



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

**“DIAGNOSTICO Y PROPUESTA DE UN MANUAL DE
CLASIFICACIÓN DE PUESTOS Y REGLAMENTO DE
ADMISIÓN Y EMPLEO PARA EL TALENTO HUMANO DE LA
EMPRESA -CALZADO BEST CIA. LTDA.- DE LA CIUDAD DE
MACHACHI”**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

AUTOR:

SEGUNDO GONZALO FLORES FLORES

DIRECTOR:

ING. GALO EDUARDO SALCEDO LÓPEZ Mg. Sc.

LOJA- ECUADOR

2014

CERTIFICACION

Ing. Galo Eduardo Salcedo López

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación, "DIAGNOSTICO Y PROPUESTA DE UN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO (RECLUTAMIENTO, INDUCCION,CAPACITACION, E INTEGRACION) PARA EL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA - CALZADO BEST CIA. LTDA.- DE LA CIUDAD DE MACHACHI", elaborado por el aspirante al título de Ingeniero en Administración de Empresas, Sr Segundo Gonzalo Flores Flores, el cual una vez revisado y constatado que el presente trabajo cumple con las normas generales para la graduación en la Universidad Nacional de Loja, autorizo su presentación para que el aspirante pueda continuar con los trámites de rigor previo a la obtención del grado.



ING. GALO EDUARDO SALCEDO LÓPEZ

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Segundo Gonzalo Flores, Flores, declaro ser autor del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido de la misma.

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

Autora: Segundo Gonzalo Flores, Flores

Firma:



Cédula: 1707768352

Fecha: Loja, Enero de 2014

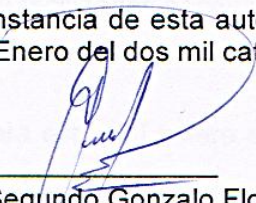
CARTA DE AUTORIZACION DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACION ELECTRONICA DEL TEXTO COMPLETO

Yo, Segundo Gonzalo Flores, Flores, declaro ser autor de la tesis Titulada " **DIAGNOSTICO Y PROPUESTA DE UN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO (RECLUTAMIENTO, INDUCCIÓN, CAPACITACIÓN, E INTEGRACIÓN) PARA EL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA -CALZADO BEST CIA. LTDA.- DE LA CIUDAD DE MACHACHI.** Como requisito para optar al título de *Ingeniero Comercial*; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de su visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de Información de 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 07 días del mes de Enero del dos mil catorce, firma el autor.

Firma: 

Autor: Segundo Gonzalo Flores, Flores

Cedula: 1707768352

Dirección: Quito, Velasco Ibarra e7 – 39 y Manuel Borrero

Correo Electrónico: doccet2003@yahoo.es

Teléfono: 0988633113

DATOS COMPLEMENTARIOS:

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

Tribunal de Grado:

Dr. Luis Quizhpe Salinas MAE.

PRESIDENTE

Ing. Lolyta Hualpa Lima Mg. Sc.

VOCAL

Ing. Edison Espinoza Bailón Mg, Sc

VOCAL

AGRADECIMIENTO

Quiero dejar constancia de mi más sincero agradecimiento y gratitud a la Universidad Nacional de Loja, a los Docentes de la Carrera de Administración de Empresas, quienes con dedicación y solvencia académica impartieron sus valiosos conocimientos y compartieron con nosotros sus sabias experiencias brindándonos su amistad y apoyo en todos los momentos de nuestra formación profesional.

A la Sra. Mariana Elisa Uvillus Santos, Gerente de “Calzado Best” quien me brindo las facilidades necesarias para el desarrollo de mi tesis de grado.

De manera especial quiero expresar mi agradecimiento sincero al Ingeniero Galo Eduardo Salcedo López, Director de Tesis, quien guio mis pasos para culminar con éxito mi trabajo de investigación.

Segundo Gonzalo Flores Flores

DEDICATORIA

A Dios todo poderoso por ser luz y mi guía en todos los momentos de mi vida.

A mis queridos padres quienes me han apoyado en todo en momento, con sus consejos, valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien.

A mi esposa, que ha estado a mi lado dándome cariño, confianza y apoyo incondicional para seguir adelante para cumplir otra etapa de mi vida.

A mis hijos, que son el motivo y la razón que me ha llevado a seguir superándome día a día, para alcanzar mis más apreciados ideales de superación, ellos fueron quienes en los momentos más difíciles me dieron su amor y comprensión para poderlos superar, quiero también dejar a cada uno de ellos una enseñanza que cuando se quiere alcanzar algo en la vida, no hay tiempo ni obstáculo que lo impida para poderlo lograrlo.

Segundo Gonzalo Flores Flores

a. TÍTULO

“DIAGNOSTICO Y PROPUESTA DE UN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA EL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA -CALZADO BEST CIA. LTDA.- DE LA CIUDAD DE MACHACHI”

b. RESUMEN

El presente proyecto tuvo como objetivo diagnosticar y proponer un manual de clasificación de puestos y reglamento de admisión y empleo para el talento humano de la empresa calzado BEST CIA. LTDA que se encuentra ubicada en la ciudad de Machachi, para contribuir a mejorar la dirección de la empresa y del talento humano puesto que de eso depende el éxito de una organización.

El proyecto fue desarrollado de la siguiente manera:

En la revisión de la literatura se hizo una investigación de los temas y términos relacionados con la clasificación de puestos y reglamento de admisión y empleo para el talento humano entre los cuales se mencionan, la gestión de talento humano con todos los términos relacionados, especificación de puestos, manual de funciones, técnicas de selección del personal, etc., se realizó una revisión de la historia, situación actual de la gestión de talento humano en las organizaciones y las obligaciones legales vigentes en el Ecuador. Se investigó los parámetros que se deben tomar en cuenta para el realizar las encuestas para obtener los datos necesarios con respecto al tema de investigación.

En la metodología se utilizaron los Métodos: Histórico, Deductivo e Inductivo, a través de los cuales se realizó un análisis de la situación actual de la empresa, donde se determinó que Calzado Best está conformado de los siguientes departamentos: Gerencia, Financiero, Producción y Ventas; los procesos, las actividades que se llevan a cabo para la obtención del calzado (compra de materia prima, corte, aparado, armado, cardado, pegado, terminado y empacado), el número de trabajadores que son 24, productos (calzado de mujer), con lo que se obtuvo datos importantes que se tomaron en cuenta para la realización de las encuestas; los mismos sirvieron para dar soluciones a los problemas encontrados así se estableció el Manual de clasificación de puestos para la empresa “Calzado Best” Cia, Ltda.

En los resultados y discusión, se definen cuadros y gráficas con los datos obtenidos de las encuestas para llevar a cabo un análisis crítico de la situación actual de la empresa, se determinó que el 65,22% de empleados tienen instrucción media y las personas con instrucción básica y superior su porcentaje suma el 17,39%, se conoció que el 70% de los empleados desconocen de la planificación estratégica de la empresa y el 57% no conoce el diagrama estructural, la empresa carece de un Manual de clasificación de puestos, situación alarmante debido a que este servirá de guía para el manejo de los recursos humanos dentro de la empresa, este se acoplan a los cambios o adaptaciones que realice dentro de la misma para asegurar el cumplimiento de todas las normas requeridas para la contratación y manejo del personal.

Se determinó que solo el 35% de los trabajadores se sometió a concurso para la selección de personal, se manifiesta además que el 91% de trabajadores no ha recibido capacitación.

Posteriormente, se pusieron a consideración conclusiones y recomendaciones del proyecto como parte importante del análisis y desarrollo.

ABSTRACT

This project aimed to diagnose and propose a manual job classification and rules for admission and employment for human talent for the BEST CIA. LTDA company, it's located in Machachi, to help improve the management of business and human talent since that determines the success of all organizations.

The project was developed as follows:

The literature review investigated topics and terms about job classification and rules of admission and employment for human talent which are mentioned delivery, managing human talent with all related terms, specification of workplaces, manual functions, personnel selection techniques, etc. became a historical review situation of the management of human talent in organizations and legal obligations in force in Ecuador. We investigated the parameters to be taken into account when conducting the surveys to obtain the necessary data regarding the research topic.

The methodology involves an analysis of the current situation of the company, processes and activities that are carried out for obtaining in the company, the number of employees, products, which could get important data taken in account for conducting surveys, to obtain the required data and

provide solutions to the problems encountered and the Manual was established job classification for the "Best Shoes" Cia, Ltda company.

In the results and discussion, are defined tables and graphs with the data obtained from the surveys to carry out a critical analysis of the current situation of the company, It was determined that the 65.22 per cent of employees have secondary education and people with basic instruction and higher your sum percentage the 17.39 %, it was learned that 70% of employees are unaware of the company's strategic planning and the 57% do not know the structural diagram, The company does not have a Manual for the classification of posts, alarming situation due to the fact that this will serve as a guide for the management of human resources within the company, this coupled to the changes or adaptations that perform within the same to ensure compliance with all standards required for the recruitment and personnel management.

It was determined that only 35% of workers were subjected to competition for the selection of staff, is also expressed that 91% of workers has not received training.

Finally, we show the annexes containing the surveys of workers, the job classification manual and rules for admission and employment (recruitment, selection, induction, training and integration).

c. INTRODUCCIÓN

Las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un “sustituible” engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de “indispensable” para lograr el éxito de una organización.

En el presente trabajo investigativo constan en primer lugar en el punto a, el título, basándose en la problemática previamente elaborada, en el punto b consta el resumen, en donde se presenta el trabajo investigativo en forma condensada, en el punto c se evidencia la introducción, dando una visión general del trabajo investigativo; a continuación está colocada la revisión de literatura como punto d, ubicándose literatura de otros autores para justificar el trabajo; en el punto e se evidencia los materiales, métodos y técnicas utilizadas para la elaboración de la tesis; a continuación están los resultados en el punto f, donde se hace constar las entrevistas y encuestas realizadas para recabar la información necesaria para elaborar el tema de tesis; en el punto g, discusión se puede encontrar las hojas de funciones así como el reglamento de admisión y empleo elaborado con base en la información recabada en el punto anterior; en el punto h constan las conclusiones y en el punto i las recomendaciones, as mismas que se basan en los objetivos del proyecto y en el desarrollo del mismo en el punto j, se evidencia la bibliografía utilizada a lo largo de la investigación, y finalmente en el punto k están los anexos del trabajo investigativo, mismo que sirven como sustento de toda la tesis

d. REVISIÓN DE LITERATURA

MARCO REFERENCIAL

EMPRESA CALZADO BEST CIA. LTDA

La empresa Calzado Best CIA. LTDA., es una entidad privada que se dedica a la fabricación y comercialización de calzado, está conformada por los siguientes departamentos: Dirección, secretaría, contabilidad y producción. Siendo esta, una organización, que ha venido trabajando en el transcurso del tiempo, generando productos de consumo masivo (calzado) y convirtiéndose así en un ente generados de trabajo, por lo cual se ha visto en la necesidad de de ir en busca de su progreso mediante la utilización de herramientas administrativas que le permita consolidarse en el mercado y avanzar acorde a las necesidades actuales del ámbito en el que se desarrolla.

En todas las organizaciones lo primero que se considera es el factor humano por lo que es necesario la implementación de un Manual de Clasificación de Puestos además de un reglamento de admisión y empleo, que ayude al reclutamiento adecuado de personal y después de su contratación a la ubicación de los mismos en puestos idóneos de acuerdo a sus capacidades y al requerimiento de la empresa.

El procedimiento de Gestión de Talento Humano, se basa en función a las competencias de cada puesto de trabajo, esto ayudara a que la dirección de

las diversas actividades puedan ser administradas de manera efectiva e integral dentro de la empresa Calzado Best CIA. LTDA.

Por la importancia que tiene el área de Recursos Humanos en cualquier organización existen términos y definiciones necesarios para entender que el área antes mencionada se encarga del bienestar de las personas que conforman dicha organización de tal manera que considera al empleado como parte esencial de la empresa y del cual depende, en gran parte el éxito de dicha organización.

La correcta administración de recursos humanos ayuda a los individuos a optimizar sus capacidades y obtener de esta manera una satisfacción personal e integral dentro de su grupo de trabajo, lo contrario sucede cuando una persona se encuentra en un puesto de trabajo en el cual no tiene ninguna afinidad.

Actualmente la administración ha desarrollado propuestas que dan mayor énfasis e importancia al personal en cuanto al trato, selección y ubicación con el fin de satisfacer los requerimientos de puestos de trabajo dentro de la empresa.

REGLAMENTO DE ADMISION Y EMPLEO

Es un instrumento que guía las acciones para la contratación de personal para la empresa en todas sus áreas, departamentos, oficinas, etc., dicho reglamento está formado por artículos que ayuden al desenvolvimiento para el manejo del personal, independientemente de su jerarquía, condición, respetándose las condiciones definidas en el reglamento.

ALCANCE REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO

Involucra a todas las áreas, departamentos y cada una de las dependencias existentes en la empresa Calzado Best CIA. LTDA.

MARCO CONCEPTUAL

Para la realización del trabajo de investigación se utilizaron términos y definiciones que involucra el Manual de funciones y el reglamento de admisión y empleo los cuales se mencionan a continuación.

EMPRESA

Se define a la empresa como “una organización con fines de lucro que otorga un servicio o bien a la sociedad, es la encargada de satisfacer las

demandas del mercado y que para lograr sus objetivos, coordina el capital y el trabajo haciendo uso de materiales pasivos tales como tecnología, materias primas, etc".¹

El principal objetivo de la empresa es prestar servicio a la sociedad, el propio de cada empresa, y generar rentas suficientes para la satisfacción de todos los que integran la empresa, mediante actuaciones que, en todo momento y circunstancias, satisfagan razonablemente las necesidades y expectativas de las personas que integran la empresa, o están en contacto con ella desde el exterior".

CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

Se clasifican según su giro o actividad, el origen del capital y según la magnitud de la empresa.

Según su giro o actividad: Las empresas pueden clasificarse de acuerdo a la actividad que desarrollan en:

- ✓ **Industriales:** La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas, pueden ser extractivas, manufactureras, agropecuarias, etc.

¹ S/N. El objetivo de la empresa y el objetivo financiero. Editorial el Norte, Argentina. Sexta Edición. 2005

- ✓ **Comerciales:** Son intermediarios entre el productor y el consumidor, su función primordial es la compra - venta de productos terminados. Dentro de esta clasificación se encuentra mayorista, menudeo, mayoristas y consumistas.
- ✓ **Servicios:** Son aquellos que brindan servicio a la comunidad, se encuentran: servicios públicos, transporte, turismo, educación, etc.

Según el origen del capital: Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quien se dirijan sus actividades las empresas pueden clasificarse en:

- ✓ **Públicas:** En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.
- ✓ **Privadas:** Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y su finalidad es 100% lucrativa.

Según la magnitud de la empresa: Este es uno de los criterios más utilizados para clasificar a las empresas, el que de acuerdo al tamaño de la misma se establece que puede ser pequeña, mediana o grande

ADMINISTRACIÓN

Se define como “el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente,

repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización”.²

CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

- ✓ **Universalidad:** El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios.
- ✓ **Especificidad:** Aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de distinta índole (contables, sociológicos, psicológicos, jurídicos, etc.), el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña.
- ✓ **Unidad temporal:** Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.
- ✓ **Unidad jerárquica:** Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social participan, en distintos grados y modalidades, de la misma Administración. Así, en una empresa, forman "un solo cuerpo administrativo: desde el Gerente General hasta el último empleado

² CASTRO E., Definición de administración. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México. Primera Edición. 2001

IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

- ✓ El éxito de una empresa u organismo social se debe a la buena administración que posea.
- ✓ Para las empresas pequeñas y medianas, la manera más indicada de competir con otras es el mejoramiento de su administración, dicho en otras palabras, tener una mejor coordinación de sus recursos incluyendo al humano.
- ✓ Para las organizaciones que están en vías de desarrollo, el principal elemento para desarrollar su productividad y su competitividad con otras es mejorar la calidad en su administración.

NIVELES ADMINISTRATIVOS

- 1. Nivel Estratégico:** Es la administración del nivel superior que tiene el mayor poder y lleva la responsabilidad total de una empresa.
- 2. Nivel Táctico:** Es la administración que reporta a la administración del nivel más alto el funcionamiento detallado de la empresa, además de desarrollar planes para implementar las metas generales establecidas por la alta dirección.
- 3. Nivel Operativo:** Es la administración que supervisa a los trabajadores y las operaciones que realizan.

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Para ubicar el papel de la administración del Talento Humano es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a la memoria el concepto de administración general, aunque existen múltiples definiciones, para el propósito de este ensayo se toma el siguiente concepto:

“La administración es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”³

Como fácilmente se puede apreciar, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización, si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano).

En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar y controlar.

IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO EN LA EMPRESA.

Se conoce que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy exige el mercado, pero se observa también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad

³ CHILUIZA E., 2007, “Comportamiento organizacional y Talento Humano”

y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización.

Además en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio.

Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias.

PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA GENERAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL DISEÑO DE CARGOS.

“El diseño de cargos es la manera como los administradores proyectan los cargos individuales y los combinan en unidades, departamentos y organizaciones.

Se pone a consideración los siguientes modelos para el diseño de cargos:

Modelo Clásico

Destaca que mediante métodos científicos, se pueden proyectar cargos y entrenar a las personas para obtener la máxima eficiencia. Mientras Taylor buscaba la cooperación entre la administración y los obreros, sus seguidores buscaron determinar la mejor manera de desempeñar las tareas de un cargo y la utilización de incentivos salariales establecidos.

La superespecialización del trabajador y la exagerada simplificación de las tareas tenían las siguientes ventajas:

- Admisión de empleados con calificaciones mínimas y salarios menores.
- Reducción de los costos de entrenamiento.
- Normalización de las actividades y facilidad de supervisión y control.
- Aplicación del principio de la línea de montaje.

Presenta las siguientes desventajas:

- La rutina excesiva provoca apatía, fatiga psicológica, desinterés y pérdida del significado del trabajo.
- Los cambios sociales y económicos indican que la supersimplificación de cargos crea problemas en el futuro o transfiere algunos de los que ya existen.

En realidad, la administración científica tendía a proyectar lo siguiente:

- Encontrar la mejor manera para que las personas se movieran, se localizaran y se enfrentaran físicamente con una tarea.
- Dividir los cargos en tareas repetitivas y de fácil asimilación.
- Arreglar los instrumentos y los equipos de manera que minimicen el esfuerzo y la pérdida de tiempo.
- Construir el ambiente de la fábrica de manera que el ruido, la ventilación, etc. No reduzcan la eficiencia.
- Eliminar todas las actividades que produzcan fatiga y que no estén relacionadas con la tarea ejecutada.

Modelo de Recursos Humanos

El administrador debe alcanzar altos niveles de desempeño mediante la aplicación de la capacidad creativa y de autodirección y autocontrol de los empleados de su departamento. Este modelo presupone que los empleados logran su satisfacción al ejercer la capacidad de autodirección y de autocontrol, en cuanto a los objetivos planeados.

De acuerdo con el modelo de recursos humanos, el cargo debe diseñarse para que reúna cuatro dimensiones profundas:

- **Variedad:** Los cargos que tienen una gran variedad exigen un mayor desafío.
- **Autonomía:** Se refiere a la mayor libertad que el ocupante tiene para programar su trabajo, seleccionar el equipo que va a utilizar y decidir qué procedimientos va a seguir.
- **Identificación con la tarea:** Se refiere a la posibilidad de que el empleado efectúe un trabajo integral para poder identificar con claridad los resultados de sus esfuerzos.
- **Retroalimentación:** Se refiere a la información que recibe el empleado cuando está trabajando”⁴.

Modelo Situacional o Contingente

Representa el enfoque más amplio y complejo, porque considera tres variables simultáneamente:

- Personas
- Tarea

⁴ ESPARRAGOZA, J., Gestión del Talento Humano, 2002.

- Estructura de la organización.

Se denomina situacional porque se deriva de la adecuación del diseño de cargos a estas tres variables; como estas tres toman características diferentes, el resultado es relativo y situacional, y no fijo ni rutinario.

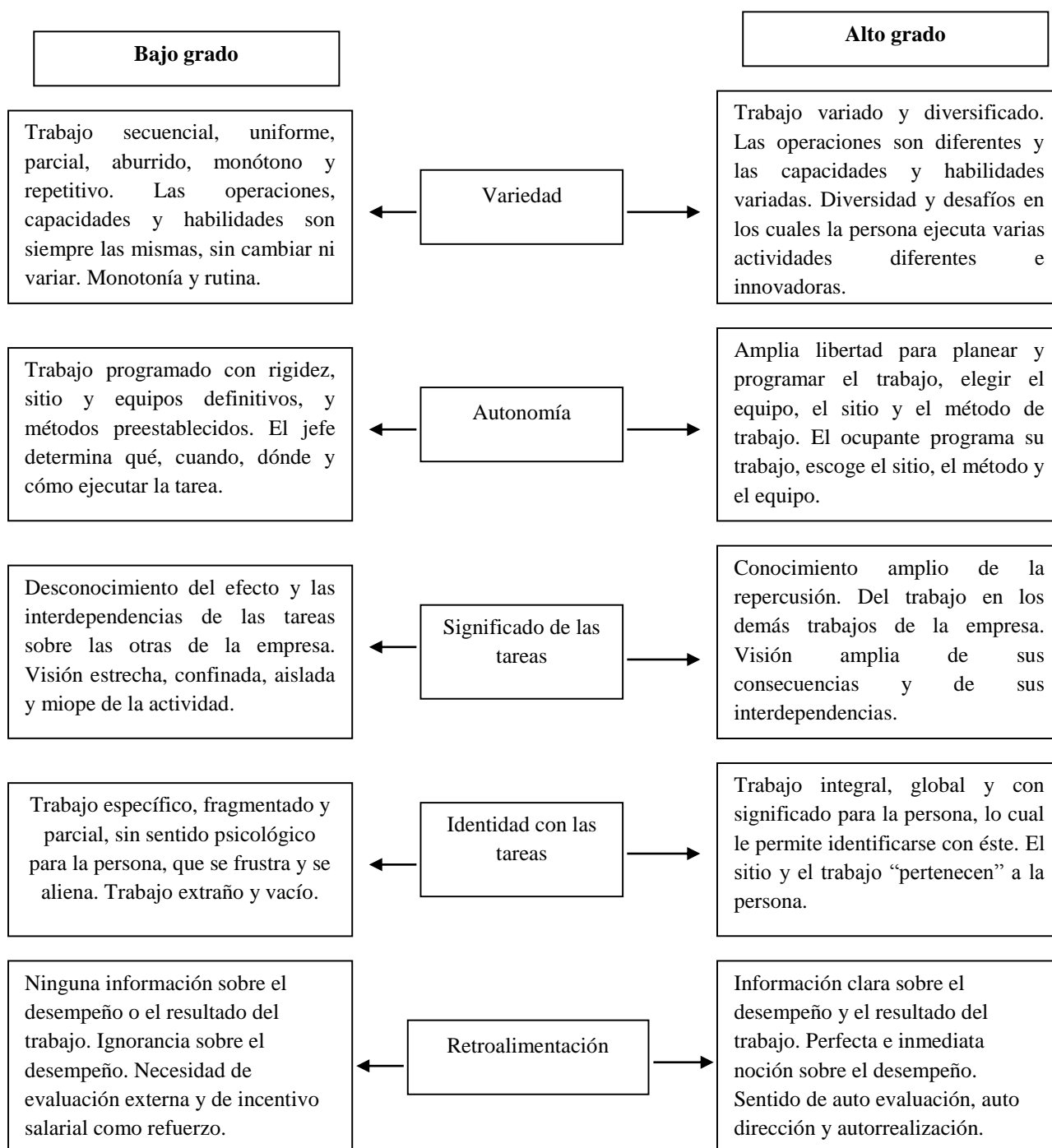
El diseño del cargo no se basa en la suposición de estabilidad y permanencia de los objetivos y los procesos organizacionales, sino en el dinamismo, el cambio continuo y la revisión del cargo como responsabilidad básica del gerente o de su equipo de trabajo.

Este modelo se basa en cinco dimensiones esenciales que todo cargo debe tener en mayor o menor grado.

- Variedad.
- Autonomía.
- Significado de las tareas.
- Identidad con la tarea.
- Retroalimentación.

“Las cinco dimensiones esenciales o dimensiones profundas crean condiciones para satisfacción intrínseca derivada del cumplimiento de la tarea que realiza el ocupante”.⁵

⁵S/N, 2008“Administración de empresas.



Gráfica 1. Esquema que presenta las 5 dimensiones esenciales para el cumplimiento de tareas

Las dimensiones esenciales afectan intrínsecamente la calidad de los cargos, producen satisfacción personal e involucramiento humano y general mayor productividad.

Métodos de descripción y análisis de cargos.

“La descripción y el análisis de cargos son responsabilidad de línea y función de STAF, es decir se dan en primera instancia por el análisis de cargos, el mismo que debe estar a cargo de un funcionario especializado del STAF, como el jefe del departamento. Que está localizado el cargo que va a describirse y analizarse”⁶.

Los métodos de descripción y análisis de cargos que se toman en cuenta son los siguientes:

Observación directa

Siempre es necesario observar si alguien está realizando su labor, el mejor esfuerzo y la mayor calidad, así como recolectar la información obtenida para analizar sí es conveniente alguna mejora o cambio, sin embargo al no existir contacto directo con la persona que está trabajando, puede hacer que los datos no sean tan verídicos como se puede suponer.

⁶ 6S/N., 2007, “Descripción y Análisis de cargos”.

Método de cuestionario

Aquí es muy importante pedirle al encargado de realizar un trabajo que tiene un cuestionario donde especifique todas las características de cargo, de manera que se consiga información útil para el análisis del mismo.

Método de entrevista

Es en este punto donde conversan frente a frente el analista de un cargo y un empleado, se obtiene información veraz por medio de un diálogo y acercamiento directos.

Es importante que la comunicación sea clara y bien dirigida.

Es necesario determinar qué se hace, cómo, con qué frecuencia y por qué, así como el establecer si el personal es el indicado para lograr los objetivos en la empresa, esto se puede llevar a cabo a través de:

- Método cualitativo de evaluación de cargos.
- Método de frases descriptivas.
- La descripción y el análisis de cargos.
- Qué es la comparación por factores y la comparación por puntos

ETAPAS DEL ANÁLISIS DE PUESTOS O CARGOS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

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

Etapas de planeación

En esta etapa se planea y organiza cuidadosamente todo el trabajo de análisis de cargos para minimizar cualquier tipo de resistencia. Dependiendo de la situación en que se encuentra la empresa, se pueden dar lo siguientes pasos:

- **Determinación de los cargos que van a describirse:** Deben examinarse cuidadosamente cuales son los cargos que van a describirse e incluir sus características.
- **Elaboración del organigrama:** Al colocarse el puesto en el organigrama, se obtiene información adicional
- **Elaboración de lo cronograma de trabajo:** Se especifican los tiempos y por donde se iniciará el programa de análisis.

El éxito de un programa puede verse afectado si el programa se inicia durante un periodo de incertidumbre económica o intranquilidad laboral, ya

que los empleados podrían considerar al programa como una amenaza para su seguridad.

Es importante que el programa se introduzca en el departamento en que los supervisores y empleados estén más dispuestos a cooperar.

- **Elección de los métodos de análisis que se aplicarán:** Los métodos se escogen según la naturaleza y las características del cargo.
- **Selección de los factores de especificaciones:** Se realiza sobre la base de dos criterios:
 - **Criterio de generalidad:** Abarca aquellos factores que deben estar presentes en la totalidad de los cargos.
 - **Criterio de variedad o diversidad:** Comprende los factores que deben variar según el cargo.
- **Dimensionamiento de los factores de especificaciones:** Los factores de especificaciones constituyen un conjunto de medidores que sirven para analizar un cargo, por lo que se hace necesario dimensionarlos para establecer que segmento de su totalidad servirá para analizar un determinado conjunto de cargos.

Etapas de preparación

En esta etapa se reúnen a las personas y se preparan los esquemas y materiales de trabajo.

Esta fase comprende las siguientes actividades:

- **Reclutamiento, selección y entrenamiento de las personas:** Que conformarán el equipo de trabajo: las personas a cargo del proyecto deben comprender los propósitos que se persiguen y cómo se obtendrán con objeto de poder explicar el programa a otros miembros de la organización.
- **Preparación del material de trabajo:** Confección del material impreso para que ayude al personal a familiarizarse con los propósitos y beneficios del análisis de puestos.

Etapas de ejecución

En esta etapa se procederá a recolectar los datos relativos a cada uno de los cargos que se analizarán y luego se redactará el análisis.

Un detalle de las actividades que se realizarán en esta etapa son:

- **Recolección de los datos:** El analista obtiene la información del puesto según el método escogido.

Para que el análisis de puestos cumpla los objetivos, los datos proporcionados deben ser precisos.

Las personas responsables de reunir y revisar los datos deben estar atentas a la omisión de hechos importantes, la inclusión de declaraciones imprecisas, la tendencia a exagerar la dificultad o importancia del cargo.

- **Presentación de la redacción provisional:** Las descripciones provisionales de cada puesto se entregan al supervisor inmediato para que las compruebe y apruebe.

- **Redacción definitiva del análisis:** Presentación de la redacción definitiva del análisis para la aprobación por el organismo responsable de su oficialización en la empresa.

- **Estructura de la Descripción de un Puesto:** El siguiente es un ejemplo de la estructura que podría tener una descripción de puestos:

Cuadro 1. Estructura de la descripción de un puesto

IDENTIFICACION DEL PUESTO
Nombre de la Organización:
Nombre del Puesto:
Departamento:
1 Nivel Jerárquico
< Subordinación:
< Comunicaciones colaterales
DESCRIPCIÓN GENERAL
2 ...
<
<
DESCRIPCIÓN DETALLADA
3 ...
<
<

- **Sección de identificación del puesto:** Mediante el título del puesto y otros datos de Identificación, ayuda a distinguir un puesto entre los demás dentro y fuera de la organización.

- **Sección de resumen del puesto o establecimiento del puesto:** Sirve para proporcionar una Visión general que deberá ser suficiente para Identificar y diferenciar las obligaciones de ese puesto.
- **Sección de deberes del puesto:** Deben ser descriptos por declaraciones breves, en las que se debe indicar:
 - Lo que hace el trabajador
 - Cómo lo hace
 - Por qué lo hace
 - Herramientas y equipos utilizados.

ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS.

El análisis del cargo pretende estudiar y determinar todos los requisitos, responsabilidades comprendidas y condiciones que .el cargo exige para poder desempeñarlo de manera adecuada. Es una verificación comparativa de las exigencias que dichas tareas o atribuciones imponen al ocupante.

ESTRUCTURA DE LA ESPECIFICACIÓN DE UN PUESTO

El siguiente es un ejemplo de la estructura que podría tener una especificación de puestos:

Cuadro 2. Estructura de la especificación de un puesto

REQUISITOS INTELECTUALES	
Instrucción Básica:	
Experiencia:	
a:	
1 Adaptabilidad al puesto:	
<Iniciativa necesaria:	
<Aptitudes necesarias:	
REQUISITOS FISICOS	
Esfuerzo físico necesario:	
2	
Habilidad	
es:	
...	
RESPONSABILIDADES IMPLICITAS	
3	
< ...	
CONDICIONES DE TRABAJO	
4< Ambiente de Trabajo:	
< ...	

MANUAL DE FUNCIONES.

“Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión”⁷.

SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA CONTRATACIÓN COMO NUEVOS MIEMBROS DE LA EMPRESA.

⁷ LOPEZ M., “Diseño de la estructura organizacional, manual de funciones, procedimientos y análisis de riesgos para la empresa A y L ingeniería y servicios LTDA” .. 2007

INTRODUCCIÓN

“En la actualidad las técnicas de selección del personal tienen que ser más subjetivas y más afinadas: determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicométricas y los exámenes médicos etc”⁸.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN.

PERFIL DEL PUESTO

Son los requerimientos que deben satisfacer las personas, para ocupar los puestos eficientemente, puede considerarse que la vacante es una pieza faltante en una máquina.

El remplazo y el puesto de nueva creación se notificarán a través de una requisición al departamento de selección de personal o a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, horario y sueldo.

⁸ Alarcón A. y Chelech S. 2003, “ Reclutamiento y selección de personal”.

Reclutamiento

Conjunto de esfuerzos que hace la organización para atraer, convocar al personal mejor calificado con mayores posibilidades de integración. Éste debe de ser rápido y de respuesta rápidas.

Selección

Proceso que trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos si no conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más a fin a sus características. Tomando como base que todo individuo puede trabajar. Se lo facilita a través de:

- Entrevista inicial
- Exámenes psicométricos, psicotécnicos y de conocimientos.
- Examen del área
- Referencias
- Examen médico

Contratación

Es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como la empresa. Cuando ya se aceptaron las partes en necesario integrar su expediente de trabajo.

La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador. La duración del contrato será por tiempo indeterminado o determinado.

El contrato deberá ser firmado el director general, el responsable directo y el trabajador y se generará su afiliación al IESS.

Inducción

Es informar a los respecto a todos los nuevos elementos, estableciendo planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización.

En el cual el nuevo trabajador debe conocer todo referente a la organización.

Inducción en el Departamento de Personal.

Inducción en el puesto.

Ayudas Técnicas.

Integración

Consiste en obtener el capital recursos humanos y materiales para uso de la empresa .la integración agrupa la comunicación y la reunión armónica de los

elementos humanos y materiales, selección, entrenamiento y compensación del personal.

Capacitación

Hacer alguien apto o habilitarlo para algo.

OBJETIVOS

- Adaptación de la persona en el puesto
- Eficiente y mejorar las labores
- Incrementar la productividad
- Prepararlo para otros niveles.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

MATERIALES

Los materiales que se utilizaron para la realización de este trabajo son los siguientes:

Cuadro 3. Materiales

Cantidad	Materiales	Uso
1	Cámara fotográfica	Fotos de los procesos para aporte de la investigación.
1	Grabadora	Recopilación de declaraciones para tabulación de datos.
1	Computadora	Elaboración de encuestas Almacenamiento de datos
1	Impresora	Impresión de encuestas Impresión de trabajo de investigación
24	Hojas	Para las encuestas
24	Esferográficos	Para las personas a las cuales se les realizo las encuestas
1	Cuaderno	Apuntes de datos

Elaboración: EL AUTOR

MÉTODOS

Para desarrollar el presente proyecto se utilizó métodos y técnicas que permitieron obtener resultados reales del problema a investigar, a través de la investigación científica.

MÉTODO HISTÓRICO

Este método permitió describir y analizar los hechos y acontecimientos suscitados en el pasado de la empresa Calzado Best, para plantear la reseña histórica y el diagnóstico del proceso de admisión y empleo de la misma.

MÉTODO DEDUCTIVO

Este se utilizó cuando para la realización del análisis de las encuestas y también en el planteamiento de las conclusiones puesto que permite relacionar proposiciones particulares de antecedentes universales o más generales.

MÉTODO ESTADÍSTICO

Este método tiene como objetivo recopilar, elaborar e interpretar datos numéricos por medio de la búsqueda de los mismos.

En el presente trabajo permitió la revisión, clasificación y cómputo numérico de la información recolectada al sector universo, para luego elaborar los cuadros y gráficos estadísticos que permitieron una inspección específica y rápida de los datos obtenidos.

MÉTODO INDUCTIVO

Se utilizó este método en el análisis cuantitativo y cualitativo de las encuestas así como también en el diagnóstico de la investigación.

MÉTODO ANALÍTICO

Se empleó para explicar, hacer analogías y establecer nuevas teorías sobre el recurso humano dentro de Calzado Best, así mismo se utiliza para efectuar el resumen del trabajo y las respectivas conclusiones y recomendaciones para así estar en la capacidad de conocer e interpretar la realidad de esta empresa.

TÉCNICAS

Durante el desarrollo de la tesis para consolidar el conocimiento sobre el problema planteado en Calzado Best se recurrió a la lectura y revisión de textos, folletos, revistas, archivos y todo tipo de documentos inherentes a todo lo que comprende el recurso humano, lo cual se logra con la lectura, la

observación heurística y la técnica de fichaje como son fichas bibliográficas, nemotécnicas para ir minuciosamente enfocando el problema por el cual atraviesa Calzado Best.

OBSERVACIÓN DIRECTA

Servió para realizar la primera visita a Calzado Best, para conocer su organización, instalaciones, departamentos, personal, así como la realidad de la misma.

ENTREVISTA AL GERENTE

La entrevista estuvo enfocada directamente hacia los directivos (Gerente), obteniendo la información precisa para conocer los métodos de selección del personal, en fin para determinar cómo está estructurada la Administración de Calzado Best.

ENCUESTA A LOS TRABAJADORES

Se aplicó a las 23 personas encargadas de la producción que involucra a las áreas de corte, preparación, armado del zapato, armado, terminado, y empaquetado, una vez realizada la encuesta y con los datos obtenidos se tabuló y elaboró un análisis del proceso de admisión y empleo así como de los puestos y finalmente se realizó las respectivas conclusiones y recomendaciones.

f. RESULTADOS

RAZON SOCIAL

“CALZADO BEST CLASSIC COLECTTION CIA LTDA”

NATURALEZA

Calzado Best, es una empresa manufacturera dedicada a la fabricación de zapato mocasín para dama, elaborado con las mejores materias primas que se encuentran en el país, ofrece a sus clientes alta calidad en su producto y precios competitivos acordes a la realidad del segmento del mercado en donde se encuentra ubicado.



BASE LEGAL

Calzado Best CIA LTDA, se inicia legalmente el 24 de Marzo del 2010 ya que anteriormente venía operando como un taller artesanal, en esta fecha

queda registrada en la Súper Intendencia de Compañías con el expediente No 27063.

VISIÓN DE CALZADO BEST

Ser una empresa líder en el mercado en la fabricación de calzado mocasín de dama ofreciendo un producto confortable y de muy alta calidad, cubriendo las expectativas tanto de los consumidores locales, como de los consumidores internacionales.

MISIÓN DE CALZADO BEST

Fabricar un calzado con los más altos estándares de calidad ofreciendo confort, durabilidad, precio competitivo. Priorizando la materia prima nacional y la mano de obra local.

POLÍTICA DE CALIDAD

La empresa "Calzado Best" está comprometida a cumplir con sus labores diarias con el más alto grado de efectividad, calidad y competitividad, buscando siempre la mejora continua y fomentando sus valores para brindar un servicio y respuesta positiva a la sociedad.

VALORES

- **Alegría.** Disfrutar del trabajo que se desarrolla día a día, tanto en los momentos de éxitos, como en los de dificultad.
- **Excelencia.** Desarrollar las mejores prácticas en todos los ámbitos en que se desarrolla la empresa.
- **Honestidad y Transparencia:** Son la base de la relación con los clientes y proveedores, garantizando la integridad, el respaldo y seguridad.
- **Servicio:** El personal en la atención al cliente refleja el entusiasmo, la vocación y el sentido de satisfacción propio por la asistencia a los demás, mediante la afectividad, cordialidad, respeto y amabilidad en el trato con nuestros clientes, compañeros y socios comerciales.
- **Compromiso:** Surge de la convicción personal y profesional en torno a los beneficios que trae el desempeño responsable y organizado de las actividades a cargo de cada miembro de la empresa.
- **Innovación:** Poner en práctica la creatividad del personal en cuanto a redefinición y / o reinención de nuevos productos, estrategias, actividades y funciones con proyección de mejora.

RECURSOS HUMANOS

Calzado Best, cuenta con el siguiente personal:

- 1 Gerente
- 1 Contador
- 1 Secretaria
- 1 Asesor jurídico (eventual)
- 1 Auxiliar de contabilidad
- 1 Jefe de ventas
- 1 Ejecutivo de Ventas
- 1 Jefe de producción
- 1 Bodeguero
- 1 Ayudante de bodega
- 1 Cortador
- 3 Preparación de cortes
- 1 Costurera
- 7 Armado
- 2 Terminado

TOTAL 24

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Calzado Best cuenta con un organigrama estructural, donde se definen los niveles estructurales de esta empresa.

NIVELES JERÁRQUICOS

Nivel Legislativo: Está constituido por asamblea general de socios.

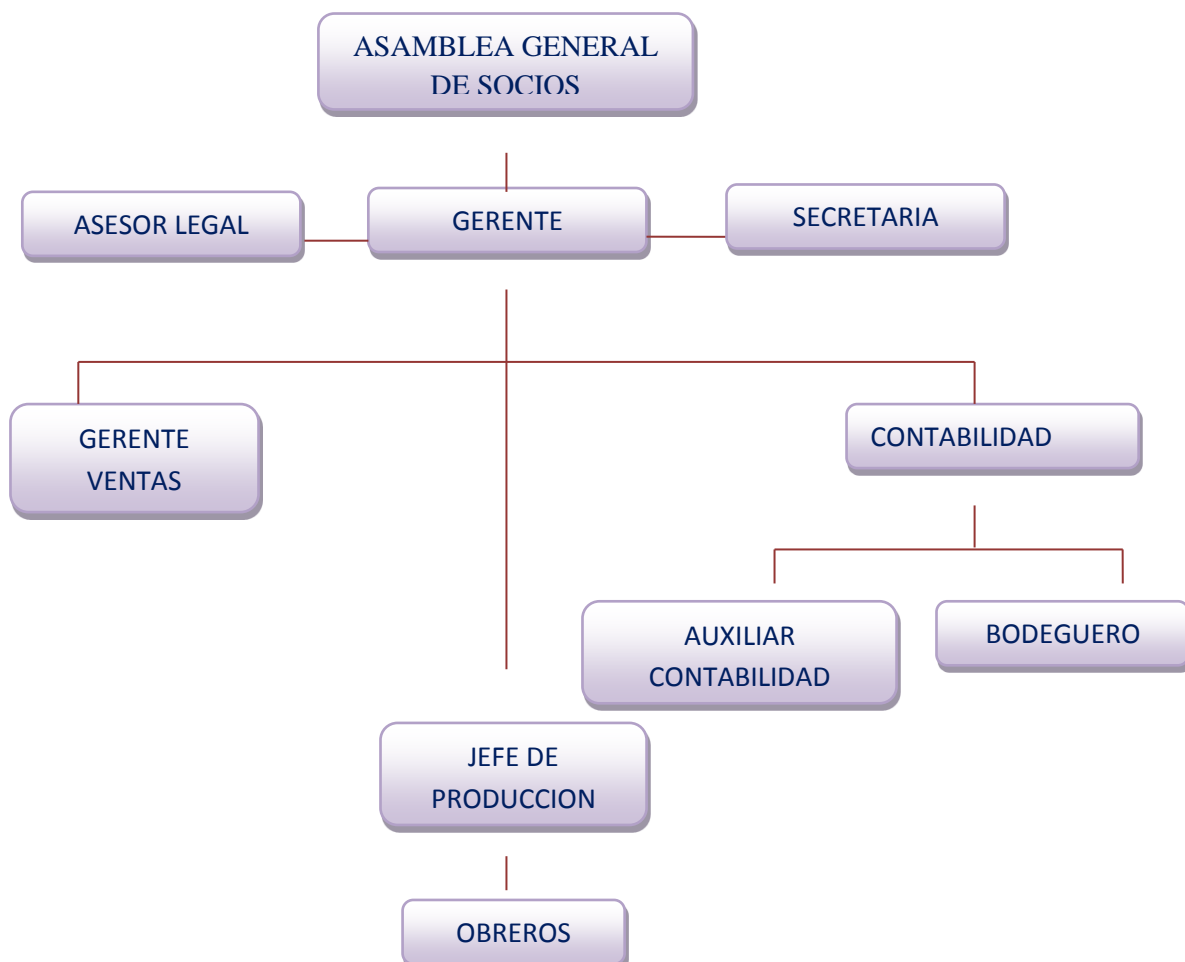
Nivel Ejecutivo: Se encuentra integrado por el Gerente.

Nivel Asesor: Está conformado por el asesor jurídico de la empresa.

Nivel auxiliar: Está integrada por auxiliar de contabilidad, vendedores, y servicios generales.

Nivel Operativo: Este nivel lo integran las áreas de contabilidad, ventas y producción.

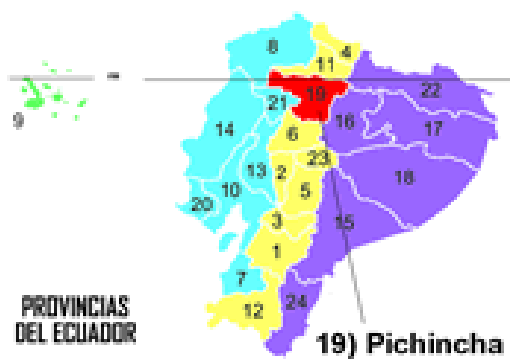
Gráfico 2. Organigrama estructural



MACRO LOCALIZACIÓN

La empresa “Calzado Best”, se encuentra localizada en la ciudad de Machachi, Cantón Mejía, lugar de fácil acceso tanto para los proveedores como para sus compradores.

Gráfico 3. Macro localización



MICRO LOCALIZACIÓN

“Calzado Best”, se encuentra ubicado en la calle Velasco Ibarra y Pablo Guarderas, Barrio los Ilinisas en la ciudad de Machachi, cuenta con todos los servicios básicos, fácil acceso, y facilidad de mano de obra.

Gráfico 4. Micro localización



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE “CALZADO BEST” CLASSIC COLECTION CIA LTDA.

1. ¿Qué título profesional posee usted y cuantos años presta sus servicios en esta empresa?

“No tengo título superior, estudie hasta sexto nivel de contabilidad y auditoría, y he realizado algunos cursos de administración de personal.

Llevo al frente de “Calzado Best” dos años pero en el campo del calzado 28 años más o menos”.

2. ¿Conoce usted la misión, visión y políticas de la empresa?

“Si la conozco, nuestra misión está enfocada en fabricar un calzado con altos estándares de calidad, ofreciendo confort y precios competitivos, priorizando el uso de materia prima nacional y dando preferencia a la mano de obra local.

La visión que tiene la empresa es, ser los líderes en la fabricación de zapatos mocasín para damas reconocidos tanto a nivel nacional como internacional y como política es nuestro compromiso diario de realizar

nuestro trabajo con efectividad, buscando siempre una mejora continua, fomentando los valores institucionales, para brindar un servicio y respuesta positiva a la sociedad”.

3. ¿La empresa cuenta con un organigrama?

La empresa si cuenta con un organigrama estructural que se define en el Gráfico 1 descrita anteriormente en los niveles jerárquicos, en donde se denota las estructuras según el cargo.

4. ¿Cuenta “Calzado Best” con un Manual de Funciones?

La organización no cuenta con un manual de funciones, pero está en la planificación ejecutarlo en este año.

5. ¿Qué tipo de contrato utiliza la empresa para la contratación de personal?

La empresa dentro de sus políticas de contratación al personal se maneja solo con contrato a tiempo indefinido.

6. ¿Al momento de contratar el personal se aplica un periodo previo?

Una vez que se establece un contrato al personal se le aplica un período de prueba o período previo.

7. La empresa para realizar el reclutamiento del personal lo hace a través de:

Se da prioridad al reclutamiento interno, pero siempre se tiene en cuenta al personal externo que podría ocupar la vacante.

8. ¿Qué canales de reclutamiento interno utiliza?

1. Ascensos
2. Concursos

9. ¿Qué canales de reclutamiento externo utiliza?

1. Anuncios en radio y prensa escrita
2. Revisión de archivos de carpetas
3. Recomendaciones de trabajadores de la empresa

10. ¿Cómo realiza la empresa el proceso para seleccionar al personal?

Se hace un análisis de su hoja de vida, luego una entrevista donde se verá si amerita realizar un cuestionario.

11. ¿En la empresa se hace contratación para un período de prueba?

Si se realiza y tiene un período de prueba de tres meses a partir de su firma.

12. ¿Qué tipo de contrato realiza la empresa al nuevo empleado?

Dependiendo el requerimiento se hacen contratos a: tiempo fijo, parcial y por horas.

13. ¿Calzado Best cuenta con un manual de inducción?

No se dispone de un manual de inducción, como gerente doy la bienvenida y hago conocer las obligaciones que tiene en su nuevo trabajo, para luego de esto delegar al jefe de producción que le imparta las indicaciones técnicas de la función que va a desempeñar.

14. ¿Se imparten cursos de capacitación a todo el personal?

Si se realizan cursos enfocados a la calidad y productividad que se aplican en la elaboración del producto.

15. ¿Utiliza y cuáles son las técnicas para la integración del personal?

Desde mi punto de vista, la mejor técnica es un trato humano y un salario justo para que el trabajador se desempeñe de una manera adecuada.

16. ¿Calzado Best tiene algún tipo de incentivos para sus empleados? Por favor díganos cuales son

Si se tiene un incentivo por par producido, si supera la tarea establecida es decir los 135 pares diarios el excedente se sumará al finalizar el mes y se premia con una bonificación por producción, a los promedios de diecinueve (19) en las libretas de calificaciones de los hijos de los trabajadores se los incentiva con una cantidad de 50 dólares.

17. ¿Qué funciones desempeña usted como gerente de “CALZADO BEST”

- Informar a la junta de accionistas los pormenores del funcionamiento del negocio.
- Cumplir con la planificación establecida en los periodos estipulados.
- Realizar y aprobar las adquisiciones tanto de maquinaria como de materia prima.
- Aprobar y contratar al nuevo personal que requiere la empresa.
- Informar a la junta de accionistas los estados financieros de la empresa.
- Representar legalmente a la empresa para los fines que esta requiera, etc.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS Y TRABAJADORES DE LA EMPRESA “CALZADO BEST” CLASSIC COLECTION CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE MACHACHI

1. ¿Cuál es el cargo que ocupa en esta Empresa, cuantos años trabaja en la misma y cuál es su nivel de estudios?

Cuadro 4.
Información general de empleados de la empresa

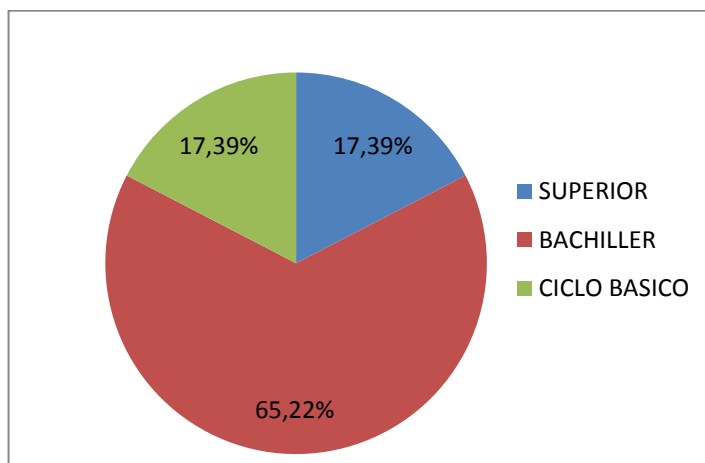
°n	NÓMINA	CARGO	AÑOS DE SERVICIO	NIVEL DE INSTRUCCIÓN	TÍTULO
1	Paulina Vallejo	Contador	2	Superior	Ing. Contabilidad y Auditoría
1	Carolina Cañizares	Secretaria	1	Superior	8vo nivel de contabilidad
1	Juan Mejía	Asesor Jurídico	2	Superior	Abogado
1	Freddy Núñez	Jefe de Ventas	2	Bachiller	Bachiller contador
1	Fausto Yépez	Jefe de Producción	2	Bachiller	Bachiller matemático
1	Marisol Oñate	Auxiliar de contabilidad	1	Bachiller	Bachiller contador
1	Holger Flores	Vendedor	1	Superior	Informática
1	José Prado	Bodeguero	2	Superior	Contador
1	Luis Pastrano	Ayudante de bodega	2	Ciclo básico	Ciclo básico
1	Hugo Guerrero	Cortador	3	Bachiller	Cortador
3	Piedad Moreno	Preparación de cortes	3	Ciclo básico	Costura
	Silvia Pastrano		2	Bachiller	Costura
	Cristina Gualotuña		2	Bachiller	Costura
1	Lidia Toapanta	Costura	3	Artesanal	Manualida
7	Carmen Arias	Armadores de calzado	3	Artesanal	Manualida
	Jorge Cumbajin		1	Bachiller	Contabilidad
	Marco Talabera		3	Bachiller	Sociales
	Fabián Toapanta		2	Bachiller	Sociales
	Segundo Albarado		1	Bachiller	Contabilidad
	Guido Guerrero		3	Bachiller	Sociales
	Klever Gualotuña		2	Bachiller	Sociales
2	Susana Calispa	Terminado y empaque	3	Bachiller	Químico
	Soledad Herrera		3	Bachiller	Sociales

Fuente: Encuestas

Elaboración: El Autor

Cuadro 5.**Nivel de Estudio**

NIVEL DE ESTUDIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Superior	4	17,39
Bachiller	15	65,22
Ciclo básico	4	17,39
TOTAL	23	100

Gráfico 5.**Nivel de Estudio****INTERPRETACIÓN**

Se observa que el 65,22% de trabajadores tienen una instrucción media, siendo este el porcentaje más alto, mientras que, tanto la instrucción superior como el ciclo básico tienen el mismo porcentaje, el 17,39%, llama la atención que ninguno de los trabajadores tiene preparación académica en la rama artesanal de la fabricación de calzado. Pero tienen la preparación como para ejercer esta actividad, es decir que la empresa cuenta con el personal adecuado para realizar un producto de alta calidad.

2. ¿Qué funciones desempeña en “Calzado Best”?

Cuadro 6.

Información general de las funciones que cumplen los empleados de la empresa.

CARGO	FUNCIONES
Contador	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Participar junto a la Gerencia en la elaboración de presupuestos. ➤ Registrar y supervisar los movimientos económicos que realiza la empresa. ➤ Elaborar las declaraciones tributarias y gestiona su
	<ul style="list-style-type: none"> pago oportuno. ➤ Firmar en los balances y en los estados financieros ➤ Organizar y contralar al personal que está a su cargo. ➤ Preparar mensualmente los estados financieros para que sean analizados por el gerente.
Asesor Jurídico	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaborar informes sobre disposiciones legales relacionadas con la empresa. ➤ Representar legalmente en todo lo requerido por la empresa. ➤ Defender y tramitar litigios que se pudieran dar por parte de la empresa o en contra de ella.
Jefe de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Presentar la planificación de ventas anuales al gerente. ➤ Realizar la proyección anual de ventas. ➤ Organizar al personal a su cargo para que la gestión de cobranza y ventas se realice con eficiencia.
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Coordinar con gerencia y ventas la planificación de producción anual requerida por la empresa.

<p>Jefe de Producción</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Analizar con el departamento de ventas las nuevas líneas de producción y tendencias de modelos requeridas para ese periodo. ➤ Controlar e informar al gerente de la calidad de la materia prima recibida y del producto fabricado.
<p>Secretaria</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Atención telefónica personalizada. ➤ Receptar, archivar la documentación que se genera en la empresa. ➤ Ser el centro de comunicación e información a nivel general.
<p>Auxiliar de contabilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos. ➤ Archiva documentos contables para uso y control interno. ➤ Participa en la elaboración de inventarios.
<p>Vendedor</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comercializar los productos que la empresa produce. ➤ Recuperar la cartera en los tiempos establecidos. ➤ Incrementar nuevos clientes a la empresa.

Cuadro 6.

Información general de las funciones que cumplen los empleados de la empresa.

CARGO	FUNCIONES
Bodeguero	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisar diariamente los inventarios de materia prima y producto terminado. ➤ Controlar la calidad de la materia prima que ingresa a bodega. ➤ Realizar las adquisiciones al tiempo justo. ➤ Responder por el inventario.
Ayudante de bodega	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Manipular y almacenar la materia prima y el producto terminado. ➤ Clasificar y despachar el producto terminado a los respectivos clientes. ➤ Responsable por el inventario.
Cortador	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisar que la materia prima recibida por el, este acorde al producto que se va a fabricar. ➤ Cumplir con las tareas de corte diarias.
Preparadores de cortes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisar que el material entregado este la cantidad exacta y la calidad requerida. ➤ Realizar la preparación de cortes en el menor tiempo posible.
Costura	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ensamblar las piezas del calzado según los diseños de la orden de producción. ➤ Cumplir con la tarea establecida en la orden de producción. ➤ Realizar el trabajo con calidad y prontitud.
Armadores de cortes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Utilizar las hormas adecuadas para cada producto. ➤ Verificar la calidad del armado en cada secuencia de operación. ➤ Realizar el proceso de pegado guardando las

	especificaciones técnicas requeridas.
Terminadores y empacadores	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verificar la calidad del producto que va a ser empacado. ➤ Pintar y corregir fallas que se dan en el armado. ➤ Empacar y comparar con las órdenes de producción para su respectiva recepción y liquidación de este.

Fuente: Encuestas

Elaboración: El Autor

INTERPRETACIÓN

De los resultados obtenidos se observa que el personal cumple con las funciones establecidas para su actividad, pero son funciones dadas de manera empírica, generadas solo de la experiencia que tiene el gerente y el jefe de producción y transmitida a sus trabajadores para que estos las cumplan, ocasionando que en algunos procesos de fabricación del calzado se omitan controles de calidad.

3. ¿Qué tiempo trabaja en el puesto actual?

Cuadro 7.

Información del tiempo de trabajo en el puesto actual

	CARGO	TIEMPO EN EL PUESTO ASIGNADO
1	Contador	2 años
1	Asesor Jurídico	2 años
1	Jefe de Ventas	2 años
1	Jefe de Producción	2 años
1	Secretaria	1 año
1	Auxiliar de contabilidad	1 año
1	Vendedor	1 año
1	Bodeguero	2 años
1	Ayudante de bodega	2 años
1	Cortador	3 años
3	Preparadores de cortes	2 años promedio
1	Costura	3 años
7	Armadores de cortes	2 años promedio
2	Terminadores y empacadores	3 años
TOTAL 23		

Fuente: Encuestas

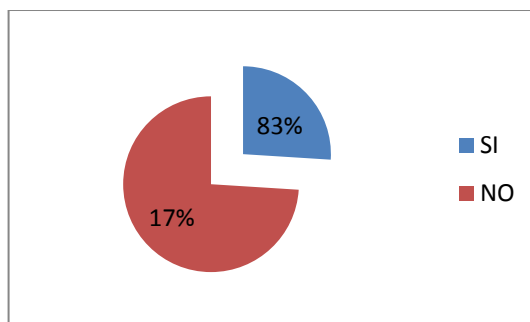
Elaboración: El Autor

Cuadro 8.**Tiempo de trabajo**

AÑOS EN EL CARGO ASIGNADO	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
1- 2 años	19	83
3- 4 años	4	17
TOTAL	23	100

Fuente: Encuestas

Elaboración: El Autor

Gráfico 6.**Tiempo de Trabajo****INTERPRETACIÓN**

Se observa que el mayor porcentaje de trabajadores de esta empresa tiene un promedio de 1- 2 años equivalente al 83%, mientras el porcentaje restante es decir el 17% corresponde a personas que laboran de 3 a 4 años.

Es importante señalar que “Calzado Best” se constituye como CIA. Ltda. Hace tres años, es por esto que las personas registran pocos años de prestación de servicios, pero para las contrataciones se ha considerado el conocimiento que tenían en la fabricación de calzado.

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

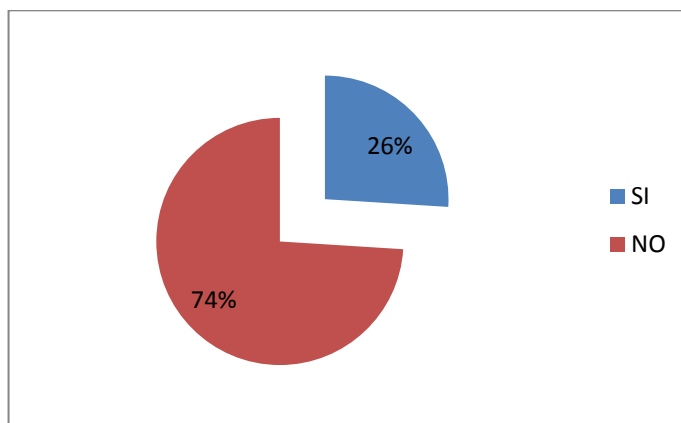
Cuadro 9.

Relación Profesión-Puesto

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	26
No	17	74
TOTAL	23	100

Fuente: Encuestas
Elaboración: El Autor
Gráfico 7.

Relación Profesión-Puesto



INTERPRETACIÓN

Los datos recopilados en esta pregunta son realmente llamativos ya que solo el 26% del personal realizan sus actividades de acuerdo a la profesión que ellos tienen.

El porcentaje restante es decir el 74% tienen profesiones diferentes a la actividad que ellos realizan en la empresa.

Esto se da por la falta de centros de enseñanza y capacitación que impartan conocimientos acerca de la manufacturación de calzado y afines, por tales circunstancias la empresa contrata personal que desee trabajar y quiera aprender cómo confeccionar calzado.

5. ¿A quién da a conocer sus tareas diarias?

Cuadro 10.

Informe Diario

CARGO	REPORTA A:
Contador	Gerente
Asesor Jurídico	Gerente
Jefe de Ventas	Gerente
Jefe de Producción	Gerente
Secretaria	Gerente
Auxiliar de contabilidad	Contador
Vendedor	Jefe de Ventas
Bodeguero	Contador
Ayudante de bodega	Bodeguero
Cortador	Jefe de Producción
Preparadores de cortes	Jefe de producción
Costura	Jefe de producción
Armadores de cortes	Jefe de Producción
Terminadores y empacadores	Jefe de producción y bodegero

Fuente: Encuestas

Elaboración: El Autor

INTERPRETACIÓN

De acuerdo a las respuestas dadas por los trabajadores encuestados, se observa que ellos saben a quién deben dar a conocer sus tareas, respetando las jerarquías establecidas en la empresa.

6. ¿Conoce usted cual es la misión, visión, y políticas de “Calzado Best”?

Tabla 9.

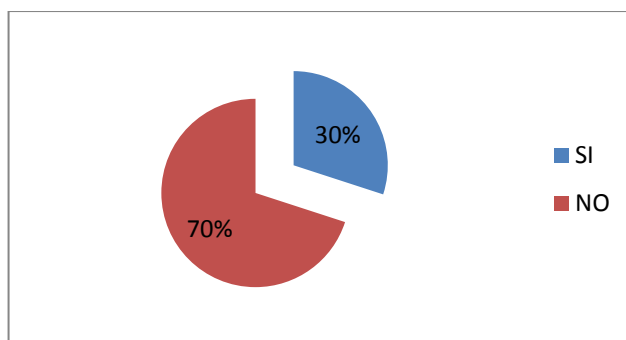
Conocimiento de Misión, Visión, Política.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	7	30
NO	16	70
TOTAL	23	100

Fuente: Encuestas
Elaboración: El Autor

Gráfico 8.

Conocimiento de Misión, Visión, Política.



INTERPRETACIÓN

El 70% por ciento del personal encuestado manifiesta desconocer la misión, visión, y políticas de la empresa, en tanto que el 30% dice que si tiene el conocimiento de estas. Esta podría ser una causa fundamental para que el personal no tenga el compromiso real de dar todo su empeño en beneficio de sí mismo, y de la empresa en la cual labora, esto podría ocasionar una baja en su productividad.

7. ¿"Calzado Best" cuenta con un organigrama estructural debidamente definido?

Cuadro 12.

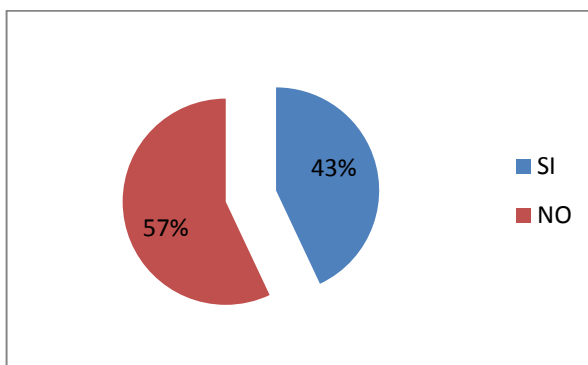
Organigrama Estructural

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	10	43
No	13	57
TOTAL	23	100

Fuente: Encuestas
Elaboración: El Autor

Gráfico 9.

Organigrama Estructural



INTERPRETACIÓN

El 57% del personal dice no conocer a plenitud si la empresa tiene un organigrama estructural debidamente definido, en tanto que el 43% dice conocer de este.

8. ¿Conoce usted si “Calzado Best” cuenta con una hoja de funciones para cada cargo?

Cuadro 13.

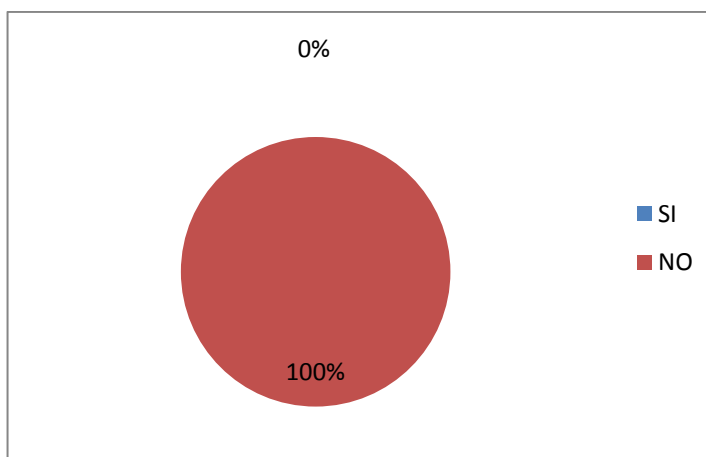
Hoja de funciones

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	0	0
No	23	100
TOTAL	23	100

Fuente: Encuestas

Elaboración: El Autor

Gráfico 10. Hoja de funciones



INTERPRETACIÓN

El 100% del personal de la empresa desconoce si existe una hoja de funciones para cada cargo puesto que nunca les informaron de la existencia de estas.

9. ¿Conoce usted si “Calzado Best” cuenta con un manual de clasificación de puestos?

Cuadro 14.

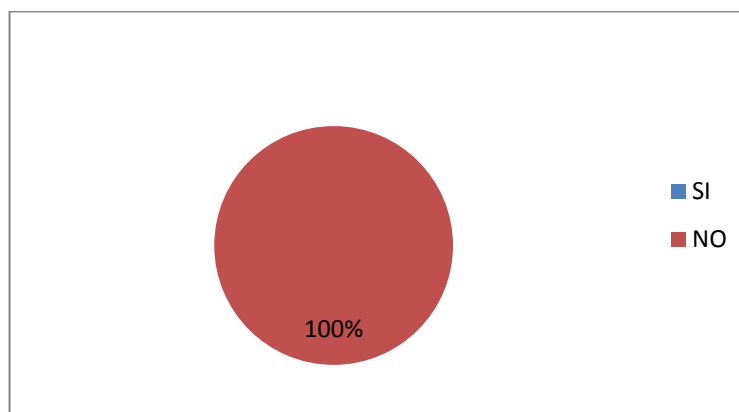
Manual de Funciones

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	0	0
No	23	100
TOTAL	23	100

Fuente: Encuestas
Elaboración: El Autor

Gráfico 11.

Manual de Funciones



INTERPRETACIÓN

La totalidad de los empleados dicen desconocer si la empresa cuenta con un Manual de clasificación de puestos.

10. ¿Cree usted que un Manual de Clasificación de Puestos propiciaría la eficiencia en el cumplimiento de las tareas y mejoraría el desempeño del personal?

Cuadro 15.

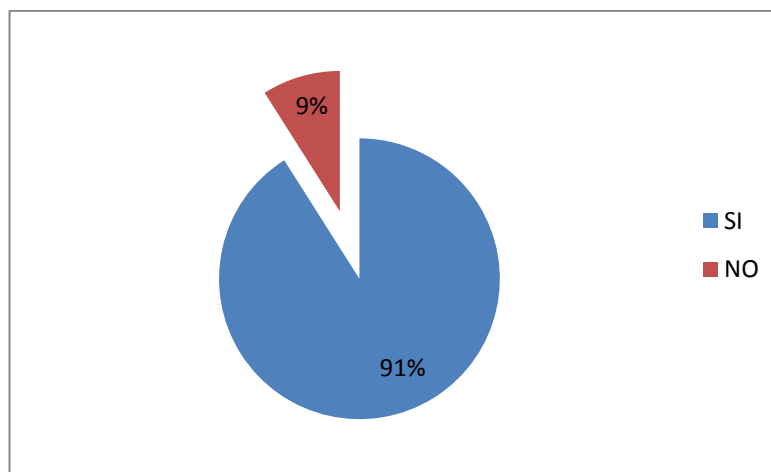
Manual de Clasificación de Puestos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	21	91
No	2	9
TOTAL	23	100

Fuente: Encuestas
Elaboración: El Autor

Gráfica 12.

Manual de Clasificación de Puestos



INTERPRETACIÓN

El 91% del personal encuestado respondió que sería positivo tener un manual de clasificación de puestos, que les permita saber con exactitud cuáles son sus tareas y sobre todo saber las responsabilidades que ellos tienen con su cargo. Mientras tanto que el 9% restante dicen que ellos saben cuáles son sus funciones y no es necesario contar con un Manual de este tipo.

11. ¿Su ingreso a “Calzado Best” para ocupar el cargo que desempeña actualmente fue a través de:

- Concurso
- Recomendación familiar

Cuadro 16.

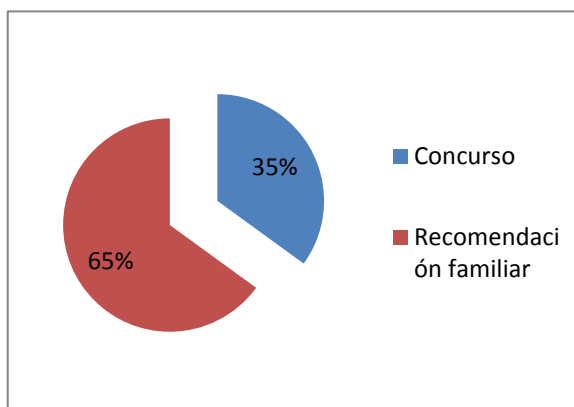
Ingreso a la Empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Concurso	8	35
Recomendación familiar	15	65
TOTAL	23	100

Fuente: Encuestas
Elaboración: El Autor

Gráfico 13.

Ingreso a la Empresa



INTERPRETACIÓN

El 65% del personal de “CALZADO Best” ingreso a la empresa por recomendación familiar, en tanto que el 35% restante lo hizo por concurso siendo este externo donde se prioriza, la experiencia que tiene en la actividad que va a realizar la persona contratada.

12. ¿A cuál de las siguientes técnicas de selección se sometió usted para ingresar a “Calzado Best”?

Cuadro 17.

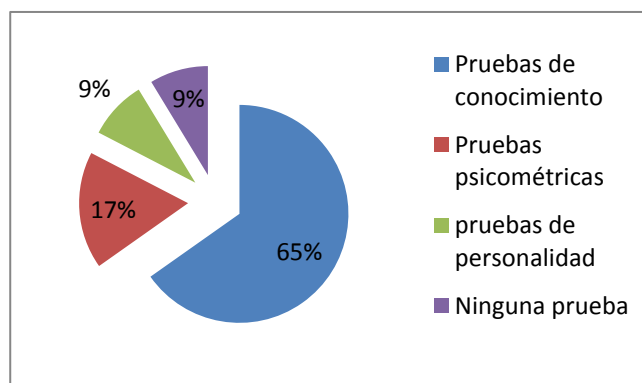
Técnicas de Selección de Personal

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Pruebas de conocimiento	15	65
Pruebas psicométricas	4	17
pruebas de personalidad	2	9
Ninguna prueba	2	9
TOTAL	23	100

Fuente: Encuestas
Elaboración: El Autor

Gráfico 14.

Técnicas de Selección de Personal



Fuente: Encuestas
Elaboración: El Autor

INTERPRETACIÓN

En la empresa el 100% de los empleados fueron entrevistados antes de su selección, el 65% se sometió a pruebas de conocimiento, el 17% a pruebas psicométricas, el 9% pruebas de personalidad, el 9% a las pruebas de selección, lo que indica que la empresa no cuenta con un proceso efectivo para la admisión de empleo.

13. ¿Qué tipo de relación de dependencia tiene usted en “Calzado Best”?

Cuadro 19.

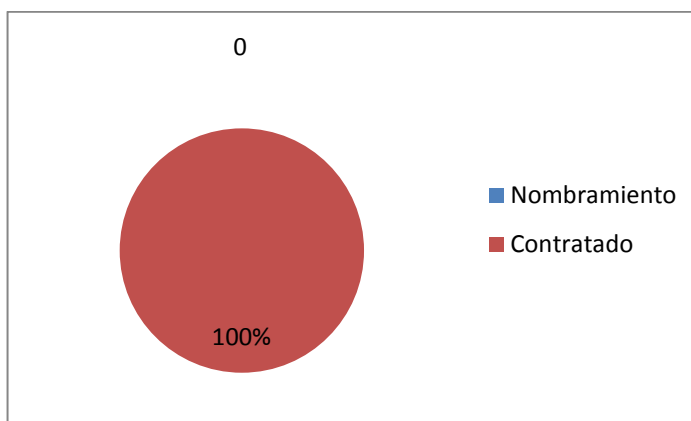
Relación de Dependencia

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Nombramiento	0	0
Contrato	23	100
TOTAL	23	100

Fuente: Encuestas
Elaboración: El Autor

Gráfico 15.

Relación de Dependencia



INTERPRETACIÓN

El 100% de los empleados de “Calzado Best”, ingresa a prestar sus servicios mediante la celebración de un contrato de tiempo fijo, siendo esto de mucha importancia ya que permite tener seguridad legal para ambas partes, de esa manera evitar contratiempos posteriores.

14. ¿Usted fue sometido a un periodo de prueba para el ingreso a “Calzado Best”

Cuadro 19.

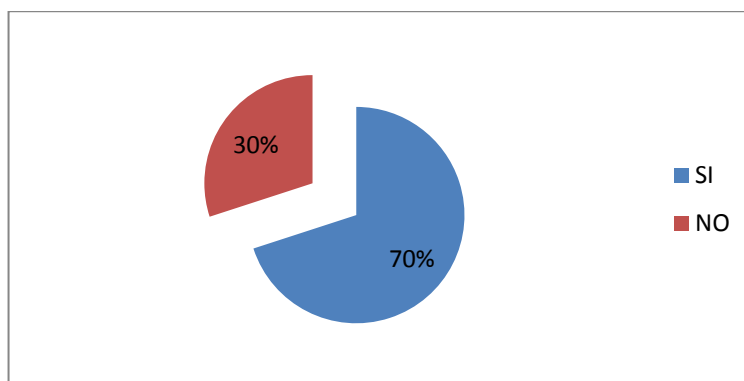
Período de Prueba

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	16	70
NO	7	30
TOTAL	23	100

Fuente: Encuestas
Elaboración: El Autor

Gráfico 16.

Período de Prueba



INTERPRETACIÓN

El 70% de trabajadores de la empresa acordaron un contrato a prueba por 90 días, luego de esto firmaron un contrato por un año y luego de manera indefinida. El 30% de trabajadores no suscribieron ningún contrato de prueba, lo hicieron para un año.

15. ¿Usted conoce si “Calzado Best” cuenta con un proceso de inducción?

Cuadro 20.

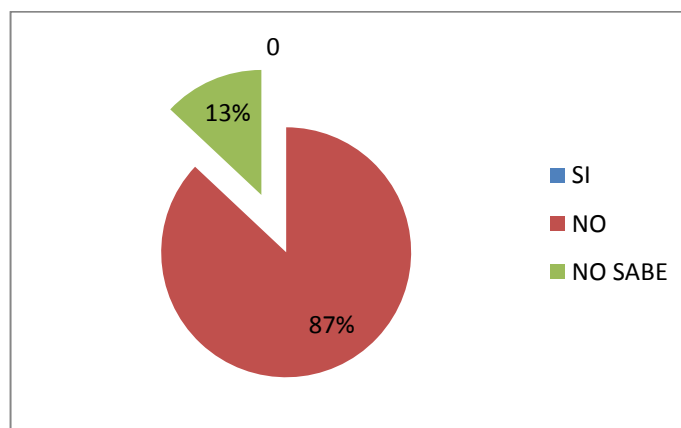
Proceso Inducción

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	0	0
NO	20	87
NO SABE	3	13
TOTAL	23	100

Fuente: Encuestas
Elaboración: El Autor

Gráfico 17.

Proceso Inducción



INTERPRETACIÓN

El 87% de trabajadores, manifiestan que la empresa no tiene un Manual de Inducción, mientras tanto que el 13% desconoce sobre el particular. Es decir “Calzado Best” no cuenta con un Manual de Inducción, que en la actualidad es una herramienta fundamental de manejo del recurso humano.

16. ¿Considera usted que un proceso de Inducción, permitiría un mejor aprovechamiento de las cualidades y capacidades del nuevo personal que ingresa a “Calzado Best”?

Cuadro 21.

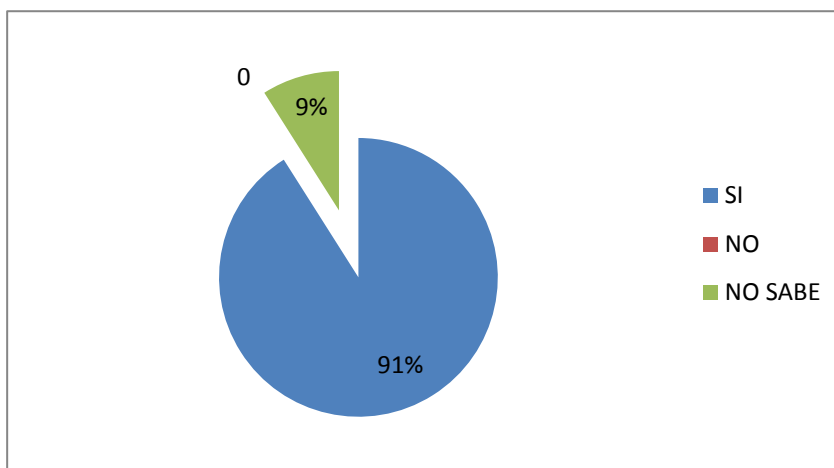
Proceso Inducción

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	21	91
NO	0	0
NO SABE	2	9
TOTAL	23	100

Fuente: Encuestas
Elaboración: El Autor

Gráfico 18.

Proceso Inducción



INTERPRETACIÓN

El 91% de los empleados de la empresa considera que es positivo contar con un Manual de inducción, ya que esto permitiría al nuevo empleado conocer a fondo lo que es la empresa donde va a trabajar, y de esta manera ser un aporte desde el inicio de sus actividades.

17. ¿Usted ha recibido capacitación por parte de “Calzado Best” este año?

Cuadro 22.

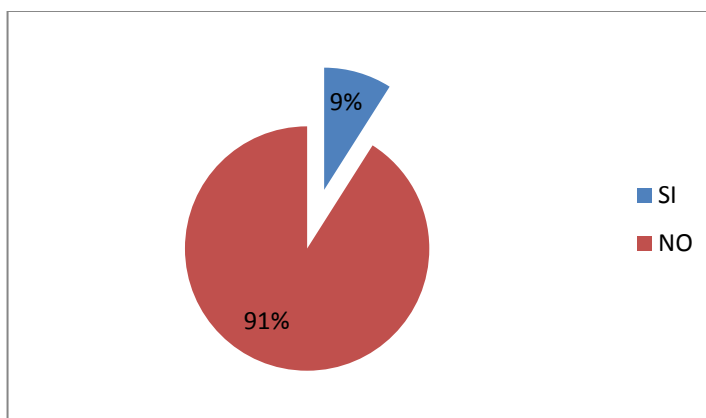
Capacitación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	2	9
NO	21	91
TOTAL	23	100

Fuente: Encuestas
Elaboración: El Autor

Gráfico 19.

Capacitación



INTERPRETACIÓN

Por los resultados obtenidos se observa que solamente el 9% del personal ha recibido capacitación, mientras que la gran mayoría el 91% no ha recibido ninguna capacitación.

Es decir que la empresa está desperdiciando su talento humano por falta de capacitación.

18. ¿Si su respuesta es positiva con qué frecuencia ha asistido a cursos, talleres, o seminarios de capacitación?

Cuadro 23.

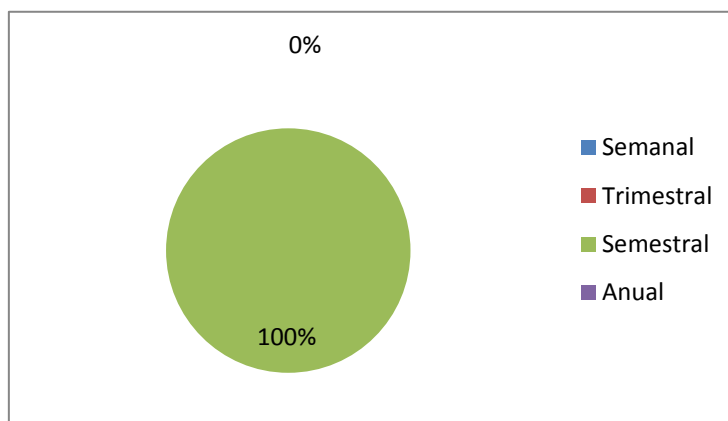
Frecuencia de cursos talleres

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Semanal	0	0
Trimestral	0	0
Semestral	23	100
Anual	0	0
TOTAL	23	100

Fuente: Encuestas
Elaboración: El Autor

Gráfico 20.

Frecuencia de cursos talleres



INTERPRETACIÓN

El 100% de las personas que se capacitaron manifiestan que esta fue semestral.

19. ¿Usted conoce, si “Calzado Best”, cuenta con un programa de capacitación para sus empleados?

Cuadro 24.

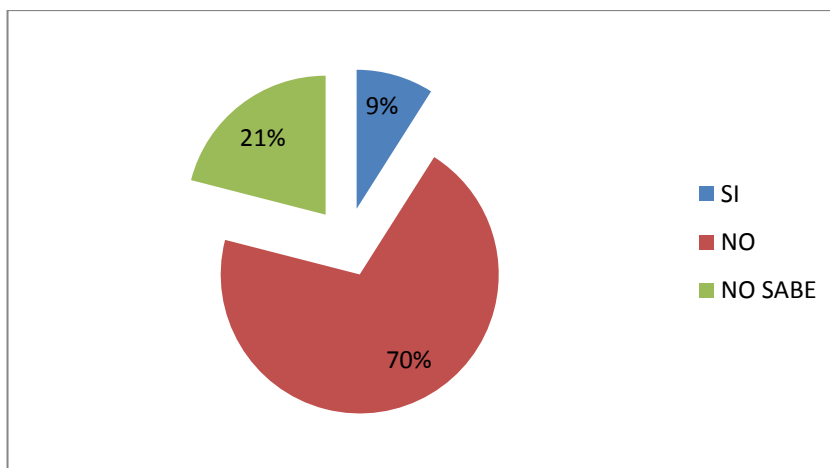
Programa Capacitación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	2	9
NO	16	70
NO SABE	5	21
TOTAL	23	100

Fuente: Encuestas
Elaboración: El Autor

Gráfico 21.

Programa Capacitación



INTERPRETACIÓN

Por los resultados de esta pregunta se observa que el 70% de los empleados dice que la empresa no tiene un programa de capacitación, el 21% dice que no sabe, y el 9% que si cuenta, esto indica que el gerente no mantiene una buena comunicación con el personal a su cargo.

20. ¿Considera usted que se encuentra plenamente capacitado para ejercer las funciones que desempeña en la empresa?

Cuadro 25.

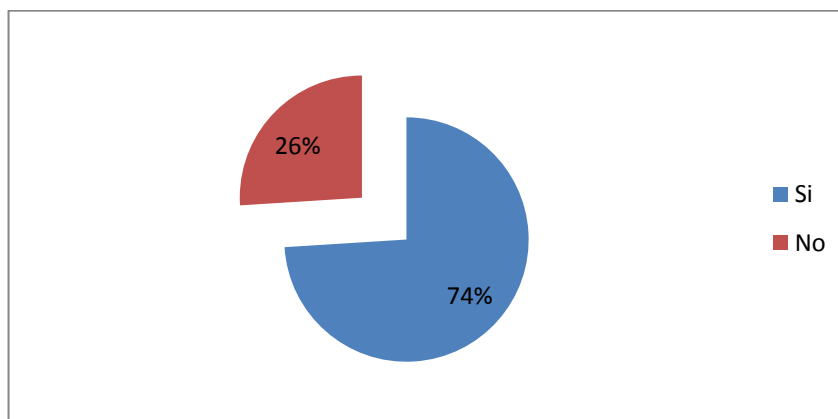
Capacitación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	17	74
No	6	26
TOTAL	23	100

Fuente: Encuestas
Elaboración: El Autor

Gráfico 22.

Capacitación



INTERPRETACIÓN

Los resultados de esta pregunta indican que, el 74% cree que se encuentra capacitado para ejercer sus funciones, ya que manifiestan que con su experiencia es factible desarrollar su actividad, mientras que el 26% dice que no, que o tienen otra profesión o la empresa no les ha capacitado.

21. ¿Considera usted importante recibir capacitación continua para un mejor desempeño en su trabajo?

Cuadro 26.

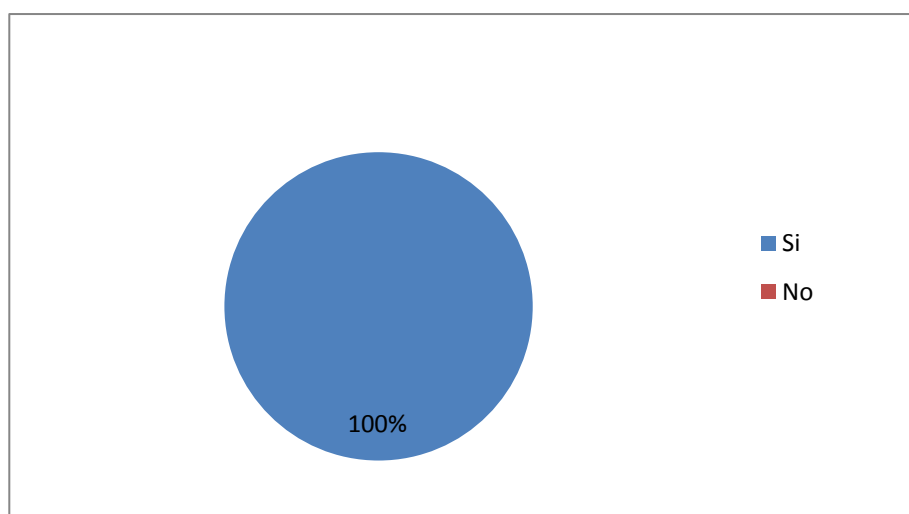
Importancia Capacitación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	23	100
No	0	0
TOTAL	23	100

Fuente: Encuestas
Elaboración: El Autor

Gráfico 23.

Importancia Capacitación



INTERPRETACIÓN

Como respuesta a esta pregunta el 100% de los empleados está de acuerdo con recibir capacitaciones, que van a ser de provecho para sí mismo y para la empresa.

22. ¿Cómo cree usted que debería ser la capacitación?

Cuadro 27.

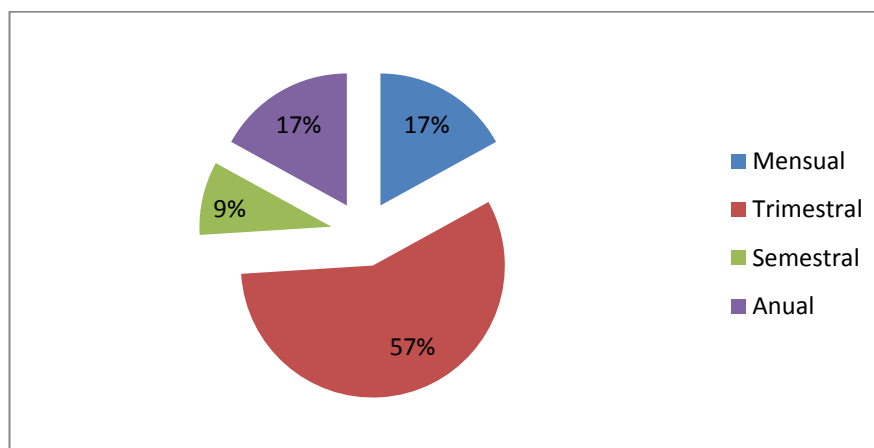
Requerimiento de Capacitación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Mensual	4	17
Trimestral	13	57
Semestral	2	9
Anual	4	17
TOTAL	23	100

Fuente: Encuestas
Elaboración: El Autor

Gráfico 24.

Requerimiento de Capacitación



INTERPRETACIÓN

El 57% de los empleados reflexiona que la capacitación debe ser trimestral, el 9% semestral, el 17% anual, y un 17% mensual. Pero por lo observado todos están prestos a recibir capacitación por lo menos una vez al año.

23. ¿El procedimiento que utiliza “Calzado Best” para determinar los sueldos de sus empleados es calculado, tomando una base técnica o empírica

Cuadro 28.

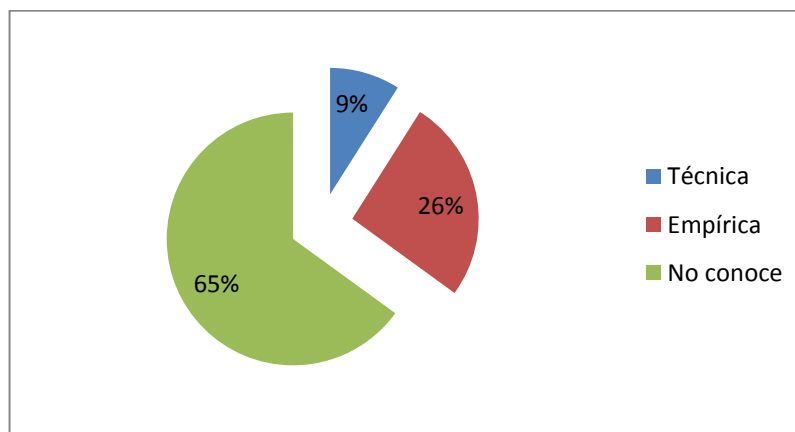
Determinación de Sueldos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Técnica	2	9
Empírica	6	26
No conoce	15	65
TOTAL	23	100

Fuente: Encuestas
Elaboración: El Autor

Gráfico 25.

Determinación de Sueldos



INTERPRETACIÓN

El 65% desconoce cómo se calcula su sueldo, el 26% cree que es de manera empírica, y el 9% piensa que su sueldo es calculado de manera técnica.

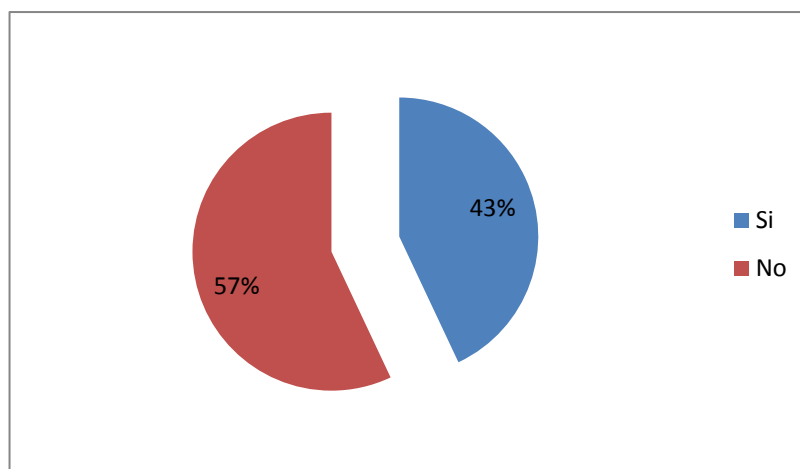
24. ¿La remuneración que usted recibe esta acorde al cargo que desempeña?

Cuadro 29.
Remuneración.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	10	43
No	13	57
TOTAL	23	100

Fuente: Encuestas
Elaboración: El Autor

Gráfico 26.
Remuneración.



INTERPRETACIÓN

El 57% de los trabajadores cree que su remuneración no está acorde al cargo que desempeña. El 43% afirma que si, tomando en cuenta los salarios que reciben en las otras empresas de calzado.

25. ¿Qué debilidades usted evidencia dentro de “Calzado Best”?

Cuadro 30.

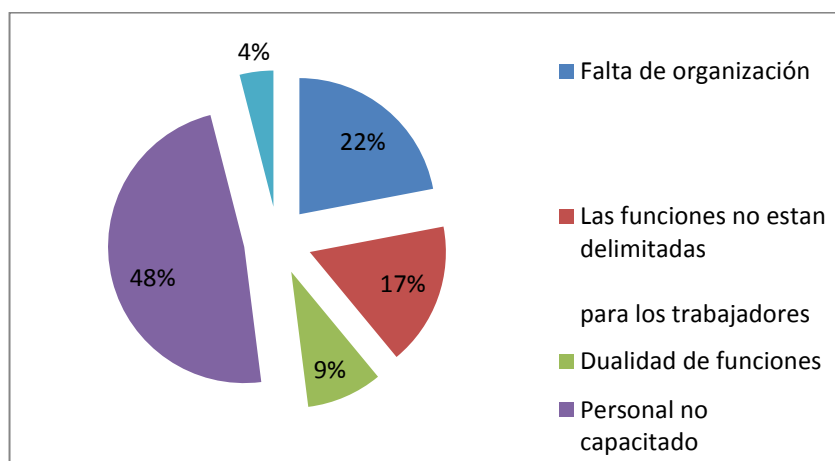
Debilidades Calzado Best

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Falta de organización	5	22
Las funciones no estan delimitadas para los trabajadores	4	17
Dualidad de funciones	2	9
Personal no capacitado	11	48
Falta de informacion	1	4
TOTAL	23	100

Fuente: Encuestas
Elaboración: El Autor

Cuadro 27.

Debilidades Calzado Best



INTERPRETACIÓN

El 22% de los trabajadores expresa que la debilidad de la empresa es la falta de organización, en tanto que el 17% manifiesta las funciones que ellos realizan no están delimitadas, el 9% considera que existe dualidad de funciones en ciertos cargos, el 48% de los encuestados contesta que el personal no está capacitado adecuadamente para ejercer sus funciones, y el 4% afirma que existe falta de información.

g. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en las encuestas realizadas indican que, la Sra. Gerente de “Calzado Best” no tiene preparación académica en Administración de Empresas o afines, pero ha sido reemplazada por la experiencia que tiene en la fabricación de calzado.

La Gerente de la empresa conoce la misión, visión, y políticas de la empresa, pero no las ha difundido claramente al personal a su cargo por los resultados que se obtuvieron en las encuestas realizadas a los empleados.

Al no contar con un manual de funciones en determinados cargos existe dualidad de actividades que vienen a frenar las metas de producción establecidas. En la actualidad es prioritario contar con un manual de funciones para cada cargo existente en una organización.

La inducción la realiza la Sra. Gerente, pero no se están aplicando las técnicas adecuadas para que el personal que va ingresar a la empresa tenga el conocimiento adecuado de las funciones que va a desempeñar.

Los incentivos que mantiene la empresa son atractivos, pero podrían ser mejorados con un análisis adecuado de las funciones que cumple cada empleado.

Por los datos obtenidos en las encuestas aplicadas se determina que en “Calzado Best” el 65,22% de empleados tiene instrucción media, en tanto que la instrucción superior y las personas con ciclo básico tienen un 17,39%, son cifras alarmantes puesto que en la actualidad toda empresa exige la preparación académica correspondiente para cada cargo.

Las funciones que cumplen los trabajadores en su mayoría no están acordes a su preparación académica, esta situación se da en muchas empresas a nivel nacional por las falencias estructurales de nuestra educación.

El 70% de los encuestados desconoce la misión, visión, y políticas de la empresa, lo que claramente indica que el personal no tiene un horizonte claro de hacia dónde está encaminada la organización.

El 57% de los empleados manifiesta que no conocen de la existencia de un organigrama estructural, si bien es cierto que ellos saben a quién deben reportar sus actividades, es importante que tengan claro como está organizada la empresa.

“Calzado Best” carece de un Manual de Clasificación de Puestos, en la actualidad es elemental poder contar con una herramienta como esta, que permitirá ejercer una administración moderna y eficiente.

El 65% de los empleados manifiestan, que su ingreso a la empresa se dio por recomendación familiar, el 35% restante asevera que su ingreso fue por concurso. Esto nos indica que “Calzado Best” no está realizando un adecuado proceso de contratación.

El 100% de empleados encuestados respondieron que para su ingreso a la empresa mantuvieron una entrevista de selección, de ellos al 65% la aplicaron pruebas de conocimiento, al 17% pruebas psicométricas, al 9% de personalidad, y al restante 9% no le aplicaron ningún tipo de prueba.

Estos resultados son un referente de que en la empresa se están omitiendo procesos técnicos para la contratación de personal.

La totalidad de empleados de la empresa manifestó que tienen contratos firmados, esto da seguridad legal al patrono y los trabajadores, permitiendo que cumplan sus actividades con tranquilidad.

El 87% de los encuestados afirman que la empresa no cuenta con un manual de inducción y el 13% dice no saber al respecto. Es prioritario que la empresa cuenta con un Manual de Inducción para que sea aplicado de una manera técnica y de esta manera obtener resultados eficientes con el nuevo personal que va a ingresar.

El 91% de los trabajadores no ha recibido ninguna capacitación. Esto es negativo para la organización, ya que en la actualidad la tecnología avanza a

pasos agigantados y las empresas deben capacitar de manera permanente a sus empleados.

La empresa no cuenta con un sistema claro de incentivos, los da, pero de una manera empírica sin tener sustento confiable para hacerlo.

Por lo anteriormente estudiado y analizado se realiza la siguiente propuesta:

PROPUESTA DE UN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA EL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA -CALZADO BEST CIA. LTDA.- DE LA CIUDAD DE MACHACHI

La presente propuesta va orientada a mejorar en el manejo administrativo y del personal de la empresa Calzado Best CIA. LTDA., así mismo el manual tiene como objetivo contribuir al ordenamiento de los puestos que existen dentro de la organización tomando en cuenta su importancia organizativa, sus funciones y las responsabilidades que tiene cada uno.

La implementación del manual de Clasificación de puestos y reglamento de admisión y empleo para talento humano contribuirá a optimizar la gestión funcional de sus recursos humanos con el fin de que la organización tenga un crecimiento eficiente y eficaz en todos sus campos de acción.

Este trabajo se proyecta a cubrir las expectativas de la empresa en cuanto a la contratación de personal y desempeño de sus trabajadores en el puesto asignado.

El Manual de Clasificación de Puestos constituye el eje central de la gestión de recursos humanos, pues en él descansa la responsabilidad, funciones y actividades a ser cumplidas por cada uno de los miembros de la empresa.

El propósito fundamental de este manual, consiste en establecer las líneas sobre las cuales se crean los puestos, alinear la misión y objetivos de éstos con los de la organización.

El presente Manual de Clasificación de Puestos tiene como objetivo contribuir al ordenamiento actualización y/o creación de puestos, homologando y ordenando las normas y procedimientos para la Clasificación de Puestos

PRESENTACIÓN

Las Organizaciones modernas para su mejor desempeño se preocupan de manera primordial del talento humano es por ello que buscan que las personas que laboran en sus empresas se encuentren a gusto en sus sitios de trabajo y sobretodo que sientan que son bien remuneradas de acuerdo a sus capacidades y aptitudes y esto se logra con una adecuada clasificación de sus puestos de trabajo.

En la actualidad pocas organizaciones dan importancia real al talento humano, esto repercute en el desarrollo y rendimiento dentro de la organización y sus futuras consecuencias en el aspecto económico y social.

MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS PARA LA EMPRESA “CALZADO BEST” CIA, LTDA.

El presente Manual de Clasificación de Puestos tiene como objetivo fundamental especificar las funciones y actividades en cada uno de los puestos que existen dentro de la empresa Calzado Best con el fin de obtener procesos eficientes y eficaces lo cual se verá reflejado en el rendimiento, productividad y ganancias para la empresa.

El Manual será un documento de consulta permanente para todos los miembros de la empresa, en el cual se encuentran descripciones de términos referente al cargo de los empleados y a perfiles requeridos para los puestos de trabajo.

Los elementos que componen el manual de funciones son los siguientes:

- **Nombre del cargo:** Denominación otorgada al cargo dentro de la empresa, según el nombramiento establecido en los estatutos, Junta General de socios y demás disposiciones internas de la empresa Calzado Brest CIA. LTDA.
- **Nivel Funcional:** Es el ordenamiento establecido para los diferentes cargos tomando como base los niveles jerárquicos establecidos para la empresa Calzado Best que son: Nivel Legislativo, Nivel Ejecutivo, Nivel asesor, Nivel Auxiliar y Nivel operativo.

- **Jefe Inmediato:** Se refiere al cargo de la persona responsable de la dependencia (directo o jefe), el que tiene autoridad sobre el trabajador.
- **Naturaleza del trabajo(misión del puesto):** Es la razón del cargo dentro de Calzado Best y las funciones en general.
- **Funciones típicas:** Son las actividades y tareas generales y específicas realizadas por el trabajador en el puesto asignado.
- **Características de clase (destrezas):** Describe las habilidades que muestra cada trabajador en el cargo asignado.
- **Requisitos mínimos:** Hace referencia a los requisitos académicos, experiencia laboral y competencias administrativas, laborales y humanas.

Los requisitos mínimos se da en razón de la función y del grado de responsabilidad apegada al cargo.

JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La empresa Calzado Best CIA. LTDA., es una organización que se dedica a la fabricación de calzado que satisfaga la necesidad del mercado en cuanto a la utilización de zapatos confortables, económicos y de excelente calidad, por lo cual es necesario elaborar estrategias organizacionales que mejoren los procesos, la calidad de los servicios y los resultados con el fin de garantizar el cumplimiento de su planificación estratégica.

.

A través de la realización del Manual de Funciones la empresa tendrá una herramienta que le permitirá el desarrollo de una cultura organizacional alineada a los objetivos, políticas y valores de la empresa, para que esta tenga un desenvolvimiento adecuado en el mundo actual y pueda ser una fuente permanente de empleo.

De igual manera contribuirá a la formulación de objetivos de gestión de talento humano tales como:

- Elaboración de planes de capacitación y mejoramiento para los funcionarios de las áreas de administración y apoyo.
- Elaboración de un sistema de evaluación de desempeño el cual permita evaluar la eficiencia y eficacia así como la productividad de la empresa mediante el desarrollo individual de cada trabajador.
- Elaboración de programas de mejoramiento de capacidades y habilidades.

OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

OBJETIVO GENERAL

Proponer a la empresa Calzado Best CIA. LTDA., una herramienta de trabajo que sirva de apoyo y orientación a sus miembros a través conceptos y guías encaminadas a la aplicación de procedimientos administrativos necesarios para el logro total de las actividades funcionales personales, mediante la aplicación del Manual de Clasificación de puestos y el Reglamento de Admisión y Empleo, para cumplir con la planificación estratégica de la empresa.

Objetivos Específicos

- Garantizar que todos los cargos existentes en Calzado Best, cuenten con funciones y requisitos específicos, que optimicen el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Precisar y establecer de manera clara la razón de ser de cada uno de los empleados y trabajadores.
- Controlar el cumplimiento de las actividades, evitando duplicidad de funciones y procesos innecesarios.
- Especificar las actividades de cada cargo en términos de conocimientos, experiencia y competencias.

- Incrementar la efectividad de los trabajadores de Calzado Best, a través del conocimiento de las funciones inherentes al cargo.
- Lograr que el trabajo sea mas sencillo y su resultado oportuno y confiable

GRÁFICO 28

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO PARA LA EMPRESA “CALZADO BEST CIA. LTDA.”

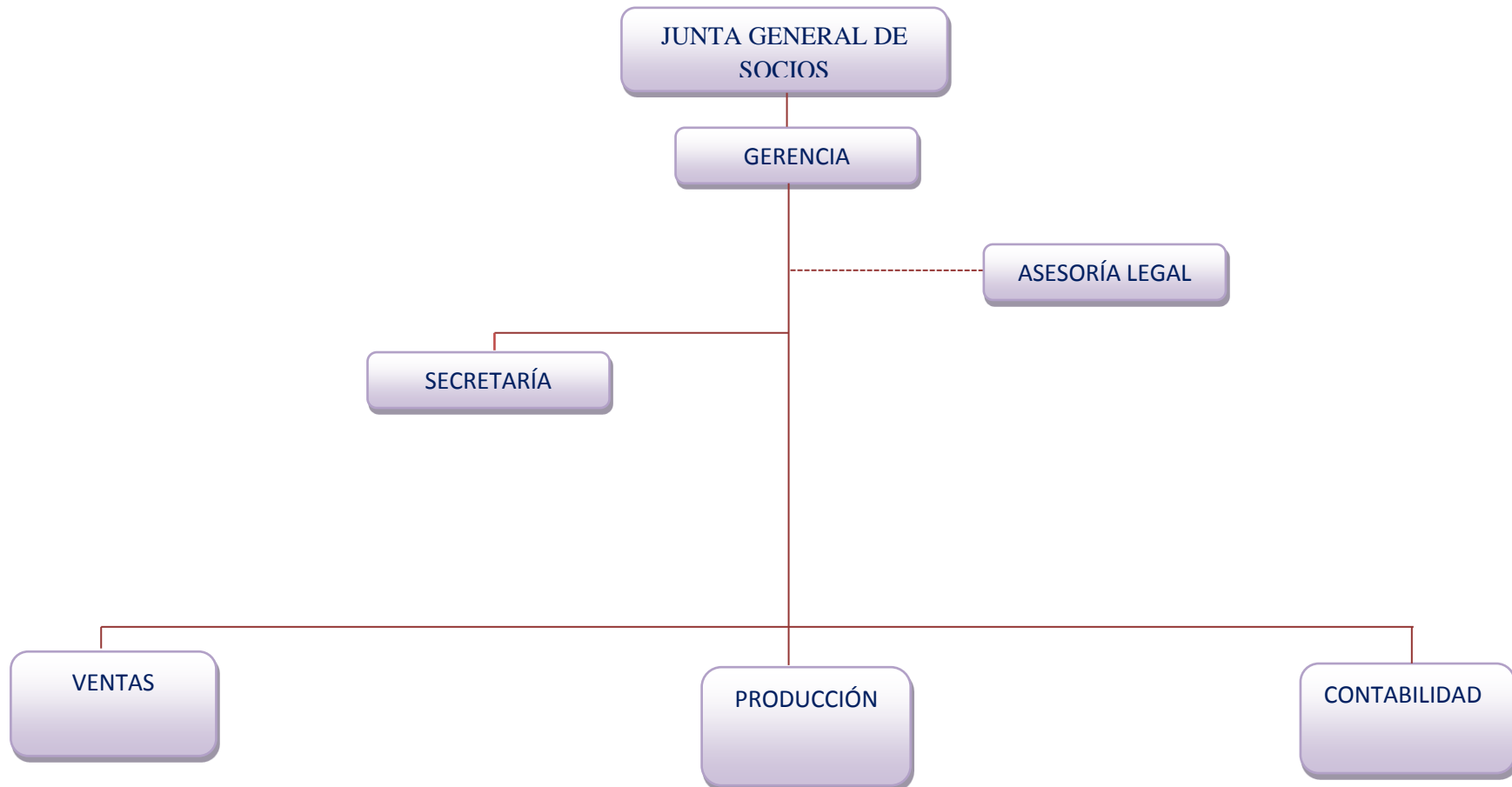
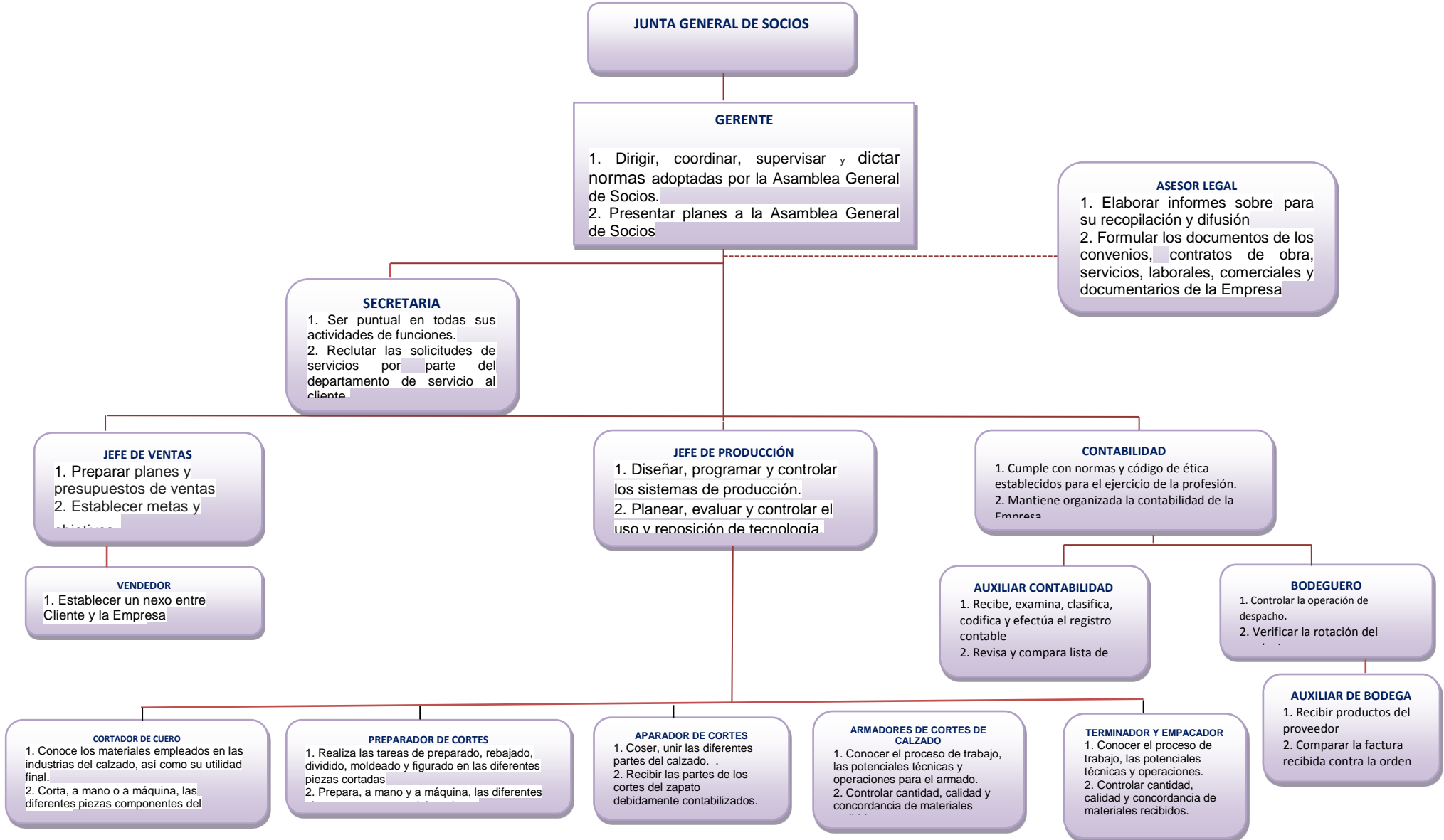


GRÁFICO 29
ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO PARA LA EMPRESA “CALZADO BEST CIA. LTDA.”



NIVELES JERÁRQUICOS DE LA EMPRESA CALZADO BEST CIA. LTDA

- **Nivel Legislativo:** Lo constituye la Asamblea General de Socios, que es la máxima autoridad de Calzado Best, las decisiones que ahí se tomen son obligatorias para todos.
- **Nivel Directivo:** Está integrado por el Presidente, el mismo que fue nombrado en reunión extraordinaria por la Asamblea General de socios para un periodo de 2 años con la posibilidad de reelección.
- **Nivel Ejecutivo:** Conformado por el gerente quien es el representante de Calzado Best.
- **Nivel Asesor:** En este nivel se encuentra la Asesoría legal que es temporal.
- **Nivel auxiliar:** Se encuentra el bodeguero, auxiliar de contabilidad y vendedores.
- **Nivel Operativo:** Conformado por Contabilidad, ventas, jefe de producción y obreros.

CÓDIGO	01
TÍTULO DEL PUESTO	GERENTE
REPORTA A:	Asamblea General de Socios
NATURALEZA DEL TRABAJO (Misión del Puesto)	Planificar, organizar, dirigir y supervisar la gestión de la institución. Proponer y controlar el cumplimiento de políticas, objetivos, procedimientos, métodos y estrategias en el campo administrativo, comercial, financiero y otros.
FUNCIONES TÍPICAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirigir, coordinar, supervisar y dictar normas para el eficiente desarrollo de las actividades de la Entidad en cumplimiento de las políticas adoptadas por la Asamblea General de Socios. 2. Presentar a la Asamblea General de Socios los planes que se requieran para desarrollar los programas de la Empresa en cumplimiento de las políticas adoptadas. 3. Someter a la aprobación de la Asamblea General de Socios, el proyecto de presupuesto de ingresos y gastos anuales, así como los estados financieros periódicos de la Entidad, en las fechas señaladas en los reglamentos. 4. Presentar a la Asamblea General de Socios para su aprobación, los planes de desarrollo a corto, mediano y largo plazo. 5. Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas. 6. Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles. 7. Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades. 8.- Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales. 9. Supervisa constantemente los principales indicadores de la actividad de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas, encaminadas a lograr un mejor desempeño de la empresa. 10. Mantiene contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías o materias primas, insumos y productos más adecuados. 11. Representar judicialmente y extrajudicialmente a la empresa en negociaciones y firma de documentos de carácter legal. 12. Se encarga de la contratación y despido de personal.
CARACTERÍSTICAS DE CLASE (destrezas específicas requeridas)	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación para dirigir • Inteligencia • Capacidad de análisis y de síntesis • Capacidad de comunicación • Dotes de Psicología • Capacidad de escuchar • Espíritu de observación • Dotes de mando • Capacidad de trabajo • Espíritu de lucha • Perseverancia y constancia • Fortaleza mental y física • Capacidad de liderazgo • Integridad moral y ética • Espíritu crítico

REQUISITOS MINIMO	EDUCACION: Título Universitario en Administración de Empresas EXPERIENCIA: Mínimo 3 años en posiciones similares. CONOCIMIENTO: En áreas de calzado y afines. EDAD: 25 – 35 años GENERO: No aplica
--------------------------	---

CODIGO	02
TITULO DEL PUESTO	CONTADOR
REPORTA A:	Gerente
NATURALEZA DEL TRABAJO (Misión del Puesto)	Planificar, organizar, ejecutar y controlar el sistema de contabilidad de la empresa a fin de garantizar el registro correcto y oportuno de las operaciones económicas, dar cumplimiento a las disposiciones emitidas por los respectivos órganos de control Estatales y la normativa interna vigente
FUNCIONES TIPICAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumple con normas y código de ética establecidos para el ejercicio de la profesión. 2. Mantiene organizada la contabilidad de la Empresa de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, y las demás normas técnicas que regulen la materia. 3. Prepara mensualmente los estados financieros para aprobación del Gerente, así mismos elaborar los estados financieros anuales para presentación a la Asamblea General. 4. Elabora las declaraciones tributarias, planillas de la seguridad social gestionar su pago oportuno y archivo. 5. Apoya al Gerente en la elaboración del proyecto de presupuesto anual. 6. Prepara reportes para Superintendencia de Compañías. 7. Firma en los balances y demás estados financieros. 8. Imprime los libros oficiales (mayor, balances, diario, e inventarios) y los libros auxiliares. 9. Supervisa las actividades del personal a su cargo a fin de que todos los procesos contables se realicen correctamente. 10. Revisa y legaliza los roles de pago. 11. Emite cheques correspondientes a pagos de proveedores y servicios de personal, etc. 11. Las demás que le asigne el Gerente
CARACTERISTICAS DE CLASE (destrezas específicas requeridas)	<p>HABILIDADES</p> <p>Aplicar métodos y procedimientos contables. Preparar informes técnicos. Analizar la información contable. Tratar en forma cortés al público en general. Realizar cálculos numéricos con precisión y rapidez</p> <p>DESTREZAS</p> <p>El manejo de máquinas calculadoras. El manejo de microcomputador.</p>
REQUISITOS MINIMOS	<p>EDUCACION: Título de Tercer Nivel en contabilidad CPA, Banca o finanzas.</p> <p>EXPERIENCIA: mínimo 2 años en posiciones similares.</p> <p>CONOCIMIENTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ley del sistema Financiero • Ley de régimen tributario. • Contabilidad computarizada. • Actualización en los sistemas de contabilidad. <p>EDAD: 25 – 35 años</p> <p>GENERO: No aplica</p>

CODIGO	03
TITULO DEL PUESTO	ASESOR JURIDICO
REPORTA A:	GERENTE
NATURALEZA DEL TRABAJO (Misión del Puesto)	Asesorar a la Gerencia General y a los diferentes órganos de la empresa en materia legal, recomendando acciones para prevenir y solucionar problemas, aplicando las normas y procedimientos legales vigentes.
FUNCIONES TIPICAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar informes sobre disposiciones legales relacionadas con la Empresa, para su recopilación y difusión al interior de la misma. 2. Formular los documentos de los convenios, contratos de obra, servicios laborales, comerciales y documentarios conexos que la Empresa disponga Contratar. 3. Participar en la elaboración de bases para concursos y licitaciones e integrar los comités que se le encomiende. 5. Difundir los dispositivos y normas legales relacionados con la gestión de la Empresa, adicionando su opinión y/o recomendación específica. 6. Emitir dictamen y opinión sobre normas, dispositivos legales y reclamos Formulados en consultas por los distintos niveles de la Empresa. 7. Intervenir, dirigir, supervisar y/o asesorar las acciones judiciales en las que la Empresa sea demandada o demandante. 8. Asumir la representación legal de la Empresa para los asuntos jurídicos Administrativos y civiles que se le encarguen. 9. Proponer y elaborar reglamentos y directivas internas sobre determinados actividades relacionados a la gestión de la empresa, en concordancia con las normas legales y Jurisprudencias aplicables a la Empresa. 10. Elaborar oficios y otros documentos teniendo en cuenta aspectos legales y que estén relacionados con la gestión de la Empresa. 11. Cumplir con las normas y procedimientos establecidos por la Empresa, las disposiciones Internas y el Reglamento Interno de Trabajo. 12. Elaborar y proponer a la Gerencia General el presupuesto anual de su área y una vez aprobado, vigilar su cumplimiento. 13. Realizar toda función o encargo que le asigne el Gerente General, así como velar por que el marco jurídico civil, penal, administrativo y laboral no vulneren los intereses de la Empresa.
CARACTERISTICAS DE CLASE (destrezas específicas requeridas)	<p>HABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de documentos legales • Buen trato en todos los niveles • Capacidad de síntesis <p>DESTREZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis y síntesis • Liderazgo comprobado • Capacidad para trabajar bajo presión
REQUISITOS MINIMOS	<p>EDUCACION: Dr. en jurisprudencia</p> <p>EXPERIENCIA: Mínimo 3 años en trabajo profesional</p> <p>CONOCIMIENTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leyes laborales y sociales • Constitución de la república <p>EDAD: 25- 50 años</p> <p>GENERO: No aplica</p>

CODIGO	04
TITULO DEL PUESTO	JEFE DE VENTAS
REPORTA A:	GERENTE
NATURALEZA DEL TRABAJO (Misión del Puesto)	Elaborar planes estratégicos de las ventas, presupuestos y demás paquetes contables que la organización necesite, además de realizar reportes mensuales de las ventas realizadas en la compañía mediante registros, facturas, archivos y otros documentos que hacen parte del departamento de ventas, para no afectar a los integrantes de la compañía a nivel económico y así mismo no perder clientes y empleados por malas estrategias efectuadas.
FUNCIONES TIPICAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparar planes y presupuestos de ventas 2. Establecer metas y objetivos. 3. Calcular la demanda y pronosticar las ventas. 4. Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas. 5. Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores 6. Delimitar el territorio, establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño. 7. Buscar nuevos nichos de mercado 8. Informes semanales al gerente sobre las ventas
CARACTERISTICAS DE CLASE (destrezas específicas requeridas)	<p>HABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para liderar a un equipo de personas. • Capacidad para analizar el mercado. • Actitud positiva y liderazgo. • Buena organización y orden. • Buena comunicación y relacionamiento. • Capacidad de trabajo bajo presión. <p>DESTREZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lenguaje corporal • Entusiasmo • Creatividad • Actitud
REQUISITOS MINIMOS	<p>EDUCACION: Superior de Tercer Nivel en Marketing o Ing. Comercial</p> <p>EXPERIENCIA: Mínimo 1 año en tareas afines</p> <p>CONOCIMIENTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planeación de proyectos • Mercadeo • Sistemas • Publicidad <p>EDAD: 25 – 35 años</p> <p>GENERO: No aplica</p>

CODIGO	05
TITULO DEL PUESTO	JEFE DE PRODUCCION
REPORTA A:	GERENTE
NATURALEZA DEL TRABAJO (Misión del Puesto)	Asegurar que el proceso de producción cumpla con los requerimientos de eficiencia y calidad. Cuidando los intereses económicos de la empresa.
FUNCIONES TIPICAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar, programar y controlar los sistemas de producción. 2. Planear, evaluar y controlar el uso y reposición de tecnología. 3. Diseñar, controlar y evaluar métodos de trabajo y utilización de la maquinaria y equipo. 4. Diseñar, implementar y administrar sistemas de seguridad e higiene en el trabajo. 5. Planear, implementar y dirigir proyectos industriales de ampliación y/o modernización 6. Estar informado de los costos de la fabricación del producto 7. Organizar e implementar sistemas de costeo. 8. Diseñar productos acorde con los requerimientos del consumidor. 9. Poseer un análisis comercial, de los productos de la competencia.
CARACTERISTICAS DE CLASE (destrezas específicas requeridas)	<p>HABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser líder • Imaginación y creatividad. <p>DESTREZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de percepción y atención • Trabajo en equipo • Trabajo a presión
REQUISITOS MINIMOS	<p>EDUCACION: Superior en el área de Administración y Producción</p> <p>EXPERIENCIA: Mínimo 1 año en una empresa manufacturera</p> <p>CONOCIMIENTO: En la fabricación de calzado o afines</p>

CODIGO	06
TITULO DEL PUESTO	SECRETARIA
REPORTA A:	GERENTE
NATURALEZA DEL TRABAJO (Misión del Puesto)	Brindar a su jefe un apoyo incondicional con las tareas establecidas, además de acompañar en la vigilancia de los procesos a seguir dentro de la empresa.
FUNCIONES TIPICAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ser puntual en todas sus actividades de funciones. 2. Reclutar las solicitudes de servicios por parte del departamento de servicio al cliente. 3. Hacer una evaluación periódica de los proveedores para verificar el cumplimiento y servicios de estos. 4. Recibir e informar asuntos que tengan que ver con el departamento correspondiente, para que todos estén informados y desarrollar bien el trabajo asignado. 5. Mantener discreción sobre todo lo que respecta a la empresa. 6. Evitar hacer comentarios innecesarios sobre cualquier funcionario o departamentos dentro de la empresa. 7. Hacer y recibir llamadas telefónicas para tener informados a los jefes de los compromisos y demás asuntos. 8. Obedecer y realizar instrucciones que sean asignadas por su jefe. 9. Mejora y aprendizaje continuo.
CARACTERISTICAS DE CLASE (destrezas específicas requeridas)	<p>HABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relacionarse con público en general. • Expresarse claramente en forma verbal y escrita. • Seguir instrucciones orales y escritas. • Tratar en forma cortés y efectiva al público. • Redactar correspondencia de rutina, actas e informe de cierta complejidad. • Comprender situaciones de diversa índole. • Organizar el trabajo de la oficina. <p>DESTREZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • El manejo de computador, máquina de escribir, ficheros, archivos. • El manejo del equipo común de oficina.
REQUISITOS MINIMOS	<p>EDUCACION: Bachiller en Secretariado EXPERIENCIA: Mínimo 1 año en tareas similares CONOCIMIENTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Técnicas secretariales. • El manejo de equipo común de oficina (computadora, fax, fotocopidora, máquina de escribir electrónica y otros). • Métodos y procedimientos de oficina. • Técnicas de archivo, ortografía, redacción y mecanografía. • Computación básica. • Relaciones humanas. • Normas de cortesía. • Técnicas de Fichaje y Kardex. <p>EDAD: 20 – 30 años GENERO: Femenino</p>

CODIGO	07
TITULO DEL PUESTO	AUXILIAR DE CONTABILIDAD
REPORTA A:	CONTADOR
NATURALEZA DEL TRABAJO (Misión del Puesto)	Efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la Institución.
FUNCIONES TIPICAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos. 2. Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas. 3. Archiva documentos contables para uso y control interno. 4. Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos. 5. Transcribe información contable en un microcomputador. 6. Revisa y verifica planillas de retención de impuestos. 7. Revisa y realiza la codificación de las diferentes cuentas bancarias. 8. Recibe los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago asignándole el número de comprobante. 9. Totaliza las cuentas de ingreso y egresos y emite un informe de los resultados. 10. Participa en la elaboración de inventarios. 11. Transcribe y anexa información operando un microcomputador. 12. Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización. 13. Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. 14. Elabora informes periódicos de las actividades realizadas. 15. Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
CARACTERISTICAS DE CLASE (destrezas específicas requeridas)	<p>HABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguir instrucciones orales y escritas. • Comunicarse en forma efectiva tanto de manera oral como escrita. • Efectuar cálculos con rapidez y precisión. <p>DESTREZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • El manejo de máquina calculadora. • En el manejo de microcomputador
REQUISITOS MINIMOS	<p>EDUCACION: Bachiller en contabilidad EXPERIENCIA: Mínimo 1 año en funciones similares CONOCIMIENTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aritmética simple. • Principios de contabilidad. • Procedimientos de oficina. • Procesamiento electrónico de datos. • Teneduría de libros. • Sistemas operativos, hojas de cálculo. • Transcripción de datos. <p>EDAD: 20 – 35 años</p> <p>GENERO: No aplica</p>

CODIGO	08
TITULO DEL PUESTO	VENDEDOR
REPORTA A:	JEFE DE VENTAS
NATURALEZA DEL TRABAJO (Misión del Puesto)	Lograr que el cliente se sienta asesorado y acompañado en todo el proceso de compra, asegurando beneficios económicos tanto para el comprador como para el productor.
FUNCIONES TIPICAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer un nexo entre Cliente y la Empresa 2. Captar clientes 3. Mantener a clientes antiguos 4. Detectar nichos de mercados 5. Concretar ventas 6. Asesorar a los clientes 7. Contribuir activamente a la solución de problemas
CARACTERISTICAS DE CLASE (destrezas específicas requeridas)	<p>HABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Saber escuchar • Ser creativo • Tener espíritu de equipo • Ser autodisciplinado • Tener facilidad de palabra • Para encontrar clientes • Para hacer presentaciones de ventas eficaces <p>DESTREZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de sistemas informáticos
REQUISITOS MINIMOS	<p>EDUCACION: Superior en Marketing</p> <p>EXPERIENCIA: Mínimo 1 año en funciones similares</p> <p>CONOCIMIENTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De la empresa • Del producto • Del mercado <p>EDAD: 25 – 40 años</p> <p>SEXO: Masculino</p>
CODIGO	09
TITULO DEL PUESTO	BODEGUERO
REPORTA A:	CONTADOR
NATURALEZA DEL TRABAJO (Misión del Puesto)	"Garantizar la ejecución de todos los procesos de almacenaje, carga, descarga, armado y clasificación de productos controlando la exactitud de las transacciones, manteniendo el orden y limpieza en bodega, asegurando una operación eficiente y un servicio oportuno al área comercial y de producción."
FUNCIONES TIPICAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Controlar la operación de despacho y supervisar el correcto servicio a las áreas clientes. 2. Verificar la rotación del producto. 3. Realizar adquisiciones de materia prima. 4. Realizar selectivo de cargas y descargas, clasificación, armaje y liquidar producción. 5. Cumplir y hacer cumplir políticas y procedimientos de la empresa. 6. Promover y facilitar el desarrollo de su equipo de trabajo. 7. Distribuir el trabajo al Auxiliar de Bodega, verificando su cumplimiento 8. Manejo de indicadores de control de inventario.
CARACTERISTICAS DE CLASE (destrezas específicas requeridas)	<p>HABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Excelentes relaciones personales • Disponibilidad hacia el servicio a los demás • Amabilidad • Metódico, ordenado, enfocado a la tarea
REQUISITOS MINIMOS	<p>EDUCACION: Bachiller en contabilidad</p> <p>EXPERIENCIA: Mínimo 3 años en actividades similares</p> <p>CONOCIMIENTO: Manejo de programas de contabilidad</p> <p>EDAD: 20 – 30 años</p> <p>GENERO: No aplica</p>

CODIGO	10
TITULO DEL PUESTO	AUXILIAR DE BODEGA
REPORTA A:	BODEGUERO
NATURALEZA DEL TRABAJO (Misión del Puesto)	Recibir, entregar, guardar, etiquetar, y llevar un control estandarizado de todos los productos que ingresa o salen del área de bodegas
FUNCIONES TIPICAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir productos del proveedor exigiendo y revisando la correspondiente factura o nota de entrega 2. Comparar la factura recibida contra la orden de compra y cotejara cantidades, unidades de medida y codificación de cada ítem recibido. 3. Control del pedido y despacho de la materia prima 4. Control del pedido y despacho del producto terminado 5. Mantener rotación de los productos 6. Controlar faltantes de materia prima y producto terminado 7. Pedir la reposición de productos y materiales agotados en stock 8. Ordenar, limpiar y desinfectar el área de bodegas 9. Clasificar y ordenar equipos y herramientas utilizadas en bodega 10. Apoyar y asistir la gestión administrativa del Jefe de Compras
CARACTERISTICAS DE CLASE (destrezas específicas requeridas)	HABILIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Responsabilidad • Capacidad para aprender • Dinamismo y Energía
REQUISITOS MINIMOS	<p>EDUCACION: Bachiller en contabilidad</p> <p>EXPERIENCIA: Mínimo 1 año en tareas similares</p> <p>CONOCIMIENTO: Manejo de programas básicos de computación.</p> <p>EDAD: 20 – 30 años</p> <p>GENERO: Masculino</p>

CODIGO	11
TITULO DEL PUESTO	CORTADOR DE CUERO
REPORTA A:	JEFE DE PRODUCCION
NATURALEZA DEL TRABAJO (Misión del Puesto)	Realizar el corte de piezas de cuero y materiales sintéticos y su preparación mecánica, con destino a calzado, marroquinería y confección, a mano y a máquina, siguiendo las diferentes técnicas de corte, con autonomía y efectividad.
FUNCIONES TIPICAS	<p>1. Conoce los materiales empleados en las industrias del calzado, marroquinería y guantería, sus características táctiles y visuales, sus propiedades físicas, las estructuras y acabados en las telas y tejidos, así como su utilidad final.</p> <p>2. Corta, a mano o a máquina, las diferentes piezas componentes del producto, sobre los diversos cueros que se utilizan en calzado, marroquinería, guantería, ante y napa y utiliza máquinas, equipos y herramientas con autonomía y seguridad.</p> <p>3. Corta, a mano o a máquina, las diferentes piezas componentes de productos sobre los diversos materiales sintéticos que se utilizan en calzado, marroquinería, guantería, ante y napa y utiliza máquinas, equipos y herramientas con autonomía y seguridad.</p> <p>4. Realiza las tareas de preparado, rebajado, dividido, moldeado y figurado en las diferentes piezas cortadas para calzado, objetos de marroquinería, guantes y prendas de ante y napa, utilizando con autonomía, eficacia y seguridad los diferentes equipos y máquinas.</p> <p>5. Conoce y aplica los planes y normas de seguridad e higiene, equipos y técnicas de seguridad y los sistemas de protección en las industrias de la piel y el cuero.</p>
CARACTERISTICAS DE CLASE (destrezas específicas requeridas)	HABILIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Responsabilidad • Capacidad para aprender • Dinamismo y Energía
REQUISITOS MINIMOS	EDUCACION: Bachiller en Ciencias EXPERIENCIA: Mínimo 1 año en tareas similares CONOCIMIENTO: Corte a cuchilla y con troqueladora. EDAD: 20 – 30 años GENERO: Masculino

CODIGO	12
TITULO DEL PUESTO	PREPARADOR DE CORTES
REPORTA A:	JEFE DE PRODUCCION
NATURALEZA DEL TRABAJO (Misión del Puesto)	Realizar la preparación de cueros cuidando que estos no sufran desperfectos por la manipulación, trabajando con autonomía y efectividad
FUNCIONES TIPICAS	<p>1. Conoce los materiales empleados en las industrias del calzado, marroquinería y guantería, sus características táctiles y visuales, sus propiedades físicas, las estructuras y acabados en las telas y tejidos, así como su utilidad final.</p> <p>2. Prepara, a mano y a máquina, las diferentes piezas componentes del producto, sobre los diversos cueros que se utilizan en calzado, marroquinería, guantería, ante y napa y utiliza máquinas, equipos y herramientas con autonomía y seguridad.</p> <p>4. Realiza las tareas de preparado, rebajado, dividido, moldeado y figurado en las diferentes piezas cortadas para calzado, objetos de marroquinería, guantes y prendas de ante y napa, utilizando con autonomía, eficacia y seguridad los diferentes equipos y máquinas.</p> <p>5. Conoce y aplica los planes y normas de seguridad e higiene, equipos y técnicas de seguridad y los sistemas de protección en las industrias de la piel y el cuero.</p>
CARACTERISTICAS DE CLASE (destrezas específicas requeridas)	HABILIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Responsabilidad • Capacidad para aprender • Dinamismo y Energía
REQUISITOS MINIMOS	EDUCACION: Bachiller en Ciencias EXPERIENCIA: Mínimo 1 año en tareas similares CONOCIMIENTO: Manejo de cuchilla, y preparación de tintura de cuero EDAD: 20 – 30 años GENERO: Femenino

CODIGO	13
TITULO DEL PUESTO	APARADOR DE CORTES (COSTURA)
REPORTA A:	JEFE DE PRODUCCION
NATURALEZA DEL TRABAJO (Misión del Puesto)	Proporcionar el servicio de costura en general requerido en la empresa, observando las normas de calidad existentes.
FUNCIONES TÍPICAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coser, unir las diferentes partes del calzado. . 2. Recibir las partes de los cortes del zapato debidamente contabilizados. 3. Unir las piezas de manera ágil y precisa 4. Realizar con prontitud nuevos desarrollos de diseños. 5. Operar la maquinaria y equipo del taller. 6. Reportar oportunamente a su jefe los desperfectos que sufre el equipo, herramienta e instalaciones del taller. 7. Ser responsable del buen uso y manejo de su equipo de trabajo. 8. Reportar fallas o desperfectos de equipo o instalaciones de su área de trabajo ante su jefe inmediato. 9. Efectuar actividades afines o similares a las anteriores, derivadas de su puesto que le sean encomendadas por su jefe inmediato.
CARACTERÍSTICAS DE CLASE (destrezas específicas requeridas)	HABILIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Responsabilidad • Capacidad para aprender • Dinamismo y Energía
REQUISITOS MÍNIMOS	EDUCACION: Bachiller en Ciencias EXPERIENCIA: Mínimo 1 año en tareas similares CONOCIMIENTO: Manejo de maquinas de poste, recta, sic-sac, planas, destalladora. EDAD: 20 – 35 años GENERO: Femenino

CODIGO	14
TITULO DEL PUESTO	ARMADORES DE CORTES DE CALZADO
REPORTA A:	JEFE DE PRODUCCION
NATURALEZA DEL TRABAJO (Misión del Puesto)	Proporcionar el servicio de armado y plantado de cortes de cuero en general requerido por la empresa, observando las normas de calidad existentes.
FUNCIONES TIPICAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer el proceso de trabajo, las potenciales técnicas y operaciones para el armado requeridas según los criterios establecidos en cada orden de trabajo. 2. Controlar cantidad, calidad y concordancia de materiales recibidos respecto a la orden de producción o ficha técnica de producto. 3. Conocer y seleccionar materiales e insumos según requerimientos técnicos del producto. 4. Controlar la disponibilidad y estado de las herramientas aplicando criterios de calidad. 5. Manipular los materiales preservándolos de roces y rasgaduras.
CARACTERISTICAS DE CLASE (destrezas específicas requeridas)	HABILIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Responsabilidad • Capacidad para aprender • Dinamismo y Energía
REQUISITOS MINIMOS	EDUCACION: Bachiller en Ciencias EXPERIENCIA: Mínimo 1 año en tareas similares CONOCIMIENTO: Manejo pinzas de armado, martillos, prensa neumática, maquina de pulir, maquina emplantilladora. EDAD: 20 – 35 años GENERO: Masculino

CODIGO	15
TITULO DEL PUESTO	TERMINADORES Y EMPACADORES
REPORTA A:	JEFE DE PRODUCCION
NATURALEZA DEL TRABAJO (Misión del Puesto)	Proporcionar el servicio de terminado utilizando los mejores productos existentes en el mercado dando una presentación de gran calidad.
FUNCIONES TIPICAS	<ol style="list-style-type: none"> 6. Conocer el proceso de trabajo, las potenciales técnicas y operaciones para terminado y empaque requeridas según los criterios establecidos en cada orden de trabajo. 7. Controlar cantidad, calidad y concordancia de materiales recibidos respecto a la orden de producción o ficha técnica de producto. 8. Conocer y seleccionar materiales e insumos según requerimientos técnicos del producto. 9. Controlar la disponibilidad y estado de los insumos aplicando criterios de calidad. 10. Manipular los materiales con las seguridades requeridas.
CARACTERISTICAS DE CLASE (destrezas específicas requeridas)	HABILIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Responsabilidad • Capacidad para aprender • Dinamismo y Energía
REQUISITOS MINIMOS	EDUCACION: Bachiller en Ciencias EXPERIENCIA: Mínimo 1 año en tareas similares CONOCIMIENTO: Manejo de órdenes de producción EDAD: 20 – 35 años GENERO: Femenino.

REGLAMENTO DE ADMISION Y EMPLEO (RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, INDUCCION, CAPACITACION E INTEGRACION) PARA LA EMPRESA “CALZADO BEST CLASSIC COLECTION CIA LTDA”

CAPITULO I

DEL AMBITO DE APLICACIÓN

Art. 1.- El presente reglamento aprobado por la junta de accionistas de “CALZADO BEST” CIA. Ltda. Regulara la Admisión y Empleo para el personal que se integre a trabajar en la empresa.

DE LOS OBJETIVOS

Art. 2.- Este reglamento persigue los siguientes objetivos:

- a) Implantar una herramienta que contenga un conjunto de procedimientos y políticas, para el Departamento de Recursos Humanos de “Calzado “Best”, en lo concerniente a la Admisión y Empleo.
- b) Garantizar una correcta inducción, capacitación e integración del personal para alcanzar el más alto grado de rendimiento en el trabajo que desarrolla la empresa.

c) Conseguir que “Calzado Best” disponga de un excelente grupo de aspirantes que cumplan con las expectativas requeridas por la empresa para un eficiente desempeño en sus funciones.

FINES

Art. 3.- Garantizar que el proceso de Admisión y Empleo proporcione del personal idóneo a “Calzado Best” para cubrir sus vacantes, en tiempo oportuno y cumpliendo con los perfiles requeridos.

CAPITULO II

DEL RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL

Art. 4.- El reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa. Es en esencia un sistema de información, mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección, siendo el Departamento de Recursos Humanos quien se encargue de esta búsqueda, aplicando las siguientes políticas:

- a) Para realizar el trámite de reclutamiento primero se determinara los puestos vacantes y los requisitos de cada uno de ellos, posteriormente la Gerencia autorizara por escrito la Departamento de Recursos Humanos efectuar la convocatoria, tanto interna como externa.
- b) Se realizara el reclutamiento de candidatos a través de convocatorias internas, búsqueda en base de datos, publicación en medios impresos, radiales, internet, etc.
- c) Dentro del proceso de Reclutamiento de Personal la Empresa priorizara a la Selección Interna, siempre que los candidatos cumplan con el perfil establecido para el cargo.
- d) Si dentro de la Empresa existe un candidato que reúne los requisitos establecidos para el cargo, este será ascendido inmediatamente con autorización de Gerencia.
- e) Sera tarea del Jefe de Recursos Humanos clasificar las hojas de vida de los candidatos en función de sus perfiles de experiencia y formación, para que sean revisadas y validadas por Gerencia.
- f) Los candidatos que fueren reclutados por el Jefe de Recursos Humanos, luego de la preselección, procederá a llenar el respectivo formulario de datos personales, el mismo que abarca datos personales

generales tales como: nombre, edad, sexo, estado civil, cedula de identidad, títulos académicos legalmente registrados, referencias familiares, experiencia y el puesto que va a ocupar.

CAPITULO III

DE LA SELECCIÓN DEL PERSONAL

Art.5.- Las carpetas de los candidatos clasificados para el proceso de selección, serán convocadas a las siguientes etapas:

- a) Pruebas psicológicas y reactivas: Aplicadas y calificadas por el Departamento de Recursos Humanos.
- b) Valoración de Competencias y Entrevista Personal.
- c) Prueba Técnica: Valorada por la jefatura inmediata del cargo a elegir.
- d) De los candidatos cuya calificación supere el 75%, el asistente de Selección verificara documentadamente las siguientes referencias:
 - Referencias personales
 - Dirección domiciliaria

- Referencias laborales: Empresas donde laboro, su tiempo de permanencia, los cargos ocupados, desempeño, motivo de salida. Esta verificación quedara documentada dentro del proceso, y se soportara en verificación de la Historia Laboral en el IESS.

e) Se revisara además la información correspondiente a la Central de Sindicatos.

f) Si se cumplen todos los requerimientos estipulados en los pasos anteriores, se procede a la toma de la decisión final y difusión de los resultados mediante informe suscrito por el Departamento de Recursos Humanos y validado por los entrevistadores.

CAPITULO IV

DE LA CONTRATACION DEL PERSONAL

Art. 6.- Una vez designado al candidato ganador del proceso, se debe contactar al mismo para seguir con el proceso regular de contratación.

a) Para proceder a formalizar la contratación, deberán entregarse al departamento de Recursos Humanos los siguientes documentos:

- Hoja de vida con fotografía actualizada

- Cedula de ciudadanía (original y copia a color)

- Papeleta de votación (original y copia a color)
- Libreta Militar (original y copia)
- Certificado de antecedentes
- Tres certificados de honorabilidad
- Certificados de trabajo
- Fotocopias de títulos, seminarios, capacitaciones, etc.
- Partida o acta de matrimonio
- Partidas de nacimiento de los hijos
- Certificado medico
- Certificado de embarazo(mujeres)

- b) El departamento de Recursos Humanos será el responsable de legalizar la contratación, en los tiempos establecidos por la ley, tanto en la Inspectoría de trabajo, como en el Instituto de Seguridad Social.
- c) Se notificara el ingreso también para efectos de inclusión a pólizas de seguro y demás instituciones con las cuales la empresa tenga suscrito convenios de cualquier índole.
- d) El departamento de Relaciones humanas coordinara con las instancias permanentes la dotación de uniformes, y las respectivas identificaciones para el desempeño para el desempeño de las funciones del nuevo empleado.

CAPITULO V

DE LA INDUCCION DEL PERSONAL

Art. 7.- Este proceso es fundamental dentro de las organizaciones para dar la “bienvenida” a los nuevos colaboradores a su nuevo lugar de trabajo, esto influye positivamente en los procesos de sociabilización y cultura organizacional. Aquí se busca integrar a los nuevos empleados de la mejor manera brindándoles la información más veraz para que así se adapten mejor.

- a) Los procesos de Selección sean estos Internos o Externos deberán culminar necesariamente con un adecuado proceso de Inducción.
- b) La empresa procurar ejecutar las acciones necesarias para que el personal nuevo comprenda la cultura de la empresa y reaccione positivamente a ella.
- c) Adicional a las instrucciones de carácter técnico, todos los colaboradores deberán recibir en su proceso de inducción las instrucciones de carácter general de parte del resto de departamentos que comprende la Empresa.
- d) Durante el proceso de Inducción, la ejecución de las funciones del nuevo colaborador serán responsabilidad de la jefatura inmediata.
- e) Los procesos de inducción serán evaluados por la jefatura inmediata, en el formato existente. Si el informe general es aceptable en un margen del 75% se procederá al Acta Entrega Recepción del cargo por parte del

Gerente de la Empresa, si la evaluación es menor a este porcentaje se le realizara una re-inducción en los puntos más bajos de su evaluación.

- f) Todos los trabajadores y empleados incorporados serán informados acerca de las políticas internas y externas que involucran a su trabajo. Para esto nos ayudaremos del siguiente formato:

<p style="text-align: center;">ASUNTOS ORGANIZACIONALES</p>	<p>1.- Misión, visión, y objetivos básicos de la empresa</p> <p>2.- Políticas, medios a través de los cuales se alcanzaran los objetivos.</p> <p>3.- Como se organiza y estructura la empresa. Que hace cada área o departamento.</p> <p>4.- Distribución física del área que utilizara el nuevo empleado.</p> <p>5.- Principales productos y servicios de la organización.</p> <p>6.- Normas y reglamentos internos</p> <p>7.- Procedimientos de seguridad en el trabajo.</p>
<p style="text-align: center;">BENEFICIOS</p>	<p>1.- Horario de trabajo, descanso y de comida (o refrigerio)</p> <p>2.- Días de pago y anticipos salariales.</p> <p>3.- Beneficios sociales ofrecidos por la organización.</p>
<p style="text-align: center;">PRESENTACION</p>	<p>1.- A los superiores y colegas de trabajo</p>
<p style="text-align: center;">DEBERES DE LOS CARGOS</p>	<p>1.- Responsabilidades básicas confiadas al nuevo empleado</p> <p>2.- Tareas del cargo</p> <p>3.- Objetivos del cargo</p> <p>4.- Visión general del cargo</p>

CAPITULO VI

DE LA CAPACITACION DEL PERSONAL

Art. 7.- Es la gestión integrada e integral del desarrollo personal de los funcionarios y demás colaboradores, para fortalecer su visión crítica, su sentido solidario y de pertenencia; Propiciando la competitividad de la empresa, implica la intervención planificada y participativa en el desarrollo de actitudes, valores, destrezas y conocimientos requeridos para el logro de objetivos de la empresa.

- a) Toda actividad de capacitación deberá responder a un diagnóstico de necesidades formalizado en un Plan Anual aprobado por la Gerencia, que permita el cumplimiento de los objetivos institucionales tanto operativos como estratégicos.
- b) No se atenderán solicitudes de capacitación que no estén contempladas en el Plan Anual, salvo con aprobación de la Gerencia.
- c) La empresa apoyara la generación de actividades de capacitación interna, aprovechando el conocimiento, formación y experiencia de los empleados y trabajadores.
- d) El departamento de Recursos Humanos realizara trimestralmente, evaluaciones sobre los resultados e impacto de las actividades de capacitación desarrolladas a nivel institucional.
- e) Recursos Humanos presentara a la Gerencia el plan anual de capacitación para todo el personal operativo con especificación de los temas que van a ser materia de capacitación, las áreas a capacitarse, los

objetivos, la forma de medir los resultados y el presupuesto tentativo, para que puedan ser incluidos en el presupuesto anual, hasta el 31 de Octubre del año anterior.

- f) Los trabajadores y empleados mientras se encuentren en periodos de prueba no podrán ser capacitados, salvo autorización de Gerencia.
- g) Los trabajadores y empleados con contratos a plazo indefinido podrán recibir capacitaciones o beneficiarse de pasantías en el país o fuera de él, en cuyo caso serán aprobadas por el Gerente.
- h) Los eventos de capacitación financiados por la institución, deberán contar con el respaldo de un convenio de permanencia en funciones de acuerdo a la siguiente escala:

VALOR DE LA CAPACITACION	TIEMPO MINIMO DESDE LA FECHA DE INGRESO	% MINIMO EN ULTIMA EVALUACION DE DESEMPEÑO	PERMANENCIA REQUERIDA EN CONVENIO
Menos de \$100	Tres meses	75%	No requiere convenio
Entre \$101 y \$300	Tres meses	75%	Tres meses
Entre \$301 y \$1000	Seis meses	80%	Seis meses
Entre \$1001 y \$2000	Seis meses	85%	Un año
Entre \$2001 y \$4000	Un año	90%	Dos años
Mayor a \$4000	Dos años	90%	A criterio de Gerencia

- i) Los viáticos y movilización requeridos para los eventos de capacitación y educación serán cubiertos por la empresa.
- j) Todas las políticas emitidas en cuanto a capacitación estarán sujetas a lo establecido en el Reglamento Interno de la empresa.
- k) En caso de que el beneficiario de la capacitación saliera de la empresa, antes de cumplir el tiempo establecido, pagara la parte proporcional del costo de la capacitación.

CAPITULO VII

DE LA INTEGRACION DEL PERSONAL

Art. 8.- La técnica de motivación resulta la adecuada para la integración del personal en la empresa, y se la aplicara bajo las siguientes políticas:

- a) Ofrecerles oportunidades de desarrollo profesional y personal, mediante la asignación de responsabilidades más complejas, nuevos retos que le incentiven a poner en juego su iniciativa, creatividad y originalidad.
- b) Darles reconocimientos por sus logros, es decir resaltar el buen desempeño del personal evidenciado en los resultados y en el cumplimiento de los objetivos.
- c) Expresar interés por ellos. El ser humano es social por excelencia y complejo en sus relaciones, por lo tanto el bienestar del entorno familiar y del trabajo influye en su accionar, por ello quien gestiona el Talento

Humano de la empresa debe preocuparse no solamente del bienestar en su trabajo sino también en el bienestar de esa persona y su familia.

- d) Lograr que se sientan comprometidos con la empresa, involucrándolos en la planificación, ejecución y evaluación sus respectivas áreas, valorando las opiniones y criterios que ellos emitan, logrando con esto que se sientan útiles y valorados.
- e) Realizar actividades de interacción entre los compañeros de trabajo, para fortalecer las relaciones interpersonales y garantizar un ambiente armónico.
- f) Proporcionarles buenas condiciones de trabajo, referidas en un sueldo digno, un trato amable, ambiente físico agradable, seguridad social, dotarles de herramientas en buen estado, estabilidad laboral, etc.
- g) Plantear metas y objetivos con la participación del trabajador, de tal manera que las conozca, las acepte y las asuma en su actividad diaria. Estas metas y objetivos deben ser desafiantes y factibles de alcanzar, para que el funcionario haga uso de todos sus recursos intelectuales y profesionales.

h. CONCLUSIONES

En base a los resultados de la encuesta, la discusión de esta, y los objetivos planteados en nuestra investigación, se obtienen las siguientes conclusiones:

- Se determinó que en “Calzado Best” CIA. Ltda. No existe un Manual de Clasificación de Puestos que es indispensable para cualquier organización para la contratación de personal.
- El personal de la empresa “Calzado Best” CIA. Ltda. Se ve afectado por la duplicidad de funciones al no existir un manual que define con claridad que tarea debe realizar cada empleado
- La empresa “Calzado Best” CIA. Ltda. No tiene establecido un proceso claro de admisión y empleo.
- En “Calzado Best” por la carencia de un reglamento que los guíe, omiten los procesos para la Admisión y Empleo.
- La comunicación entre los directivos y trabajadores de “Calzado Best” es ineficiente, ya que la mayoría desconoce la misión, visión, y políticas de la empresa.
- El proceso de selección carece de un lineamiento claro, ya que se omitieron pruebas básicas en la gran mayoría de los contratados.
- El proceso de inducción requiere de un reglamento que le permita hacerlo de una manera técnica y ordenada.

- La organización carece un cronograma de capacitaciones establecidas que le permitan a la empresa, planificar la frecuencia y a quienes van a ir dirigidas estas.

i. RECOMENDACIONES

Las conclusiones obtenidas de la investigación realizada en la empresa “Calzado Best” CIA. Ltda. permiten dar las siguientes recomendaciones:

- Poner a consideración de la Junta de accionistas, y de la Sra. Gerente el presente Manual de Clasificación de Puestos elaborado como tema de tesis de grado para “Calzado Best”.
- Dar a conocer a la Junta de accionistas, y a la Sra. Gerente el presente Reglamento de Admisión y Empleo realizado exclusivamente para “Calzado Best”, y sociabilizarlo. Esto les facilitara seleccionar de manera técnica a la persona idónea para la vacante.
- Proporcionar a cada uno de sus trabajadores su respectiva hoja de funciones, la misma que permitirá que tengan el conocimiento de sus tareas y actividades, evitando así dualidad en ciertas funciones.
- Dar a conocer la información fundamental de la institución para que tanto funcionarios como empleados conozcan a donde se pertenecen y hacia donde deben encaminar la institución, exhibir en lugares visibles la misión, visión y los objetivos que persigue la empresa.
- Aplicar rigurosamente el Reglamento de Admisión y Empleo, a todos los aspirantes a ocupar un cargo en la empresa.

j. BIBLIOGRAFÍA

- Deobold B., Dalen V. y Meyer J., 1983, “Manual de técnica de la investigación educacional”, p. 149.
- ² Chiluzza E., 2007, “Comportamiento organizacional y Talento Humano”, <http://oasis.cisc-ug.org/>.pdf. (Abril 2012).
- ³ Esparragoza, J., 2002, “Gestión del Talento Humano”, <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/gestion-del-talento-para-la-innovacion-tecnologica.htm>, (Abril 2012).
- ⁴ S/N, 2008 “ Administración de empresas”,. <http://admindeempresas.blogspot.com>, (Abril 2012)
- ⁵ S/N., 2007, “Descripción y Análisis de cargos”. <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/page10.html>, (Abril 2012).
- ⁶ López M. 2007, “Diseño de la estructura organizacional, manual de funciones, procedimientos y análisis de riesgos para la empresa A y L ingeniería y servicios LTDA”, **¡Error! Referencia de hipervínculo no válida..** (Marzo 2012).
- ⁷ Alarcón A. y Chelech S. 2003, “Reclutamiento y selección de personal” www.apsique.com, (Marzo 2012).
- ⁸ Mateu, E. y Casal, J. 2003, Tamaño de la muestra, España, Revista Epidem. Med. Prev., <http://minnie.uab.es/TamanoMuestra3.pdf>. (Abril 2012).

- S/N, 2010, “Manual De Procedimiento De Clasificacion De Puestos”
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Manual-De-Procedimiento-De-Clasificacion-De/1226440.html>. (Julio, 2012).
- S/N, 2010, “Descripción genérica de funciones”,
http://www.uc.edu.ve/Recursos_Humanos/manual_cargo/cargos_unicos/contador.htm. (Julio, 2012)

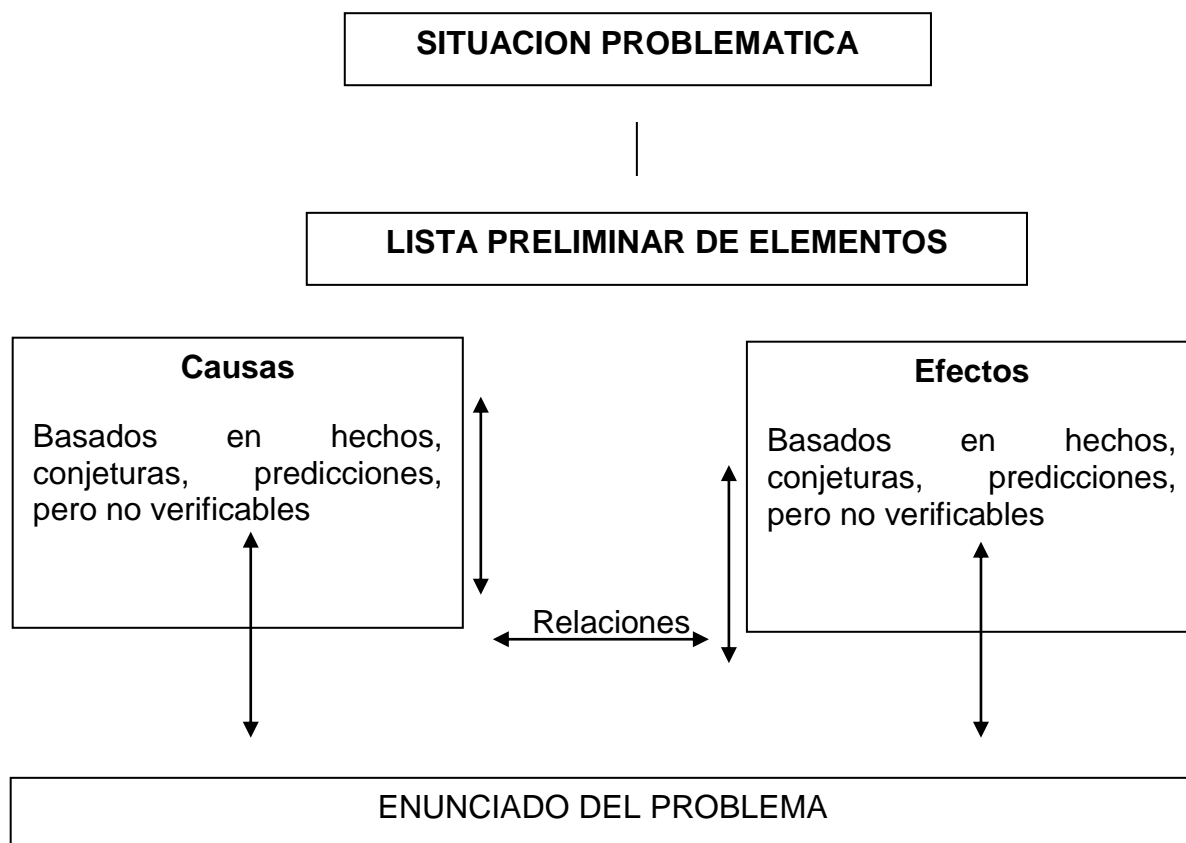
k. ANEXOS**ANEXO 1****FICHA RESUMEN****1. TEMA**

“DIAGNOSTICO Y PROPUESTA DE UN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA EL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA -CALZADO BEST CIA. LTDA; DE LA CIUDAD DE MACHACHI”.

2. PROBLEMÁTICA

Las Organizaciones modernas para su mejor desempeño se preocupan de manera primordial del talento humano es por ello que buscan que las personas que laboran en sus empresas se encuentren a gusto en sus sitios de trabajo y sobretodo que sientan que son bien remuneradas de acuerdo a sus capacidades y aptitudes y esto se logra con una adecuada clasificación de sus puestos de trabajo. Estas organizaciones también se preocupan por tener un reglamento funcional de admisión y empleo para optimizar el

recurso humano que tiene la empresa, como también las nuevas incorporaciones que puedan darse.



Gráfica. 28. Análisis esquemático de un problema

El problema se basa en el “análisis esquemático de un problema” expuesto por Van Dalen⁹, el mismo que consta de las siguientes tareas y cuyo esquema mostró en la figura 1.

Partiendo de esta metodología, y a través del esquema mencionado, se identificó y planteó el problema, para determinar la real necesidad de crear

⁹ Van Dalen, “Manual de técnica de la investigación educacional”, Pág. 149

un manual de clasificación de puestos y reglamento de admisión y empleo para el talento humano de la empresa -Calzado Best Cia. Ltda; de la ciudad de Machachi”

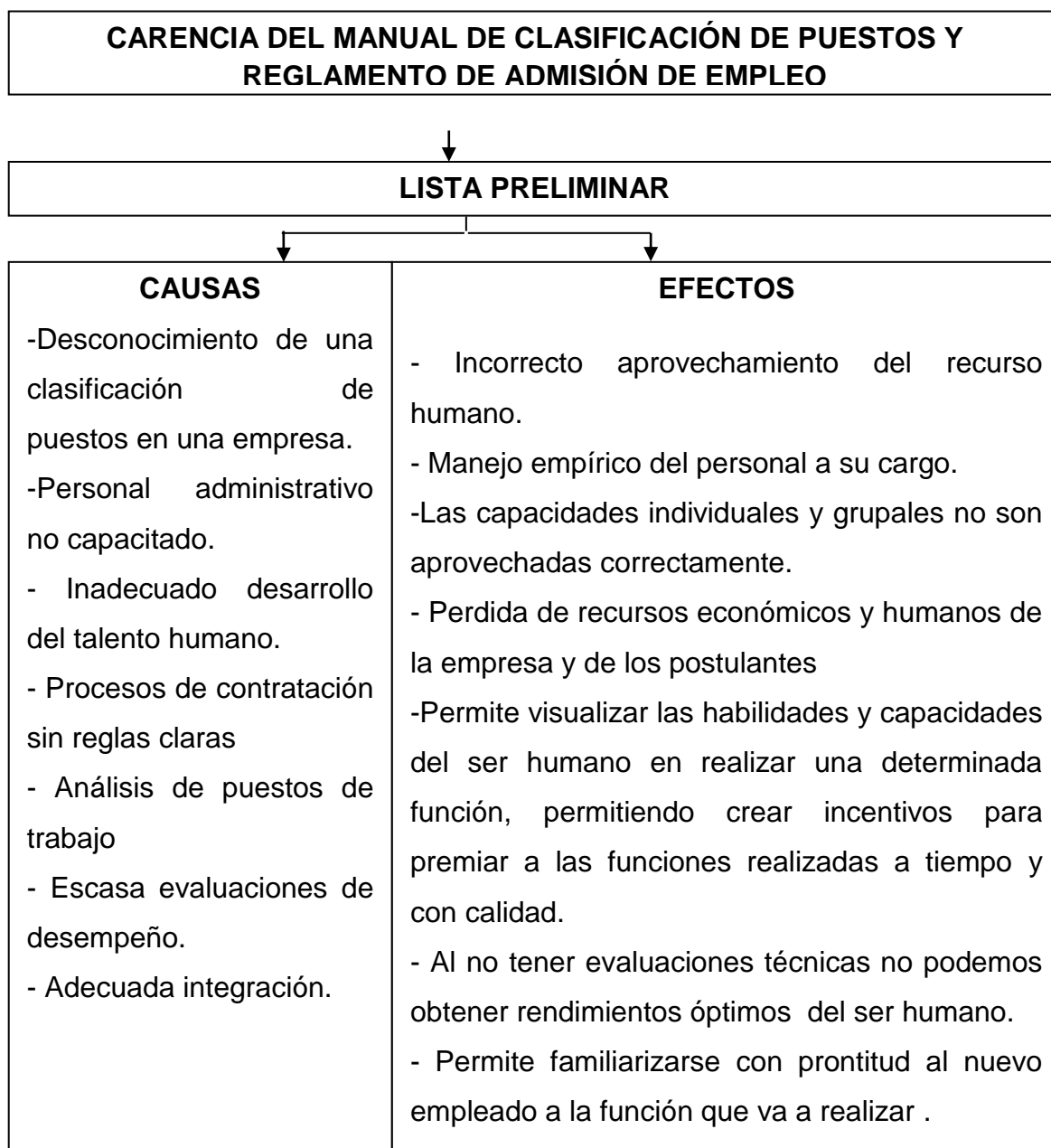


Figura. 29. Análisis esquemático del problema para la empresa Calzado

Best Cia. Ltda

ENUNCIADO DEL PROBLEMA

El problema que se avisa en la empresa “Calzado Best Cia. Ltda”, es que carece de sistema adecuado de organización, ya que sus socios y el personal administrativo no tienen el conocimiento técnico para aplicar una correcta clasificación de puestos, y además no cuentan con un reglamento para admisión y empleo que permita optimizar, de mejor manera el recurso humano existente y del futuro personal que pueda contratarse.

Es por esto que se consideró necesario que la empresa “Calzado Best Cía. Ltda. necesita de un proyecto donde se obtenga un **“DIAGNOSTICO Y PROPUESTA DE UN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA EL TALENTO HUMANO.**

Gráfica. 30. Análisis esquemático del problema para la empresa Calzado Best Cia. Ltda (Continuación)

3. JUSTIFICACIÓN

Por las siguientes razones es importante obtener un “DIAGNOSTICO Y PROPUESTA DE UN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA EL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA -CALZADO BEST CIA. LTDA.- DE LA CIUDAD DE MACHACHI”.

Justificación Académica

El desarrollo del presente proyecto permitirá obtener el título de Ingeniero en Administrador de Empresas y además por medio de la investigación a realizarse, se pondrá en práctica los conocimientos adquiridos durante todo este período de aprendizaje en la Universidad Nacional de Loja modalidad a distancia.

Justificación Social

Debido a la problemática social que implica no dar un trato adecuado al ser humano como tal es prioritario tener un "DIAGNOSTICO Y PROPUESTA DE UN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA EL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA - CALZADO BEST CIA. LTDA., puesto que con el aporte de esta investigación permitirá a la empresa dar un trato adecuado a su personal y esto será un aporte para que los rendimientos mejoren y sobre todo sientan que su aporte es muy positivo a la sociedad.

Justificación Institucional

A través de la realización del diagnóstico administrativo de la empresa se apreció la realidad de la misma, y con los resultados obtenidos se dejará una

guía a seguir, para que esta organización tenga un desarrollo adecuado en el mundo actual y pueda ser una fuente permanente de empleo.

4. OBJETIVOS

Objetivo General

ELABORAR UN “DIAGNOSTICO Y PROPUESTA DE UN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA EL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA -CALZADO BEST CIA. LTDA.

Objetivos Específicos

- Identificar los puestos de trabajo en Calzado Best.
- Determinar la situación organizativa de Calzado Best, con el propósito de determinar las deficiencias para poder aplicar los correctivos necesarios.
- Diseñar la estructura organizativa de la empresa, en la que se establezca las líneas de autoridad, responsabilidad y comunicación, diferenciándose los distintos niveles jerárquicos.
- Elaborar el manual de funciones, en el que se describan los objetivos, funciones, deberes y derechos de los departamentos de la empresa así como de su personal.

- Diagnosticar como se encuentra en la actualidad el proceso de Admisión y empleo (reclutamiento, selección, inducción, integración y capacitación) del Recurso Humano de Calzado Best.
- Elaborar un Reglamento de los procedimientos de Admisión y empleo (reclutamiento, selección, inducción, integración y capacitación) del Recurso Humano de Calzado Best.

ANEXO 2

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (MED)
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESA**

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE “CALZADO BEST” CLASSIC
COLECTTION CIA LTDA.**

1. ¿Qué título profesional posee usted y cuantos años presta sus servicios en esta empresa?

.....

¿Conoce usted la misión, visión y políticas de la empresa?

.....

¿La empresa cuenta con un organigrama?

.....

¿Cuenta “Calzado Best” con un Manual de Funciones?

.....

Para la contratación del nuevo personal la empresa lo realiza a través de:

.....

La empresa para realizar el reclutamiento del personal lo hace a través de:

.....
¿Qué canales de reclutamiento interno utiliza?

.....
¿Qué canales de reclutamiento externo utiliza?

.....
¿Cómo realiza la empresa el proceso para seleccionar al personal?

.....
¿En la empresa se hace contratación para un período de prueba?

.....
¿Qué tipo de contrato realiza la empresa al nuevo empleado?

.....
2. ¿Calzado Best cuenta con un manual de inducción?

.....
¿Se imparten cursos de capacitación a todo el personal?

.....
¿Utiliza y cuáles son las técnicas para la integración del personal?

.....
¿Calzado Best tiene algún tipo de incentivos para sus empleados? Por favor díganos cuales son

.....
16¿Qué funciones desempeña usted como gerente de “CALZADO BEST”

ANEXO 3

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (MED)

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESA

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS Y TRABAJADORES DE LA
EMPRESA “CALZADO BEST” CLASSIC COLECTTION CIA. LTDA. DE
LA CIUDAD DE MACHACHI**

CUESTIONARIO

**10. ¿Cuál es el cargo que ocupa en esta Empresa, cuantos años trabaja
en la misma y cuál es su nivel de estudios?**

Cargo:

.....

Años de servicio:

Nivel de estudios:.....

11. ¿Qué funciones desempeña en “Calzado Best”?

.....

¿Qué tiempo trabaja en el puesto actual?

.....

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

SI ()

NO ()

Porque.....

¿A quién da a conocer sus tareas diarias?

.....

6. ¿Conoce usted cual es la misión, visión, y políticas de “Calzado Best”?

SI ()

NO ()

7. ¿“Calzado Best” cuenta con un organigrama estructural debidamente definido?

SI ()

NO ()

CLASIFICACIÓN

8. ¿Conoce usted si “Calzado Best” cuenta con una hoja de funciones para cada cargo?

SI ()

NO ()

9. ¿Conoce usted si “Calzado Best” cuenta con un manual de clasificación de puestos?

SI ()

NO ()

10.¿Cree usted que un Manual de Clasificación de Puestos propiciaría la eficiencia en el cumplimiento de las tareas y mejoraría el desempeño del personal?

SI ()

NO ()

Porque.....

ADMISION Y EMPLEO

11.¿Su ingreso a “Calzado Best” para ocupar el cargo que desempeña actualmente fue a través de:

- Concurso ()
- Recomendación familiar ()

12.¿A cuál de las siguientes técnicas de selección se sometió usted para ingresar a “Calzado Best”?

- Pruebas de conocimiento ()
- Pruebas psicométricas ()
- Pruebas de personalidad ()
- Ninguna ()

13.¿Qué tipo de relación de dependencia tiene usted en “Calzado Best”?

- Nombramiento ()
- Contrato ()

14.¿Usted fue sometido a un periodo de prueba para el ingreso a “Calzado Best”

SI ()

NO ()

Durante que tiempo.....

ANEXO 4

FOTOGRAFÍAS QUE ILUSTRA A LA EMPRESA CALZADO BEST

CLASSIC COLECCION CIA LTDA



GERENTE DE LA CALZADO BEST, SRA: MARIANA UVILLUS



SR. JOSÉ PRADO, JEFE DE BODEGA



DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

ING. PAULINA VALLEJO



SRA. MARISOL OÑATE



PROCESO DE PRODUCCIÓN

CORTE



MONTAJE



ARMADO



TERMINADO



INDICE

PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA.....	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
a. TÍTULO.....	1
b. RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	5
c. INTRODUCCIÓN	7
d. REVISIÓN DE LITERATURA.....	8
MARCO REFERENCIAL.....	8
MARCO CONCEPTUAL.....	10
e. MATERIALES Y MÉTODOS	35
f. RESULTADOS	39
g DISCUSIÓN	81
h. CONCLUSIONES	122
i. RECOMENDACIONES.....	124
j. BIBLIOGRAFÍA	125
k. ANEXOS	127
ÍNDICE	146