especificaciones escogidos para el programa de análisis de cargos. En consecuencia, la elección de los factores, su definición, su dimensionamiento y su graduación son asuntos ya tratados en la sección de análisis de cargos. En general los factores de evaluación se clasifican en cuatro grupos de factores:

- Requisitos intelectuales
- Requisitos físicos

- Responsabilidades implícitas
- Condiciones de trabajo

**Cuadro N° 2: Factores de Evaluación**

<p><b>Requisitos Intelectuales:</b></p> <p>Instrucción básica Experiencia Iniciativa e ingenio</p>
<p><b>Requisitos Físicos:</b></p> <p>Esfuerzo físico necesario Concentración mental o visual</p>
<p><b>Responsabilidad por:</b></p> <p>Supervisión de personal Material o equipo Métodos o procesos Informaciones confidenciales</p>
<p><b>Condiciones de Trabajo:</b></p> <p>Ambiente de trabajo Riesgos</p>

Fuente: (Chiavenato, 2013, pág. 429)  
Elaborado por: La Autora

❖ *Ponderación de los factores de evaluación*

(Chiavenato, 2013), manifiesta:

La ponderación de los factores de evaluación se hace de acuerdo con su importancia relativa, ya que estos no son idénticos en su contribución al desempeño de los cargos, y requieren ajustes compensatorios. La ponderación consiste en atribuir a cada factor de evaluación su peso relativo en las comparaciones entre los cargos. Generalmente se utiliza el peso porcentual con que cada factor entra en la evaluación de cargos. Al terminar la ponderación e intentar hacer ciertos ajustes, la suma de participación de todos los factores quizá no sea igual a 100. En estos casos, la escala de puntos experimentará una reducción constante o un crecimiento constantes, lo cual no anula la precisión del instrumento de medición (pág. 429).

**Cuadro Nº 3: Ponderación de los factores de evaluación**

<b>Factores</b>	<b>1ª Ponderación</b>	<b>2ª Ponderación</b>
<b>Requisitos intelectuales:</b>		
1. Instrucción básica	15	15
2. Experiencia	20	25
3. Iniciativa e ingenio	15	15
<b>Requisitos Físicos:</b>		
4. Esfuerzo físico necesario	6	6
5. Concentración mental o visual	6	6
<b>Responsabilidad por:</b>		
6. Supervisión de personal	10	10
7. Material o equipo	4	4
8. Métodos o procesos	4	4
9. Informaciones confidenciales	4	4
<b>Condiciones de trabajo:</b>		
10. Ambiente de trabajo	6	6
11. Riesgos	10	10
<b>Total:</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: (Chiavenato, 2013, pág. 430)  
Elaborado por: La Autora

#### ❖ *Montaje de escala de puntos*

(Chiavenato, 2013), establece:

Terminada la ponderación de los factores, la siguiente etapa es la atribución de valores numéricos (puntos) a los diversos grados de cada factor. En general, el grado más bajo de cada factor (grado A) corresponde al valor del porcentaje de ponderación, es decir, los valores ponderados sirven de base para elaborar la escala de puntos de cada factor y constituirán el valor en puntos para el grado A de cada factor. Establecidos los valores numéricos (puntos) para el grado A de cada factor, el siguiente paso es la asignación de puntos a los grados B, C, D, y así sucesivamente. Por tanto, se trata de establecer una progresión de puntos a lo largo de los diversos grados de cada factor. Puede utilizarse una progresión aritmética, una progresión geométrica o una progresión arbitraria. Por ejemplo (pág. 430):



**Cuadro Nº 4: Progresiones de la escala de puntos**

Progresión	Grado				
	A	B	C	D	E
Progresión aritmética	5	10	15	20	25
Progresión geométrica	5	10	20	40	80
Progresión arbitraria	5	12	17	22	25

Fuente: (Chiavenato, 2013, pág. 430)  
Elaborado por: La Autora

En la progresión aritmética, el valor de cada grado aumenta a través de un valor constante; en la progresión geométrica, el valor de cada grado aumenta 100% con relación al grado anterior, de modo que el valor de puntos se duplica en cada una de las etapas sucesivas. La utilización de una de estas progresiones depende obviamente, de los objetivos de la evaluación. La progresión aritmética tiende a producir una recta salarial, en tanto que las otras dos progresiones tienden a producir una curva salarial. Al adoptar la progresión aritmética sobre los factores ya ponderados, se obtiene la siguiente escala de puntos (Chiavenato, 2013, pág. 431):

**Cuadro Nº 5: Escala de puntos**

Factor	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	Grado E	Grado F
<b>Requisitos intelectuales:</b>						
1. Instrucción básica	15	30	45	60	75	90
2. Experiencia	25	50	75	100	125	150
3. Iniciativa e ingenio	15	30	45	60	75	90
<b>Requisitos físicos:</b>						
4. Esfuerzo físico necesario	6	12	18	24	30	36
5. Concentración mental o visual	6	12	18	24	30	36
<b>Responsabilidad por:</b>						
6. Supervisión de personal	10	20	30	40	50	60
7. Material o equipo	4	8	12	16	20	24
8. Métodos o procesos	4	8	12	16	20	24
9. Informaciones confidenciales	4	8	12	16	20	24
<b>Condiciones de trabajo:</b>						
10. Ambiente de trabajo	6	12	18	24	30	36
11. Riesgos	10	20	30	40	50	60

Fuente: (Chiavenato, 2013, pág. 431)  
Elaborado por: La Autora

❖ *Montaje de manual de evaluación de cargos*

(Chiavenato, 2013), manifiesta:

Una vez efectuado el montaje de escala de puntos, se procede a definir el significado de cada uno de los factores de evaluación. Ahora se trata del montaje del manual de evaluación de cargos, una especie de guía o estándar de comparación entre los diversos grados de cada factor y sus respectivos valores en puntos. Cada factor ocupa una página del manual, como se ilustra en el cuadro N° 6 (pág. 431).

**Cuadro N° 6: Redacción del manual de evaluación**

<b>Instrucción Básica</b>		
Este factor considera el grado de instrucción general o entrenamiento específico preliminar exigido para el adecuado desempeño del cargo. Debe considerar sólo aquella instrucción aplicable al cargo, y no la educación formal de la persona que actualmente lo ocupa.		
<b>Grado</b>	<b>Descripción</b>	<b>Puntos</b>
A	El ocupante debe saber leer y escribir, o tener el curso de alfabetización.	15
B	El cargo exige nivel de instrucción correspondiente a la primaria o equivalente	30
C	El cargo exige nivel de instrucción correspondiente a la secundaria o equivalente	45
D	El cargo exige nivel de instrucción correspondiente a la secundaria o equivalente	60
E	El cargo exige nivel de instrucción correspondiente al curso superior completo, más curso de posgrado	75
F	El cargo exige nivel de instrucción correspondiente al curso superior completo	90

Fuente: (Chiavenato, 2013, pág. 432)  
Elaborado por: La Autora

❖ *Evaluación de los cargos mediante el manual de evaluación*

(Chiavenato, 2013), en su obra señala:

Con el manual de evaluación se procede a evaluar los cargos. Se toma un factor por turno y se comparan con él todos los cargos, anotando el grado y el número de puntos de cada cargo en ese factor. Generalmente se utiliza un formulario de doble entrada: en las filas se escriben los cargos; en las columnas, los factores de evaluación, de acuerdo con el modelo presentado en el cuadro N° 7. En esta etapa, cada cargo corresponde a un valor en puntos obtenido de la suma de los puntos en cada factor (pág. 432).

**Cuadro N° 7: Modelo de formulario de doble entrada para evaluación de cargos**

Factores de evaluación	Instrucción		Experiencia		Iniciativa			Ambiente de trabajo		Total de Puntos
	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos		Grados	Puntos	
Cargos										
Digitador	B	30	A	25	A	15		A	6	183
Secretario auxiliar	C	45	B	50	B	30		A	6	263
Secretario especializado	C	45	C	75	C	45		A	6	356
Diseñador	B	30	C	75	B	30		A	6	276
Secretaria auxiliar	C	45	B	50	B	30		A	6	313
Secretaria bilingüe	D	60	C	75	C	45		A	6	417
Supervisor de seguridad	D	60	D	100	E	75		B	12	546
Reclutador de personal	C	45	C	75	D	60		B	12	404
Auxiliar de costos	D	60	D	100	D	60		A	6	547
Auxiliar de importación	D	60	D	100	C	45		A	6	436

Fuente: (Chiavenato, 2013, pág. 433)  
Elaborado por: La Autora

❖ *Trazado de la curva salarial*

(Chiavenato, 2013), dice:

Ahora la tarea consiste en convertir los valores de puntos en valores monetarios. Debe destacarse que esto no significa que la relación numérica entre los cargos indique una diferenciación precisa en valores monetarios entre ellos. Los valores en puntos de los cargos nunca son perfectamente exactos y funcionan sólo como líneas maestras en la relativa dispersión de los cargos (pág. 432).

El primer paso exige correlacionar el valor de cada cargo en puntos y el salario de su ocupante (salario medio cuando el cargo tiene varios ocupantes). Con estos valores, expresados en puntos y en salarios actualmente pagados por la organización, puede dibujarse una gráfica en donde los valores en puntos se señalan en el eje de las abscisas (x), y los valores en salarios en el eje de las ordenadas (y). Los valores en puntos tienen un estándar de medida establecido mediante la evaluación, lo que no ocurre en la escala de salarios. Para configurar los valores de x (puntos) y de y (salarios), se construye un gráfico de distribución de frecuencias para indicar la relación entre los valores de evaluación de los cargos y los respectivos salarios pagados actualmente (Chiavenato, 2013, pág. 433).



Gráfico N° 1: Gráfica con los valores en puntos y en salarios  
Fuente: (Chiavenato, 2013, pág. 433)  
Elaborado por: La Autora

“En el gráfico N° 2 puede dibujarse la línea media, es decir, la línea de tendencia de los salarios (recta o curva salarial) que presente la menor distancia media posible en relación con los puntos dispersos de la gráfica” (Chiavenato, 2013, pág. 434) .

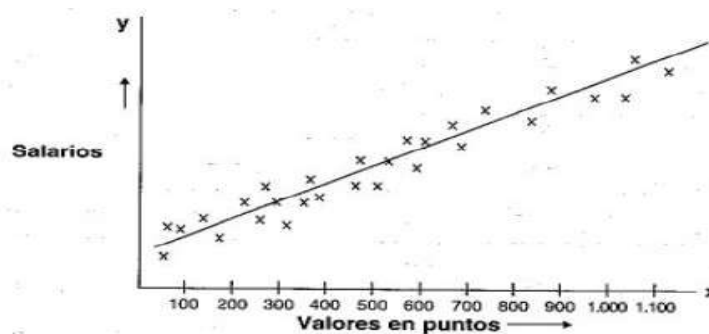


Gráfico N° 2: Línea de tendencia de los salarios con respecto a los puntos  
Fuente: (Chiavenato, 2013, pág. 434)

(Chiavenato, 2013), señala:

La línea de tendencia puede calcularse con mayor exactitud mediante la técnica estadística de los mínimos cuadrados, esto implica el análisis de correlación lineal simple de dos variables, a saber:

- Variable independiente (variable x): los puntos
- Variable dependiente (variable y): los salarios (pág. 434)

Además agrega (Chiavenato, 2013):

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

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

Para generar una recta salarial se utiliza la ecuación:

$$y_c = a + bx$$

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

Los valores de los parámetros se calculan mediante las ecuaciones:

$$\begin{aligned} Na + b \sum x + c \sum x^2 &= \sum y \\ a \sum x + b \sum x^2 + c \sum x^3 &= \sum xy \\ a \sum x^2 + b \sum x^3 + c \sum x^4 &= \sum x^2 y \end{aligned}$$

Al resolver el sistema de estas tres ecuaciones, encontramos fácilmente los valores de  $a$ ,  $b$ ,  $c$ , como sigue:

$$y_c = \text{valores de los salarios corregidos}$$

$$\begin{aligned} a &= \frac{\sum y}{\sum x} \\ b &= \frac{\sum xy}{\sum x^2} \\ c &= \frac{\sum x^2 y}{\sum x^3} \end{aligned}$$

Al tomar los resultados de la evaluación de los cargos en puntos ( $x_i$ ) y los salarios actualmente pagados a sus ocupantes ( $y_i$ ), de ahí en adelante cada cargo será bidimensionado a través de esas dos variables, a saber cuadro N° 8 (pág. 435):

**Cuadro N° 8: Valores de los cargos en puntos y sus respectivas medias salariales**

<b>Cargos</b>	<b>Total de puntos (<math>x_i</math>)</b>	<b>Salarios medios (<math>y_i</math>)</b>
Digitador	183	200.000
Secretario auxiliar	263	280.000
Secretario especializado	356	310.000
Diseñador	276	300.000
Secretaria auxiliar	313	305.000
Secretaria bilingüe	417	330.000
Supervisor de seguridad	546	390.000
Reclutador de personal	404	310.000
Auxiliar de costos	547	420.000
Auxiliar de importación	436	350.000

Fuente: (Chiavenato, 2013, pág. 435)  
Elaborado por: La Autora

#### ❖ *Definición de las franjas salariales*

(Chiavenato, 2013), dice:

Una vez dibujada la línea de tendencia de los salarios (curva o recta salarial), se verifica que, a lo largo de esa línea, a cada valor en puntos corresponda un único valor de salarios. Como la administración de salarios se preocupa por las estructuras salariales y no por los salarios tomados aisladamente, es necesario transformar la línea de tendencia en una franja de salarios, lo cual se logra al aplicar un alejamiento a mayor y a menor a lo largo de la línea. Este alejamiento se calcula porcentualmente, por ejemplo,  $\pm 5\%$  o  $\pm 10\%$  (pág. 436).

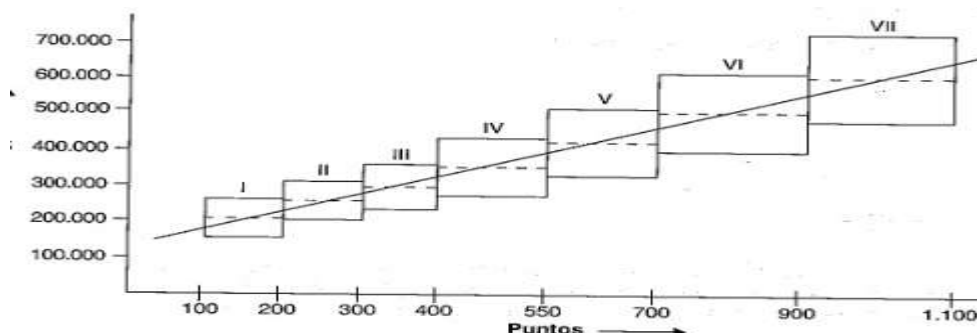


Gráfico N° 3: Trazado de las franjas salariales  
Fuente: (Chiavenato, 2013, pág. 436)

Al desglosar la gráfica de las franjas salariales, se llega al siguiente resultado en términos numéricos:

**Cuadro N° 9: Clases de cargos y las respectivas franjas salariales**

Clases de rangos	Amplitud de puntos	Salario medio (\$)	Porcentaje de alejamiento de la franja	Amplitud de la franja (\$)	Franja Salarial	
					Límite Inferior (\$)	Límite Superior (\$)
I	100-200	190.000	40	76.000	152.200	228.000
II	201-300	235.000	40	94.000	188.000	282.000
III	301-400	280.000	40	112.000	224.000	336.000
IV	401-550	340.000	40	136.000	272.000	408.000
V	551-700	400.000	40	160.000	320.000	480.000
VI	701-900	475.000	40	190.000	380.000	570.000
VII	901-1.100	550.000	50	275.000	412.500	687.500

Fuente: (Chiavenato, 2013, pág. 437)  
Elaborado por: La Autora

En el cuadro N° 9, todos los cargos cuya evaluación esté entre 100 y 200 puntos pertenecerán a la clase I: su salario de admisión será el límite inferior de la franja (\$152.200); después de un periodo de prueba devengará el salario medio de la franja (\$190.000) y, dependiendo de la evaluación del desempeño, podrá situarse en el límite superior de la franja (\$228.000).

Las clases de cargos son mutuamente excluyentes (un cargo sólo cabe en una única clase de puntos), en tanto que las franjas salariales se superponen, de modo que los salarios de una franja pueden ser semejantes a los otras franjas más elevadas o menos elevadas (Chiavenato, 2013, pág. 437).

## **e. Materiales y Métodos**

### **Materiales**

Para la realización de la presente investigación se hizo uso de:

- Computadora
- Impresora
- Flash Memory
- Tinta de Impresora
- Resmas de papel Bond tamaño A4
- Esferográficos
- Calculadora
- Grapadoras
- Perforadora
- Carpetas

### **Métodos**

Para la realización de la presente tesis se utilizó los siguientes métodos:



### **Método Deductivo**

El método deductivo consiste en ir de lo general a lo particular, mediante el uso de argumentos. En él se utiliza la lógica para llegar a conclusiones a partir de determinadas premisas (Zarzar, 2015, pág. 81). Este método se utilizó para conocer los conceptos generales sobre los reglamentos de admisión y empleo, manual de funciones y valuación de puestos por puntos con sus respectivas etapas para luego aplicarlos a la realidad de la empresa Román Hermanos Cía. Ltda., y así proponer su correspondiente reglamento y manual dentro del área laboral de sus empleados para una mejor organización de los mismos.

### **Método Inductivo**

El método inductivo consiste en ir de lo particular a lo general. A partir de la observación de los hechos, se crean leyes mediante la generalización del comportamiento observado (Zarzar, 2015, pág. 81). Este método permitió que luego de observar las funciones individuales de cada empleado dentro de la empresa Román Hermanos Cía. Ltda., se pudiera determinar los deberes y responsabilidades de cada cargo o puesto de trabajo de tal forma normar los mismos, de manera general, a través de un manual de funciones y su respectivo reglamento de admisión y empleo.

### **Método Analítico**

De acuerdo a (Bernal, 2015), este método es un proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual. Este método se utilizó al momento de hacer el análisis y diagnóstico de la situación de la empresa Román Hermanos Cía. Ltda., para determinar el desarrollo de las actividades laborales en cada puesto de trabajo y establecer de esta manera los correctivos apropiados a cada uno.

### **Método Sintético**

Según (Bernal, 2015), este método consiste en integrar los componentes dispersos de un objeto de investigación para estudiarlos en su totalidad. Este método permitió integrar todas las funciones realizadas por los empleados de la empresa Román Hermanos Cía. Ltda., en un solo manual que norme sus funciones para evitar duplicidad de las mismas y a la vez establecer el método para sus respectivas valuaciones.

### **Método Estadístico**

De acuerdo a (Bernal, 2015), el método estadístico tiene por objeto la recolección, la organización, el análisis, la interpretación y la presentación de datos. Este

método se utilizó para la construcción de tablas y gráficos que resultaron de la tabulación a clientes internos de la empresa Román Hermanos Cía. Ltda.

## **Técnicas**

### **Observación**

La observación es la captación previamente planeada y el registro controlado de datos con una determinada finalidad para la investigación, mediante la percepción visual o acústica de un acontecimiento (Heinemann, 2014, pág. 87). A través de la aplicación de la técnica de observación se logró obtener información de los procesos realizados por los empleados de la empresa Román Hermanos Cía. Ltda., dentro de sus respectivos cargos y determinar de esa manera los correctivos o ajustes necesarios en cada caso.

### **Entrevista**

Es la interacción personal de tipo comunicativo que tiene como objetivo central información básica para la concreción de una investigación previamente diseñada y en función de las dimensiones que se pretende estudiar (Ortíz, 2014, pág. 53). El uso de esta técnica permitió mantener un dialogo con el Gerente General de la empresa Román Hermanos Cía. Ltda., Sr. Roberth Eduardo Román Bajaña, con

la finalidad de conocer su percepción respecto al área laboral y procesos que cumplen los empleados dentro de la empresa.

### **Encuesta**

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario (Huamán , 2013, pág. 28). Fue aplicada a 54 clientes internos de la empresa Román Hermanos Cía. Ltda., con el fin de conocer las expectativas y percepciones de sus cargos.

En el cuadro N° 10 se muestra la nómina de empleados que integran la empresa Román Hermanos Cía. Ltda.

**Cuadro N° 10: Nómina de Empleados de Román Hermanos Cía. Ltda.**

<b>N°</b>	<b>Apellidos</b>	<b>Nombres</b>	<b>Cédula</b>
1	Román Bajaña	Jhonathan Marcel	2100022330
2	Román Bajaña	Verónica Maribel	1715210637
3	Franco Ruales	Angel Enrique	1707625131
4	Aguilar Torres	Narcisa Natividad	2100209630
5	Chango Chango	Edison Fernando	2100155163
6	Chipantiza Cañar	Libertad Eugenia	2100005012
7	Arévalo Peñafiel	Marcela María	2100004239
8	Resabala Cevallos	Arturo Manuel	1307435121
9	Arcos Bonilla	Flor Alexandra	1802343093
10	Ramírez Robles	Vicente Robyn	2100007356
11	Calero Bustamante	Eva Genoveva	1104478803
12	Díaz Chamba	Jovanny Leonardo	2100430525
13	Abrigo Ortega	César Augusto	1104986946
14	Aguilar Molina	Andrés Arturo	2100918388
15	Cuenca García	Edison Mauricio	2100189261
16	Roca Bosquez	Cristian Leonardo	2100692389
17	Salcedo Shigue	Wellington Jazmani	705068591
18	Paladies Luzón	Emerson Romel	2100254511
19	Quiñonez Intriago	Gandhy Alexander	2101051569
20	Jaramillo Paz	Bayron René	2100692389
21	Alvarado Valverde	Ezequiel Jesús	2100701727
22	Cuesta Portilla	Carlos Alberto	2100479969
23	Mañay Real	Noemí Elizabeth	2100050414
24	Ochoa Curillo	Silvia Lorena	2100209721
25	Escobar Martínez	Liseth Alejandra	2100479969
26	León Moreta	Josselyn Ana	2100373014
27	Guamán Paguay	Betty Guillermina	2100373014
28	Campoverde Pacheco	Lady Vanessa	2100461587
29	Tovar González	Luis Carlos	2100826136
30	Escudero Ulloa	Edison Geovanny	2100165519
31	Herrera Celi	Mary Jakeline	2100575592
32	Piedra Malla	Jacinto Arteman	2100205430
33	Arroba Gaibor	Tatiana Raquel	2100460092
34	Carvajal Ramírez	Sergio Jesús	2100056767
35	Ochoa Reyes	Manuel Gustavo	702883802
36	Sarango Alvarez	Geovanny Patricio	1716091390
37	Coloma Coloma	Carlos Luis	2100739891
38	Condoy Uyaguari	José Isaac	2100528278
39	Mendoza Párraga	Jackeline Fernanda	2100510441
40	Reinoso León	Anderson Miguel	2100837778
41	Vaca Castillo	Maritza Alexandra	2100157094
42	Guanotuña Alarcón	Darian Lisbeth	2100439369
43	Quishpe Yuquilema	Ana Lucía	2100179189
44	Barrera Orellana	Pablo Efraín	2100439369
45	Llanos Verdesoto	Digna del Rosario	1709569261
46	Miranda Bosquez	Wilson Hernán	2100466941
47	Quinlli Morocho	Carlos Julio	2100953104
48	Reyes Villareal	Johanna Elizabeth	2100373014
49	Tacuri Moreira	Ricardo Emilio	1721802328
50	García Castillo	Carmen Rocío	2100696943
51	Quishpe Masabanda	Luz América	2100931027
52	Vásquez	Angel Polibio	1900120302
53	Castillo Pazmiño	Josué Mauricio	1500868987
54	Vergara Morán	Enrique Leodan	2100074166

Fuente: Román Hermanos Cía. Ltda.  
Elaborado por: La Autora

## f. Resultados

### Diagnóstico Situacional de la Empresa Román Hermanos Cía. Ltda.

### Antecedentes de la Empresa Román Hermanos Cía. Ltda.



**Gráfico Nº 4:** Vista Frontal de la Empresa Román Hermanos Casa Matriz

**Fuente:** <http://romanhermanos.com.ec/index.php/sucursales>

**Elaborado por:** La Autora

Robert Román, empresario visionario empezó, a los 20 años de edad con un capital mínimo, un pequeño negocio llamado Lubriauto por abril de 1991, en la ciudad de Lago Agrio en las calles Jorge Añazco y Manabí, con apenas tres colaboradores, quienes eran sus propios hermanos.

Seis años después adquiere su propio local y construye lo que actualmente se conoce como la empresa Román Hermanos Cía. Ltda., y para entonces ya contaba con siete empleados.

Desde entonces, esta empresa ha ido creciendo y consolidándose fuertemente dentro del sector ferretero de la localidad, al contar con una casa matriz en la ciudad de Lago Agrio y tres sucursales más dentro de la misma ciudad, así como también una cuarta sucursal en la ciudad del Coca.

### **Actividad Económica**

La empresa Román Hermanos Cía. Ltda., se encuentra registrada en el Servicio de Rentas Internas bajo número de RUC 2190003852001 cuya actividad económica principal es la venta de artículos de ferretería e inició esta actividad legalmente el 28 de junio del 2001.

### **Sociedad**

Es una empresa de carácter societario por lo cual su denominación incluye la frase “Compañía Limitada Cía. Ltda.”. Está conformada por tres socios respectivamente: Gloria Irma Bajaña Granja, Jhonathan Marcel Román Bajaña y Roberth Eduardo Román Bajaña.

Su representante legal es el Sr. Roberth Eduardo Román Bajaña.

### Microlocalización

La empresa matriz Román Hermanos Cía. Ltda., se encuentra ubicada en las calles Jorge Anasco 201 y Manabí de la ciudad de Lago Agrio.



**Gráfico Nº 5:** Mapa de Microlocalización de la Empresa Román Hermanos Cía. Ltda.

**Fuente:** Mapa Google

**Elaborado por:** La Autora

### Filosofía Empresarial

Para un mejor direccionamiento de sus objetivos empresariales y estrategias la empresa Román Hermanos Cía. Ltda., tiene definida su filosofía empresarial con su respectiva misión, visión y valores.





**Gráfico N° 6:** Filosofía Empresarial de la Empresa Román Hermanos Cía. Ltda.

**Fuente:** <http://romanhermanos.com.ec/index.php/quienes-somos>

**Elaborado por:** La Autora

## Orgánico Estructural

La empresa matriz Román Hermanos Cía. Ltda., está conformada por 1 gerente general y una nómina de 54 empleados que se distribuyen de acuerdo al orgánico estructural que se muestra en el gráfico N° 7.



# ORGANIGRAMA JERÁRQUICO FUNCIONAL

Versión 0

Pág. 1/1

F-SST-RH-016

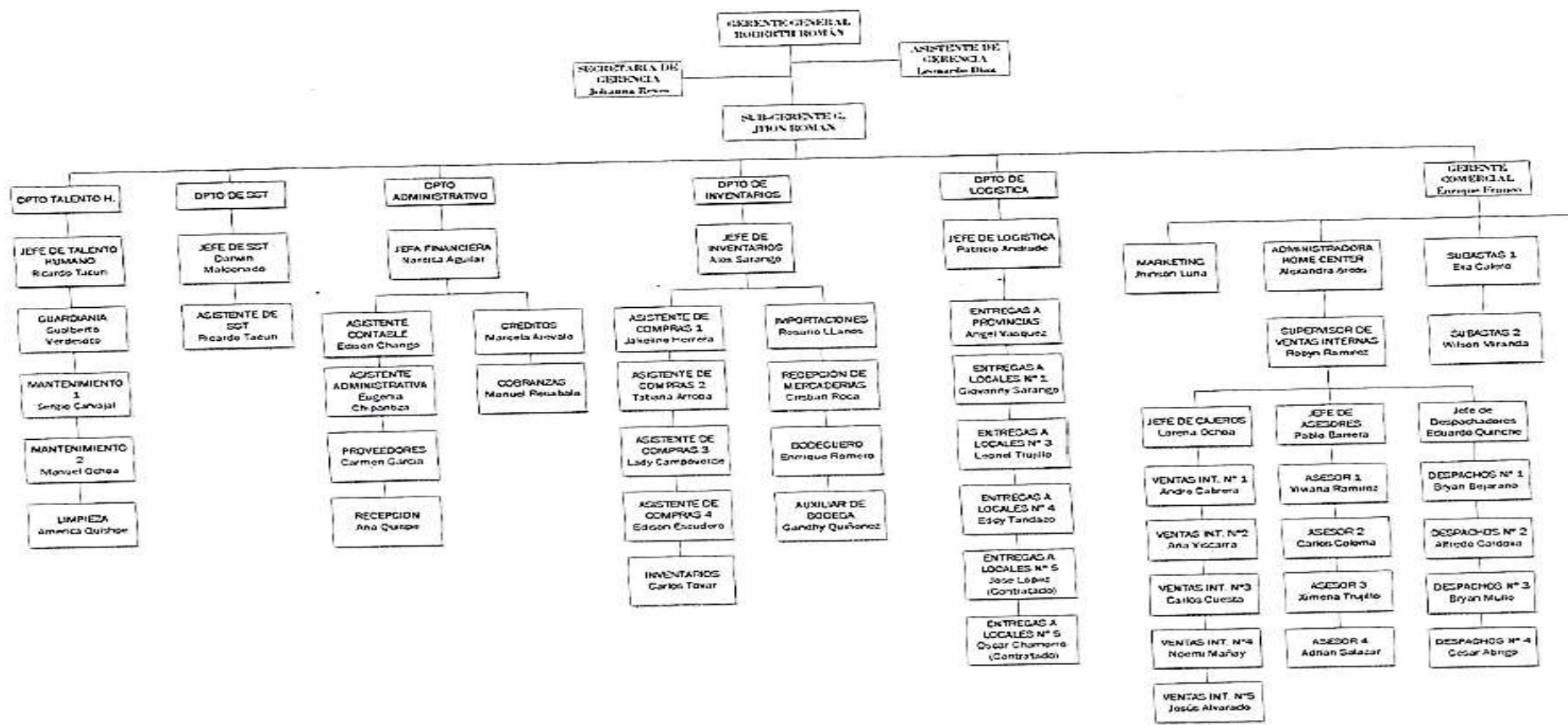


Gráfico N° 7: Organigrama de la empresa Román Hermanos Cía. Ltda.  
 Fuente: Departamento de Recursos Humanos  
 Elaborado por: La Autora

## Análisis de la Entrevista al Gerente General de Román Hermanos Cía. Ltda.

Cuadro N° 11: Análisis de Entrevista a Gerente General de Román Hermanos Cía. Ltda.

Nº	Pregunta	Respuesta	Análisis
1	¿Cuál es su perfil profesional?	No poseo título profesional.	El gerente no cuenta con herramientas técnicas profesionales para un mejor desempeño de las funciones inherentes a su cargo.
2	¿Durante cuánto tiempo lleva desempeñando sus funciones de Gerente de la empresa Román Hermanos Cía. Ltda.?	Mi función de gerente lo he desempeñado desde inicios de la empresa, es decir desde 28 de junio del 2001.	El gerente lleva en funciones 16 años. Sin embargo su actividad la ha realizado de manera empírica, es decir basado solo en experiencias diarias dentro del negocio.
3	¿Cuenta la empresa con filosofía empresarial?	Si, tiene establecida su misión, visión y valores construidos desde la actividad o razón de ser la empresa, es decir de la comercialización de materiales de ferretería.	Toda empresa, sin importar su tamaño, debe contar con una filosofía empresarial que permita guiar y recordar los objetivos y metas de la empresa, es decir hacia donde se dirigen sus actividades y aspiraciones a futuro por alcanzar.
4	¿Cree que la filosofía empresarial tiene concordancia con la estructura, funciones y procesos?	La filosofía empresarial de Román Hermanos Cía. Ltda., se estableció en base a la actividad de la empresa y de acuerdo a las necesidades que se han venido presentando en el camino se ha ido incorporando el personal respectivo para atender esas necesidades.	Desde el punto de vista que toda empresa tiene objetivos de crecimiento, a medida que se va cumpliendo dicho objetivo es indispensable ir organizando la estructura de la empresa de modo se pueda contar con personal suficiente e idóneo para atender los requerimientos de la misma.
5	¿Cuenta la empresa con un orgánico estructural?	La empresa está constituida por el Gerente General y 54 empleados distribuidos en diferentes áreas que se han establecido en base a las necesidades que poco a poco se han ido presentando a lo largo de los años.	El orgánico estructural actual de la empresa Román Hermanos Cía. Ltda., es bastante amplio pero con una distribución innecesaria en algunas áreas y debe analizarse si este cumple con los objetivos del negocio.

Nº	Pregunta	Respuesta	Análisis
6	¿Cuenta la empresa Román y Hermanos Cía. Ltda., con un área o departamento de recursos humanos?	Si cuenta con un departamento de recursos humanos, pero que tiene poco tiempo de creación, aproximadamente 4 años.	La organización eficiente y eficaz de un área de recursos humanos repercutirá en un excelente manejo del comportamiento organizacional de la empresa.
7	¿La empresa cuenta con manual de funciones para los cargos existentes dentro de la misma?	Actualmente no, pero se ha solicitado a talento humano la creación del respectivo manual de funciones para cada cargo.	Un manual de funciones norma y organiza las responsabilidades y deberes de los empleados en sus respectivos cargos dentro de la empresa
8	¿De qué manera se han definido las funciones de cada cargo dentro de la empresa?	Las funciones de cada empleado se han definido de manera empírica y de acuerdo a las necesidades de cada cargo o puesto.	Definir y organizar funciones de puestos permite delimitar responsabilidades de cada empleado en sus labores.
9	¿Se da a conocer en forma escrita a los empleados las funciones y responsabilidades que correspondan al puesto de trabajo de cada uno?	No, la asignación de funciones se explica de forma oral y conforme el empleado se va relacionando con el puesto.	La existencia de un manual de funciones escrito representa beneficios tanto para el empleado como para la empresa, pues de esta manera quedan definidos formalmente los deberes y responsabilidades de cada puesto para su completa comprensión y delimitación de funciones dentro de la empresa.
10	¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento de personal para la empresa?	Cuando se detecta la necesidad de un nuevo empleado sea por creación de nuevo puesto o sustitución de uno por otro empleado, se hace el requerimiento al área de talento humano, quienes a su vez, convocan a través de anuncio en prensa o por referencia de terceros.	El reclutamiento de personal debe hacerse tomando en cuenta al personal ya existente a través de promociones de cargo y cuando no existe dentro de la empresa el perfil idóneo, se recurre a un reclutamiento externo con el fin de garantizar la persona adecuada para el desarrollo de funciones.

Nº	Pregunta	Respuesta	Análisis
11	¿Cómo se realiza el proceso de selección de personal para la empresa?	Luego del reclutamiento donde se escogen los candidatos más idóneos, se los llama a rendir pruebas y los mejores puntuados pasan a entrevista, luego de lo cual se toma la decisión final.	La selección de personal de la empresa Román y Hermanos Cía. Ltda., cumple pasos muy básicos para su propósito, por lo que este proceso debe redefinirse para asegurar de esta manera una elección que no solo beneficie a la empresa sino también a la persona seleccionada.
12	¿Cuándo ingresa un nuevo empleado se realiza la respectiva inducción al mismo?	Cuando ingresa un nuevo empleado se da la bienvenida y se le asignan y explica las responsabilidades y deberes que debe llevar a cabo.	El tema de la inducción es indispensable realizarlo para asegurar una rápida adaptación del nuevo empleado en la empresa. Esto le permitirá tener de manera clara y global el objetivo del cargo asignado.
13	¿Qué tipo de contrato se aplica con los empleados de Román Hermanos Cía. Ltda.?	Se aplica el contrato de tiempo indefinido por escrito con cada empleado.	El gerente se refiere a los contratos de tipo expreso de acuerdo a lo que marca la ley laboral del país, pues la naturaleza de los puestos y funciones de la empresa permiten la aplicación de este tipo de contrato.
14	¿En base a que parámetros se establecen los sueldos de los empleados?	De acuerdo a los salarios mínimos sectoriales según la actividad, los mismos que están determinados por el Ministerio de Trabajo.	Al no existir valoración de puestos dentro de la empresa se recurre a un mecanismo que si bien es válido por la ley como la fijación de sueldos en base a la tabla de salarios mínimos, esto no siempre reflejará el verdadero valor de puestos de acuerdo a las funciones que realizan los empleados, lo cual puede ser desmotivante para los mismos.

Nº	Pregunta	Respuesta	Análisis
15	¿Cree usted que el ingreso mensual percibido por su empleado está acorde al trabajo que realiza?	Sí, porque se establecen de acuerdo a la tabla de salarios definida por el Ministerio de Trabajo para cada año.	Si bien los sueldos se establecen de acuerdo a los salarios mínimos establecidos por el Ministerio de Trabajo según actividades, puede existir disconformidad de los empleados pues pudieran ver no valorado su trabajo a una realidad del mismo.
16	¿Recibe el personal un ingreso adicional por las horas excedentes de trabajo?	Se reconoce a los empleados el pago de horas extras dependiendo de sus funciones.	La ley establece que todo empleado, público o privado, debe ser reconocido con pagos extra por sus funciones fuera de hora laborales.
17	¿Se realizan evaluaciones de las funciones de cada puesto de trabajo?	No existe definido ningún mecanismo formal para evaluación de funciones del personal de la empresa Román Hermanos Cía. Ltda.	Un sistema de evaluación de funciones de los empleados permitiría medir a la empresa el rendimiento apropiado de cada uno y detectar de esta forma los errores, aplicar correctivos y en otros casos identificar eficiencias y motivar a los mismos.
18	¿Dentro de la empresa se aplica un sistema de valuación de puestos?	No, pues cada puesto y funciones se han creado en base a la necesidad que se presenta dentro de la empresa.	El desconocimiento del valor de cada puesto, no permite definir un valor adecuado de sueldo que motive al empleado a rendir en mayor capacidad.
19	¿Reciben los empleados capacitaciones por parte de la empresa?	No todos los empleados han recibido capacitaciones externas de parte de la empresa. Generalmente se lo hace con personal del departamento financiero para actualización de conocimientos como por ejemplo normas tributarias y contables.	Un plan de capacitaciones sin duda motivaría al empleado tanto en el desempeño de funciones pues las capacitaciones le permitirían rendir con mejor conocimiento sus funciones dentro de la empresa ya la vez actualizarse profesionalmente.

Fuente: Entrevista a Gerente General de Román Hermanos Cía. Ltda.

Elaborado por: La Autora

## Análisis de las encuestas a clientes internos de Román Hermanos Cía. Ltda.

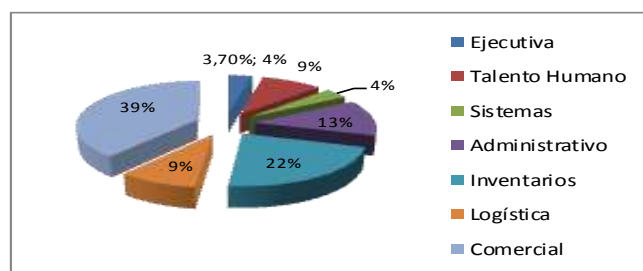
### 1. ¿En qué departamento de la empresa Román Hermanos Cía. Ltda., desempeña sus funciones?

**Cuadro N° 12: Empleados por área de funciones**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Ejecutiva	2	3,70%
Talento Humano	5	9,26%
Sistemas	2	3,70%
Administrativo	7	12,96%
Inventarios	12	22,22%
Logística	5	9,26%
Comercial	21	38,89%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas a Clientes Internos

Elaborado por: La Autora



**Gráfico N° 8: Empleados por área de funciones**

Fuente: Cuadro N° 12

Elaborado por: La Autora

## Análisis e Interpretación

De los clientes internos encuestados, el 38,89% corresponden al área comercial, el 22,22% al de inventarios, el 12,96% son administrativos, el 9,26% a logística, otro 9,26% a talento humano, el 3,70 a sistemas y un 3,70% al área ejecutiva.

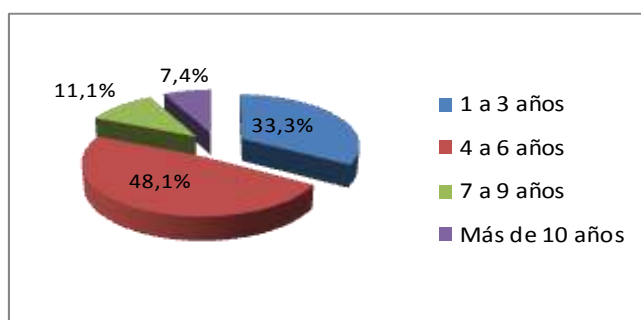
## 2. ¿Cuánto tiempo lleva en funciones dentro de su cargo en la empresa Román Hermanos Cía. Ltda.?

**Cuadro Nº 13: Tiempo en funciones dentro de la empresa**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
1 a 3 años	18	33,3%
4 a 6 años	26	48,1%
7 a 9 años	6	11,1%
Más de 10 años	4	7,4%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuestas a Clientes Internos

Elaborado por: La Autora



**Gráfico Nº 9:** Tiempo en funciones dentro de la empresa

Fuente: Cuadro Nº 13

Elaborado por: La Autora

### Análisis e Interpretación

De los clientes internos encuestados, el 48,10% tiene un tiempo de permanencia en la empresa entre 4 y 6 años. El 33,3% entre 1 a 3 años. El 11,1% entre 7 y 9 años. El 7,4% más de 10 años en funciones. Estos resultados muestran que tiende a haber estabilidad dentro de la empresa Román Hermanos Cía. Ltda., para sus empleados.



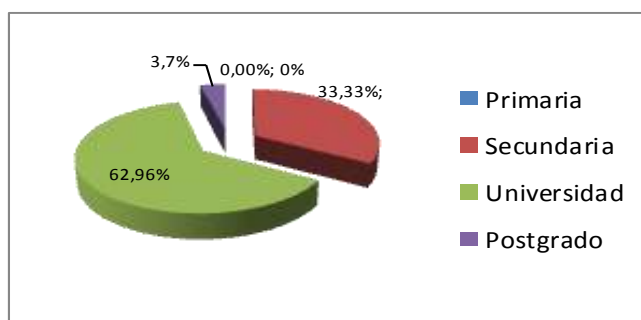
### 3. ¿Cuál es su nivel de estudios?

**Cuadro N° 14: Nivel de estudios**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	0	0,00%
Secundaria	18	33,33%
Universidad	34	62,96%
Postgrado	2	3,70%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuestas a Clientes Internos

**Elaborado por:** La Autora



**Gráfico N° 10: Nivel de estudios**

**Fuente:** Cuadro N° 14

**Elaborado por:** La Autora

### Análisis e Interpretación

De los clientes internos encuestados, el 62,96% tienen estudios universitarios, el 33,33% tienen estudios secundarios y el 3,7% tienen estudios de postgrado. Existe un alto porcentaje de profesionales preparados académicamente para el desempeño de sus funciones dentro de la empresa Román Hermanos Cía. Ltda.

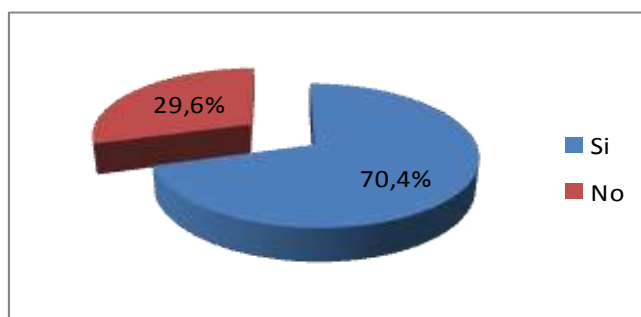
#### 4. ¿Conoce usted la filosofía empresarial de Román Hermanos Cía. Ltda.?

**Cuadro N° 15: Conocimiento de filosofía empresarial**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	38	70,4%
No	16	29,6%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuestas a Clientes Internos

Elaborado por: La Autora



**Gráfico N° 11: Conocimiento de filosofía empresarial**

Fuente: Cuadro N° 15

Elaborado por: La Autora

#### Análisis e Interpretación

De los clientes internos encuestados, el 70% indica que tiene conocimiento de la filosofía empresarial de Román Hermanos Cía. Ltda. El 29,6% señala que no tiene conocimiento de la misma. Estos resultados revelan que mayor parte de los empleados conocen la misión, visión y valores de la empresa, sin embargo el resultado acorde a esta pregunta debe ser el 100% de la planta de personal, por lo cual se debe buscar empoderar de esta filosofía a todos los empleados de Román Hermanos Cía. Ltda.

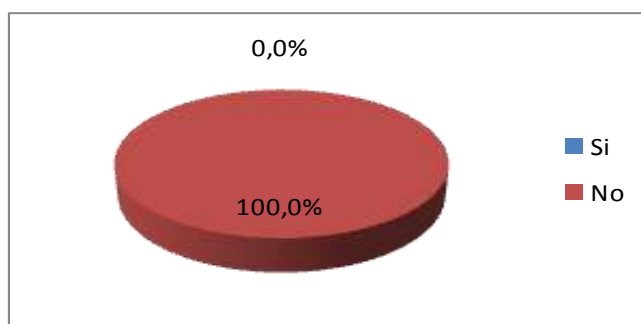
5. ¿Las actividades que realiza en su puesto de trabajo están delimitadas y enmarcadas en un manual de funciones?

**Cuadro N° 16: Manual de Funciones**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,0%
No	54	100,0%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuestas a Clientes Internos

Elaborado por: La Autora



**Gráfico N° 12: Manual de Funciones**

Fuente: Cuadro N° 16

Elaborado por: La Autora

### Análisis e Interpretación

De los clientes internos encuestados, el 100% señala que las actividades que realizan en sus respectivos puestos de trabajo o están delimitadas ni enmarcadas en un manual de funciones. Este resultado confirma que los deberes y responsabilidades de cada empleado no se encuentran formalmente establecidos para un correcto desempeño de su parte.

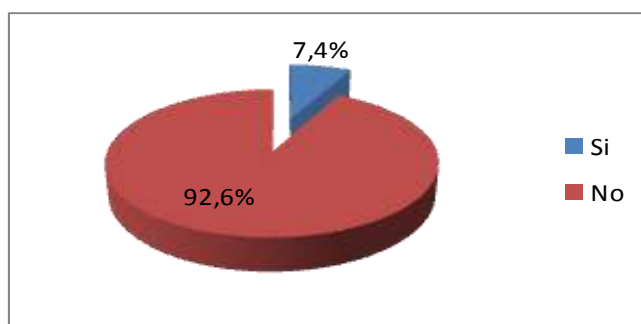
**6. ¿Se encuentran definidas claramente y comunicadas sus funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo en la empresa?**

**Cuadro Nº 17: Funciones definidas**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	7,4%
No	50	92,6%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuestas a Clientes Internos

Elaborado por: La Autora



**Gráfico Nº 13: Funciones definidas**

Fuente: Cuadro Nº 17

Elaborado por: La Autora

### **Análisis e Interpretación**

De los clientes internos encuestados, el 92,6% no tienen definidas claramente sus funciones dentro de la empresa Román Hermanos Cía. Ltda. El 7,4% si tienen definidas claramente sus actividades. Este resultado demuestra que los empleados no tienen claro y delimitado sus funciones dentro de la empresa lo cual puede significar por ejemplo duplicidad de funciones, demoras frente a los clientes, etc.

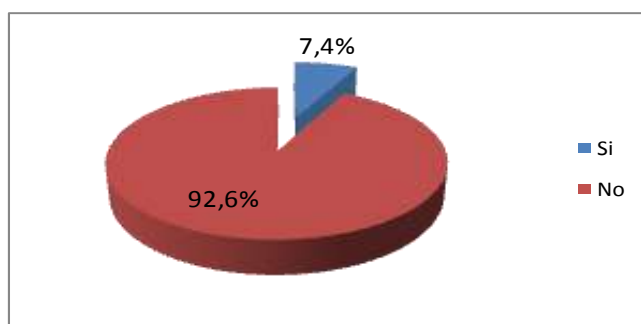
**7. ¿Se encuentra satisfecho/a con las tareas asignadas en su puesto de trabajo?**

**Cuadro Nº 18: Satisfacción de tareas asignadas**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	7,4%
No	50	92,6%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuestas a Clientes Internos

Elaborado por: La Autora



**Gráfico Nº 14: Satisfacción de tareas asignadas**

Fuente: Cuadro Nº 18

Elaborado por: La Autora

### **Análisis e Interpretación**

De los clientes internos encuestados, el 92,6% no se sienten satisfechos con las tareas asignadas dentro de la empresa Román Hermanos Cía. Ltda. El 7,4% si tienen satisfacción en cuanto al asignamiento de sus funciones. Este resultado demuestra que los empleados no están realizando sus funciones plenamente convencidos de que deben hacerlo, por lo cual es imprescindible realizar un manual de funciones para dejar en claro sus responsabilidades.

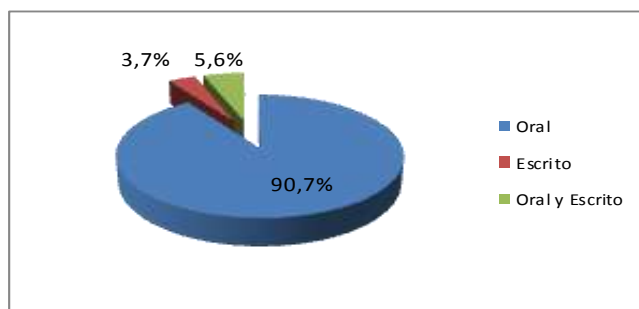
**8. ¿A través de que medio recibe usted las instrucciones para el cumplimiento de sus actividades por parte de su superior?**

**Cuadro N° 19: Medios de recepción de instrucciones**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Oral	49	90,7%
Escrito	2	3,7%
Oral y Escrito	3	5,6%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuestas a Clientes Internos

Elaborado por: La Autora



**Gráfico N° 15: Medios de recepción de instrucciones**

Fuente: Cuadro N° 19

Elaborado por: La Autora

### **Análisis e Interpretación**

De los clientes internos encuestados, el 90,7% recibe instrucciones de sus funciones únicamente en forma oral. El 5,6% recibe tanto oral como escrito sus respectivas funciones. El 3,7% en forma escrita. Este resultado indica que hay un alto porcentaje de informalidad al momento de transmitir instrucciones a empleados lo cual deja un alto margen al cometimiento de errores.

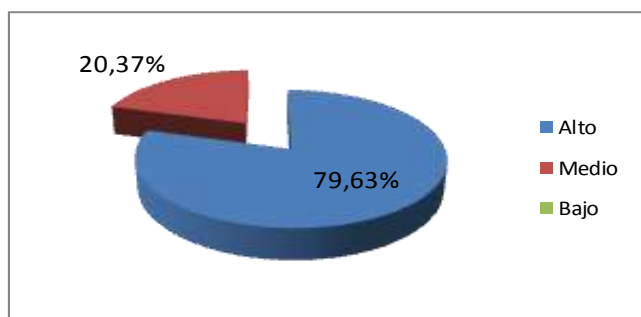
## 9. ¿Cómo usted considera la responsabilidad de sus funciones?

**Cuadro Nº 20: Nivel de Responsabilidad de funciones**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Alto	43	79,63%
Medio	11	20,37%
Bajo	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuestas a Clientes Internos

**Elaborado por:** La Autora



**Gráfico Nº 16:** Nivel de responsabilidad de funciones

**Fuente:** Cuadro Nº 20

**Elaborado por:** La Autora

### Análisis e Interpretación

De los clientes internos encuestados, el 79,63% indica que el nivel de responsabilidad de sus funciones es alto. El 20,37% señala que es de nivel medio. Este resultado determina que a mayor responsabilidad mayor formalidad en la asignación de funciones por ende es indispensable la realización de un manual de funciones para dejar establecido por escrito los deberes de cada empleado, de tal manera cada uno se empape de sus tareas y grado de responsabilidad.

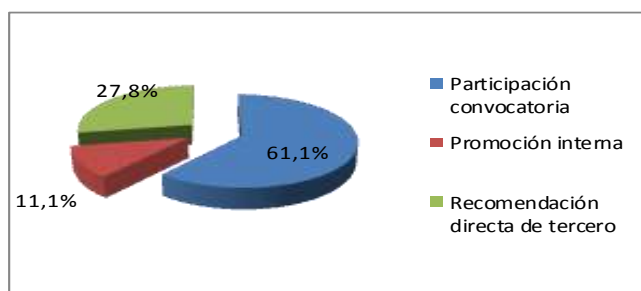
**10. ¿Cuál fue el medio de reclutamiento a través del cual usted ingresó a laborar en la empresa Román Hermanos Cía. Ltda.?**

**Cuadro N° 21: Adjudicación de puesto**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Participación convocatoria	33	61,1%
Promoción interna	6	11,1%
Recomendación directa de tercero	15	27,8%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** Encuestas a Clientes Internos

**Elaborado por:** La Autora



**Gráfico N° 17:** Adjudicación de puesto

**Fuente:** Cuadro N° 21

**Elaborado por:** La Autora

### **Análisis e Interpretación**

De los clientes encuestados, el 61,1% señala que se adjudicó su puesto por participación en convocatoria. El 27,8% por recomendación directa de tercero. El 11,1% por promoción interna. Este resultado señala que dentro de la empresa existe oportunidad de participación laboral por parte de la ciudadanía local.



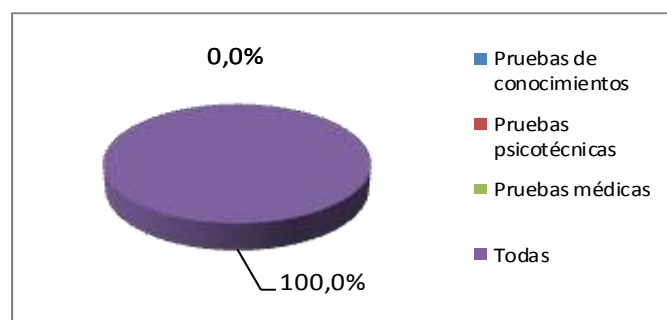
## 11. ¿Qué técnicas de selección fueron aplicadas sobre usted para su ingreso a la empresa?

**Cuadro N° 22: Técnicas de selección**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Pruebas de conocimientos	0	0,0%
Pruebas psicotécnicas	0	0,0%
Pruebas médicas	0	0,0%
Todas	54	100,0%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuestas a Clientes Internos

Elaborado por: La Autora



**Gráfico N° 18: Técnicas de selección**

Fuente: Cuadro N° 22

Elaborado por: La Autora

### Análisis e Interpretación

De los empleados internos encuestados, el 100% tuvo que realizarse y cumplir con todas las pruebas de selección requeridas por la empresa Román Hermanos Cía. Ltda.

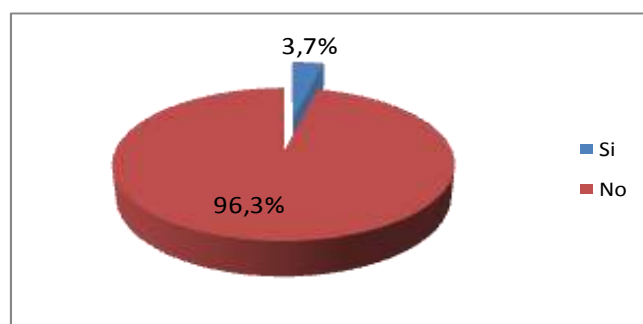
**12. ¿Al momento de ingresar a la empresa usted recibió la debida inducción para su puesto de trabajo?**

**Cuadro Nº 23: Inducción**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	3,7%
No	52	96,3%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuestas a Clientes Internos

Elaborado por: La Autora



**Gráfico Nº 19: Inducción**

Fuente: Cuadro Nº 23

Elaborado por: La Autora

### **Análisis e Interpretación**

De los empleados encuestados, el 96,3% señala no haber recibido la debida inducción para su ingreso a la empresa Román Hermanos Cía. Ltda. El 3,7% señala si haber recibido la inducción apropiada.

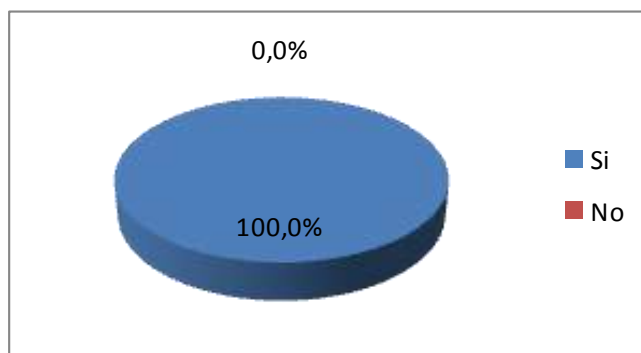
**13.¿Sus funciones dentro la empresa Román Hermanos Cía. Ltda., las realiza bajo contrato?**

**Cuadro N° 24: Contrato**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	54	100,0%
No	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** Encuestas a Clientes Internos

**Elaborado por:** La Autora



**Gráfico N° 20: Contrato**

**Fuente:** Cuadro N° 24

**Elaborado por:** La Autora

### **Análisis e Interpretación**

De los empleados encuestados, el 100% señala que se encuentran bajo modalidad de contrato con la empresa Román Hermanos Cía. Ltda. Por lo tanto reciben los beneficios de ley que se establecen.

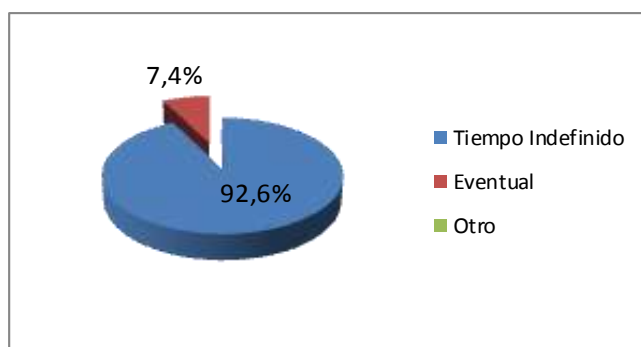
#### 14. ¿Qué tipo de contrato lo liga a la empresa Román Hermanos Cía. Ltda.?

**Cuadro Nº 25: Modalidad de contrato**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Tiempo Indefinido	50	92,6%
Eventual	4	7,4%
Otro	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** Encuestas a Clientes internos

**Elaborado por:** La Autora



**Gráfico Nº 21: Modalidad de contrato**

**Fuente:** Cuadro Nº 25

**Elaborado por:** La Autora

#### **Análisis e Interpretación**

De los empleados encuestados, el 92,6% se encuentra laborando en Román Hermanos bajo modalidad de contrato indefinido. El 7,4% lo hace bajo contrato eventual. De esta manera la empresa Román Hermanos Cía. Ltda., cumple con condiciones de contratos reconocidos bajo la ley laboral del país.

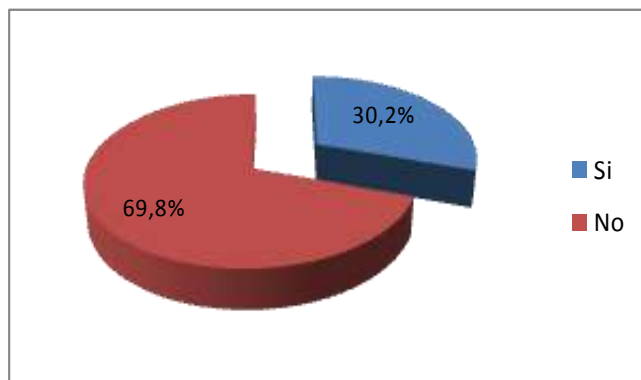
### 15. ¿Está usted de acuerdo con el salario que percibe por sus funciones?

**Cuadro N° 26: Salario**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	30,2%
No	37	69,8%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** Encuestas a Clientes internos

**Elaborado por:** La Autora



**Gráfico N° 22: Salario**

**Fuente:** Cuadro N° 26

**Elaborado por:** La Autora

### Análisis e Interpretación

De los empleados encuestados, el 69,8% señala no estar de acuerdo con el salario que perciben. El 30,2% indican si estar de acuerdo. Para aplicar en cada empleado un salario adecuado es necesario hacer una valoración de puestos que determinen el mejor salario a cada uno.

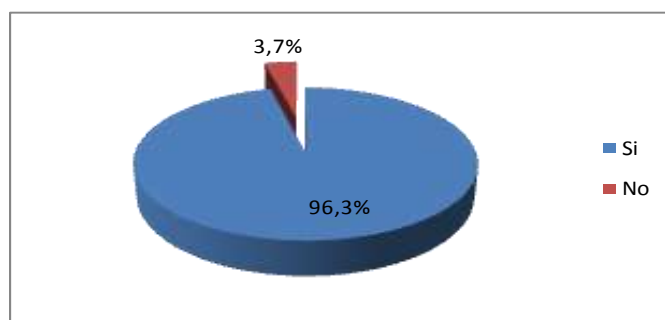
**16. ¿Considera que tiene los conocimientos necesarios para desempeñar el cargo que ocupa?**

**Cuadro N° 27: Conocimientos necesarios**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	52	96,3%
No	2	3,7%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuestas a Clientes Internos

Elaborado por: La Autora



**Gráfico N° 23: Conocimientos necesarios**

Fuente: Cuadro N° 27

Elaborado por: La Autora

### **Análisis e Interpretación**

De los clientes internos encuestados, el 96,3% señala que cuentan con los conocimientos necesarios para desempeñar las funciones del puesto asignado dentro de la empresa Román Hermanos Cía. Ltda. El 3,7% considera que no cuenta con los conocimientos suficientes y necesarios.

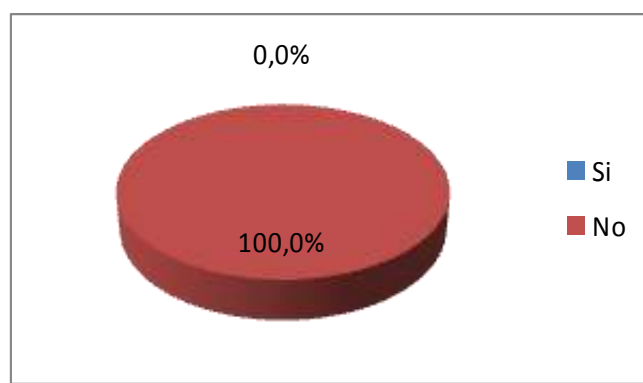
### 17. ¿Es usted periódicamente evaluado por sus funciones?

**Cuadro N° 28: Evaluación periódica**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,0%
No	54	100,0%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** Encuestas a Clientes internos

**Elaborado por:** La Autora



**Gráfico N° 24: Evaluación periódica**

**Fuente:** Cuadro N° 28

**Elaborado por:** La Autora

### Análisis e Interpretación

De los empleados encuestados, el 100% señala no recibir ningún tipo de evaluación sobre sus funciones. La empresa debe establecer el mecanismo apropiado para realizar la evaluación de funciones de sus empleados a fin de aplicar correctivos o motivaciones según resulte

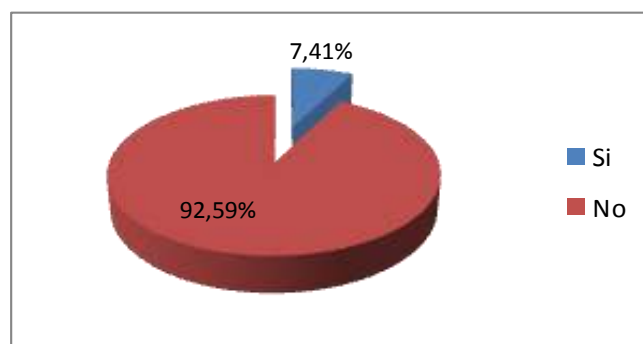
**18. ¿Recibe capacitaciones por parte de la empresa Román Hermanos Cía. Ltda.?**

**Cuadro N° 29: Capacitaciones**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	7,41%
No	50	92,59%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas a Clientes Internos

Elaborado por: La Autora



**Gráfico N° 25: Capacitaciones**

Fuente: Cuadro N° 29

Elaborado por: La Autora

### **Análisis e Interpretación**

De los empleados encuestados, el 92,59% señala que no reciben capacitaciones de parte de la empresa Román Hermanos Cía. Ltda. El 7,41% indica que si reciben capacitaciones para su labor. Este resultado señala que la empresa debe procurar dar a sus empleados las respectivas capacitaciones para un mejor desempeño en sus puestos de trabajo.



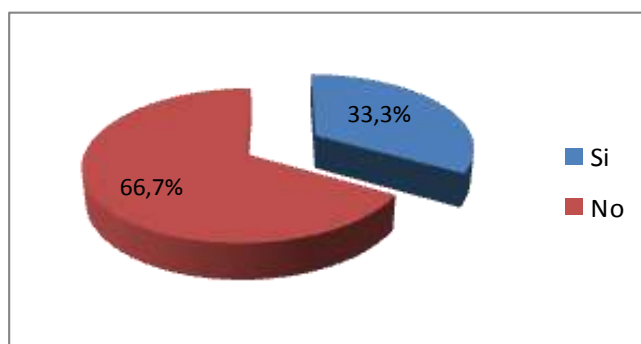
**19. ¿Considera que la empresa presta las condiciones para su crecimiento profesional dentro de la misma?**

**Cuadro N° 30: Crecimiento Profesional**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	33,3%
No	36	66,7%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** Encuestas a Clientes Internos

**Elaborado por:** La Autora



**Gráfico N° 26: Crecimiento Profesional**

**Fuente:** Cuadro N° 30

**Elaborado por:** La Autora

### **Análisis e Interpretación**

De los empleados encuestados, el 66,7% señala que no consideran que la empresa Román Hermanos Cía. Ltda., preste las condiciones para el crecimiento profesional de sus empleados al interior de la misma. El 33,3% manifiesta que si hay posibilidades de crecimiento dentro de la empresa.

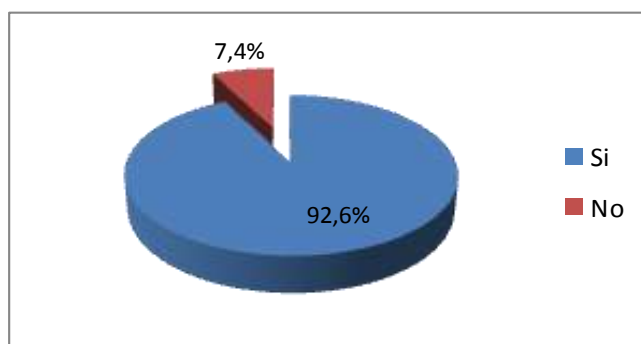
**20. ¿Considera que las funciones asignadas a su puesto representen riesgo para usted?**

**Cuadro Nº 31: Riesgo**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	50	92,6%
No	4	7,4%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuestas a Clientes Internos

Elaborado por: La Autora



**Gráfico Nº 27: Riesgo**

Fuente: Cuadro Nº 31

Elaborado por: La Autora

### **Análisis e Interpretación**

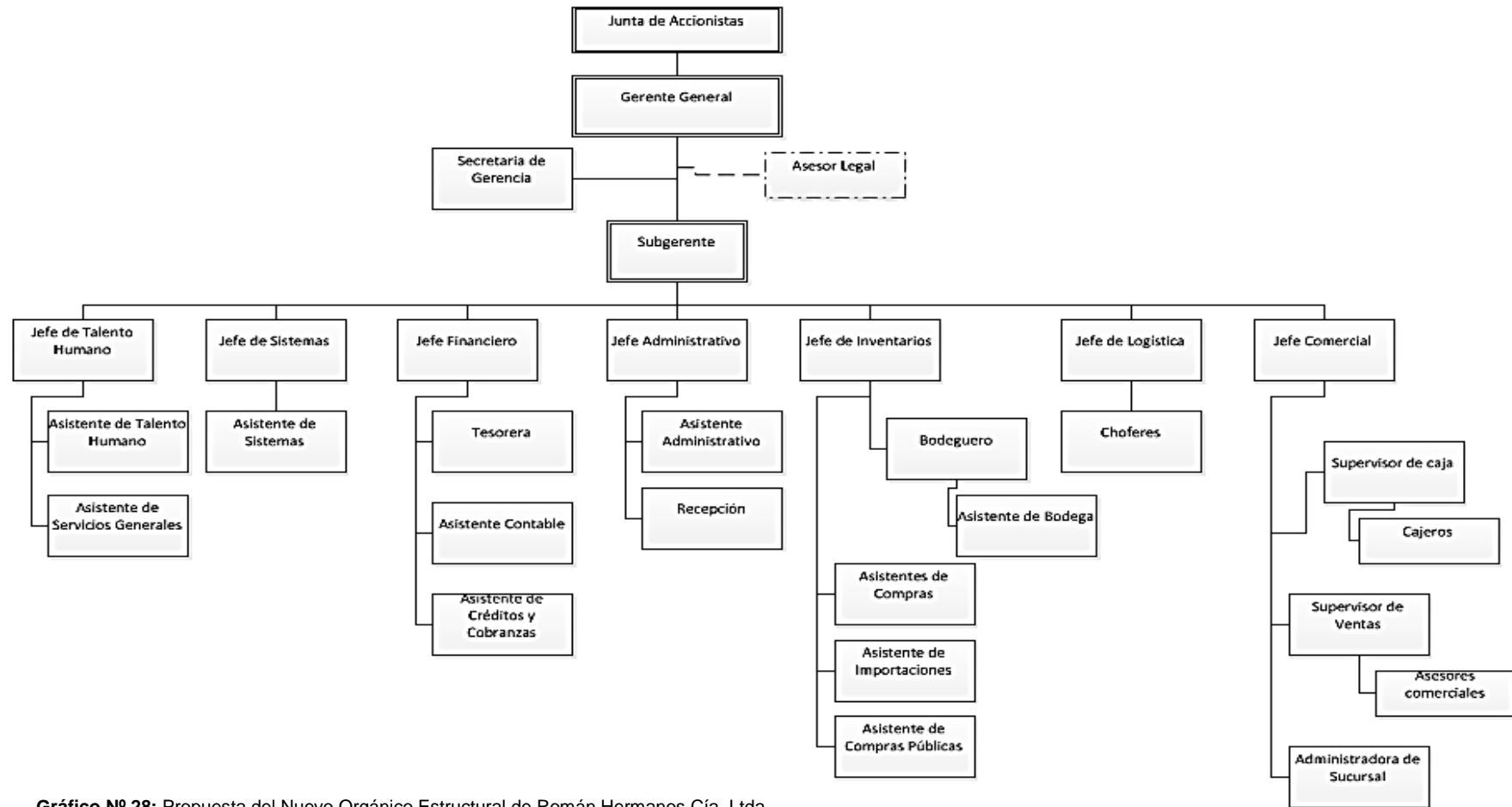
De los empleados encuestados, el 92,6% señala que no consideran que las funciones asignadas a su puesto representen algún tipo de riesgo para ellos. El 7,4% señala que si está presente un grado de riesgo

## **g. Discusión**

En base a los resultados de la investigación aplicada sobre la empresa Román Hermanos Cía. Ltda., y detectado que es necesario la formulación de un reglamento de admisión y empleo, un manual de funciones y realizar el respectivo procedimiento de valoración de puestos de la mencionada empresa, es indispensable realizar la propuesta de un nuevo organigrama empresarial que se sujete de mejor manera a la actividad de la empresa Román Hermanos Cía. Ltda., de tal manera se logren los objetivos y metas planteados en su filosofía empresarial: misión, visión y valores.

### **Propuesta de nuevo orgánico estructural para empresa Román Hermanos Cía. Ltda.**

En el gráfico N° 26 se presenta la propuesta de un nuevo orgánico estructural para la empresa Román Hermanos Cía. Ltda., donde se ha incorporado una nueva área al ya establecido actualmente, el cual corresponde al área financiera, donde más bien se ha separado del área administrativa, definiendo y delimitando de esta manera una de la otra para no mezclar funciones que solo aplican a cada una como tal y lograr así un manejo claro, definido y sin duplicar funciones para los empleados correspondientes a cada área.



**Gráfico Nº 28:** Propuesta del Nuevo Orgánico Estructural de Román Hermanos Cía. Ltda.  
Elaborado por: La Autora



**Reglamento de**

**Admisión y Empleo**

**para la Empresa Román**

**Hermanos Cía. Ltda.**

**Reglamento de Admisión y Empleo para la Empresa Román Hermanos Cía.  
Ltda.**

La Empresa Román Hermanos Cía. Ltda., legalmente constituida, con domicilio principal en la ciudad de Lago Agrio, con aplicación de lo que dispone el artículo 64 del Código del Trabajo, establece el presente Reglamento de admisión y Empleo, que para actualizar la normativa de selección de su personal.

**CAPÍTULO I**

**OBJETO SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN Y OBJETIVO DEL REGLAMENTO**

- Art.- 1. **OBJETO GENERAL.-** La Empresa Román Hermanos Cía. Ltda., tiene como objetivo principal la venta de artículos de ferretería, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 1 del contrato de constitución; objeto que lo realiza acatando estrictamente todas las disposiciones legales vigentes.
- Art.- 2. **OBJETO DEL REGLAMENTO.-** Esta norma tiene por objeto establecer el procedimiento y los instrumentos de carácter técnico y operativo que permitan a las unidades de administración del talento humano escoger a la persona más idónea entre las y los postulantes para ocupar un puesto dentro de la empresa Román Hermanos Cía. Ltda.

## **CAPÍTULO II**

### **VIGENCIA, CONOCIMIENTO, DIFUSIÓN, ALCANCE Y ÁMBITO DE APLICACIÓN**

- Art.- 3. **VIGENCIA.-** Este reglamento Interno comenzará a regir desde el 5 de noviembre del 2017, fecha en que es aprobado por la Junta Directiva de la empresa.
- Art.- 4. **ORDENES LEGÍTIMAS.-** Con apego a la ley y dentro de las jerarquías establecidas en el organigrama de la Empresa, los trabajadores deben obediencia y respeto a sus superiores, a más de las obligaciones que corresponden a su puesto de trabajo, deberán ceñirse a las instrucciones y disposiciones legítimas, sea verbales o por escrito que reciban de sus jefes inmediatos.
- Art.- 5. **ÁMBITO DE APLICACIÓN.-** El presente Reglamento de admisión y empleo es de aplicación obligatoria para todos los ejecutivos, empleados y trabajadores, que actualmente o a futuro laboren para la Empresa Román Hermanos Cía. Ltda.

## **CAPÍTULO III**

### **RECLUTAMIENTO**

- Art.- 6. Corresponde al departamento de Talento Humano la aplicación de procesos de reclutamiento, este no podrá iniciar ningún proceso sin que se haya dado una vacante y sin la debida autorización del Gerente General, la misma que se aprobara mediante una solicitud de empleado o solicitud de personal.

- Art.- 7. Con la intención de vigilar el acceso de nuevas oportunidades para los trabajadores, los medios o canales de reclutamiento a utilizarse en todos los cargos vacantes en la Compañía serán Interno y Externo.
- Art.- 8. Del reclutamiento Interno, al presentarse la determinada vacante el departamento de Talento Humano llenara la misma mediante la reubicación de sus trabajadores, a través de ascensos.
- Art.- 9. Del reclutamiento Externo, al presentarse la vacante el departamento de Talento Humano llamara al curso de merecimiento y oposición, a través de anuncios en la radio, páginas de internet, diario de la localidad, consulta de archivos de candidatos.
- Art.- 10. En las convocatorias para el concurso de la vacante el departamento de Talento Humano deberá hacer constar: Nombre y dirección de la Compañía, especificación del cargo, salario nominal, fecha de presentación de documentación personal, lugar de presentación de documentación y más información necesaria para el caso.

## **CAPÍTULO IV**

### **SELECCIÓN**

- Art.- 11. El departamento de Talento Humano, luego de haber cumplido con el proceso de reclutamiento tendrá la obligación de, redactar y calificar las pruebas de conocimiento a los participantes reclutados para cubrir la vacante.



Art.- 12. Es facultad del departamento de Talento Humano la aplicación de procesos de selección, según el perfil necesario, dicho procedimiento se define en los siguientes pasos:

- a) Análisis de las Solicitudes.
- b) Entrevista Preliminar.
- c) Entrevista de Selección.
- d) Pruebas Psicológicas.
- e) Pruebas de Trabajo.
- f) Examen Médico.
- g) Entrevista Final

Art.- 13. Para los procesos de selección no podrá aplicarse exámenes que tengan el carácter de invasivo o discriminatorio, como por ejemplo pruebas de embarazo.

Art.- 14. El aspirante que haya sido declarado apto para cumplir las funciones inherentes al puesto, en forma previa a la suscripción del contrato correspondiente, deberá llenar un formulario de "datos personales del trabajador"; entre los cuáles se hará constar la dirección de su domicilio permanente, los número telefónicos (celular y fijo) que faciliten su ubicación y números de contacto referenciales para prevenir inconvenientes por cambios de domicilio.

Para la suscripción del contrato de trabajo, el aspirante seleccionado deberá presentar los siguientes documentos actualizados:

- a)** Hoja de vida actualizada.
- b)** Al menos dos (2) certificados de honorabilidad.
- c)** Exhibir originales y entregar 2 copias legibles y a color de la cédula de ciudadanía; certificado de votación; y, licencia de manejo cuando corresponda.
- d)** Presentar los originales y entregar copias de los certificados o títulos legalmente conferidos, con el correspondiente registro de la autoridad pública competente.
- e)** Partida de matrimonio y de nacimiento de sus hijos según el caso.
- f)** Dos fotografías actualizadas tamaño carné.
- g)** Formulario de Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta (No. 107), conferido por el último empleador.
- h)** Certificados de trabajo y honorabilidad.

La alteración o falsificación de documentos presentados por el aspirante o trabajador constituye falta grave que faculta al empleador a solicitar visto bueno ante el Inspector del Trabajo competente; sin perjuicio, de la obligatoria remisión de la información y documentos a las autoridades penales que corresponda.

Art.- 15. Los aspirantes o candidatos deberán informar al momento de su contratación si son parientes de trabajadores de la Empresa Román

Hermanos Cía. Ltda., hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad.

## **CAPÍTULO V**

### **CONTRATACIÓN**

- Art.- 16. Una vez que sea aceptado el postulante para Trabajar en la empresa, suscribirá el correspondiente Contrato de Trabajo, el cual será suscrito por el Gerente General, de conformidad con las necesidades de la compañía y de acuerdo a la clasificación de contratos contemplados en la Ley, teniendo a este Reglamento de admisión y empleo como parte integral del suscrito contrato Laboral.
- Art.- 17. Las relaciones laborales acordadas se formalizan por escrito, mediante contrato a ser registrado en la Inspectoría de Trabajo, de conformidad con los requerimientos, características de las áreas de servicios, actividades que desarrolla la compañía y acuerdos constantes en el respectivo contrato.
- Art.- 18. Los contratos incluirán periodos de prueba que no podrán durar más de 90 días y estos tendrán por objeto apreciar por parte de la empresa, las aptitudes del trabajador y por parte de este, las conveniencias de las condiciones de trabajo.
- Art.- 19. Durante el periodo de prueba, el contrato puede darse por terminado unilateralmente en cualquier momento por las partes, 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 consideran regulados por las normas del Contrato de Trabajo desde la iniciación de dicho periodo de prueba. Los trabajadores en periodo de prueba gozan de todas las prestaciones.

## **CAPÍTULO VI**

### **INDUCCIÓN**

Art.- 20. Corresponde al departamento de Talento Humano realizar la inducción General a los nuevos trabajadores y la inducción específica a todos los trabajadores que tengan movimientos internos (ascensos), y esta no podrá durar más de 30 días.

Art.- 21. Todo personal nuevo contratado por la empresa, estará sometido a los procesos de inducción, para el cual el departamento de Talento Humano tomara como referencia los siguientes aspectos:

- a) Bienvenida, al nuevo empleado.
- b) Antecedentes de la Compañía.
- c) Descripción de la Compañía.
- d) Misión, visión y valores de la Compañía.
- e) Organigramas.
- f) Derechos y obligaciones.
- g) Tiempo y forma de pago.
- h) Seguridad social.
- i) Información de seguridad industrial y salud ocupacional.
- j) Equipos e Instrumentos de trabajo.
- k) Reglamento interno de trabajo, etc.

## **CAPÍTULO VI**

### **INTEGRACIÓN**

Art.- 22. El proceso de Integración del nuevo empleado se realizará a través del cumplimiento de los siguientes puntos:

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

## **CAPÍTULO VII**

### **DISPOSICIONES GENERALES**

Art.- 23. Los ascensos, promociones, cambios de ubicación, aumentos de sueldo, serán aprobados por la Gerencia de la Empresa, a pedido de cada uno de los jefes de departamento, comunicados previamente al personal de Talento Humano, el mismo que previamente llevará los documentos donde conste el historial del trabajador.

Art.- 24. La Empresa Román Hermanos Cía. Ltda., se reserva el derecho de presentar para aprobación del Ministerio de Trabajo en la ciudad de Nueva Loja, las reformas o adiciones que estimare conveniente a este Reglamento Complementario al Reglamento Interno, a fin de mejorar las condiciones de trabajo.

Art.- 25. Una vez aprobadas las Reformas o Adiciones, la Empresa Román Hermanos Cía. Ltda., dará a conocer a sus trabajadores, con la exhibición de las mismas, conforme a lo prescrito en este Reglamento de Admisión y Empleo en el Código de Trabajo.

## **CAPÍTULO IX**

### **DISPOSICIÓN FINAL**

Art.- 26. La junta general de accionistas, en concordancia con el gerente y representante legal de la Empresa Román Hermanos Cía. Ltda., Firman el presente reglamento de admisión y empleo, dado a los seis días del mes de noviembre del año 2017.

Atentamente,

**Sr. Roberth Román Bajaña**

**GERENTE GENERAL DE ROMÁN HERMANOS CÍA. LTDA.**



**Manual de Funciones**  
**para la Empresa Román**  
**Hermanos Cía. Ltda.**

## **Propuesta de un Manual de Funciones para la Empresa Román Hermanos Cía. Ltda.**

El manual de funciones y requisitos empleados de la Empresa Román Hermanos Cía. Ltda., es el instrumento de administración de personal, a través del cual se establecen los deberes de los empleos que conforman la planta laboral de la Empresa Román Hermanos Cía. Ltda., en particular los requerimientos exigidos para el desempeño de los mismos. Se constituye en el soporte técnico que justifica y da sentido a la existencia de los empleos en la empresa referida.

### **Objetivo**

El manual tiene los siguientes objetivos:

- Ser útil para orientar el desempeño, precisar de manera clara y concisa la razón de ser de cada empleo, determinar sus particulares responsabilidades y requisitos.
- Especificar los requerimientos de los empleos en términos de educación, experiencia, habilidades y destrezas, como un medio para objetar otros procesos como son: Selección y vinculación de personal, inducción, capacitación, entrenamiento y retroalimentación de la gestión.



- Generar en los empleados de la Empresa Román Hermanos Cía. Ltda., compromiso en el desempeño eficiente de los cargos, entregando la información básica sobre los mismos.

### **Alcance**

Este manual es aplicable a todos los niveles jerárquicos en que se agrupan los cargos pertenecientes a la Empresa Román Hermanos Cía. Ltda.,

### **Organización del Manual**

La estructura del Manual de Funciones se presenta por Dependencias y Niveles Jerárquicos: Directivo, Asesor, Ejecutivo, Profesional y Asistencial. Sobre cada Nivel Jerárquico se describen los requisitos para el desempeño del cargo.

Según la naturaleza general de las funciones, y los requisitos exigidos para su desempeño, los cargos de la Entidad se clasifican en los siguientes niveles jerárquicos: Nivel Legislativo, Nivel Asesor, Nivel Ejecutivo, Nivel Profesional y Nivel Asistencial.


**Nivel Legislativo:** Es el cargo correspondiente a los socios que integran la Junta Directiva y se encargan de plantear políticas institucionales, planes, programas y proyectos.

**Nivel asesor:** Agrupa los cargos cuyas funciones consisten en asistir, proponer y asesorar al Nivel Directivo.

**Nivel ejecutivo:** Comprende los cargos de la dirección, jefatura, evaluación y control de las Dependencias internas, encargadas de ejecutar y desarrollar las políticas, planes programas y proyectos.

**Nivel profesional:** Agrupa los cargos cuya naturaleza demanda la ejecución y aplicación de los conocimientos propios de cualquier carrera profesional, diferente a la técnica profesional y tecnológica, reconocida por la ley. Adicionalmente y según la complejidad y requisitos exigidos por el cargo, le puedan asignar funciones de coordinación, supervisión y/o control de Dependencias internas.

**Nivel asistencial:** Comprende los cargos cuyas funciones implican el ejercicio de actividades de apoyo y complementarias de las tareas propias de los niveles.

	
MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA ROMÁN HERMANOS CÍA. LTDA.	Código N°:
Nombre del Puesto	Socio
Área	Junta Directiva
Nivel de Jerarquía:	Legislativo
Jefe Inmediato:	n/a
<b>Naturaleza del Trabajo</b>	
Legislar y establecer políticas, normas para la empresa.	
<b>Tareas Típicas</b>	
Asignar al gerente que ponga en práctica y supervise los planes, programas y proyectos aprobados por la Junta Directiva.	
Participar y Asistir a reuniones para resolver los asuntos de la empresa	
Conocer y aprobar los balances de la empresa	
Establecer el porcentaje de reparto de las utilidades de la empresa.	
Seleccionar a los auditores externos de la empresa.	
Velar por los intereses de la empresa	
<b>Características de Clase</b>	
Responsabilidad administrativa y financiera.	
<b>Requisitos Mínimos</b>	
Aportar con el capital designado para la empresa.	

Fuente: Observación Directa

Elaborado por: La Autora

	
MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA ROMÁN HERMANOS CÍA. LTDA.	Código Nº:
Nombre del Puesto	Asesor Legal
Área	n/a
Nivel de Jerarquía:	Asesor
Jefe Inmediato:	n/a
<b>Naturaleza del Trabajo</b>	
Garantizar el cumplimiento de la legalidad en las operaciones en la empresa.	
<b>Tareas Típicas</b>	
Asesorar en la constitución, gestión y demás temas relacionados con la empresa.	
Defender los intereses de nuestra empresa en todo tipo de procedimientos judiciales.	
Estudiar y resuelve los problemas legales relacionados con la empresa, sus contratos, convenios y normas legales.	
Emitir informes jurídicos sobre las distintas áreas de la empresa.	
Redactar contratos	
Asesorar en materia de derecho empresarial.	
Intervenir en todo tipo de negociaciones laborales.	
<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>Educación:</b>	Título de Abogado
<b>Experiencia:</b>	3 años
<b>Edad Mínima:</b>	n/a
<b>Habilidades/destrezas:</b>	Toma de decisiones
	Liderazgo
	Manejo de conflictos


Fuente: Observación Directa

Elaborado por: La Autora

		
<b>MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA ROMÁN HERMANOS CÍA. LTDA.</b>	<b>Código N°:</b>	001
<b>Nombre del Puesto</b>	Gerente General	
<b>Nivel de Jerarquía:</b>	Ejecutivo	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Junta Directiva	
<b>Naturaleza del Trabajo</b>		
El cargo de Gerente General tiene la representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía y se encargara de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades.		
<b>Tareas Típicas</b>		
1) Establecer objetivos y metas específicas para la empresa. 2) Liderar la planeación estratégica para alcanzar los objetivos y metas antes determinados. 3) Incentivar procesos de cambio para obtener una mejora continua. 4) Decidir cuándo un nuevo proyecto será ejecutado, al igual que contrataciones o despido del personal. 5) Revisar el avance de la empresa en el aspecto administrativo y financiero. 6) Representar a la empresa en el ámbito legal tanto para la celebración y firma de contratos y obligaciones. 7) Planificar, dirigir y controlar las actividades de la empresa para un buen funcionamiento. 8) Promover un ambiente laboral donde los empleados se sientan a gusto y puedan obtener un crecimiento profesional. 9) Coordinar los incrementos de sueldos, sanciones, promociones, etc., con la parte administrativa de la empresa. 10) Velar por el patrimonio de la empresa. 11) Realizar un seguimiento a todas las áreas de la empresa para evaluar su eficiencia y desempeño.		
<b>Requisitos Mínimos</b>		
<b>Educación:</b>	Postgrado en Economía, Administración de empresas	
<b>Experiencia:</b>	3 años	
<b>Edad Mínima:</b>	n/a	
<b>Habilidades/destrezas:</b>	Espíritu de liderazgo. Pensamiento estratégico para resolver problemas Facilidad de negociación Capacidad de tomar decisiones de forma independiente rápida y oportuna Integridad moral y ética.	


Fuente: Observación Directa

Elaborado por: La Autora

		
<b>MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA ROMÁN HERMANOS CÍA. LTDA.</b>	<b>Código N°:</b>	002
<b>Nombre del Puesto</b>	Subgerente	
<b>Nivel de Jerarquía:</b>	Ejecutivo	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente General	
Naturaleza del Trabajo		
<p>Apoyar a la gerencia en el logro de los objetivos institucionales, diseñando y direccionando las estrategias hacia la rentabilidad, posicionamiento y sostenimiento en el mercado, a través de la integración de todas las áreas de la empresa y el mantenimiento de un clima y cultura motivadora que proyecte los más altos niveles de liderazgo, excelencia, eficiencia y competitividad.</p>		
Tareas Típicas		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinar los departamentos que conforman la empresa.</li> <li>2. Responder por las compras y ventas realizadas.</li> <li>3. Analizar las opciones ofrecidas por los proveedores y determinar la más conveniente.</li> <li>4. Realizar las compras de los productos a los proveedores.</li> <li>5. Mantener relación y comunicación directa con clientes y proveedores a fin de promover la integración con la empresa y de esta manera fortalecer los campos de acción y estrategias planteadas.</li> <li>6. Análisis y revisión de cartera de los clientes.</li> <li>7. Efectuar el pedido de la mercancía a los proveedores.</li> <li>8. Representar la compañía en diversos eventos.</li> <li>9. Velar por el manejo de un clima organizacional fundamentado en la importancia, integración y apoyo entre los colaboradores.</li> </ol>		
Requisitos Mínimos		
<b>Educación:</b>	Postgrado en Economía, Administración de empresas	
<b>Experiencia:</b>	3 años	
<b>Edad Mínima:</b>	n/a	
<b>Habilidades/destrezas:</b>	Espíritu de liderazgo. Pensamiento estratégico para resolver problemas Facilidad de negociación Capacidad de tomar decisiones de forma independiente rápida y oportuna Integridad moral y ética.	

Fuente: Observación Directa


Elaborado por: La Autora

		
<b>MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA ROMÁN HERMANOS CÍA. LTDA.</b>	<b>Código N°:</b>	003
<b>Nombre del Puesto</b>	Secretaria	
<b>Nivel de Jerarquía:</b>	Asistencial	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente General	
<b>Naturaleza del Trabajo</b>		
Apoyar constantemente en todas las actividades propias del trabajo secretarial, tales como redactar, recibir, clasificar, registrar y distribuir la documentación, así como llevar la agenda de actividades de la Gerencia General.		
<b>Tareas Típicas</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recepcionar, clasificar, registrar y tramitar la correspondencia que ingrese o egrese de la Gerencia General.</li> <li>2. Tomar dictado, realizar trabajos mecanográficos, digitar y redactar los documentos que le asigne el Gerente General.</li> <li>3. Recepcionar, revisar y verificar la documentación de la Empresa para la aprobación de la Gerencia General.</li> <li>4. Efectuar el seguimiento de la documentación emitida por la Gerencia General.</li> <li>5. Proporcionar a todas las Gerencias de la Empresa y/o Directorio los documentos normativos aprobados por la Gerencia General en forma oportuna.</li> <li>6. Mantener en forma reservada los asuntos que por su naturaleza así lo requieran.</li> <li>7. Mantener actualizado el archivo de la Gerencia General. Preparar y ordenar la documentación para las reuniones de más alto nivel.</li> <li>8. Preparar la agenda de actividades de la Gerencia General, estableciendo las coordinaciones necesarias para su conocimiento y cumplimiento.</li> <li>9. Remitir a las gerencias copia de los documentos normativos aprobados por la Gerencia General.</li> </ol>		
<b>Requisitos Mínimos</b>		
<b>Educación:</b>	Bachiller Secretariado Ejecutivo	
<b>Experiencia:</b>	1 año	
<b>Edad Mínima:</b>	22 años	
<b>Habilidades/destrezas:</b>	Trabajo en equipo Proactividad Responsabilidad Comunicación oral y escrita efectiva Integridad moral y ética.	

Fuente: Observación Directa

Elaborado por: La Autora




		
<b>MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA ROMÁN HERMANOS CÍA. LTDA.</b>	<b>Código N°:</b>	004
<b>Nombre del Puesto</b>	Jefe de Talento Humano	
<b>Nivel de Jerarquía:</b>	Ejecutivo	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente General	
Naturaleza del Trabajo		
Planificar, organizar, administrar y controlar la gestión de los Talentos Humanos, propiciando una cultura de alto desempeño, acorde a la Visión y Misión.		
Tareas Típicas		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificar, dirige y supervisa los programas de los diferentes subsistemas de recursos humanos (reclutamiento, selección y evaluación del desempeño) así como la aplicación de las políticas del personal.</li> <li>2. Velar porque la base de datos del personal se mantenga actualizada.</li> <li>3. Velar por la elaboración de los Indicadores de Gestión y memorias de la Dirección.</li> <li>4. Efectuar del envío a tiempo de los movimientos de personal (ingresos, egresos, promociones, traslados, transferencias) al Departamento de Nóminas.</li> <li>5. Vela por la correcta aplicación por parte del personal de la empresa, de las normas, procedimientos y disposiciones generales contenidas en el reglamento de personal</li> <li>6. Coordinar la realización de los estudios de expedientes del personal, para fines de dar las informaciones solicitadas, tales como: dimisiones, transferencias, vacaciones y otras.</li> <li>7. Coordinar y controla el programa anual de vacaciones.</li> </ol>		
Requisitos Mínimos		
<b>Educación:</b>	Psicología laboral, Abogacía, Administración o carreras afines.	
<b>Experiencia:</b>	3 años	
<b>Edad Mínima:</b>	30 años	
<b>Habilidades/destrezas:</b>	Orientación a resultados Habilidad para tomar decisiones oportunas. Responsabilidad Habilidad para conformar y dirigir grupos de trabajo. Buen manejo de las relaciones interpersonales.	

Fuente: Observación Directa


Elaborado por: La Autora



		
<b>MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA ROMÁN HERMANOS CÍA. LTDA.</b>	<b>Código N°:</b>	005
<b>Nombre del Puesto</b>	Asistente de Talento Humano	
<b>Nivel de Jerarquía:</b>	Asistencial	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Jefe de Talento Humano	
<b>Naturaleza del Trabajo</b>		
Ejecutar actividades de apoyo en el desarrollo del sistema integrado en la Gestión del Talento Humano a través de la colaboración eficiente en el área.		
<b>Tareas Típicas</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asistir en desarrollo de los procesos de Selección de Personal, Evaluación de Desempeño, Capacitación, Inducción y Desarrollo, Clasificación y Valoración de Cargos, Administración de Sueldos, Programas de Incentivos y Beneficios, Retiro.</li> <li>2. Asistir en la elaboración de los informes de evaluación del período de prueba, sumarios administrativos; informes técnicos de movimientos administrativos, licencias remuneradas al exterior y demás dictámenes de Recursos Humanos.</li> <li>3. Actualizar información relacionada con los reglamentos, normas y procedimientos en la Gestión del Talento Humano.</li> <li>4. Colaborar en el diagnóstico de las necesidades de personal de las distintas áreas organizacionales para la planificación del recurso humano.</li> <li>5. Recopilar las novedades de nómina horas extras, control de asistencia, permisos, contrataciones y desvinculaciones de personal a fin de entregar emitir un reporte actualizado para el pago de nómina.</li> </ol>		
<b>Requisitos Mínimos</b>		
<b>Educación:</b>	Psicología laboral, Abogacía, Administración o carreras afines.	
<b>Experiencia:</b>	2 años	
<b>Edad Mínima:</b>	25 años	
<b>Habilidades/destrezas:</b>	Orientación a resultados Habilidad para tomar decisiones oportunas. Responsabilidad Habilidad para conformar y dirigir grupos de trabajo. Buen manejo de las relaciones interpersonales.	


Fuente: Observación Directa

Elaborado por: La Autora

		
<b>MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA ROMÁN HERMANOS CÍA. LTDA.</b>	<b>Código N°:</b>	006
<b>Nombre del Puesto</b>	Auxiliar de Servicios Generales	
<b>Nivel de Jerarquía:</b>	Asistencial	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Jefe de Talento Humano	
Naturaleza del Trabajo		
Brindar apoyo al funcionamiento de la organización, manteniendo debidamente aseadas y ordenadas todas las áreas, e igualmente proporcionando el servicio de cafetería a los empleados y clientes de la empresa.		
Tareas Típicas		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ofrecer bebidas y brindar atención a visitantes, clientes y proveedores, durante su permanencia en las instalaciones de la compañía.</li> <li>2. Garantizar un ambiente aseado, realizando la limpieza diaria de oficinas, baños, cocina, pisos, ventanas, paredes, etc.</li> <li>3. Efectuar la compra de los implementos de aseo y de los víveres de la cafetería.</li> <li>4. Cuidar las plantas de las oficinas.</li> <li>5. Tener presentes consideraciones de protección personal en el desempeño de la labor para evitar la ocurrencia de accidentes.</li> <li>6. Reportar los inconvenientes presentados en el desarrollo de la labor.</li> <li>7. dar demás funciones inherentes a la naturaleza del cargo y aquellas que le sean asignadas por su jefe inmediato.</li> </ol>		
Requisitos Mínimos		
<b>Educación:</b>	Mínimo primaria	
<b>Experiencia:</b>	Ninguna	
<b>Edad Mínima:</b>	n/a	
<b>Habilidades/destrezas:</b>	Atención, trato y respeto hacia los demás Colaboración Trabajo en Equipo Responsabilidad	

Fuente: Observación Directa

Elaborado por: La Autora

		
<b>MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA ROMÁN HERMANOS CÍA. LTDA.</b>	<b>Código N°:</b>	007
<b>Nombre del Puesto</b>	Jefe de Sistemas	
<b>Nivel de Jerarquía:</b>	Ejecutivo	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente General	
<b>Naturaleza del Trabajo</b>		
Asegurar la optimización y el aprovechamiento de las capacidades internas en las actividades de desarrollo y mantenimiento de los proyectos de sistemas de información.		
<b>Tareas Típicas</b>		
1. Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades requeridas para el desarrollo, la adquisición y el mantenimiento de los sistemas informáticos, de acuerdo a las políticas y prioridades de la Institución. 2. Actuar como contraparte interna de los proveedores de servicio de mantenimiento de software. 3. Formular, ejecutar y supervisar las normas, planes de trabajo y procedimientos establecidos que aseguren el logro de su objetivo. 4. Monitorear la ejecución de los planes y metodología de trabajo y proponer iniciativas de soluciones en sistemas de información que optimicen los procesos y generen valor a la empresa. 5. Facilitar la actualización tecnológica del personal a su cargo y apoyarlo técnicamente en el desarrollo de las actividades del Departamento. 6. Realizar otras tareas afines a sus funciones, de acuerdo a las necesidades de funcionamiento y la evolución tecnológica.		
<b>Requisitos Mínimos</b>		
<b>Educación:</b>	Título universitario en el Área Informática.	
<b>Experiencia:</b>	3 años	
<b>Edad Mínima:</b>	30 años	
<b>Habilidades/destrezas:</b>	Planificación y organización Orden, disciplina y método Comunicación Orientación al cliente interno y externo	


Fuente: Observación Directa

Elaborado por: La Autora

		
<b>MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA ROMÁN HERMANOS CÍA. LTDA.</b>	<b>Código N°:</b>	008
<b>Nombre del Puesto</b>	Asistente de Sistemas	
<b>Nivel de Jerarquía:</b>	Asistencial	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Jefe de Sistemas	
<b>Naturaleza del Trabajo</b>		
Manejar los recursos de Informática, ejecutando procedimientos establecidos, a fin de apoyar el desarrollo de los procesos administrativos de la empresa.		
<b>Tareas Típicas</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Operar los sistemas a su cargo de acuerdo a procedimientos preestablecidos.</li> <li>2. Realiza respaldo de información siguiendo procedimientos establecidos.</li> <li>3. Recupera información siguiendo procedimientos establecidos.</li> <li>4. Organizar los reportes emitidos por los sistemas.</li> <li>5. Detectar fallas técnicas de los equipos.</li> <li>6. Orientar técnicamente a los usuarios en materia de su competencia.</li> <li>7. Reportar las necesidades de insumos y materiales propios del área.</li> <li>8. Transcribir y accede información en la computadora.</li> <li>9. Desarrollar aplicaciones mediante herramientas de productividad.</li> <li>10. Ejecutar tareas de transcripción y captura de información a través de cualquier dispositivo electrónico.</li> <li>11. Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.</li> </ol>		
<b>Requisitos Mínimos</b>		
<b>Educación:</b>	Título universitario en el Área Informática.	
<b>Experiencia:</b>	1 año	
<b>Edad Mínima:</b>	25 años	
<b>Habilidades/destrezas:</b>	Planificación y organización Orden, disciplina y método Comunicación Orientación al cliente interno y externo	


Fuente: Observación Directa

Elaborado por: La Autora

		
<b>MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA ROMÁN HERMANOS CÍA. LTDA.</b>	<b>Código N°:</b>	009
<b>Nombre del Puesto</b>	Jefe Administrativo	
<b>Nivel de Jerarquía:</b>	Ejecutivo	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente General	
Naturaleza del Trabajo		
Responsable de la supervisión de toda actividad administrativa de la empresa apoyando en la gestión de los departamentos a través de la provisión de bienes y servicios para la empresa.		
Tareas Típicas		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dar visto bueno a todas las adquisiciones que realicen en la empresa, sean estas para bienes o servicios, gastos o inversiones.</li> <li>2. Realizar todas las solicitudes de adquisición de bienes o servicios y previamente aprobados en el presupuesto de la empresa.</li> <li>3. Contar con la debida anticipación los servicios de internet, telefonía celular, limpieza y seguros de acuerdo a lo dispuesto en el reglamento.</li> <li>4. Tramitar con la aseguradora cualquier siniestro ocurrido con los bienes de la empresa.</li> <li>5. Apoyar a la gerencia general en el control del cumplimiento de metas de toda la empresa.</li> </ol>		
Requisitos Mínimos		
<b>Educación:</b>	Título en Economía, Administración de empresas	
<b>Experiencia:</b>	3 años	
<b>Edad Mínima:</b>	30 años	
<b>Habilidades/destrezas:</b>	Espíritu de liderazgo. Pensamiento estratégico para resolver problemas Facilidad de negociación Capacidad de tomar decisiones de forma independiente rápida y oportuna Integridad moral y ética.	

Fuente: Observación Directa


Elaborado por: La Autora

		
<b>MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA ROMÁN HERMANOS CÍA. LTDA.</b>	<b>Código N°:</b>	010
<b>Nombre del Puesto</b>	Asistente Administrativo	
<b>Nivel de Jerarquía:</b>	Asistencial	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Jefe Administrativo	
<b>Naturaleza del Trabajo</b>		
Brindar apoyo operativo a todas las labores y actividades inherentes al área de administración.		
<b>Tareas Típicas</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyar operativamente en la ejecución de planes y actividades administrativas realizadas en la Dependencia o grupo de trabajo, contribuyendo con la aplicación de los procedimientos vigentes.</li> <li>2. Participar activamente en la gestión de la Dependencia, con el fin de alcanzar los objetivos y metas de la Dependencia.</li> <li>3. Dar trámite a asuntos operativos y relacionados con la gestión de la Dependencia, por delegación directa de la autoridad, o por quien haga sus veces.</li> <li>4. Dar uso adecuado a los activos fijos y devolutivos asignados para fines exclusivamente laborales, que se encuentran bajo su responsabilidad.</li> <li>5. Apoyar en la elaboración de los documentos, contratos y actos administrativos que se encuentre a cargo del área.</li> </ol>		
<b>Requisitos Mínimos</b>		
<b>Educación:</b>	Título economía, administración de empresas y afines	
<b>Experiencia:</b>	2 años	
<b>Edad Mínima:</b>	24 años	
<b>Habilidades/destrezas:</b>	Espíritu de liderazgo. Pensamiento estratégico para resolver problemas Facilidad de negociación Capacidad de tomar decisiones de forma independiente rápida y oportuna Integridad moral y ética.	

Fuente: Observación Directa


Elaborado por: La Autora



		
<b>MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA ROMÁN HERMANOS CÍA. LTDA.</b>	<b>Código N°:</b>	011
<b>Nombre del Puesto</b>	Recepción	
<b>Nivel de Jerarquía:</b>	Asistencial	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Jefe Administrativo	
<b>Naturaleza del Trabajo</b>		
Operación de la Central Telefónica, asesoría y atención personalizada a nuestros clientes internos, externos y visitantes de la Empresa, recepción de la correspondencia.		
<b>Tareas Típicas</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.</li> <li>2. Atender la central telefónica con prontitud y cortesía, canalizar las llamadas a la persona correspondiente y efectuar las llamadas que se le soliciten.</li> <li>3. Orientar al público sobre las oficinas que debe visitar a efecto de encaminar correctamente sus gestiones, informarles sobre la ubicación de los funcionarios y de las diferentes dependencias de la empresa.</li> <li>4. Llevar un registro de las llamadas nacionales e internacionales que ingresan o se generan en la empresa.</li> <li>5. Recibir correspondencia y coordinar su entrega al funcionario o dependencia al cual está dirigida.</li> <li>6. Transmitir mensajes mediante la operación de diversos equipos de intercomunicación.</li> <li>7. Realizar labores de oficina que el ejercicio del cargo le demande.</li> </ol>		
<b>Requisitos Mínimos</b>		
<b>Educación:</b>	Bachiller	
<b>Experiencia:</b>	1 año	
<b>Edad Mínima:</b>	23 años	
<b>Habilidades/destrezas:</b>	Espíritu de liderazgo. Pensamiento estratégico para resolver problemas Facilidad de negociación Capacidad de tomar decisiones de forma independiente rápida y oportuna Integridad moral y ética.	

Fuente: Observación Directa


Elaborado por: La Autora

		
<b>MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA ROMÁN HERMANOS CÍA. LTDA.</b>	<b>Código N°:</b>	012
<b>Nombre del Puesto</b>	Jefe Financiero	
<b>Nivel de Jerarquía:</b>	Ejecutivo	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente General	
Naturaleza del Trabajo		
Dirigir, controlar y hacer seguimiento a todas las actividades contables y financieras dentro de la empresa		
Tareas Típicas		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es el responsable máximo de las áreas de finanzas y contabilidad de la empresa.</li> <li>2. Supervisa las funciones de contabilidad, control presupuestario, tesorería, análisis financiero, las auditorías y los sistemas de proceso de datos.</li> <li>3. Se responsabiliza, directamente o a través de su personal, de la veracidad de las cuentas de la empresa en sus partidas de activo, pasivo y resultados.</li> <li>4. Es el encargado de la elaboración de presupuestos que muestren la situación económica y financiera de la empresa, así como los resultados y beneficios a alcanzarse.</li> <li>5. Revisar y presentación de estados financieros elaborados por el departamento contable.</li> <li>6. Revisar y presentación de cuentas por pagar a proveedores y otros.</li> <li>7. Presentar diaria de informe de tesorería ingresos y egresos de cuentas Bancarias y saldos en cajas.</li> </ol>		
Requisitos Mínimos		
<b>Educación:</b>	Contador Público Autorizado, Auditor.	
<b>Experiencia:</b>	3 años	
<b>Edad Mínima:</b>	30 años	
<b>Habilidades/destrezas:</b>	Conocimientos Solidos de Administración. Conocimientos Solidos Contabilidad y Gestión Financiera. Conocimientos solidos de Office (Word, Excel, Internet). Habilidad Numérica. Capacidad de trabajar en equipo. Predisposición, Honestidad y ética.	

Fuente: Observación Directa


Elaborado por: La Autora



		
<b>MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA ROMÁN HERMANOS CÍA. LTDA.</b>	<b>Código N°:</b>	013
<b>Nombre del Puesto</b>	Asistente Contable	
<b>Nivel de Jerarquía:</b>	Asistencial	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Jefe Financiero	
<b>Naturaleza del Trabajo</b>		
Asistir en el análisis de estados financieros, recopilando, registrando y llevando el control de la información; a fin de apoyar la correcta elaboración de los informes financieros de la empresa		
<b>Tareas Típicas</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recopilar y codifica información financiera suministrada por las diferentes unidades.</li> <li>2. Elaborar series estadísticas, cuadros, gráficos y proyecciones de tipo financiero.</li> <li>3. Efectuar cálculos para la obtención de índices financieros.</li> <li>4. Llevar el registro y control de la disponibilidad presupuestaria.</li> <li>5. Elaborar comprobantes de pago por diversos conceptos.</li> <li>6. Apoyar en el análisis de ejecución o modificación presupuestaria.</li> <li>7. Revisar traspaso y rectificaciones de partidas.</li> <li>8. Hacer seguimiento a los compromisos financieros de la Institución.</li> <li>9. Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.</li> <li>10. Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.</li> <li>11. Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.</li> </ol>		
<b>Requisitos Mínimos</b>		
<b>Educación:</b>	Bachiller contabilidad	
<b>Experiencia:</b>	2 años	
<b>Edad Mínima:</b>	25 años	
<b>Habilidades/destrezas:</b>	Conocimientos Solidos de Administración. Conocimientos Solidos Contabilidad y Gestión Financiera. Conocimientos solidos de Office (Word, Excel, Internet). Habilidad Numérica. Capacidad de trabajar en equipo. Predisposición, Honestidad y ética.	


Fuente: Observación Directa

Elaborado por: La Autora

		
<b>MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA ROMÁN HERMANOS CÍA. LTDA.</b>	<b>Código N°:</b>	014
<b>Nombre del Puesto</b>	Tesorero	
<b>Nivel de Jerarquía:</b>	Asistencial	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Jefe Financiero	
<b>Naturaleza del Trabajo</b>		
Garantizar la recepción y control de los ingresos de la empresa y su adecuada y correcta distribución, coordinando, supervisando y haciendo seguimiento a los asuntos relacionados con los movimientos económicos o flujos monetarios.		
<b>Tareas Típicas</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Registrar el diario de las transacciones realizadas en cada una de las cuentas Bancarias, depósitos, retiros, débitos, créditos.</li> <li>2. Registrar diario de los ingresos y gastos realizados por fondos a rendir.</li> <li>3. Registrar de pagos de cuotas de clientes en su libro diario.</li> <li>4. Registrar y control en libro de emisión de cheques.</li> <li>5. Retiros de fondos en efectivo, para pagos a proveedores y por traspasos entre bancos.</li> <li>6. Emitir y pagos a proveedores con cheque y en efectivo (autorizados)</li> <li>7. Conciliaciones Bancarias mensuales.</li> <li>8. Informar a los mandos superiores de los vencimientos y pagos mensuales a realizar.</li> <li>9. Elevar informe diario de los movimientos bancarios (Ingresos / Egresos) al departamento Administrativo Financiero, Contabilidad y Gerencia General.</li> <li>10. Otras tareas afines al cargo que se le asigne.</li> </ol>		
<b>Requisitos Mínimos</b>		
<b>Educación:</b>	Título de Licenciado en Finanzas, Economía y/o ramas afines.	
<b>Experiencia:</b>	3 años	
<b>Edad Mínima:</b>	30 años	
<b>Habilidades/destrezas:</b>	Conocimientos Solidos de Administración. Conocimientos Solidos Contabilidad y Gestión Financiera. Conocimientos solidos de Office (Word, Excel, Internet). Habilidad Numérica. Capacidad de trabajar en equipo. Predisposición, Honestidad y ética.	

Fuente: Observación Directa

Elaborado por: La Autora

		
<b>MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA ROMÁN HERMANOS CÍA. LTDA.</b>	<b>Código N°:</b>	015
<b>Nombre del Puesto</b>	Asistente de Crédito y Cobranzas	
<b>Nivel de Jerarquía:</b>	Asistencial	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Jefe Financiero	
<b>Naturaleza del Trabajo</b>		
Garantizar la recepción y control de los ingresos de la empresa y su adecuada y correcta distribución, coordinando, supervisando y haciendo seguimiento a los asuntos relacionados con los movimientos económicos o flujos monetarios.		
<b>Tareas Típicas</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liquidar cobranzas, letras, detracciones y varias para mantener actualizados los estados de cuenta de los clientes.</li> <li>2. Registrar en el sistema las cobranzas realizadas a fin de mantener la información actualizada para la toma de decisiones.</li> <li>3. Gestionar la cobranza de la cartera asignada y hacer seguimiento a los clientes con la finalidad de ayudar a que la gestión de la cobranza sea eficiente.</li> <li>4. Ejecutar el proceso de conciliación de cuentas de clientes para asegurar que las cuentas asignadas estén correctamente conciliadas.</li> <li>5. Ingresar pagos a Cuentas Corrientes de los clientes a fin de actualizar la contabilización.</li> <li>6. Aprobar de pedidos al contado y apoyo en la aprobación de pedidos al crédito dentro de límites de autoridad a fin de cerrar el ciclo de venta.</li> </ol>		
<b>Requisitos Mínimos</b>		
<b>Educación:</b>	Bachiller y/o Titulado en Contabilidad	
<b>Experiencia:</b>	2 años	
<b>Edad Mínima:</b>	25 años	
<b>Habilidades/destrezas:</b>	Dominio en evaluación crediticia Office nivel Intermedio Habilidad Numérica Orientación al cliente Compromiso Colaboración	

Fuente: Observación Directa

Elaborado por: La Autora

		
<b>MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA ROMÁN HERMANOS CÍA. LTDA.</b>	<b>Código Nº:</b>	016
<b>Nombre del Puesto</b>	Jefe de Inventarios	
<b>Nivel de Jerarquía:</b>	Ejecutivo	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente General	
<b>Naturaleza del Trabajo</b>		
Supervisar los procesos de almacenamiento y despacho de materiales y equipos adquiridos, revisando, organizando y distribuyendo los mismos; a fin de mantener los niveles de inventarios necesarios y garantizar un servicio eficiente a la empresa		
<b>Tareas Típicas</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Supervisar y distribuye las actividades del personal a su cargo.</li> <li>2. Supervisar la entrada y salida de materiales y equipos del almacén.</li> <li>3. Verificar la codificación y registro de mercancías que ingresa al almacén.</li> <li>4. Elaborar la programación anual de las adquisiciones para la dotación del almacén.</li> <li>5. Supervisar la clasificación y organización de la mercancía en el almacén.</li> <li>6. Elaborar órdenes de compra para la adquisición de materiales e informa a la unidad de compras y suministros.</li> <li>7. Supervisar los niveles de existencia de inventario establecidos de bienes y servicios.</li> <li>8. Mantener actualizados los sistemas de registros.</li> <li>9. Supervisar la selección de materiales y equipos en cuanto a identificación, tipo y calidad.</li> <li>10. Revisar, firma y consigna inventarios en el almacén.</li> <li>11. Supervisar el despacho de mercancía a las dependencias que realizan las requisiciones.</li> <li>12. Realizar reportes diarios de entrada y salida de material del almacén.</li> <li>13. Realizar y/o coordina inventarios en el almacén.</li> <li>14. Llevar el control de la contabilidad de las requisiciones.</li> </ol>		
<b>Requisitos Mínimos</b>		
<b>Educación:</b>	Técnico en Administración de empresas y afines	
<b>Experiencia:</b>	3 años	
<b>Edad Mínima:</b>	30 años	
<b>Habilidades/destrezas:</b>	Supervisar personal. Realizar cálculos numéricos. Redactar informes. Control de inventarios. Técnicas de almacenamiento de materiales y equipos. Colaboración	


Fuente: Observación Directa

Elaborado por: La Autora

		
<b>MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA ROMÁN HERMANOS CÍA. LTDA.</b>	<b>Código N°:</b>	017
<b>Nombre del Puesto</b>	Bodeguero	
<b>Nivel de Jerarquía:</b>	Asistencial	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente General	
<b>Naturaleza del Trabajo</b>		
Supervisar los procesos de almacenamiento y despacho de materiales y equipos adquiridos, revisando, organizando y distribuyendo los mismos; a fin de mantener los niveles de inventarios necesarios y garantizar un servicio eficiente a la empresa		
<b>Tareas Típicas</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinar con el Jefe inmediato la programación de necesidades, compras y distribución de elementos, bienes y materiales de toda la empresa</li> <li>2. Organizar y controlar la correcta identificación de los elementos bienes y materiales que ingresan al almacén y quedan a su cargo.</li> <li>3. Apoyar la dependencia en el trámite de órdenes de pago entregando oportunamente las órdenes de compra con sus respectivos soportes.</li> <li>4. Llevar el control de los pedidos y órdenes de compra pendientes de recibir de los proveedores, en cuanto a suministros en general.</li> <li>5. Propender por la conservación de las existencias de almacén y prevenir los deterioros, robos, incendios y otras circunstancias que afecten los artículos. Controlar permanentemente las existencias de máximos y mínimos e informar a su Jefe inmediato sobre su comportamiento.</li> <li>6. Realizar las salidas del almacén de acuerdo con los requerimientos y pedidos de almacén por centro de costos, haciendo entrega del material solicitado.</li> </ol>		
<b>Requisitos Mínimos</b>		
<b>Educación:</b>	Técnico en Administración de empresas y afines	
<b>Experiencia:</b>	2 años	
<b>Edad Mínima:</b>	25 años	
<b>Habilidades/destrezas:</b>	Realizar cálculos numéricos. Redactar informes. Control de inventarios. Técnicas de almacenamiento de materiales y equipos. Colaboración	

Fuente: Observación Directa

Elaborado por: La Autora

		
<b>MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA ROMÁN HERMANOS CÍA. LTDA.</b>	<b>Código N°:</b>	018
<b>Nombre del Puesto</b>	Asistente de Bodega	
<b>Nivel de Jerarquía:</b>	Asistencial	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Jefe de Inventarios	
<b>Naturaleza del Trabajo</b>		
Mantener actualizado el sistema de inventario para garantizar la existencia de productos, el mantenimiento de stocks o la realización de los pedidos a proveedores oportunamente.		
<b>Tareas Típicas</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ingresar mercancía al sistema inmediatamente esta sea descargada en la bodega de la empresa.</li> <li>2. Realizar los ajustes de los productos por corte, cambio de material y error en el ingreso.</li> <li>3. Tramitar la consecución de facturas de los proveedores manteniendo una comunicación constante con estos.</li> <li>4. Elaborar notas a proveedores por devolución de mercancía, mayor o menor valor cobrado.</li> <li>5. Elaborar remisiones de mercancía para llevar a cabo la venta de los productos al cliente, cuando no ha llegado la factura del proveedor.</li> <li>6. Facturar las remisiones de los productos</li> <li>7. Realizar reclamos a proveedores por faltantes de mercancía.</li> <li>8. Efectuar cambio de precio de los productos cuando sea autorizado.</li> </ol>		
<b>Requisitos Mínimos</b>		
<b>Educación:</b>	Técnico en Administración de empresas y afines	
<b>Experiencia:</b>	2 años	
<b>Edad Mínima:</b>	25 años	
<b>Habilidades/destrezas:</b>	Realizar cálculos numéricos. Redactar informes. Control de inventarios. Técnicas de almacenamiento de materiales y equipos. Colaboración	

Fuente: Observación Directa


Elaborado por: La Autora



		
<b>MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA ROMÁN HERMANOS CÍA. LTDA.</b>	<b>Código N°:</b>	019
<b>Nombre del Puesto</b>	Asistente de Compras	
<b>Nivel de Jerarquía:</b>	Asistencial	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Jefe de Inventarios	
<b>Naturaleza del Trabajo</b>		
Organizar, coordinar y controlar la adquisición y entrega de mercancías, suministros, documentos, bienes y demás elementos necesarios para el desarrollo normal de las actividades.		
<b>Tareas Típicas</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar y mantener actualizado el registro de proveedores de la empresa y suministrar información al jefe inmediato.</li> <li>2. Solicitar cotizaciones para la compra de equipos, mercancías y materiales requeridos para el desarrollo de los objetivos.</li> <li>3. Elaborar y tramitar las órdenes de compra aprobadas por Gerencia.</li> <li>4. Preparar a la Gerencia un programa mensual de compras e informarle de su ejecución.</li> <li>5. Realizar el presupuesto de compras de la empresa.</li> <li>6. Recibir los artículos y mercancías entregadas por los proveedores verificando que estén de acuerdo con las especificaciones, la calidad y cantidad estipulada en los pedidos.</li> <li>7. Velar por la organización, codificación de las existencias en Almacén y mantenerlas dentro de los límites máximos y mínimos.</li> <li>8. Confirmar por escrito a los proveedores la asignación de la compra.</li> <li>9. Mantener la retroalimentación de la información con los proveedores mediante comunicación escrita; sobre rechazos, devoluciones y demás observaciones sobre los productos.</li> </ol>		
<b>Requisitos Mínimos</b>		
<b>Educación:</b>	Técnico en Administración de empresas y afines	
<b>Experiencia:</b>	2 años	
<b>Edad Mínima:</b>	25 años	
<b>Habilidades/destrezas:</b>	Realizar cálculos numéricos. Redactar informes. Control de inventarios. Técnicas de almacenamiento de materiales y equipos. Colaboración	

Fuente: Observación Directa


Elaborado por: La Autora

		
<b>MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA ROMÁN HERMANOS CÍA. LTDA.</b>	<b>Código Nº:</b>	020
<b>Nombre del Puesto</b>	Asistente de Compras Públicas	
<b>Nivel de Jerarquía:</b>	Asistencial	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Jefe de Inventarios	
<b>Naturaleza del Trabajo</b>		
Encargado de la gestión de compras nacionales y compras públicas.		
<b>Tareas Típicas</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar todas las actividades que tienen que ver con el portal <a href="http://www.compraspublicas.gov.ec">www.compraspublicas.gov.ec</a> para la realización de adquisiciones según el procedimiento establecido en el Sistema Nacional de Contratación Pública. Revisar en el portal de Compras Públicas las ofertas recibidas y direccionarlos hacia cada Unidad, para confirmar su participación o no.</li> <li>2. Revisar periódicamente la Ley de Contratación Pública, su reglamento y disposición promulgados por el INCOP</li> <li>3. Guardar la confiabilidad de la información que se genera en el área.</li> <li>4. Revisar los objetos de contratación, procedimientos y montos a contratos de los Proyectos</li> <li>5. Verificar que las carpetas de los proyectos contengan Contrato, Presupuesto e información relevante.</li> <li>6. Identificar posibles eventualidades de los proyectos y determinar acciones preventivas</li> <li>7. Atender llamadas telefónicas concernientes a los proyectos y programas tanto de clientes internos y externos.</li> <li>8. Realizar otras tareas asignadas por su jefe inmediato superior.</li> </ol>		
<b>Requisitos Mínimos</b>		
<b>Educación:</b>	Técnico en Administración de empresas y afines	
<b>Experiencia:</b>	2 años	
<b>Edad Mínima:</b>	25 años	
<b>Habilidades/destrezas:</b>	Redactar informes. Capacidad de análisis Manejo de utilitarios de office	

Fuente: Observación Directa


Elaborado por: La Autora



		
<b>MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA ROMÁN HERMANOS CÍA. LTDA.</b>	<b>Código N°:</b>	021
<b>Nombre del Puesto</b>	Asistente de Importaciones	
<b>Nivel de Jerarquía:</b>	Asistencial	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Jefe de Inventarios	
<b>Naturaleza del Trabajo</b>		
<p>Atender bajo su inmediata responsabilidad la planeación, control y ejecución de todos los asuntos relacionados con la las distintas funciones del departamento de importaciones para que permitan el correcto funcionamiento de todo el grupo empresarial</p>		
<b>Tareas Típicas</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tener acceso a toda la información del departamento referente a las importaciones.</li> <li>2. Es responsable de los errores que cometa al ejecutar en las importaciones.</li> <li>3. Informar sobre el manejo referente a los pedidos de la importación.</li> <li>4. Informar sobre el uso adecuado de los equipos de oficina en el departamento</li> <li>5. tramitar, conservar y entregar las facturas a tiempo de los proveedores</li> </ol>		
<b>Requisitos Mínimos</b>		
<b>Educación:</b>	Comercio Exterior o afines	
<b>Experiencia:</b>	2 años	
<b>Edad Mínima:</b>	25 años	
<b>Habilidades/destrezas:</b>	Capacidad en toma de decisiones Liderazgo Capacidad para relacionarse Capacidad para solución de conflictos Capacidad para planeación y organización	


Fuente: Observación Directa

Elaborado por: La Autora

		
<b>MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA ROMÁN HERMANOS CÍA. LTDA.</b>	<b>Código N°:</b>	022
<b>Nombre del Puesto</b>	Jefe de Logística	
<b>Nivel de Jerarquía:</b>	Ejecutivo	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente General	
<b>Naturaleza del Trabajo</b>		
Encargado de llevar el control desde la aprobación de la orden de trabajo hasta el respectivo despacho de los productos, atención cordial y contacto con el cliente para solucionar reclamos de manera pertinente en comunicación apropiada con jefe de inventarios, bodeguero o vendedores según el caso.		
<b>Tareas Típicas</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinar las actividades de despacho de bienes.</li> <li>2. Gestionar las quejas y reclamos.</li> <li>3. Manejo de la caja chica.</li> <li>4. Gestionar envío y recepción de documentación.</li> <li>5. Administrar los vehículos y choferes de la empresa para los respectivos despachos.</li> <li>6. Apoyar la gestión de ventas cuando los vendedores no puedan hacer cotizaciones o llamar al cliente.</li> <li>7. Hacer la recepción de llamadas.</li> </ol>		
<b>Requisitos Mínimos</b>		
<b>Educación:</b>	Título Administración, Logística	
<b>Experiencia:</b>	2 años	
<b>Edad Mínima:</b>	25 años	
<b>Habilidades/destrezas:</b>	Capacidad en toma de decisiones Liderazgo Capacidad para relacionarse Capacidad para solución de conflictos Capacidad para planeación y organización	

Fuente: Observación Directa

Elaborado por: La Autora

		
<b>MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA ROMÁN HERMANOS CÍA. LTDA.</b>	<b>Código N°:</b>	023
<b>Nombre del Puesto</b>	Chofer	
<b>Nivel de Jerarquía:</b>	Asistencial	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Jefe de Logística	
Naturaleza del Trabajo		
<p>Encargado de llevar el control desde la aprobación de la orden de trabajo hasta el respectivo despacho de los productos, atención cordial y contacto con el cliente para solucionar reclamos de manera pertinente en comunicación apropiada con jefe de inventarios, bodeguero o vendedores según el caso.</p>		
Tareas Típicas		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entregar los productos vendidos, a los clientes.</li> <li>2. Entregar de guías de remisión y documentos al cliente.</li> <li>3. Elaborar informes de novedades ocurridas.</li> <li>4. Entregar documentación guía firmados por el cliente, al departamento contable.</li> <li>5. Mantener de bitácora diaria a ser entregada a jefatura directa.</li> <li>6. Efectuar mantenciones básicas al vehículo previamente definidas por la Jefatura de Taller.</li> <li>7. Efectuar abastecimiento de combustible.</li> <li>8. Realizar otras tareas asignadas por su jefe inmediato superior.</li> </ol>		
Requisitos Mínimos		
<b>Educación:</b>	Primaria y licencia de conducir respectiva	
<b>Experiencia:</b>	2 años	
<b>Edad Mínima:</b>	25 años	
<b>Habilidades/destrezas:</b>	Capacidad en toma de decisiones Capacidad para relacionarse Capacidad para solución de conflictos Capacidad para planeación y organización	


Fuente: Observación Directa

Elaborado por: La Autora

		
<b>MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA ROMÁN HERMANOS CÍA. LTDA.</b>	<b>Código N°:</b>	024
<b>Nombre del Puesto</b>	Jefe Comercial	
<b>Nivel de Jerarquía:</b>	Ejecutivo	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente General	
<b>Naturaleza del Trabajo</b>		
Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar eficientemente el sistema comercial, diseñando estrategias que permitan el logro de los objetivos empresariales, dirigiendo el desarrollo de las actividades de marketing y las condiciones de venta de los productos, encaminado al cumplimiento de las metas establecidas por la planeación estratégica.		
<b>Tareas Típicas</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir, proponer, coordinar y ejecutar las políticas de comercialización orientadas al logro de una mayor y mejor posición en el mercado. Además</li> <li>2. Organizar, supervisar y medir el desarrollo de políticas, procedimientos y objetivos de promoción y venta de los servicios que ofrece la empresa.</li> <li>3. Evaluar la creación de nuevos servicios identificando nuevas oportunidades de negocio.</li> <li>4. Controlar que los objetivos, planes y programas se cumplan en los plazos y condiciones establecidos.</li> <li>5. Investigar y prever la evolución de los mercados y la competencia anticipando acciones competitivas que garanticen el liderazgo de la empresa.</li> <li>6. Establecer ventajas competitivas donde se ofrezcan servicios de la empresa, procurando obtener las mejores participaciones en el mercado.</li> <li>7. Participar semanalmente en los comités gerenciales.</li> <li>8. Diseñar las estrategias comerciales, teniendo en cuenta las particularidades de los diferentes sectores.</li> </ol>		
<b>Requisitos Mínimos</b>		
<b>Educación:</b>	Título en Economía, Administración de empresas	
<b>Experiencia:</b>	3 años	
<b>Edad Mínima:</b>	30 años	
<b>Habilidades/destrezas:</b>	Capacidad en toma de decisiones Capacidad para relacionarse Capacidad para solución de conflictos Capacidad para planeación y organización	

Fuente: Observación Directa

Elaborado por: La Autora

		
<b>MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA ROMÁN HERMANOS CÍA. LTDA.</b>	<b>Código N°:</b>	025
<b>Nombre del Puesto</b>	Supervisor de Caja	
<b>Nivel de Jerarquía:</b>	Asistencial	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Jefe Comercial	
Naturaleza del Trabajo		
<p>Supervisar la recepción, desembolso y custodia de valores, verificando y controlando los movimientos de caja; a fin de lograr la recaudación de ingresos a la Institución y la cancelación de pagos que correspondan a través de caja.</p>		
Tareas Típicas		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Supervisar y distribuye las actividades del personal a su cargo.</li> <li>2. Verifica y analiza los movimientos de caja.</li> <li>3. Preparar el balance diario de ingresos y egresos manejados por la Unidad.</li> <li>4. Elaborar periódicamente el resumen de ingresos y egresos manejados por la Unidad.</li> <li>5. Verificar los datos registrados de los valores en custodia.</li> <li>6. Realizar reposiciones de caja chica.</li> <li>7. Supervisar los arqueos y movimientos diarios de pagos</li> </ol>		
Requisitos Mínimos		
<b>Educación:</b>	Título en Economía, Administración de empresas	
<b>Experiencia:</b>	3 años	
<b>Edad Mínima:</b>	28 años	
<b>Habilidades/destrezas:</b>	Capacidad en toma de decisiones Capacidad para relacionarse Capacidad para solución de conflictos Capacidad para planeación y organización	

Fuente: Observación Directa

Elaborado por: La Autora




<b>MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA ROMÁN HERMANOS CÍA. LTDA.</b>		<b>Código N°:</b>	026
<b>Nombre del Puesto</b>	Cajeros		
<b>Nivel de Jerarquía:</b>	Asistencial		
<b>Jefe Inmediato:</b>	Supervisor de Caja		
<b>Naturaleza del Trabajo</b>			
Controlar, custodiar y recaudar los ingresos diarios por los diferentes conceptos y hacer entrega de cheques y dinero en efectivo recaudado de las ventas en el almacén.			
<b>Tareas Típicas</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recaudar los pagos, registrarlos en el sistema y expedir el respectivo recibo de caja y/o factura.</li> <li>2. Organizar, custodiar y entregar dinero, cheques y/o bonos expedidos por la Corporación.</li> <li>3. Realizar entrega del dinero recaudado, cheques, recibos de caja y/o facturas, en los periodos establecidos en un cuadro general de caja o según corresponda al colaborador responsable y/o a la transportadora de valores.</li> <li>4. Custodiar y controlar la disponibilidad del dinero que corresponde a la base para cambio.</li> <li>5. Organizar y clasificar diariamente las copias de los recibos de caja, radicarlos y enviarlos a la dependencia de Servicios correspondientes.</li> <li>6. Custodiar los títulos valores referentes al ejercicio de su actividad.</li> <li>7. Orientar al público interno o externo, sobre los aspectos generales de la corporación.</li> <li>8. Apoyar en la realización de las actividades desarrolladas en la dependencia.</li> </ol>			
<b>Requisitos Mínimos</b>			
<b>Educación:</b>	Estudios universitarios en economía, administración de empresas		
<b>Experiencia:</b>	1 año		
<b>Edad Mínima:</b>	22 años		
<b>Habilidades/destrezas:</b>	Capacidad en toma de decisiones Capacidad para relacionarse Capacidad para solución de conflictos Capacidad para planeación y organización		

Fuente: Observación Directa


Elaborado por: La Autora



		
<b>MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA ROMÁN HERMANOS CÍA. LTDA.</b>	<b>Código N°:</b>	027
<b>Nombre del Puesto</b>	Supervisor de Ventas	
<b>Nivel de Jerarquía:</b>	Asistencial	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Jefe Comercial	
<b>Naturaleza del Trabajo</b>		
Controlar los planes y metas comerciales establecidas de su área, de acuerdo a las estrategias comerciales definidas por la empresa		
<b>Tareas Típicas</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preparar los Pronósticos de Ventas.</li> <li>2. Preparar los Pronósticos de Gastos.</li> <li>3. Buscar y elegir otros canales de Distribución y Venta.</li> <li>4. Investigar, sugerir y elaborar Planes Promocionales: Regalos, Ofertas, Canjes, Descuentos, Bonificaciones, etc.</li> <li>5. Capacitar y buscar asesoramiento en tareas específicas.</li> <li>6. Analizar y organizar los tiempos y movimientos de las visitas domiciliarias.</li> <li>7. Analizar o estudiar y obtener las visitas domiciliarias y asignar el número exacto de vendedores.</li> <li>8. Crear programas de capacitación y adoctrinamiento para toda la fuerza de ventas.</li> </ol>		
<b>Requisitos Mínimos</b>		
<b>Educación:</b>	Título en Economía, Administración de empresas	
<b>Experiencia:</b>	3 años	
<b>Edad Mínima:</b>	30 años	
<b>Habilidades/destrezas:</b>	Capacidad en toma de decisiones Capacidad para relacionarse Capacidad para solución de conflictos Capacidad para planeación y organización	

Fuente: Observación Directa


Elaborado por: La Autora

		
<b>MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA ROMÁN HERMANOS CÍA. LTDA.</b>	<b>Código N°:</b>	028
<b>Nombre del Puesto</b>	Asesores Comerciales	
<b>Nivel de Jerarquía:</b>	Asistencial	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Supervisor de Ventas	
Naturaleza del Trabajo		
Ofertar los productos comercializados por la compañía a todas las personas naturales o jurídicas.		
Tareas Típicas		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Efectuar la venta de la mercancía.</li> <li>3. Realizar pedido.</li> <li>4. Consultar disponibilidad de la mercancía en el sistema asegurándose de la existencia física en bodega.</li> <li>5. Llevar a cabo la facturación de los productos.</li> <li>6. Hacer el seguimiento de los pedidos para garantizar la entrega correcta y oportuna al cliente.</li> <li>7. Efectuar seguimiento del cliente.</li> <li>8. Tramitar Devoluciones.</li> <li>9. Brindar asesoría técnica de los diferentes productos ofrecidos por la empresa.</li> <li>10. Efectuar transacciones bancarias correspondientes a recaudos y consignaciones producto de las ventas realizadas.</li> <li>11. Las demás funciones inherentes a la naturaleza del cargo y aquellas que le sean asignadas por su jefe inmediato.</li> </ol>		
Requisitos Mínimos		
<b>Educación:</b>	Título Economía, Administración de empresas	
<b>Experiencia:</b>	2 años	
<b>Edad Mínima:</b>	25 años	
<b>Habilidades/destrezas:</b>	Capacidad en toma de decisiones Capacidad para relacionarse Capacidad para solución de conflictos Capacidad para planeación y organización	

Fuente: Observación Directa

Elaborado por: La Autora



		
<b>MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA ROMÁN HERMANOS CÍA. LTDA.</b>	<b>Código N°:</b>	029
<b>Nombre del Puesto</b>	Administradora de sucursal	
<b>Nivel de Jerarquía:</b>	Asistencial	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Jefe Comercial	
Naturaleza del Trabajo		
<p>Contribuir al logro de los objetivos organizacionales garantizando una gestión adecuada de las ventas y atención a clientes en la tienda. Llevar a cabo las políticas comerciales de la empresa y las acciones necesarias para el logro de los objetivos de venta establecidos.</p>		
Tareas Típicas		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificar e implementar las acciones de venta necesarias para alcanzar los objetivos previstos</li> <li>2. Dirigir, coordinar y supervisar la labor de las personas a su cargo, a fin de garantizar una atención de calidad a los clientes para conseguir fidelizarlos.</li> <li>3. Realizar el seguimiento y control de stock de la tienda.</li> <li>4. Organizar la distribución física de productos más adecuada para la tienda.</li> <li>5. Controlar cotidianamente la imagen de la tienda.</li> </ol>		
Requisitos Mínimos		
<b>Educación:</b>	Título en Economía, Administración de empresas	
<b>Experiencia:</b>	3 años	
<b>Edad Mínima:</b>	30 años	
<b>Habilidades/destrezas:</b>	Capacidad en toma de decisiones Capacidad para relacionarse Capacidad para solución de conflictos Capacidad para planeación y organización	

Fuente: Observación Directa

Elaborado por: La Autora

**Valuación de puestos por puntos para la Empresa Román Hermanos Cía.  
Ltda.**

**Elección de los factores de evaluación**

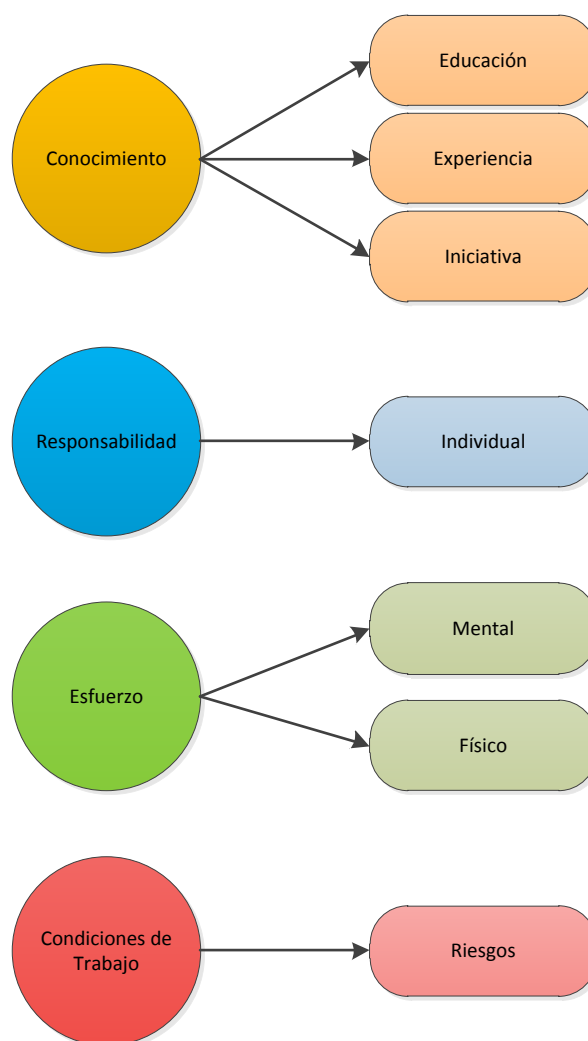


Gráfico Nº 27: Elección de factores de evaluación.  
Elaborado por: La Autora

## Determinación de grados para cada factor

**Cuadro N° 30: Determinación de grados**

Factores	Subfactores	Grados
Conocimiento	Educación	4 Grados
	Experiencia	4 Grados
	Iniciativa	4 Grados
Responsabilidad	Responsabilidad Individual	4 Grados
Esfuerzo	Esfuerzo Mental	3 Grados
	Esfuerzo Físico	3 Grados
Condiciones de Trabajo	Riesgos	3 Grados

Elaborado por: La Autora

## Definición de grados por cada subfactor

### ❖ Educación

**Cuadro N° 31: Definición de grados por factor Educación**

Grado	Nivel
1º Grado	Primaria
2º Grado	Secundaria
3º Grado	Universidad
4º Grado	Postgrado

Elaborado por: La Autora

### ❖ Experiencia

**Cuadro N° 32: Definición de grados por factor Experiencia**

Grado	Nivel
1º Grado	0 - 1 años
2º Grado	2 - 3 años
3º Grado	4 - 5 años
4º Grado	Más de 6 años

Elaborado por: La Autora

❖ **Iniciativa****Cuadro N° 33: Definición de grados por factor Iniciativa**

<b>Grado</b>	<b>Nivel</b>
1º Grado	Resuelve problemas de su trabajo
2º Grado	Resuelve problemas de su sección
3º Grado	Resuelve problemas de su departamento
4º Grado	Resuelve problemas de la empresa

Elaborado por: La Autora

❖ **Responsabilidad Individual****Cuadro N° 34: Definición de grados por factor  
Responsabilidad Individual**

<b>Grado</b>	<b>Nivel</b>
1º Grado	Responde por su propio trabajo
2º Grado	Responde por el trabajo de su sección
3º Grado	Responde por el trabajo del departamento

Elaborado por: La Autora

❖ **Esfuerzo Mental****Cuadro N° 35: Definición de grados por factor Esfuerzo  
Mental**

<b>Grado</b>	<b>Nivel</b>
1º Grado	No requiere de concentración
2º Grado	Requiere mediana concentración
3º Grado	Requiere alta concentración

Elaborado por: La Autora

❖ **Esfuerzo Físico****Cuadro N° 36: Definición de grados por factor Esfuerzo  
Físico**

<b>Grado</b>	<b>Nivel</b>
1º Grado	No requiere esfuerzo físico
2º Grado	Requiere mediano esfuerzo físico
3º Grado	Requiere alto esfuerzo físico

Elaborado por: La Autora

## ❖ Condiciones de Trabajo

**Cuadro N° 37: Definición de grados por factor Riesgos**

Grado	Nivel
1º Grado	No existe riesgos
2º Grado	Existen riesgos medianos
3º Grado	Existen riesgos altos

Elaborado por: La Autora

## Ponderación de factores

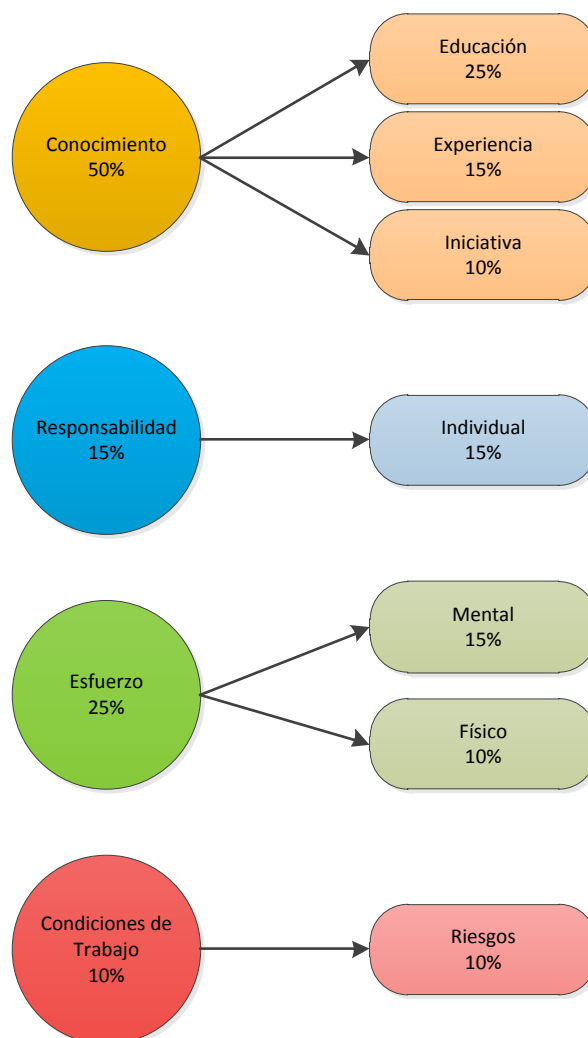


Gráfico N° 28: Ponderación de factores de evaluación.  
Elaborado por: La Autora

## Determinación de puntos a cada grado

**Cuadro N° 38: Determinación de puntos a cada grado**

Factores	Peso	Primer Grado	Segundo Grado	Tercer Grado	Cuarto Grado
Educación	25	25	50	75	100
Experiencia	15	15	30	45	60
Iniciativa	10	10	20	30	40
Responsabilidad Individual	15	15	30	45	
Esfuerzo Mental	15	15	30	45	
Esfuerzo Físico	10	10	20	30	
Riesgos	10	10	20	30	

Elaborado por: La Autora

## Valuación por puntos de cada puesto de Román Hermanos Cía. Ltda.

**Código:** 001  
**Puesto:** Accionista

**Cuadro N° 39: Valuación por puntos del puesto de Accionista o Socio**

Factores	Peso	Primer Grado	Segundo Grado	Tercer Grado	Cuarto Grado
Educación	25	25	50	75	100
Experiencia	15	15	30	45	60
Iniciativa	10	10	20	30	40
Resp. Individual	15	15	30	45	
Esfuerzo Mental	15	15	30	45	
Esfuerzo Físico	10	10	20	30	
Riesgo	10	10	20	30	
				<b>TOTAL</b>	<b>n/a</b>

Elaborado por: La Autora

**Código:** 002  
**Puesto:** Asesor Legal

**Cuadro N° 40: Valuación por puntos del puesto de Asesor Legal**

Factores	Peso	Primer Grado	Segundo Grado	Tercer Grado	Cuarto Grado
Educación	25	25	50	75	100
Experiencia	15	15	30	45	60
Iniciativa	10	10	20	30	40
Resp. Individual	15	15	30	45	
Esfuerzo Mental	15	15	30	45	
Esfuerzo Físico	10	10	20	30	
Riesgo	10	10	20	30	
				<b>TOTAL</b>	<b>n/a</b>

Elaborado por: La Autora

**Código:** 003  
**Puesto:** Gerente General

**Cuadro N° 41: Valuación por puntos de puesto Gerente General**

Factores	Peso	Primer Grado	Segundo Grado	Tercer Grado	Cuarto Grado
Educación	25	25	50	75	100
Experiencia	15	15	30	45	60
Iniciativa	10	10	20	30	40
Resp. Individual	15	15	30	45	
Esfuerzo Mental	15	15	30	45	
Esfuerzo Físico	10	10	20	30	
Riesgo	10	10	20	30	
				<b>TOTAL</b>	<b>295</b>

Elaborado por: La Autora

**Código:** 004  
**Puesto:** Subgerente

**Cuadro N° 42: Valuación por puntos de puesto Subgerente**

Factores	Peso	Primer Grado	Segundo Grado	Tercer Grado	Cuarto Grado
Educación	25	25	50	75	100
Experiencia	15	15	30	45	60
Iniciativa	10	10	20	30	40
Resp. Individual	15	15	30	45	
Esfuerzo Mental	15	15	30	45	
Esfuerzo Físico	10	10	20	30	
Riesgo	10	10	20	30	
				<b>TOTAL</b>	<b>280</b>

Elaborado por: La Autora

**Código:** 005  
**Puesto:** Secretaria de Gerencia

**Cuadro N° 43: Valuación por puntos de puesto Secretaria de Gerencia**

Factores	Peso	Primer Grado	Segundo Grado	Tercer Grado	Cuarto Grado
Educación	25	25	50	75	100
Experiencia	15	15	30	45	60
Iniciativa	10	10	20	30	40
Resp. Individual	15	15	30	45	
Esfuerzo Mental	15	15	30	45	
Esfuerzo Físico	10	10	20	30	
Riesgo	10	10	20	30	
				<b>TOTAL</b>	<b>140</b>

Elaborado por: La Autora



**Código:** 006  
**Puesto:** Jefe de Talento Humano

**Cuadro N° 44: Valuación por puntos de puesto Jefe de Talento Humano**

Factores	Peso	Primer Grado	Segundo Grado	Tercer Grado	Cuarto Grado
Educación	25	25	50	75	100
Experiencia	15	15	30	45	60
Iniciativa	10	10	20	30	40
Resp. Individual	15	15	30	45	
Esfuerzo Mental	15	15	30	45	
Esfuerzo Físico	10	10	20	30	
Riesgo	10	10	20	30	
				<b>TOTAL</b>	<b>235</b>

Elaborado por: La Autora

**Código:** 007  
**Puesto:** Asistente de Talento Humano

**Cuadro N° 45: Valuación por puntos de Asistente Talento Humano**

Factores	Peso	Primer Grado	Segundo Grado	Tercer Grado	Cuarto Grado
Educación	25	25	50	75	100
Experiencia	15	15	30	45	60
Iniciativa	10	10	20	30	40
Resp. Individual	15	15	30	45	
Esfuerzo Mental	15	15	30	45	
Esfuerzo Físico	10	10	20	30	
Riesgo	10	10	20	30	
				<b>TOTAL</b>	<b>190</b>

Elaborado por: La Autora

**Código:** 008  
**Puesto:** Asistente de Servicios Generales

**Cuadro N° 46: Valuación por puntos Asistente de Servicios Generales**

Factores	Peso	Primer Grado	Segundo Grado	Tercer Grado	Cuarto Grado
Educación	25	25	50	75	100
Experiencia	15	15	30	45	60
Iniciativa	10	10	20	30	40
Resp. Individual	15	15	30	45	
Esfuerzo Mental	15	15	30	45	
Esfuerzo Físico	10	10	20	30	
Riesgo	10	10	20	30	
				<b>TOTAL</b>	<b>110</b>

Elaborado por: La Autora

**Código:** 009  
**Puesto:** Jefe de Sistemas

**Cuadro N° 47: Valuación por puntos del Jefe de Sistemas**

Factores	Peso	Primer Grado	Segundo Grado	Tercer Grado	Cuarto Grado
Educación	25	25	50	75	100
Experiencia	15	15	30	45	60
Iniciativa	10	10	20	30	40
Resp. Individual	15	15	30	45	
Esfuerzo Mental	15	15	30	45	
Esfuerzo Físico	10	10	20	30	
Riesgo	10	10	20	30	
				<b>TOTAL</b>	<b>245</b>

Elaborado por: La Autora

**Código:** 010  
**Puesto:** Asistente de Sistemas

**Cuadro N° 48: Valuación por puntos Asistente de Sistemas**

Factores	Peso	Primer Grado	Segundo Grado	Tercer Grado	Cuarto Grado
Educación	25	25	50	75	100
Experiencia	15	15	30	45	60
Iniciativa	10	10	20	30	40
Resp. Individual	15	15	30	45	
Esfuerzo Mental	15	15	30	45	
Esfuerzo Físico	10	10	20	30	
Riesgo	10	10	20	30	
				<b>TOTAL</b>	<b>205</b>

Elaborado por: La Autora

**Código:** 011  
**Puesto:** Jefe Administrativo

**Cuadro N° 49: Valuación por puntos Jefe Administrativo**

Factores	Peso	Primer Grado	Segundo Grado	Tercer Grado	Cuarto Grado
Educación	25	25	50	75	100
Experiencia	15	15	30	45	60
Iniciativa	10	10	20	30	40
Resp. Individual	15	15	30	45	
Esfuerzo Mental	15	15	30	45	
Esfuerzo Físico	10	10	20	30	
Riesgo	10	10	20	30	
				<b>TOTAL</b>	<b>245</b>

Elaborado por: La Autora

**Código:** 012  
**Puesto:** Asistente Administrativo

**Cuadro N° 50: Valuación por puntos Asistente Administrativo**

Factores	Peso	Primer Grado	Segundo Grado	Tercer Grado	Cuarto Grado
Educación	25	25	50	75	100
Experiencia	15	15	30	45	60
Iniciativa	10	10	20	30	40
Resp. Individual	15	15	30	45	
Esfuerzo Mental	15	15	30	45	
Esfuerzo Físico	10	10	20	30	
Riesgo	10	10	20	30	
				<b>TOTAL</b>	<b>180</b>

Elaborado por: La Autora

**Código:** 013  
**Puesto:** Recepcionista

**Cuadro N° 51: Valuación por puntos Recepcionista**

Factores	Peso	Primer Grado	Segundo Grado	Tercer Grado	Cuarto Grado
Educación	25	25	50	75	100
Experiencia	15	15	30	45	60
Iniciativa	10	10	20	30	40
Resp. Individual	15	15	30	45	
Esfuerzo Mental	15	15	30	45	
Esfuerzo Físico	10	10	20	30	
Riesgo	10	10	20	30	
				<b>TOTAL</b>	<b>125</b>

Elaborado por: La Autora

**Código:** 014  
**Puesto:** Jefe Financiero

**Cuadro N° 52: Valuación por puntos Jefe Financiero**

Factores	Peso	Primer Grado	Segundo Grado	Tercer Grado	Cuarto Grado
Educación	25	25	50	75	100
Experiencia	15	15	30	45	60
Iniciativa	10	10	20	30	40
Resp. Individual	15	15	30	45	
Esfuerzo Mental	15	15	30	45	
Esfuerzo Físico	10	10	20	30	
Riesgo	10	10	20	30	
				<b>TOTAL</b>	<b>245</b>

Elaborado por: La Autora

**Código:** 015  
**Puesto:** Asistente Contable

**Cuadro N° 53: Valuación por puntos Asistente Contable**

Factores	Peso	Primer Grado	Segundo Grado	Tercer Grado	Cuarto Grado
Educación	25	25	50	75	100
Experiencia	15	15	30	45	60
Iniciativa	10	10	20	30	40
Resp. Individual	15	15	30	45	
Esfuerzo Mental	15	15	30	45	
Esfuerzo Físico	10	10	20	30	
Riesgo	10	10	20	30	
				<b>TOTAL</b>	<b>205</b>

Elaborado por: La Autora

**Código:** 016  
**Puesto:** Tesorero

**Cuadro N° 54: Valuación por puntos Tesorero**

Factores	Peso	Primer Grado	Segundo Grado	Tercer Grado	Cuarto Grado
Educación	25	25	50	75	100
Experiencia	15	15	30	45	60
Iniciativa	10	10	20	30	40
Resp. Individual	15	15	30	45	
Esfuerzo Mental	15	15	30	45	
Esfuerzo Físico	10	10	20	30	
Riesgo	10	10	20	30	
				<b>TOTAL</b>	<b>220</b>

Elaborado por: La Autora

**Código:** 017  
**Puesto:** Asistente de Crédito y Cobranzas

**Cuadro N° 55: Valuación por puntos Asistente de Crédito y Cobranzas**

Factores	Peso	Primer Grado	Segundo Grado	Tercer Grado	Cuarto Grado
Educación	25	25	50	75	100
Experiencia	15	15	30	45	60
Iniciativa	10	10	20	30	40
Resp. Individual	15	15	30	45	
Esfuerzo Mental	15	15	30	45	
Esfuerzo Físico	10	10	20	30	
Riesgo	10	10	20	30	
				<b>TOTAL</b>	<b>140</b>

Elaborado por: La Autora

**Código:** 018  
**Puesto:** Jefe de Inventarios

**Cuadro N° 56: Valuación por puntos Jefe de Inventarios**

Factores	Peso	Primer Grado	Segundo Grado	Tercer Grado	Cuarto Grado
Educación	25	25	50	75	100
Experiencia	15	15	30	45	60
Iniciativa	10	10	20	30	40
Resp. Individual	15	15	30	45	
Esfuerzo Mental	15	15	30	45	
Esfuerzo Físico	10	10	20	30	
Riesgo	10	10	20	30	
				<b>TOTAL</b>	<b>245</b>

Elaborado por: La Autora

**Código:** 019  
**Puesto:** Bodeguero

**Cuadro N° 57: Valuación por puntos Bodeguero**

Factores	Peso	Primer Grado	Segundo Grado	Tercer Grado	Cuarto Grado
Educación	25	25	50	75	100
Experiencia	15	15	30	45	60
Iniciativa	10	10	20	30	40
Resp. Individual	15	15	30	45	
Esfuerzo Mental	15	15	30	45	
Esfuerzo Físico	10	10	20	30	
Riesgo	10	10	20	30	
				<b>TOTAL</b>	<b>200</b>

Elaborado por: La Autora

**Código:** 020  
**Puesto:** Asistente de Bodega

**Cuadro N° 58: Valuación por puntos Asistente de Bodega**

Factores	Peso	Primer Grado	Segundo Grado	Tercer Grado	Cuarto Grado
Educación	25	25	50	75	100
Experiencia	15	15	30	45	60
Iniciativa	10	10	20	30	40
Resp. Individual	15	15	30	45	
Esfuerzo Mental	15	15	30	45	
Esfuerzo Físico	10	10	20	30	
Riesgo	10	10	20	30	
				<b>TOTAL</b>	<b>165</b>

Elaborado por: La Autora

**Código:** 021  
**Puesto:** Asistente de Compras

**Cuadro N° 59: Valuación por puntos Asistente de Compras**

Factores	Peso	Primer Grado	Segundo Grado	Tercer Grado	Cuarto Grado
Educación	25	25	50	75	100
Experiencia	15	15	30	45	60
Iniciativa	10	10	20	30	40
Resp. Individual	15	15	30	45	
Esfuerzo Mental	15	15	30	45	
Esfuerzo Físico	10	10	20	30	
Riesgo	10	10	20	30	
				<b>TOTAL</b>	<b>180</b>

Elaborado por: La Autora



**Código:** 022  
**Puesto:** Asistente de Compras Públicas

**Cuadro N° 60: Valuación por puntos Asistente de Compras Públicas**

Factores	Peso	Primer Grado	Segundo Grado	Tercer Grado	Cuarto Grado
Educación	25	25	50	75	100
Experiencia	15	15	30	45	60
Iniciativa	10	10	20	30	40
Resp. Individual	15	15	30	45	
Esfuerzo Mental	15	15	30	45	
Esfuerzo Físico	10	10	20	30	
Riesgo	10	10	20	30	
				<b>TOTAL</b>	<b>180</b>

Elaborado por: La Autora

**Código:** 023  
**Puesto:** Asistente de Importaciones

**Cuadro N° 61: Valuación por puntos Asistente de Importaciones**

Factores	Peso	Primer Grado	Segundo Grado	Tercer Grado	Cuarto Grado
Educación	25	25	50	75	100
Experiencia	15	15	30	45	60
Iniciativa	10	10	20	30	40
Resp. Individual	15	15	30	45	
Esfuerzo Mental	15	15	30	45	
Esfuerzo Físico	10	10	20	30	
Riesgo	10	10	20	30	
				<b>TOTAL</b>	<b>180</b>

Elaborado por: La Autora

**Código:** 024  
**Puesto:** Jefe de Logística

**Cuadro N° 62: Valuación por puntos Jefe de Logística**

Factores	Peso	Primer Grado	Segundo Grado	Tercer Grado	Cuarto Grado
Educación	25	25	50	75	100
Experiencia	15	15	30	45	60
Iniciativa	10	10	20	30	40
Resp. Individual	15	15	30	45	
Esfuerzo Mental	15	15	30	45	
Esfuerzo Físico	10	10	20	30	
Riesgo	10	10	20	30	
				<b>TOTAL</b>	<b>230</b>

Elaborado por: La Autora

**Código:** 025  
**Puesto:** Chofer

**Cuadro N° 63: Valuación por puntos Chofer**

Factores	Peso	Primer Grado	Segundo Grado	Tercer Grado	Cuarto Grado
Educación	25	25	50	75	100
Experiencia	15	15	30	45	60
Iniciativa	10	10	20	30	40
Resp. Individual	15	15	30	45	
Esfuerzo Mental	15	15	30	45	
Esfuerzo Físico	10	10	20	30	
Riesgo	10	10	20	30	
				<b>TOTAL</b>	<b>170</b>

Elaborado por: La Autora

**Código:** 026  
**Puesto:** Jefe Comercial

**Cuadro N° 64: Valuación por puntos Jefe Comercial**

Factores	Peso	Primer Grado	Segundo Grado	Tercer Grado	Cuarto Grado
Educación	25	25	50	75	100
Experiencia	15	15	30	45	60
Iniciativa	10	10	20	30	40
Resp. Individual	15	15	30	45	
Esfuerzo Mental	15	15	30	45	
Esfuerzo Físico	10	10	20	30	
Riesgo	10	10	20	30	
				<b>TOTAL</b>	<b>230</b>

Elaborado por: La Autora

**Código:** 027  
**Puesto:** Supervisor de Caja

**Cuadro N° 65: Valuación por puntos Supervisor de caja**

Factores	Peso	Primer Grado	Segundo Grado	Tercer Grado	Cuarto Grado
Educación	25	25	50	75	100
Experiencia	15	15	30	45	60
Iniciativa	10	10	20	30	40
Resp. Individual	15	15	30	45	
Esfuerzo Mental	15	15	30	45	
Esfuerzo Físico	10	10	20	30	
Riesgo	10	10	20	30	
				<b>TOTAL</b>	<b>205</b>

Elaborado por: La Autora

**Código:** 028  
**Puesto:** Cajeros

**Cuadro N° 66: Valuación por puntos Cajeros**

Factores	Peso	Primer Grado	Segundo Grado	Tercer Grado	Cuarto Grado
Educación	25	25	50	75	100
Experiencia	15	15	30	45	60
Iniciativa	10	10	20	30	40
Resp. Individual	15	15	30	45	
Esfuerzo Mental	15	15	30	45	
Esfuerzo Físico	10	10	20	30	
Riesgo	10	10	20	30	
				<b>TOTAL</b>	<b>140</b>

Elaborado por: La Autora

**Código:** 029  
**Puesto:** Supervisor de Ventas

**Cuadro N° 67: Valuación por puntos Supervisor de Ventas**

Factores	Peso	Primer Grado	Segundo Grado	Tercer Grado	Cuarto Grado
Educación	25	25	50	75	100
Experiencia	15	15	30	45	60
Iniciativa	10	10	20	30	40
Resp. Individual	15	15	30	45	
Esfuerzo Mental	15	15	30	45	
Esfuerzo Físico	10	10	20	30	
Riesgo	10	10	20	30	
				<b>TOTAL</b>	<b>205</b>

Elaborado por: La Autora

**Código:** 030  
**Puesto:** Asesor Comercial

**Cuadro N° 67: Valuación por puntos Asesor comercial**

Factores	Peso	Primer Grado	Segundo Grado	Tercer Grado	Cuarto Grado
Educación	25	25	50	75	100
Experiencia	15	15	30	45	60
Iniciativa	10	10	20	30	40
Resp. Individual	15	15	30	45	
Esfuerzo Mental	15	15	30	45	
Esfuerzo Físico	10	10	20	30	
Riesgo	10	10	20	30	
				<b>TOTAL</b>	<b>180</b>

Elaborado por: La Autora

**Código:** 031  
**Puesto:** Administrador de sucursal

**Cuadro N° 68: Valuación por puntos Administrador de sucursal**

Factores	Peso	Primer Grado	Segundo Grado	Tercer Grado	Cuarto Grado
Educación	25	25	50	75	100
Experiencia	15	15	30	45	60
Iniciativa	10	10	20	30	40
Resp. Individual	15	15	30	45	
Esfuerzo Mental	15	15	30	45	
Esfuerzo Físico	10	10	20	30	
Riesgo	10	10	20	30	
				<b>TOTAL</b>	<b>205</b>

Elaborado por: La Autora

## Tabulación de datos previo a la aplicación de fórmulas matemáticas para la determinación del ajuste salarial

**Cuadro Nº 69: Tabulación de puestos**

<b>Nº</b>	<b>Cargos</b>	<b>X</b>	<b>Y</b>	<b>XY</b>	<b>X<sup>2</sup></b>
1	Gerente	295	600	177000	87025
2	Subgerente	280	500	140000	78400
3	Secretaria de Gerencia	140	385	53900	19600
4	Jefe de Talento Humano	235	500	117500	55225
5	Asistente de Talento Humano	190	385	73150	36100
6	Asistente de Servicios Generales	110	385	42350	12100
7	Jefe de Sistemas	245	500	122500	60025
8	Asistente de Sistemas	205	385	78925	42025
9	Jefe Administrativo	245	500	122500	60025
10	Asistente Administrativo	205	385	78925	42025
11	Recepcionista	125	385	48125	15625
12	Jefe Financiero	245	500	122500	60025
13	Asistente Contable	205	385	78925	42025
14	Tesorera	220	390	85800	48400
15	Asistente de Créditos y Cobranzas	140	385	53900	19600
16	Jefe de Inventarios	245	500	122500	60025
17	Bodeguero	200	390	78000	40000
18	Asistente de Bodega	165	385	63525	27225
19	Asistente de Compras	180	385	69300	32400
20	Asistente de Importaciones	180	385	69300	32400
21	Asistente de Compras Públicas	180	385	69300	32400
22	Jefe de Logística	230	500	115000	52900
23	Chofer	170	385	65450	28900
24	Jefe Comercial	230	500	115000	52900
25	Supervisor de Caja	205	390	79950	42025
26	Cajeros	140	385	53900	19600
27	Supervisor de Ventas	205	390	79950	42025
28	Asesor Comercial	180	385	69300	32400
29	Administrador de Sucursal	205	400	82000	42025
<b>TOTAL</b>		<b>5.800</b>	<b>12.335</b>	<b>2.528.475</b>	<b>1.215.450</b>

Elaborado por: La autora

### Aplicación de fórmulas matemáticas previo al ajuste salarial

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

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

$$Pendiente C = \frac{2.528.475 - \frac{2.528.475}{29}}{1.215.450 - \frac{1.215.450}{29}}$$

$$Pendiente C = \frac{2.528.475 - 87.188,79}{1.215.450 - 41.912,07}$$

$$Pendiente C = \frac{2.441.286,21}{1.173.537,93}$$

$$Pendiente C = 2,08$$

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

$$X_1 = \frac{5800}{29} \quad Y_1 = \frac{12.335}{29}$$

$$X_1 = 200 \quad Y_1 = 425,34$$

$$P_1 = X_1 ; Y_1$$

$$P_1 = 200 ; 425,34$$

### Ecuación de la recta

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

$$X_2 = 110 \text{ (Puesto de menor puntaje)}$$

$$Y_2 = 425,34 - 2,08 (200 - 110)$$

$$Y_2 = 425,34 - 2,08 (90)$$

$$Y_2 = 425,34 - 187,20$$

$$Y_2 = 238,14$$

$$P_2 = X_2 ; Y_2$$

$$P_2 = 110 ; 238,14$$

Con el presente proceso analítico se pudo determinar con claridad los puntos principales de  $X_1; Y_1$  así como  $X_2; Y_2$ ; los mismos que se representan en un plano cartesiano en el cual el eje de las  $X$  representa los puntos que poseen cada uno de los puestos valuados;  $Y$  el eje de coordenadas y representa el salario correspondiente a los puestos los puntos que se interceptaran para determinar la curva de salario.



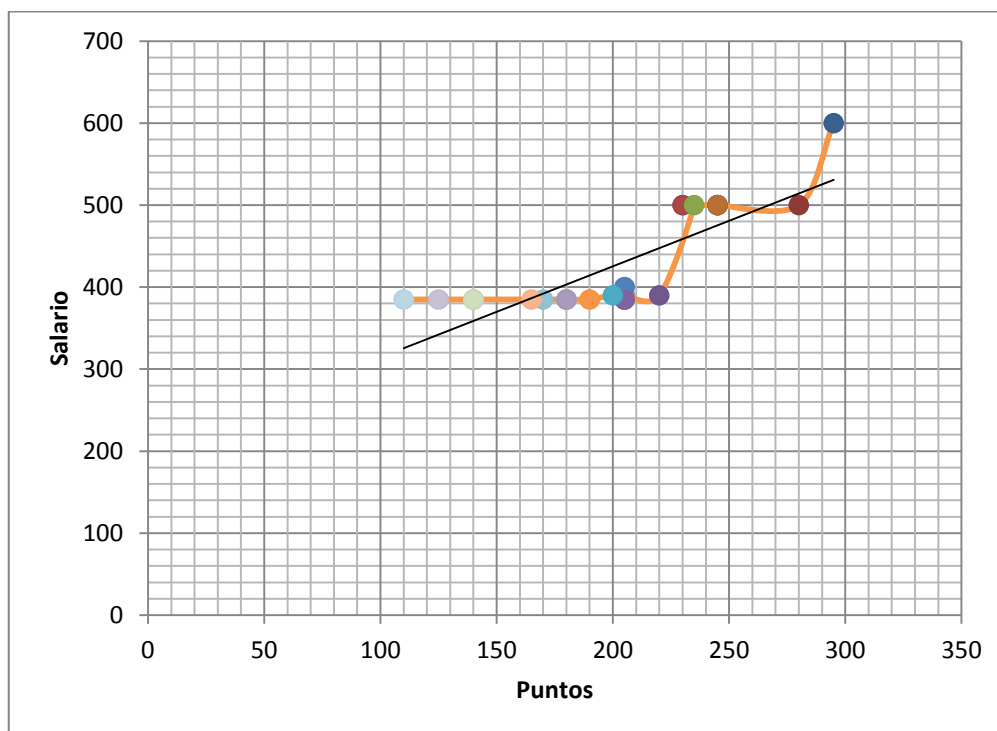


Gráfico N° 29: Ajuste Salarial  
Elaborado por: La Autora

En la gráfica se puede observar que los datos y la pendiente obtenida se ajustan muy bien entre las variables. Los datos dispersos dan la pauta para realizar un ajuste salarial a los cargos que se encuentran debajo de la línea recta, esto se debe a que sus salarios actuales no están acorde a las funciones desempeñadas actualmente en cuanto a sus habilidades, esfuerzo y responsabilidades. Se ha realizado un ajuste salarial en los siguientes cargos: Subgerente, tesorera, asistente administrativo, asistente contable, bodeguero, asistente de talento humano, asistente de compras públicas, chofer. El resultado obtenido refleja bajos sueldos con relación a los actuales en los cargos mencionados, por tanto para no causar un considerable impacto económico en la empresa se sugiere realizar un

incremento salarial en el transcurso del año fiscal según las necesidades de la empresa.

**Cuadro Nº 70: Ajuste Salarial**

Nº	Cargos	Puntos	Factor de valorización	Salarios	Salario Ajustado
1	Gerente	295		600	
2	Subgerente	280	2,08	500	582,4
3	Jefe de Sistemas	245		500	
4	Jefe Administrativo	245		500	
5	Jefe Financiero	245		500	
6	Jefe de Inventarios	245		500	
7	Jefe de Logística	230		500	
8	Jefe Comercial	230		500	
9	Jefe de Talento Humano	235		500	
10	Tesorera	220	2,08	390	457,6
12	Supervisor de Caja	205		390	
13	Supervisor de Ventas	205		390	
14	Administrador de Sucursal	205		400	
15	Asistente de Sistemas	205		385	
16	Asistente Administrativo	205	2,08	385	426,4
17	Asistente Contable	205	2,08	385	426,4
11	Bodeguero	200	2,08	390	416,0
18	Asistente de Talento Humano	190	2,08	385	395,2
19	Asesor Comercial	180		385	
20	Asistente de Compras	180		385	
21	Asistente de Importaciones	180		385	
22	Asistente de Compras Públicas	180	2,08	385	474,4
23	Chofer	170	2,08	385	453,6
24	Asistente de Bodega	165		385	
25	Cajeros	140		385	
26	Asistente de Créditos y Cobranzas	140		385	
27	Secretaria de Gerencia	140		385	
28	Recepcionista	125		385	
29	Asistente de Servicios Generales	110		385	

Elaborado por: La autora

## **h. Conclusiones**

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

- Se estableció un sistema de valuación por puntos que permita medir el rendimiento de cada uno de los empleados y garantice una justa remuneración acorde a sus funciones, responsabilidades y capacidades.

## **i. Recomendaciones**

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

## **j. Bibliografía**

- Adams, J. (2013). *Catálogo Ilustrado de Ferretería Americana*. USA: Fb&C Limited.
- Bernal, C. (2015). *Metodología de la Investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Educación.
- Bustos, M. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. San José, Costa Rica: EUNED.
- Castillo, J. (2015). *Administración de Personal. Un enfoque hacia la calidad*. Bogotá, Colombia: ECOE.
- Chiavenato, I. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill .
- Fernández, M. (2014). *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. Madrid: Díaz de Santos.
- Gil Estallo, M., & Giner , F. (2013). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Heinemann, K. (2014). *Introducción a la metodología de la investigación científica empírica*. Barcelona: Paidotribo.
- Huamán , H. (2013). *Maual de Técnicas de Investigación. Conceptos y Aplicaciones*. Lima, Perú: IPLADEES.
- Jiménez, D. (2016). *Manual de Recursos Humanos*. Madrid, España: ESIC.
- Lacalle, G. (2013). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. México: Editex.

- Ministerio de Trabajo. (2017). *Código de Trabajo*. Obtenido de Biblioteca Legal:  
<http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>
- Mondy, W., & Noe, R. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Montes, M. (2015). *La selección del personal. La búsqueda del candidato adecuado*. Madrid, España: Ideaspropias.
- Nebot, M. (2015). *La selección de personal*. San José, Costa Rica: Fundación Confemetal.
- Ortíz, F. (2014). *Diccionario de Metodología de Investigación Científica*. México: Limusa.
- Orue, J. (2014). *Manual de valoración de puestos y calificación de méritos*. Bilbao, España: Deusto.
- Peré, N. (2014). *Costes para la Dirección de Empresas*. Barcelona, España: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Publicaciones Vértice. (2015). *Selección de Personal*. Málaga, España: Vértice.
- Rajadell, M. (2014). *Creación de Empresas*. Barcelona, España: UPC Editorial.
- Revista Fierros. (abril de 2016). *Fierros. Catálogo para la comunidad de ferreterías y materiales de construcción*. Obtenido de [http://www.fierros.ec/pageflip/edicion\\_19/pdf/fierros19-163765.pdf](http://www.fierros.ec/pageflip/edicion_19/pdf/fierros19-163765.pdf)
- Revista Mundo Ferretero. (abril de 2017). *Mundo Ferretero. Catálogo para la comunidad de ferreterías y materiales de construcción*. Obtenido de [https://issuu.com/ekosnegocios/docs/mundo\\_ferretero\\_alta](https://issuu.com/ekosnegocios/docs/mundo_ferretero_alta)

- Reyes, A. (2013). *Administración del Personal de Relaciones Humanas*. México: Limusa.
- Robins, S. (2014). *Administración*. México: Pearson Educación de México Editorial.
- Roig, J. (2014). *El estudio de los puestos de trabajo*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Varela, R. (2013). *Administración de la compensación. Sueldos, Salarios y Prestaciones*. México: Pearson Educación.
- Zarzar, C. (2015). *Métodos y pensamiento crítico*. México: Grupo Editorial Patria.



## **k. Anexos**

### **Anexo 1**

#### **Perfil de Proyecto de Tesis**

##### **Tema**

**ANÁLISIS Y PROPUESTA DE UN REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO, DE FUNCIONES Y VALUACIÓN DE PUESTOS PARA LA EMPRESA ROMÁN HERMANOS CIA. LTDA., DE LA CIUDAD DE NUEVA LOJA, CANTÓN LAGO AGRIO, PROVINCIA DE SUCUMBÍOS, PARA EL AÑO 2017**

##### **Problemática**

El escaso interés en la empresa ha producido una desventaja al no contar con las herramientas necesarias como es el reglamento de admisión y empleo de funciones y valoración de puestos.

##### **Conceptualización**

Las 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 consolida más la necesidad de introducir a la organización herramientas que permitan alinear la gestión con la estrategia del negocio, beneficiando 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, en cuanto a la organización administrativa de la empresa se puede observar que carecen de un adecuado control del recurso humano por lo tanto tomando en cuenta la gran trayectoria y experiencia de la empresa Román hermanos Cía. Ltda., objeto de estudio en el campo de comercialización de materiales ferreteros y el considerable número de empleados que posee, se cree conveniente y necesario la elaboración de un reglamento de admisión y empleo, de funciones y valuación de puestos con la finalidad de mejorar el desempeño de las funciones que realiza cada uno de sus colaboradores.

### **Problema de investigación**

La empresa Román Hermanos Cía. Ltda., no tiene definidos los Manuales de Funciones para cada cargo que ejerce cada uno de los trabajadores esto ha ocasionado desconocimientos de las actividades que tienen que realizar los mismos, además no cuenta con un reglamento de admisión y empleo por lo que se les dificulta realizar la selección del personal.

### **Preguntas significativas**

¿Existen interés en el recurso humano de la empresa?

¿Existe suficiente apoyo por parte de los directivos?

¿Existe apoyo en sus funciones hacia el personal?

### **Delimitación de la investigación**

**Temporalmente**, ya que la investigación durara un semestre.

**El espacio físico**, donde se desarrollará, la investigación se lo hará en el Cantón Lago Agrio Empresa Román Hermanos Cia Ltda.

**Las unidades de Observación**, la información necesaria para la determinación se realizara al personal que emplea y al departamento de recursos humanos.

### **Objetivos**

#### **Objetivo general**

Realizar un análisis y propuesta de un reglamento de admisión y empleo, de funciones y valuación de puestos para la empresa Román hermanos Cía Ltda., de la ciudad de nueva Loja, cantón lago agrio, provincia de sucumbíos, para el año 2017.

### **Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico para determinar la situación actual de la organización de la empresa Román hermanos Cía Ltda.
- Identificar los cargos y funciones desempeñadas por el personal en cada cargo de trabajo.
- Efectuar la valuación de puestos para determinar la situación vigente en el proceso de admisión y empleo dentro de la empresa Román hermanos Cía Ltda.
- Elaborar un reglamento de admisión y empleo, que describa el proceso sobre la captación y selección del personal de la empresa
- Proponer un manual de clasificación de puestos, donde se describa las tareas, los deberes, las responsabilidades y el perfil del cargo que ocupará cada empleado.
- Establecer las respectivas conclusiones y recomendaciones del trabajo propuesto

### **Métodos**

Para la realización de la presente tesis se utilizó los siguientes métodos:

#### **Método Deductivo**

El método deductivo consiste en ir de lo general a lo particular, mediante el uso de argumentos. En él se utiliza la lógica para llegar a conclusiones a partir de

determinadas premisas (Zarzar, 2015, pág. 81). Este método se utilizó para conocer los conceptos generales sobre los reglamentos de admisión y empleo, manual de funciones y valuación de puestos por puntos con sus respectivas etapas para luego aplicarlos a la realidad de la empresa Román Hermanos Cía. Ltda., y así proponer su correspondiente reglamento y manual dentro del área laboral de sus empleados para una mejor organización de los mismos.

### **Método Inductivo**

El método inductivo consiste en ir de lo particular a lo general. A partir de la observación de los hechos, se crean leyes mediante la generalización del comportamiento observado (Zarzar, 2015, pág. 81). Este método permitió que luego de observar las funciones individuales de cada empleado dentro de la empresa Román Hermanos Cía. Ltda., se pudiera determinar los deberes y responsabilidades de cada cargo o puesto de trabajo de tal forma normar los mismos, de manera general, a través de un manual de funciones y su respectivo reglamento de admisión y empleo.

### **Método Sintético**

Según (Bernal, 2015), este método consiste en integrar los componentes dispersos de un objeto de investigación para estudiarlos en su totalidad. Este método permitió integrar todas las funciones realizadas por los empleados de la

empresa Román Hermanos Cía. Ltda., en un solo manual que norme sus funciones para evitar duplicidad de las mismas y a la vez establecer el método para sus respectivas valuaciones.

## **Técnicas**

### **Observación**

La observación es la captación previamente planeada y el registro controlado de datos con una determinada finalidad para la investigación, mediante la percepción visual o acústica de un acontecimiento (Heinemann, 2014, pág. 87). A través de la aplicación de la técnica de observación se logró obtener información de los procesos realizados por los empleados de la empresa Román Hermanos Cía. Ltda., dentro de sus respectivos cargos y determinar de esa manera los correctivos o ajustes necesarios en cada caso.

### **Entrevista**

Es la interacción personal de tipo comunicativo que tiene como objetivo central información básica para la concreción de una investigación previamente diseñada y en función de las dimensiones que se pretende estudiar (Ortíz, 2014, pág. 53). El uso de esta técnica permitió mantener un dialogo con el Gerente General de la empresa Román Hermanos Cía. Ltda., Sr. Roberth Eduardo Román Bajaña, con

la finalidad de conocer su percepción respecto al área laboral y procesos que cumplen los empleados dentro de la empresa.

### **Encuesta**

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario (Huamán , 2013, pág. 28). Fue aplicada a 54 clientes internos de la empresa Román Hermanos Cía. Ltda., con el fin de conocer las expectativas y percepciones de sus cargos.

## Anexo N° 2

### Base de preguntas para entrevista a Gerente Román Hermanos Cía. Ltda.

1. ¿Cuál es su perfil profesional?
2. ¿Durante cuánto tiempo lleva desempeñando sus funciones de Gerente de la empresa Román Hermanos Cía. Ltda.?
3. ¿Cuenta la empresa con filosofía empresarial?
4. ¿Cree que la filosofía empresarial tiene concordancia con la estructura, funciones y procesos?
5. ¿Cuenta la empresa con un orgánico estructural?
6. ¿Cuenta la empresa Román y Hermanos Cía. Ltda., con un área o departamento de recursos humanos?
7. ¿La empresa cuenta con manual de funciones para los cargos existentes dentro de la misma?
8. ¿De qué manera se han definido las funciones de cada cargo dentro de la empresa?
9. ¿Se da a conocer en forma escrita a los empleados las funciones y responsabilidades que correspondan al puesto de trabajo de cada uno?
10. ¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento de personal para la empresa?
11. ¿Cómo se realiza el proceso de selección de personal para la empresa?
12. ¿Cuándo ingresa un nuevo empleado se realiza la respectiva inducción al mismo?



13. ¿Qué tipo de contrato se aplica con los empleados de Román Hermanos Cía. Ltda.?
14. ¿En base a que parámetros se establecen los sueldos de los empleados?
15. ¿Cree usted que el ingreso mensual percibido por su empleado está acorde al trabajo que realiza?
16. ¿Recibe el personal un ingreso adicional por las horas excedentes de trabajo?
17. ¿Se realizan evaluaciones de las funciones de cada puesto de trabajo?
18. ¿Dentro de la empresa se aplica un sistema de valuación de puestos?
19. ¿Reciben los empleados capacitaciones por parte de la empresa?

### Anexo N° 3

#### Encuesta a Clientes Internos de Román Hermanos Cía. Ltda.

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

**1. ¿En qué departamento de la empresa Román Hermanos Cía. Ltda., desempeña sus funciones?**

- Ejecutivo
- Talento Humano
- Sistemas
- Administrativo
- Inventarios
- Logística
- Comercial

**2. ¿Cuánto tiempo lleva en funciones dentro de su cargo en la empresa Román Hermanos Cía. Ltda.?**

- 1 a 3 años
- 4 a 6 años
- 7 a 9 años
- Más de 10 años

**3. ¿Cuál es su nivel de estudios?**

- Primaria
- Secundaria
- Universidad
- Postgrado

**4. ¿Conoce usted la filosofía empresarial de Román Hermanos Cía. Ltda.?**

- Si
- No

**5. ¿Las actividades que realiza en su puesto de trabajo están delimitadas y enmarcadas en un manual de funciones?**

- Si
- No

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

Si

No

**7. ¿Se encuentra satisfecho/a con las tareas asignadas en su puesto de trabajo?**

Si

No

**8. ¿A través de que medio recibe usted las instrucciones para el cumplimiento de sus actividades por parte de su superior?**

Oral

Escrito

Oral y Escrito

**9. ¿Cómo usted considera la responsabilidad de sus funciones?**

Alta

Media

Baja

**10. ¿A través de qué medio usted obtuvo la colocación del puesto que actualmente desempeña en Román Hermanos Cía. Ltda.?**

Participación en convocatoria

Promoción Interna

Recomendación directa de tercero

**11. ¿A través de que fuente usted tuvo conocimiento del puesto que actualmente desempeña?**

Prensa

Internet

Convocatoria interna

Aviso de amigos u otros

**12. ¿Qué técnicas de selección fueron aplicadas sobre usted para su ingreso a la empresa?**

Pruebas de conocimientos

Pruebas psicotécnicas

Pruebas médicas

Todas

**13. ¿Al momento de ingresar a la empresa usted recibió la debida inducción para su puesto de trabajo?**

Si

No

**14. ¿Sus funciones dentro la empresa Román Hermanos Cía. Ltda., las realiza bajo contrato?**

Si

No

**15. ¿Qué tipo de contrato lo liga a la empresa Román Hermanos Cía. Ltda.?**

Tiempo Indefinido

Eventual

Otros

**16. ¿Está usted de acuerdo con el salario que percibe por sus funciones?**

Si

No

**17. ¿Es usted periódicamente evaluado por sus funciones?**

Si

No

**18. ¿Recibe capacitaciones por parte de la empresa Román Hermanos Cía. Ltda.?**

Si

No

# ÍNDICE

PORTADA .....	i
CERTIFICACIÓN .....	ii
AUTORÍA.....	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
a. TÍTULO.....	1
b. RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	4
c. INTRODUCCIÓN .....	5
d. REVISIÓN DE LITERATURA.....	8
e. MATERIALES Y MÉTODOS .....	34
f. RESULTADOS .....	40
g DISCUSIÓN .....	69
h. CONCLUSIONES .....	141
i. RECOMENDACIONES.....	143
j. BIBLIOGRAFÍA .....	144
k. ANEXOS .....	147
INDICE .....	159