



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO

**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES,
VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y EVALUACIÓN
DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA FRANQUICIADA B&Z
DEL CANTÓN PINDAL DE LA PROVINCIA DE LOJA”**

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

AUTORA:

María Cecilia Guerra Tinoco

DIRECTOR:

Dr. Luis Quizhpe Salinas MAE.

1859

**LOJA – ECUADOR
2015**

CERTIFICACIÓN

**Dr. Luis Quizhpe Salinas MAE.
DIRECTOR DE TESIS**

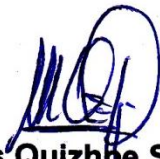
CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación **“Elaboración de un Manual de Funciones, Valuación de Puestos por Puntos y Evaluación del Desempeño de la Empresa Franquiciada B&Z del Cantón Pindal de la Provincia de Loja”**, elaborado por la aspirante al título de ingeniera en administración de empresas.

Srta. . María Cecilia Guerra Tinoco, ha sido realizada bajo mi dirección y luego de haberlo revisado autorizo su presentación.

Loja, abril de 2015

Atentamente.



**Dr. Luis Quizhpe Salinas MAE.
DIRECTOR DE TESIS**

AUTORIA

Yo, **María Cecilia Guerra Tinoco**, declaro ser autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

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

Autora: María Cecilia Guerra Tinoco

Firma: 

Cédula: 1803479953

Fecha: Abril de 2015


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

Yo, **María Cecilia Guerra Tinoco**, declaro ser autora de la tesis Titulada **“Elaboración de un Manual de Funciones, Valuación de Puestos por Puntos y Evaluación del Desempeño de la Empresa Franquiada B&Z del Cantón Pindal de la Provincia de Loja”**. Como requisito para optar al título de **Ingeniera Comercial**; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de 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 24 días del mes de abril del dos mil quince, firma la autora.

Firma:  _____

Autora: María Cecilia Guerra Tinoco

Cedula: 1803479953

Dirección: Barrio Plaza de Armas – Pindal - Loja

Correo Electrónico: mguerratinoco@yahoo.com

Celular: 0980003151

Director de Tesis: Dr. Luis Quizhpe Salinas MAE.

Tribunal de Grado:

Mg. Galo Salcedo López PRESIDENTE

Mg. Edison Espinosa Bailón INTEGRANTE

Mg. Carlos Rodríguez Armijos INTEGRANTE

AGRADECIMIENTO

Al llegar a finalizar este trabajo investigativo el mismo que ha sido producto del esfuerzo, agradezco primeramente a Dios, a la Universidad Nacional de Loja por haber permitido formarme como profesional, a la carrera de Administración de Empresas, a su planta docente que impartieron sus valiosos conocimientos y sus sabias experiencias brindando su apoyo en todos los momentos de mi formación profesional. De manera especial quiero expresar mi gratitud y consideración al Dr. Luis Quishpe por la acertada dirección en el presente trabajo de investigación.

Al personal de la Empresa Franquiada B&Z y directivos quienes con su aporte valioso me permitieron realizar el presente trabajo.

La autora

DEDICATORIA

En la culminación de este trabajo investigativo quiero dedicar el mismo, primeramente a Dios, a mis padres a mis hermanos amigos, en especial a mi madre, quien desde mis inicios con sus sabios concejos, me supieron guiar por el camino correcto para que sea una mujer de bien, y así mismo sepa valorar su esfuerzo, el mismo que se ve reflejado en la consecución de este título que ha sido el sueño de mi vida.

María Cecilia Guerra Tinoco.

a. TITULO

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA FRANQUICIADA B&Z DEL CANTÓN PINDAL DE LA PROVINCIA DE LOJA”

b. RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo principal **“Elaborar un Manual de Funciones Valuación de puestos por puntos y Evaluación Desempeño de la Empresa Ferretería Franquiciada B&Z”** del Cantón Pindal de la Provincia de Loja, que permita una eficiente administración, para lograr este propósito se aplicó una entrevista al gerente de la entidad y al contador general de la empresa y una encuesta a los 19 empleados que actualmente elaboran en la empresa. Y una encuesta a los 193 clientes seleccionados.

Se emplearon métodos como el inductivo deductivo que nos permitió tomar datos de muestra previamente elaborada y que permitió descubrir información relevante del desempeño de la empresa, el método analítico para identificar los procesos de la empresa Ferretería Franquiciada B&Z del cantón Pindal , método estadístico para tabular analizar, e interpretar los datos recolectados con la técnica de la entrevista y encuestas y la metodología MAIO (Modelo de Análisis Institucional y Organizacional) la cual es la principal metodología utilizada en la actualidad para evaluar el desempeño de la empresa la misma que permitió obtener indicadores de rendimiento y desempeño.

Todo esto contribuyo a elaborar el manual de funciones de puestos en el que se presenta datos claves respecto a cada puesto de trabajo que integra a la institución, documento que permitirá garantizar la asignación de responsabilidades a los miembros de la empresa y eliminar la duplicidad de funciones; además se elaboró la valuación de puestos donde se aplicó el

sistema por puntos con sus respectivas etapas desde la definición de factores hasta la valorización de los puestos de trabajo donde se obtuvo los siguientes resultados el total de puntos según la valorización es de 3.720 los sueldos que perciben los empleados de la empresa ascienden a un monto de \$ 6365 tomando como base el valor antes mencionado se realizó el ajuste salarial con un factor de valorización de 1,71 con el fin de determinar los nuevos salarios. Cabe destacar que dicha revalorización solamente se realizó a los empleados que se encontraban por debajo de la línea del ajuste salarial.

La empresa ferretería franquiciada B&Z del Cantón Pindal de la Provincia de Loja desconoce cómo se encuentra desarrollando sus actividades; su capacidad instalada; el entorno externo que le rodea la motivación de sus empleados y trabajadores, todos estos factores no le permiten conocer como vienen desarrollando sus actividades productivas y administrativas a fin de que la gerencia obtenga un criterio de desempeño el mismo que le indicara el nivel de éxito que alcanzado la empresa, para sostenerlo y mejorarlo de acuerdo al indicador del desempeño encontrado.

El presente estudio fue el de evaluar el desempeño de la empresa de la empresa Ferretería Franquiciada B&Z del Cantón Pindal de la Provincia de Loja a través de la determinación de indicadores de eficacia, eficiencia relevancia y el factor económico de la empresa, con ello se conoció la capacidad instalada en la que se realizan sus labores cotidianos Se determinó el tipo de motivaciones que se encuentran implementadas y se conoció el criterio del entorno externo en el que se encuentra la empresa a través de la

percepción de los clientes que día a día realizan actividades en la empresa B&Z.

Para poder ponderar los resultados, se utilizó una tabla de ponderación con valores de:

| | | |
|---|----------------|------------|
| 4 | Fortaleza Alta | 80% - 100% |
| 3 | Fortaleza baja | 50% - 80% |
| 2 | Debilidad Baja | 30% - 50% |
| 1 | Debilidad Alta | 0% - 30% |

Con los valores ponderados propuestos, se puede estimar los indicadores de desempeño organizacional se encuentra por niveles superiores a la media ponderada, así tenemos que la actividad o eficacia de 74% la relevancia de 57% y la viabilidad financiera del 79,3% es decir la Eficacia , Eficiencia, y Relevancia, se considera como Fortalezas Altas.

Las motivaciones y capacidades determinadas indican que la empresa Ferretería Franquiciada B&Z es una empresa que se orienta a ganar una buena imagen.

El indicador de desempeño encontrado refleja un considerable nivel de desempeño organizacional lo que la ubica en un sector privilegiado de las empresas de la localidad ya que al estar con un valor de 3.0/ 4.0 le hacen merecedora del reconocimiento como empresa modelo, a pesar de algunos inconvenientes que deben corregirse que pueden considerarse críticos, pero que le permitirán brindar un servicio adecuado para los clientes más exigentes.

Es necesario recomendar, realizar por lo menos cada año este tipo de estudios con la finalidad de ir retroalimentando los procesos y mejorar los desempeños de la empresa.

ABSTRACT

This work has as main objective "Developing a User Functions Valuation of positions for points and Performance Evaluation of Enterprise Hardware Franchisee B & Z" Pindal Canton of the Province of Loja, allowing efficient administration, to achieve this purpose is applied a interview the manager of the entity, the general accountant, a survey of 19 employees currently manufactured in the company, and 193 external customers of the company.

To achieve the results of this investigation, inductive and deductive methods that allowed allowed to discover relevant information enterprise performance were used; the analytical method to identify business processes Franqiciada B & Z; the statistical method to analyze and interpret the data collected with the technique of surveys and interviews and MAIO methodology (Model of Institutional and Organizational Analysis), which is the main method used today to assess organizational performance, it allowed obtain performance indicators and performance that are the focus of this research project.

All this contributed to developing the manual functions of positions in which key data is presented for each workstation that integrates the institution, a document that will ensure the allocation of responsibilities to members of the company and eliminate duplication of functions ; plus valuation of positions where the system is applied on points with their respective stages from defining factors to the recovery of jobs where the following results were obtained was prepared according to the total points recovery is the wages of 3,720 received by employees of the company amounted to a total of \$ 6,365 based on the aforementioned salary adjustment value by a factor of 1.71 valuation to

determine the new wage was performed. Note that this revaluation only to employees who were below the line of the salary adjustment was performed.

The company B & Z Hardware franchisee of Pindal Canton of the Province of Loja unknown how is developing its activities; installed capacity; the external environment surrounding the motivation of its employees and workers, all these factors do not allow you to know how are developing their productive and administrative provisions so that management performance criteria for the same activities that will indicate the level of success reached the company to sustain and improve it according to performance indicator found.

Is also aimed to evaluate organizational performance of the company Hardware Franchisee B & Z Pindal Canton of the Province of Loja through the identification of indicators of effectiveness, efficiency, relevance, and the economics of the business, thereby met installed capacity in which their daily tasks are performed, the type of motivations that are implemented and judgment of the external environment in which the company is through the perception of customers every day became known was determined performed activities in the company B & Z.

To achieve performance results of the company as -deductive inductive methods that allowed to take data from a sample drawn upon mind and discover relevant information enabling organizational performance were used; the analytical method to identify business processes Hardware Franchisee B & Z statistical method for tabular analyze and interpret the data collected with the technique of surveys and interviews and MAIO methodology (Model institutional and organizational analysis) which is the main methodology used at present to

assess organizational performance, which yielded the same performance indicators and performance.

To measure performance, a table-valued weighting was used:

4 Fortaleza High 80% - 100%

Low Fortress 3 50% - 80%

2 Weakness Low 30% - 50%

1 Weakness Alta 0% - 30%

With the proposed weighted values, we can estimate the indicators of organizational performance is in excess of the weighted average levels, thus we have the activity or efficiency of 74% to 57% relevance and financial viability of 79.3% ie Effectiveness, Efficiency, and Relevance is considered as High Strength.

The motivations and capacities identified indicate that company B & Z Hardware Franchisee is a company that aims to earn a good image.

The performance indicator reflects found a significant level of organizational performance which places it in a privileged area of local companies since being worth 3.0 / 4.0 will make it worthy of recognition as a business model, despite some problems that must be corrected to be considered critical, but that will allow provide adequate service for discerning customers.

You need to recommend, make at least annually such studies in order to get feed back processes and improve company performance.

c. INTRODUCCIÓN

La empresa Ferretería Franquiada B&Z ubicada en el Cantón Pindal es una empresa que debido a su rápido crecimiento y desarrollo empresarial necesita conocer cómo se vienen desarrollando sus actividades relacionadas con su departamento de talento humano de su capacidad instalada y el entorno externo en el que se encuentra la motivación de sus empleados y trabajadores con la finalidad de saber si la organización alcanzo buenos estándares de efectividad y eficiencia.

La empresa seleccionada fue creada con el fin de satisfacer las necesidades de los habitantes del cantón y barrios aledaños. La empresa hoy en día cuenta con 5 personas en el área ejecutiva – administrativa y 15 empleados.

En la actualidad la empresa antes mencionada está atravesando algunos conflictos en lo que son talento humano además se visualiza que la mayoría de empleados que elaboran en la misma imparten experiencias que no están acorde con las tareas encomendadas como también sus conocimientos no están acorde con una preparación universitaria situación que se relaciona con la falta de un sistema de valuación de puestos de trabajo tanto para los administrativos, como para los empleados de la empresa Franquiada B&Z , del cantón Pindal provincia de Loja.

Desde sus inicios la empresa ferretería franquiciada B&Z. no ha realizado un manual de funciones lo cual dificulta que los empleados conozcan sus deberes Y responsabilidades dentro de la empresa. Además no se ha realizado una valuación de los puestos de trabajo, en forma técnica.

Es decir no se efectuado un análisis y descripción de los cargos para conocer su contenido y sus especificaciones con el fin de administrar de mejor manera el talento humano, lo cual permitiría potenciar tanto la buena comunicación entre los colaboradores. Como también necesita conocer como viene desarrollando sus actividades relacionadas con su capacidad instalada el contorno externo en el que se encuentra la motivación de sus empleados y trabajadores, con la finalidad de saber si la empresa alcanzo buenos estándares de efectividad eficiencia, relevancia, y mantiene una viabilidad financiera satisfactoria.

Con la propuesta planteada nos permitirá encontrar un indicador de desempeño, que identifica el nivel de éxito que alcanzado la empresa, el mismo que constituye la línea base para futuras evaluaciones de desempeño de la empresa, y apoya al nivel ejecutivo de la organización a tomar las mejores decisiones empresariales.

Por lo antes expuesto se consideró conveniente la elaboración de la tesis titulada” ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS, Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA FRANQUICIADA B&Z DEL CANTÓN PINDAL DE LA PROVINCIA DE LOJA”

Trabajo que pretende dotar a la institución de herramientas que contribuyan a una eficiente gestión del talento humano.

Para ello se efectuó un diagnostico situacional de la entidad en estudio, en esta fase se recaudó información que permitió identificar el nivel jerárquico de

cada cargo y el análisis de los requerimientos que cada empleado debe poseer para ocupar el puesto.

Seguidamente se procedió a cumplir con los objetivos propuestos en donde primeramente se realizó un diagnóstico situacional de la Empresa Ferretería Franquiciada B&Z, seguidamente se identificó los cargos, que ocupa cada empleado dentro de la empresa, a continuación se identificaron los factores que se utilizaron para la valuación de puestos de trabajo identificando los grados para cada uno de ellos. También la evaluación del desempeño de la empresa.

Por último se procedió a elaborar el Manual de Clasificación de puestos y valuación de puestos por puntos, en donde se determinó las funciones, responsabilidades, dependencia, y requerimientos mínimos, así como la remuneración equitativa acorde al esfuerzo y obligaciones que demanda el puesto.

El proceso propuesto en la presente investigación permite encontrar un indicador de desempeño, que identifica el nivel de éxito que alcanzado la empresa el mismo que constituye la línea base para futuras evaluaciones de desempeño de la organización, y apoya al nivel ejecutivo de la empresa a tomar las mejores decisiones empresariales.

La metodología utilizada se enmarcó dentro de la modalidad de investigación descriptiva de campo, en este tipo de estudio el investigador debe ser capaz de definir que va a medir y como va a lograr la precisión en esta medición. La investigación de campo sirvió para el análisis sistemático del problema de la

empresa en la que la realidad pudo ser descrita, interpretando, entendiendo su naturaleza y encontrar las causas y efectos para preceder sus ocurrencias. Los datos de intereses se recogieron de forma directa a través de encuestas y entrevistas preparadas para obtener información efectiva para la interpretación de la investigación propuesta.

El presente trabajo incluye los siguientes apartados: Resumen, introducción, Materiales y Métodos, resultados discusión las conclusiones resultantes a que se llegó y se plantean las recomendaciones adecuadas para la empresa. Bibliografía y anexos. En la metodología de investigación, se expone el tipo de investigación los métodos empleados y las técnicas empleadas siendo la más relevante la metodología MAIO (Modelo de Análisis institucional y Organizacional).

El presente trabajo investigativo, comienza exponiendo un resumen en español y en inglés de acuerdo a la normativa sugerida; seguidamente se redacta la introducción.

A continuación se detalla toda la revisión de la literatura que permite apoyarse de conceptos, técnicos los mismos que sirven de base para el desarrollo de la investigación.

Se describe los materiales y métodos la utilidad de los métodos inductivo, deductivo, analítico y sintético; de igual forma se indica el uso de las técnicas como la observación directa, la entrevista, y la encuesta.

Así como también las herramientas de apoyo para levantar la información requerida.

En la propuesta se incluye la valuación del desempeño personal con su respectiva descripción y análisis de puestos con una valuación por puntos al personal a través de la ponderación de los factores y el establecimiento de puntos a los grados como también la evaluación del desempeño de la empresa.

Además en la parte administrativa como parte de mi propuesta se ha elaborado un organigrama estructural, funcional, posesional con su respectivo manual de funciones.

La parte medular de la presente investigación se encuentra en la sección de la discusión de los resultados, en la que se muestra los datos recolectados, análisis e interpretación y determinándose un indicador de desempeño organizacional.

Se finaliza describiendo las conclusiones y recomendaciones que se derivaron del presente estudio.

y sobre cuya base se logra determinar los problemas y soluciones objetivas para posteriormente plantear las recomendaciones oportunas, la bibliografía que contiene todos los textos y páginas web que se utilizaron para sustentar el trabajo de campo y los anexos en donde se presentan la ficha resumen del proyecto y los formatos de las encuestas y entrevistas aplicadas.

Este documento propuesto a la Empresa Ferretería Franquiada B&Z del cantón Pindal requiere que los administrativos den su aprobación y sea difundido a los diferentes departamentos que lo conforman para su conocimiento, uso y aplicación.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

MARCO REFERENCIAL

FERRETERIA FRANQUICIADA

DEFINICIÓN

Una ferretería es un establecimiento destinado a la comercialización de productos. Es posible encontrar ferreterías de distinto tipo y con diferentes características desde una pequeña ferretería hasta una franquiciada a cual se dedica a la venta de todo tipo de productos para la construcción.

IMPORTANCIA.

Una ferretería es un lugar donde podemos adquirir lo que necesitamos para nuestras construcciones instalaciones etc. Es allí donde encontramos lo que necesitamos para satisfacer una de las necesidades que tiene el ser humano como lo es la construcción de sus viviendas ya que en ellas encontramos todos los materiales necesarios para nuestras instalaciones, construcciones de todo tipo como eléctrica, gasfitería carpintería cerrajería etc.

El uso de ferretería en la construcción de edificios con siglos de antigüedad. El hierro es conocido por su durabilidad y una calidad excepcional que lo hace ideal para las formas deseables y estructuras. Se puede combinar con otros metales para hacer estructuras y formas únicas. Es un hecho que en los últimos tiempos, ferretería arquitectónica está jugando un papel importante.

Se utiliza para la decoración y restauración de casas apagadas y viejas o edificios. Por lo tanto, podemos decir que la ferretería juega un papel importante en el mundo moderno. Si usted quiere que su casa luzca única y preciosa, ferretería es la mejor opción para su inclusión en instalaciones y accesorios.

MARCO CONCEPTUAL.**MANUAL DE FUNCIONES**

Es una herramienta administrativa que contiene detalladamente los cargos, las funciones y requisitos básicos de cada puesto del área correspondiente.

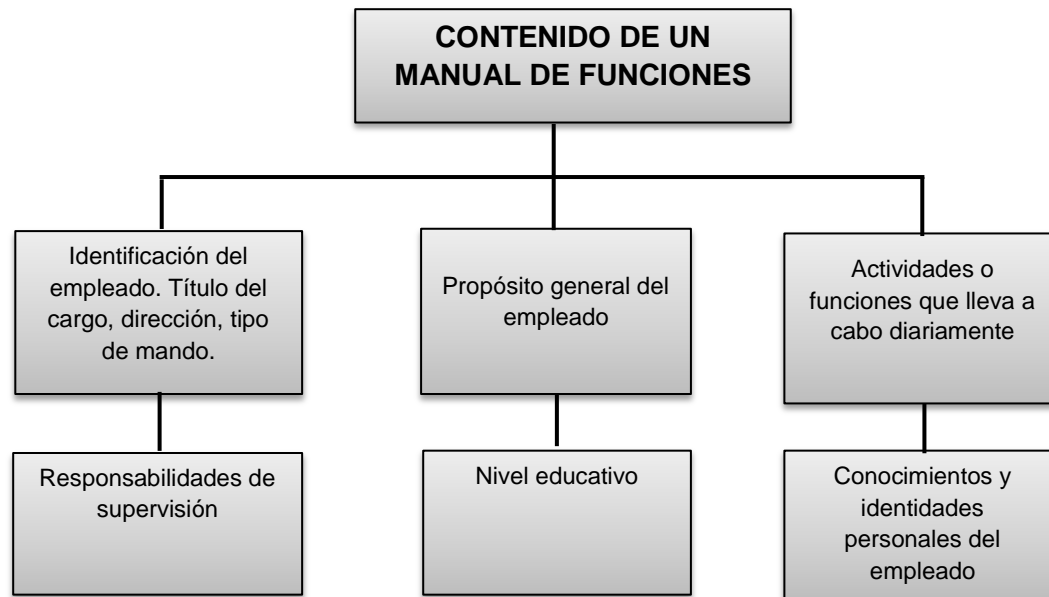
OBJETIVO.

Sirve como una herramienta de consulta para los directivos y empleados de cualquier institución, y permite facilitar el cumplimiento de los deberes y responsabilidades de cada empleado.

IMPORTANCIA.

El manual de funciones es de gran importancia para la administración de una entidad, porque permite garantizar que los empleados realicen eficientemente las labores relacionadas con cada puesto, también permite el control del departamento de talento humano sobre el personal, al momento de verificar la separación de responsabilidades y evitar la duplicidad de funciones dentro de la organización.

CONTENIDO



Fuente:

[Http://www.adn.gob.do/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=77&Itemid=999999](http://www.adn.gob.do/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=77&Itemid=999999)

Elaboración: la autora

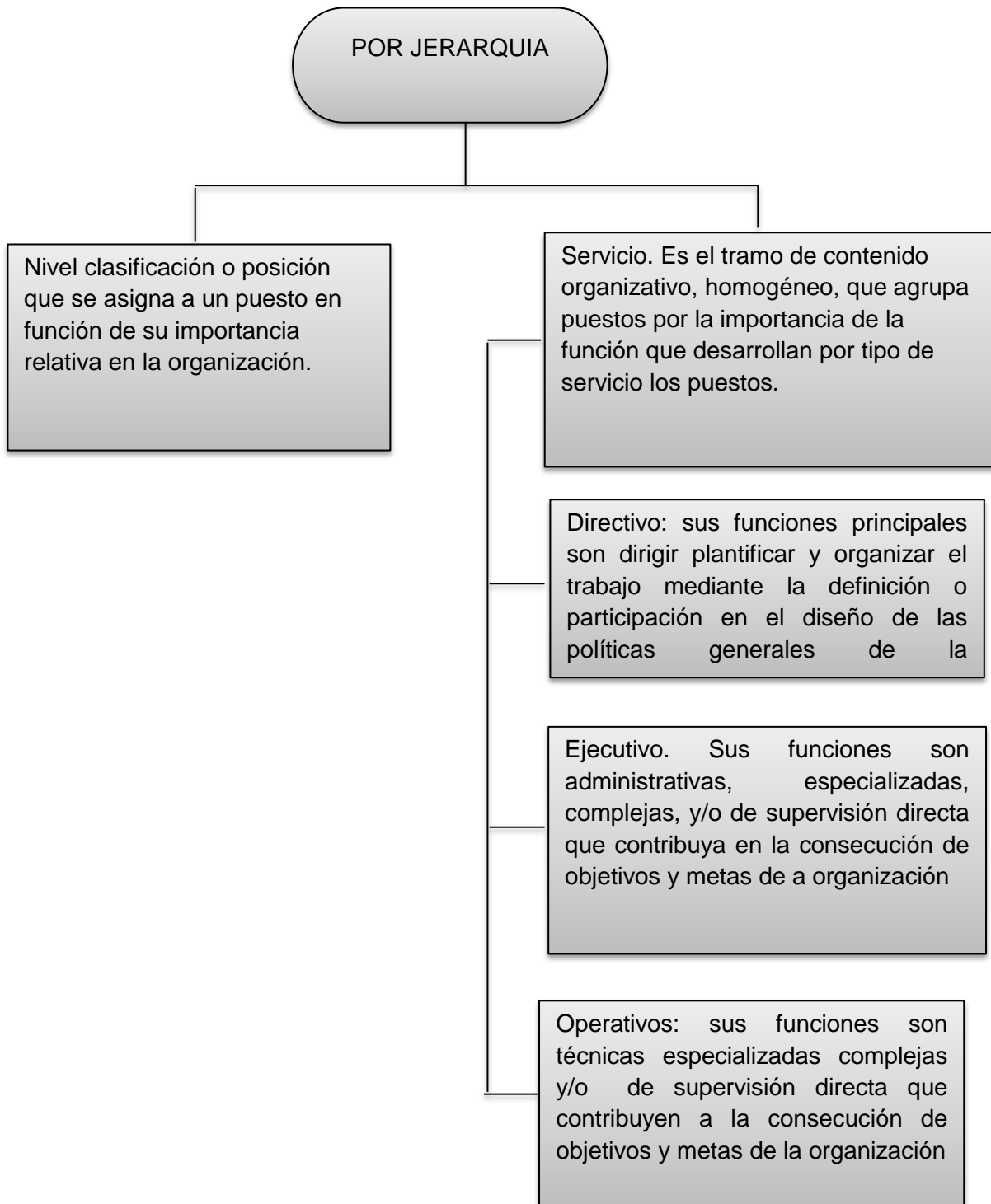
Puestos de Trabajo

Es un conjunto de obligaciones y derechos que forman parte de un trabajo y de su desempeño en la organización

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

FORMAS DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

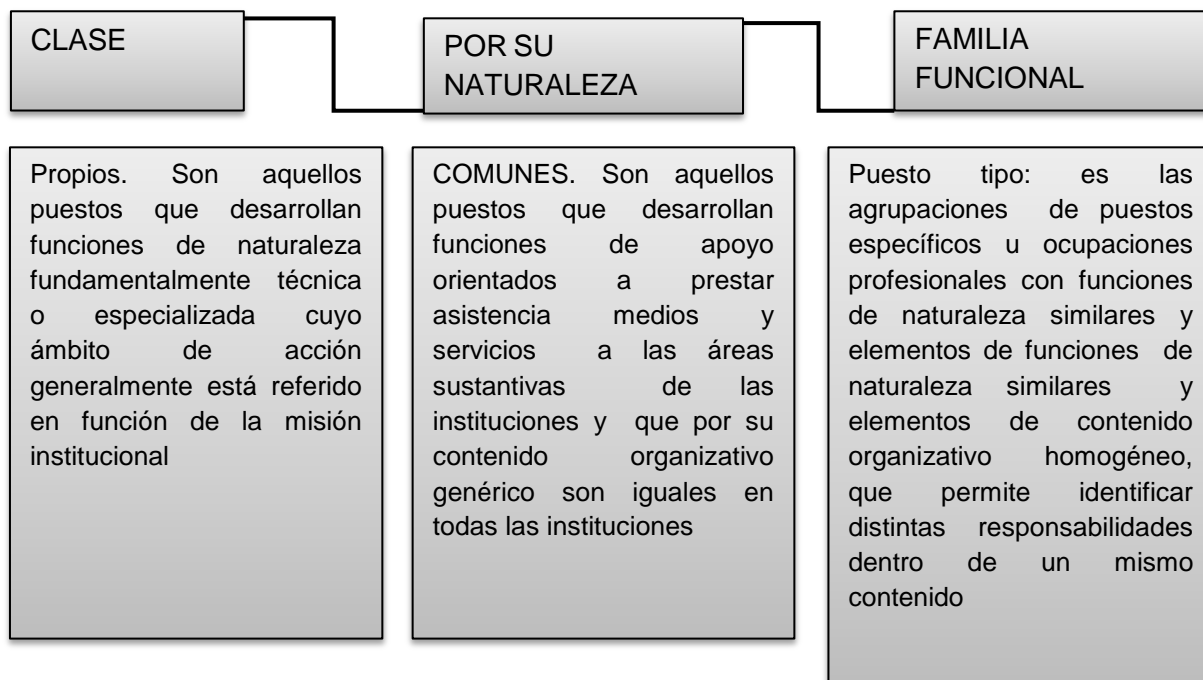
❖ POR JERARQUÍA



Fuentes: <http://www.buenastareas.com/ensayos/clasificación-de-cargos/607013.html>



POR SU NATURALEZA.



Fuente: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Clasificasiòndecargos/607013.html>

Elaboración: LA AUTORA

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LOS CARGOS

La descripción y el análisis de cargos tiene que ver directamente con la productividad y competitividad de la empresa ya que implican una relación directa con el recurso humano que en definitiva es la base para el desarrollo de cualquier organización son herramientas que permiten la eficiencia de la administración del personal, en cuanto que son la base para la misma una descripción y análisis de cargos concienzudas y juiciosas dan como resultado la simplificación en otras tareas propias de este sector de la organización.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO.

Es la exposición escrita de las operaciones responsabilidades y funciones de un puesto individual, suele incluir los datos de identificación del puesto a su vez un resumen sobre el puesto y un detalle completo de las operaciones, responsabilidades y funciones realizadas así como también las características requeridas para la realización efectiva de las labores que realizan los empleados.

ANALISIS DE CARGO

El análisis de cargo tiene que ver con los aspectos entre secos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

Las principales categorías de análisis que se podrían incluir son.

- ❖ Procedimiento, equipos, y materias que el empleado debe conocer
- ❖ Alcance de su responsabilidad
- ❖ Normas sobre desempeño y carga de trabajo
- ❖ Relaciones, interfaces del cargo
- ❖ Supervisión, relaciones de dependencia
- ❖ Periodo de calificación, prueba y adiestramiento
- ❖ Condiciones de trabajo; peligros
- Promoción y oportunidades de carrera

ETAPA DE ANALISIS DE PUESTOS

➤ ETAPA DE PLANEACIÓN.

Es donde el análisis de cargos es planeado, es casi una fase de laboratorio.

Las etapas de planeación son las siguientes:

- ❖ Determinar cargos que van a describirse
- ❖ Elaboración del organigrama de cargos
- ❖ Elaboración del cronograma de trabajo, con qué sector comenzar por áreas, categorías, etc.
- ❖ Selección de métodos de análisis que van a aplicarse (cuestionarios, entrevista)
- ❖ Selección de los factores de especificaciones que se utilizaran en el análisis
- ❖ Dimensionamiento de los factores de especificaciones
- ❖ Determinar un límite de variación, inferior y uno superior, ej. Límite inferior alfabetización si es un cargo no calificado
- ❖ Graduación de los factores de especificación.

➤ ETAPAS DE PREPARACIÓN.

Se eligen las personas, los esquemas, los materiales de trabajo.

1. Reclutamiento, selección y tratamiento de los analistas
2. Preparación del material de trabajo (formularios, ect)

3. Preparación del ambiente e información a todos los incluidos en el programa
4. Recolección previa de datos. (Nombre de ocupantes, conocimiento de materiales)¹

➤ **ETAPA DE EJECUCIÓN.**

1. Recolección de los datos sobre los cargos con el ocupante del cargo o el supervisor a través del método de análisis escogido.
2. Selección y organización de los datos obtenidos.
3. Redacción provisoria del análisis de cargos
4. Representación del borrador al supervisor para su ratificación.
5. Redacción definitiva.
6. Presentación definitiva para su aprobación.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO.

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

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

¹ [Http//.www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no5/descripciondeanalisiscargos.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no5/descripciondeanalisiscargos.htm)

ELEMENTOS DE LA ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

Las especificaciones del puesto y que son adaptables en el sector privado son las siguientes:

- ❖ Código
 - ❖ Título
 - ❖ Naturaleza de trabajo
 - ❖ Tareas típicas(funciones básicas del puesto)
 - ❖ Características de la clase
 - ❖ Requisitos mínimos
-
- **CODIGO.-** dígitos utilizados para el ordenamiento, identificación, y localización de una clase de puesto.
 - **Título de clase.** Nombre con el que se identifica una clase de puestos dentro de la estructura ocupacional.

Para asignar el título de puesto se deberá tener presente lo siguiente:

- Identificar y analizar el conjunto de tareas, actividades, responsabilidades, y requisitos mínimos que constituyen un puesto.
- Para determinar el título de clase de puesto deberá reunir los siguientes aspectos:
- Reflejar las funciones, deberes, responsabilidades y otros elementos básicos (gerente)

- Consistentes, propio significativo, que exprese de mejor forma el contexto del puesto(secretario, contador)
- Los títulos en la clase de puestos específicos, los determina el objetivo institucional (Jefe de ventas)

- ❖ **NATURALEZA DE TRABAJO.-** funciones, deberes, y responsabilidad más relevantes que desarrolla el puesto. Se deberá considerar los siguientes aspectos.
- ❖ Describir en forma clara los aspectos esenciales que se cumplen en el puesto de trabajo con la finalidad de evitar repeticiones en los diferentes niveles de clase de puestos.
- ❖ En la naturaleza de trabajo deben estar presente uno o varios elementos del proceso administrativo; dependiendo de la jerarquización del puesto.
- ❖ Se recomienda redactar la naturaleza de trabajo, una vez que se concluya la descripción de las tareas típicas de todas las clases de puestos que integren una misma serie ocupacional.
- ❖ **TAREAS TÍPICAS.** Descripción específica de los deberes y responsabilidades signadas a un puesto de trabajo en forma permanente.

Para las tareas típicas se debe tener en cuenta lo siguiente:

- ✓ Las tareas deben de describirse en forma clara concisa, y precisa, lo que conlleve a determinar e identificar la clase de puesto.

- ✓ Características de la clase. Es el conjunto de cualidades propias del puesto, que permite identificar, describir y definir los requerimientos necesarios para el cumplimiento de las tareas.²

Para describir las características de una clase de puestos se debe determinar con precisión los factores.

- ✓ Educación.
 - ✓ Experiencia.
 - ✓ Iniciativa.
 - ✓ Responsabilidad por persona
 - ✓ Responsabilidad por equipo
 - ✓ Esfuerzo mental
 - ✓ Esfuerzo físico
 - ✓ Riesgos
- ❖ **Requisitos mínimos.** Exigencias mínimas de instrucción formal, capacitación y experiencia que debe reunir el aspirante a ocupar un puesto en la administración, los requisitos mínimos se fijan en base a las funciones, responsabilidades y requerimientos especiales determinados para cada puesto.
- ❖ **Instrucción forma.-** se refiere a los grados de educación reconocida.

² <http://admindeempresas.blogspot.com/2010/etapas-en-el-analisis-de-argos-html>

- ❖ **Capacitación.**- instrucción adicional o complementaria que el candidato debe reunir para cumplir eficientemente sus tareas, a través de cursos, seminarios, pasantías, adiestramiento, etc.

- ❖ **EXPERIENCIA.**- conocimientos adquiridos en ejecución de actividades realizadas en trabajos anteriores.

EVALUACIÓN DE PUESTOS.

En sentido estricto la valuación de puestos consiste en determinar la posición relativa de cada cargo en relación con los demás, es la actividad previa al establecimiento de grados y de niveles asociados con sueldos y salarios. También es considerado un medio para determinar el valor relativo de cada cargo dentro de la estructura organizacional, y por lo tanto la posición relativa de cada cargo dentro de la estructura, de cargos de la organización.

IMPORTANCIA

Es importante porque permite establecer datos comparativos entre los distintos puestos de trabajo, independientemente de las personas que lo ocupan. Merece la pena insistir en la idea de las aptitudes personales ajenas al puesto propiamente dicho no se valoran. Se entiende que en todos los casos los puestos están cubiertos por personas capacitadas que cumplen correctamente con su cometido.

METODO DE VALUACIÓN

Los más destacados son:

- ✓ Método de escalonamiento
- ✓ Método de grados predeterminados
- ✓ Método de comparación de actores
- ✓ Método de valuación por puntos

MÉTODO DE VALUACIÓN POR PUNTOS

Es un sistema técnico por el cual se determina cantidades de puntos a cada una de las características (o factores) de los puestos.

Este método consta de tres etapas.

- a) Comparar los factores de un puesto con una serie de modelos o definiciones.
- b) Asignar a dichos factores un valor determinado en virtud de la comparación.
- c) Ordenar cada puesto en el sitio que le corresponda en una escala de salarios con base en métodos estadísticos.

PROCEDIMIENTOS:

- a) **Determinación de los factores esenciales.** Pueden desarrollarse con los mismos factores del método de comparación, pero generalmente profundiza más el análisis pues descompone estos elementos en sub factores.
- b) **Determinación de los niveles de los factores.** Dado que el nivel de responsabilidad puede variar de uno a otro puesto, el sistema de puntos crea varios niveles asociados en cada factor. estos niveles ayudan a los analistas a fijar compensaciones para diferentes grados de responsabilidad y otros factores esenciales.
- c) **Adjudicación de puntos de cada sub factor con los factores.** Esenciales listados y los diferentes niveles colocados cómo encabezados, se obtiene un sistema matricial de puntuación. El comité asigna puntos en forma subjetiva a cada sub factor. Esta adjudicación de puntos permite que el comité conceda puntuaciones muy exactas a cada elemento del puesto.
- d) **Adjudicación de puntos a los niveles.-** ya asignados los puntos a cada elemento del puesto del nivel IV, los analistas conceden puntos en cada nivel diferente, para resaltar la importancia de cada uno.
- e) **Desarrollo del manual de evaluación.** El manual incluye una explicación por escrito de cada elemento del puesto. También define que se espera, en términos de desempeño de los cuatro niveles de cada sub factor. Esta información es necesaria para asignar puntos a los puestos de acuerdo con su nivel.

- f) **Aplicación del sistema de puntos.**- cuando se encuentra n listos el manual y la matriz de puntuación, se puede determinar el valor relativo de cada puesto, este proceso es subjetivo requiere que el especialista en sueldos y salarios compare las descripciones de puesto en el manual de evaluación, para cada sub factor el punto de coincidencia entre la descripción de puestos y la descripción del manual permite fijar el nivel y los puntos de los sub factores de cada puesto. Se suman los puntos de cada sub factor para identificar el número total de puntos del puesto.

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

EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

Son las medidas o herramientas que nos permite medir el esfuerzo completo de la empresa en lo que se respecta al logro de sus objetivos y como está funcionando. Para esto es de vital importancia ejercer controles generales que midan el desempeño global de una organización como también es pertinente una descentralización de la autoridad para evitar conflictos de una independencia total.

Son herramientas que entregan información cuantitativa respecto al logro resultado en la entrega de los productos (bienes o servicios)

generados por la empresa pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro. Es una expresión que establece una relación entre dos o más variables, la que es comparada con periodos anteriores, productos similares meta o compromiso permite establecer diferencias positivas o negativas que es posible analizar para mejorar el desempeño total de la empresa.

Concepto.

La evaluación del desempeño institucional es el proceso mediante el cual se Estima el rendimiento global de la empresa.

Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en Toda organización moderna. Su objetivo consiste en proporcionar Una descripción precisa de desempeño de la organización durante el pasado o del potencial de su desempeño.

Las empresas procuran obtener retroalimentación respecto a la manera en que Cumplen sus actividades y el consejo de administración y los inversionistastienen que evaluar el desempeño para poder decidir las acciones que han de tomar.

Ventajas de la evaluación del desempeño.

- ❖ Mejora del desempeño.- mediante la retroalimentación sobre el desempeño los ejecutivos realizan acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de la empresa.

- ❖ Políticas de compensación.- las evaluaciones del desempeño ayudan a los ejecutivos a determinar quiénes en la empresa deben recibir que tasas de aumento de acuerdo con los resultados de la misma.
- ❖ Necesidades de desarrollo. El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de señalar una potencial latente que aún no se aprovecha.
- ❖ Imprecisión de la información.- el desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información con la que preparo el análisis al confiar en información que no es precisa pueden tomarse decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- ❖ Desafíos externos.- Es posible que el desempeño se vea influido por factores externos que se deberían considerar.

Modelos de evaluación del desempeño organizacional e institucional

Existen muchas maneras de conducir evaluaciones organizacionales. Hay diferentes modelos y marcos de referencia en este campo. Si bien la mayoría no tiene por objetivo proporcionar herramientas prácticas estos marcos de referencia proporcionan múltiples principios y lineamientos teóricos sobre los que deben estar basada una buena evaluación organizacional todos estos modelos son valiosos sin embargo, cada uno representa una filosofía de evaluación diferente.

Estructura organizacional y gobernabilidad.

La capacidad de una organización de estructurarse y reestructurarse para adaptarse a condiciones internas y externas cambiantes es importante para aumentar al máximo desempeño organizacional. A diferencia de otras

capacidades la estructuración y reestructuración de una organización no sucede formalmente de manera constante.

Recursos humanos.

La gestión de los recursos humanos comprende la planificación ejecución y supervisión de la fuerza laboral de la organización otra forma de expresar los recursos humanos es en termino de capital humano expresión que se refiere a los conocimientos y las aptitudes de la fuerza de trabajo ya que constituye su activo más valioso.

Gestión financiera.

La gestión de los recursos financieros de una organización es una función crítica la buena gestión del presupuesto el mantenimiento de los registros financieros y la declaración de datos son esenciales para el funcionamiento general de la organización. Aseguran que la junta directiva y el gerente s cuenten con la información que necesitan para tomar decisiones y asignar los recursos de la organización.

Evaluación de la eficiencia.

Al evaluar la eficiencia por lo general es más difícil evaluar los productos que los insumos en especial en empresas de servicio en la que los productos tienden a ser cualitativos e lugar de ser cuantitativos.

Evaluación de la relevancia.

Las organizaciones necesitan conseguir maneras de comprender las percepciones de sus interesados clave y durante el último decenio aumentaron

de manera considerable los gastos para ser preciso esto hoy en día las empresas privadas gastan cada vez más para evaluar las reacciones del consumidor a nuevos productos y servicios.

Las empresas privadas reconocen la importancia del gobierno como interesado directo en sus negocios he invierten sumas considerables en forjar asociaciones y grupos de influencia que le ayuden a comprender a este grupo de interesados.

e. MATERIALES Y MÉTODOS.

En la realización del presente trabajo investigativo se utilizó los siguientes materiales, métodos y técnicas de investigación:

MÉTODOS.

❖ MÉTODO DEDUCTIVO- INDUCTIVO

Es el razonamiento que partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método tomar datos de una muestra previamente analizada para inducir a casos generales.

❖ MÉTODO ANALÍTICO.

Consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado para ver por ejemplo las relaciones entre las mismas. Esto permitió identificar los elementos de los procesos de la empresa Franquiciada B&Z y se procedió a revisar ordenadamente cada uno de ellos con el objetivo de estandarizarlos de acuerdo a parámetros nacionales.

❖ MÉTODO ESTADÍSTICO.

Con la finalidad de representar en forma gráfica porcentual la incidencia de los procesos, procedimientos y datos obtenidos de los cuales se presentaron en forma gráfica, con lo que ayudo a una mejor percepción de los hechos.

❖ MÉTODO MAIO.

Metodología que permitió realizar la evaluación del desempeño organizacional denominado (MAIO) Modelo de análisis institucional y

organizacional con la cual se consiguió obtener indicadores rendimiento lo mismo que sirvieron para tomar las mejores decisiones.

Escala de ponderación, utilizada en el método MAIO

Para aplicar el método MAIO , se tomó la escala de ponderación que sirvió de base para describir ls indicadores para la toma de decisiones tal como lo indica la tabla siguiente.

Tabla de escala de ponderaciones.

| Porcentaje | Estimación | Valor |
|------------|----------------|-------|
| 80%- 100% | Fortaleza alta | 4 |
| 50%- 80% | Fortaleza baja | 3 |
| 30%- 50% | Debilidad baja | 2 |
| 0% - 30% | Debilidad alta | 1 |

❖ **MÉTODO SINTÉTICO.**

Su utilización permitió la formulación del manual de clasificación de puestos, la valuación de puestos a través del sistema por puntos y planteamiento de las conclusiones y recomendaciones del trabajo investigativo.

TÉCNICAS.

❖ OBSERVACIÓN

La aplicación de esta técnica permitió conocer las funciones que realiza actualmente cada empleado de la institución para su posterior análisis y clasificación.

❖ ENTREVISTA

Técnica que permitió establecer un diálogo directo con el gerente propietario de la empresa Ferretería Franquiciada B&Z y así obtener información fidedigna sobre el problema de estudio y poder alcanzar el objetivo de la presente investigación.

❖ ENCUESTA

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interpersonales interesan al investigador.

Como técnica de recopilación de información se aplicó a los usuarios entorno externo y funcionarios entorno interno de la empresa Ferretería Franquiciada B&Z a fin de recoger información sobre la realidad y la situación actual de la empresa base sobre la cual se obtuvieron indicadores para la toma de las mejores decisiones.

Población o universo.

Una vez definido el problema y establecido en el campo de estudio desde el punto de vista una población o universo puede estar referida a cualquier conjunto de elementos de lo cual se pretende indagar y conocer sus

características. La población externa de esta investigación estuvo conformada por un promedio de 70 clientes de los cuales considerando 20 días laborables dan como resultado 1400 clientes/mes. La población interna está conformada por 20 trabajadores 5 en el área administrativa – ejecutiva y 15 en los demás cargos que conforma en la empresa “Ferretería Franquiciada B&Z.”

Muestra.

Población interna.

Debido a la población de esta investigación es pequeña es factible se tomó en cuenta la totalidad que son 20 trabajadores

Población externa.

Para calcular el tamaño de la muestra en una población finita es decir cuando se conoce el número de elementos, se aplicó el siguiente modelo matemático:

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q \cdot N}{Ne^2 + Z^2 p \cdot q}$$

Dónde:

n: muestra: Es la población, numero de encuestas que debemos realizar o el número de personas que debemos encuestar.

Z: Nivel de confianza: Mide la confiabilidad de los resultados lo usual es utilizar un nivel de confianza de 95% (1,96) de 90% (1,65)

p: Probabilidad de ocurrencia: Probabilidad de que ocurra el evento lo usual es utilizar una probabilidad de ocurrencia del 50%

q: Probabilidad de no ocurrencia: Probabilidad de que no ocurra el evento lo usual es utilizar una probabilidad de no ocurrencia del 50%. La suma de “q” más “p” siempre debe dar 100%

e: Grado de error: Mide el porcentaje de error que puede haber en los resultados lo usual es utilizar un grado de error de 5% o de 10%

N: Población: es el grupo de personas a estudiar

Con estas consideraciones el tamaño de la muestra se estimó de acuerdo a la afluencia de clientes fijos que acuden a la empresa Ferretería Franquiciada B&Z que diariamente oscilan en un promedio de 70 clientes al considerar 20 días al mes da como resultado 1400. Con esta población y aplicando el modelo matemático se encuestó a 193 clientes y 20 empleados y trabajadores dicha información permitirá obtener información con un grado de confiabilidad tal como lo muestra la siguiente tabla:

| N | Z | Z ² | p | q | e | e ² | n |
|------|-----|----------------|-----|-----|------|----------------|---------|
| 1400 | 1,5 | 2,25 | 0,5 | 0,5 | 0,05 | 0,0025 | 193.846 |

Metodología para la recopilación de datos.

De acuerdo al tipo de investigación se utilizó las técnicas de recolección sobre fuentes primarias y secundarias de información. La técnica que se aplicó para la recolección directa de datos reales primarios es la del cuestionario el cual estuvo compuesto por diecinueve preguntas dirigidas al personal de la empresa y a los clientes, lo mismo que permitió obtener la información necesaria para el desarrollo de la investigación.

PROCEDIMIENTO

El procedimiento que se siguió para el desarrollo del presente trabajo es el siguiente.

- ❖ Se inició con el análisis y recopilación de información referente a las variables del problema, en este caso al Manual de Funciones y

Valuación de puestos por puntos, ello con la finalidad de conocer los aspectos más relevantes del problema en estudio.

- ❖ A continuación se procedió a elaborar un cuestionario de preguntas, esta encuesta se aplicó a todos los empleados de la empresa objeto de estudio, por medio del uso de esta técnica se recabó información referente a las funciones y responsabilidades que actualmente están desempeñando los empleados.
- ❖ Seguidamente se estudió la información obtenida, la cual permitió establecer las responsabilidades, funciones, exigencias del puesto, formación académica que debe poseer la persona que ocupa el puesto entre otros aspectos, elementos que permitieron elaborar la valuación de puestos, aplicando el sistema de puntos para la Empresa Franquiciada B&Z del Cantón Pindal.
- ❖ Como también se realizó la evaluación del desempeño de la empresa Ferretería Franquiciada B&Z del cantón Pindal. La misma que nos permite saber cómo está desempeñando en la actualidad la empresa.

f. RESULTADOS

ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA “FERRETERIA FRANQUICIADA B&Z DEL CANTÓN PINDAL”



Ferretería Franquiciada B&Z es una empresa comercial que se dedica a comercializar las mejores líneas en productos de construcción empieza sus actividades en el año 2005 a finales del mes de agosto sus propietarios analizan la situación del cantón y ven la necesidad de implementar una ferretería esta idea se difundió a los constructores albañiles y pueblo en general, la misma que tuvo una gran acogida en el cantón ya que era una necesidad muy grande en el pueblo por que tenían que hacer sus compras de materiales de construcción en los cantones vecinos. Luego de ello decidieron darle un nombre a la misma al inicio la empresa se llamó ferretería Zambrano nombre que fue puesto en referencia al apellido de la propietaria de la ferretería al inicio era atendido solo por los propietarios porque era una microempresa.

Después de haber pasado tres años el 27 de septiembre del 2008 inicia su vida como franquiciada y deciden que pase a la red de franquiciadas del país con el nombre de B&Z ya que tuvo un crecimiento en ese tiempo enorme lo

cual le permitió cumplir con los requisitos necesarios para pasar a ser franquiciada por la empresa Holcim para lo cual adquirió un créditos a distintas instituciones financieras para adquirir los productos que para ser franquiciada debe tener las oficinas y bodegas son propias se encuentra ubicada en el Cantón Pindal

Con la siguiente dirección calle 18 de Noviembre vía a zapotillo barrio 5 esquinas, el nombre lo cambian con las siglas B&Z lo cual es hace referencia a los apellidos de los propietarios Bailón Zambrano es una empresa que se dedica a la venta de todo tipo de materiales para la construcción.

La empresa seleccionada fue creada con el fin de aliviar las necesidades de los habitantes del cantón y barrios aledaños que no tenían un tipo de este negocio en el cantón en donde podían adquirir sus materiales para sus construcciones o cualquier tipo de trabajo de lo mismo ya que de esa manera se mejoraba el adelanto del cantón. La empresa Hoy en día la ferretería tiene un número de 15 empleados y 5 en el área ejecutiva administrativa.

La Empresa Franquiciada B&Z a pesar de su corta trayectoria ha alcanzado triunfos a nivel local y intercantonal en las diferentes líneas que ofrece al servicio de la colectividad.

La empresa Franquiciada B&Z es el lugar donde se puede satisfacer este tipo de necesidades esto se dice por lo que se manifiestan los clientes de la misma se demuestra en esta empresa la calidez y calidad del desempeño de la

empresa lo que le ha permitido constituirse como una de las ferreterías franquiciadas de mayor luminosidad en el cantón Pindal.

Los forjadores que hicieron realidad la creación de esta empresa son: Sra. Magaly Zambrano e Ing. Antonio Bailón.

RAZÓN SOCIAL

La razón social de la empresa es “FERRETERIA FRANQUICIADA B&Z DEL CANTON PINDAL”, además cuenta con el siguiente logotipo:



MISIÓN

La misión de Ferretería Franquiciada B&Z es la siguiente:

Ser una empresa que trabaja para brindar a sus clientes la mayor diversidad en materiales de construcción y de ferretería en general, bajo premisas de

precio, calidad y servicio acorde a las exigencias del mercado, comprometiéndonos con la capacitación constante de nuestro talento humano para que este sea altamente calificado, productivo y comprometido a mantener la preferencia y satisfacción de nuestros clientes con la finalidad de generar un crecimiento rentable, en beneficio de todos que nos permita mantener y mejorar cada día la calidad y servicio prestado.

VISIÓN

La visión de la Empresa franquiciada B&Z es la siguiente:

Mantener un sólido posicionamiento y liderazgo comercial en cuanto a la venta de materiales de construcción y ferretería en general, superando las perspectivas de calidad y servicio de nuestros clientes, gracias al apoyo incondicional de un comprometido equipo de trabajo, permitiéndonos así sostener un alto grado de responsabilidad social y comercial que nos garantice solidez financiera y crecimiento sostenible.

VALORES DE LA EMPRESA

La formación de los valores permanentes de la persona:

- ❖ Valores morales
- ❖ Honestidad
- ❖ Justicia
- ❖ Solidaridad
- ❖ Respeto
- ❖ Verdad entre el vínculo de clientes y empleados.

LOCALIZACIÓN

La empresa franquiciada B&Z del cantón Pindal se encuentra ubicada en la provincia de Loja, Cantón Pindal Parroquia Federico Páez este lugar es accesible al transporte terrestre sin mucho inconveniente.

MACROLOCALIZACIÓN

GRAFICA Nº 01

MAPA DEL ECUADOR

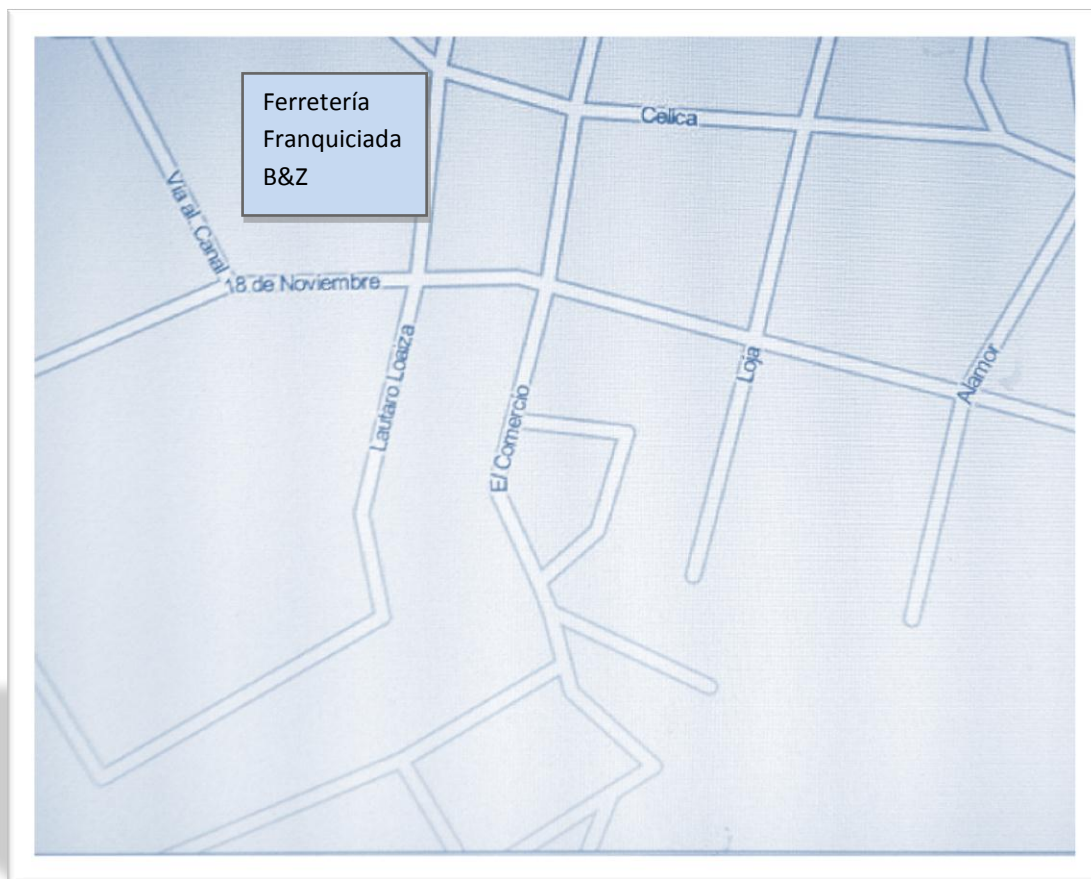


Elaborado por la Autora.

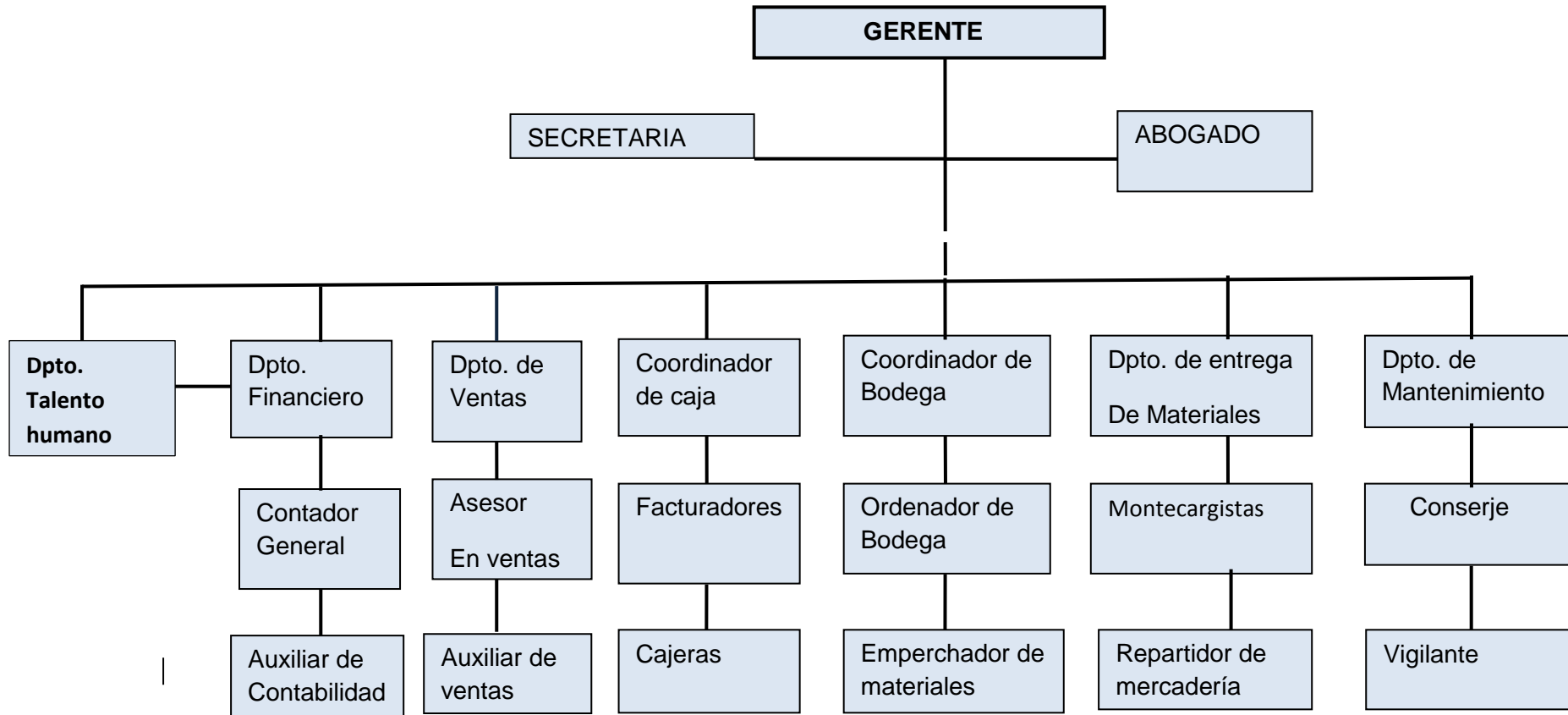
MICROLOCALIZACIÓN

La Empresa Franquiada B&Z del cantón Pindal tiene sus instalaciones en la calle. , Av. 18 de Noviembre s/n y zapotillo barrio cinco esquinas, Cantón Pindal, de la Provincia de Loja.

GRAFICA Nº 02



ORGANIIGRAMA ESTRUCTURAL
FERRETERIA FRANQUICIADA B&Z



RESULTADOS DE LA ENTREVISTA REALIZA AL GERENTE DE LA EMPRESA FERRETERIA FRANQUICIADA B&Z DEL CANTÓN PINDAL.

1. ¿Cuánto tiempo lleva administrando la Empresa Ferretería Franquiciada B&Z?

El gerente de la empresa franquiciada B&Z lleva administrando la compañía 8 años lo cual demuestra una amplia trayectoria.

2. ¿Qué nivel de instrucción posee?

El gerente la empresa posee una instrucción de segundo nivel lo cual tiene correlación con e cargo que desempeña.

3. ¿La empresa Franquiciada B&Z cuenta con un manual de funciones?

Con relación al manual de funciones el gerente manifiesta que no aplica esta técnica por lo tanto se desconoce la rotación de puestos, la división de tareas, la falta de principios administrativos, esto a la vez repercute en la eficiencia de la empresa.

4. ¿Se da a conocer en forma escrita a los empleados que reciente ingresan a la empresa las funciones y responsabilidades que corresponden a su puesto de trabajo?

No, solo se da a conocer de forma verbal, ella no permite al empleado tener una guía y total conocimiento de las funciones que debe realizar en sus labores diarios.

5. ¿Se ha definido las funciones y responsabilidades de cada cargo que se ejecuta en la Empresa Franquiciada B&Z?

Según la respuesta del gerente de la empresa si se han definido las funciones responsabilidades de cada cargo. Solamente eso lo ha realizado de manera verbal, siendo esta una situación desfavorable para la institución.

6. ¿En base a que parámetro o modelo se calculan los sueldos de los empleados de la Empresa Franquiciada B&Z

En concerniente a los parámetros que hacen relación al pago de salario este si se los aplica adecuadamente, para ello el gerente está amparado en las nuevas leyes que se encuentran dentro del código de trabajo, para el pago de la remuneración de sus empleados.

7. ¿Cree usted que las remuneraciones de cada puesto se encuentran acorde a las exigencias del mismo?

El gerente considera que se les está pagando lo justo a cada empleado de la empresa.

8. ¿considera usted que las remuneraciones que la Empresa ofrece a sus empleados satisface las necesidades básicas?

De acuerdo a la respuesta del gerente ella cree que la remuneración percibida no satisface las necesidades básicas de sus empleados esto se debe a los altos índices de inflación en nuestro país lo cual produce la insatisfacción de las necesidades básicas.

9. ¿Se ha realizado cursos de capacitación para los empleados de la empresa Franquiciada B&Z?

Haciendo referencia de la capacitación siendo este un factor primordial para el cumplimiento de los objetivos, esta si se lo ejecuto de acuerdo al criterio del gerente este es un proceso continuo dentro de la empresa.

10. ¿Cree necesaria la elaboración de un manual de funciones y valuación de puestos por puntos que permita evaluar la eficiencia en la administración del personal?

El gerente de la empresa franquiciada B&Z considera importante la elaboración de un manual de clasificación de puestos que contribuirá a elevar la eficiencia de la administración del personal

RESULTADOS DE LA ENCUESTA AL PERSONAL DE LA EMPRESA FRANQUICIADA B&Z DEL CANTON PINDAL.

1. ¿Cuál es el cargo que ocupa dentro de la empresa Franquiciada B&Z?

CUADRO N° 01

| PUESTOS DE FRANQUICIADA B&Z | |
|--|----------------------------|
| CARGOS | NÚMERO DE EMPLEADOS |
| GERENTE | 1 |
| JEFE DE TALENTO HUMANO | 1 |
| SECRETARIA | 1 |
| CONTADOR | 1 |
| AUXILIAR DE CONTABILIDAD | 1 |
| ACESOR EN VENTAS | 1 |
| AUXILIAR EN VENTAS | 1 |
| FACTURADORES | 2 |
| CAJEROS | 2 |
| AUXILIAR DE BODEGA | 1 |
| EMPERCHADOR DE MATERIALES | 2 |
| MONTECARGISTA | 1 |
| REPARTIDOR DE MERCADERIA | 2 |
| GUARDIA | 1 |
| PERSONAL DE LIMPIEZA | 2 |
| TOTAL | 20 |

Fuente: Ferretería B&Z Pindal **Elaborado por.** La Autora.

2.- ¿Cuántos años viene prestando sus servicios en la Empresa Franquiciada B&Z?

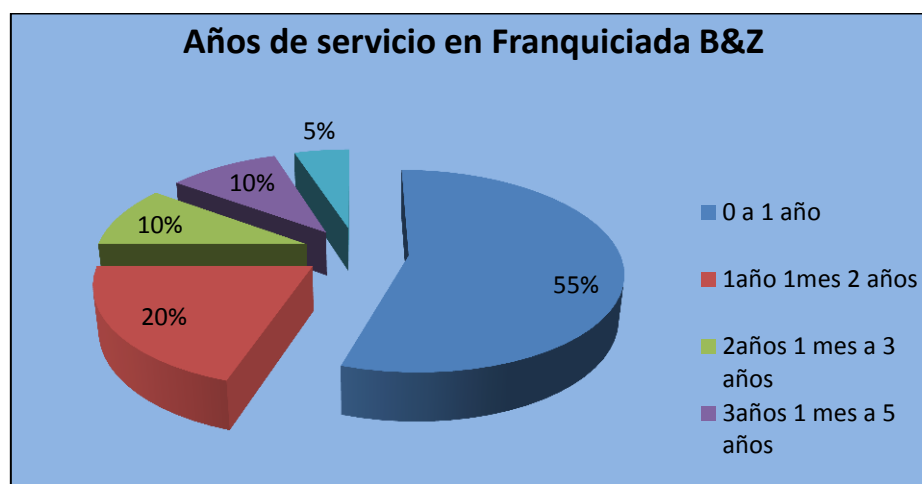
CUADRO N°2
AÑOS DE SERVICIO A FRANQUICIADA B&Z

| INDICADOR | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-----------------------|------------|------------|
| 0 a 1 año | 11 | 55% |
| 1 AÑO 1 MES A 2 AÑOS | 4 | 20% |
| 2años 1 mes a 3 años | 2 | 10% |
| 3 años 1 mes a 5 años | 2 | 10% |
| 5 años o mas | 1 | 5% |
| total | 20 | 100% |

Fuente: Ferretería franquiciada "B&Z"

Elaborada por: La autora

GRAFICA N°3



ANÁLISIS:

De un total de 20 empleados el 55% que corresponde a 11 personas llevan laborando en la empresa alrededor de un año, el 20% que corresponde a 4 personas llevan trabajando en la empresa alrededor de 1 año un mes a 2 años; el 10% que corresponde a 2 personas se han mantenido en la empresa

alrededor de 2 años un mes a 3 años; el 10% que corresponde a 2 personas llevan laborando en la empresa de 3 años un mes a 5 años; finalmente el 5% que corresponde a una persona tiene una antigüedad de más de 5 años laborando en la empresa. Mediante este resultado podemos concluir que poco es el personal que se mantiene varios años en la empresa la mayoría por diversos motivos dejan de formar parte de la misma.

3.- ¿La Empresa Franquiciada B&Z posee un manual de clasificación de puestos que le permita identificar las diferentes funciones que debe realizar en la empresa?

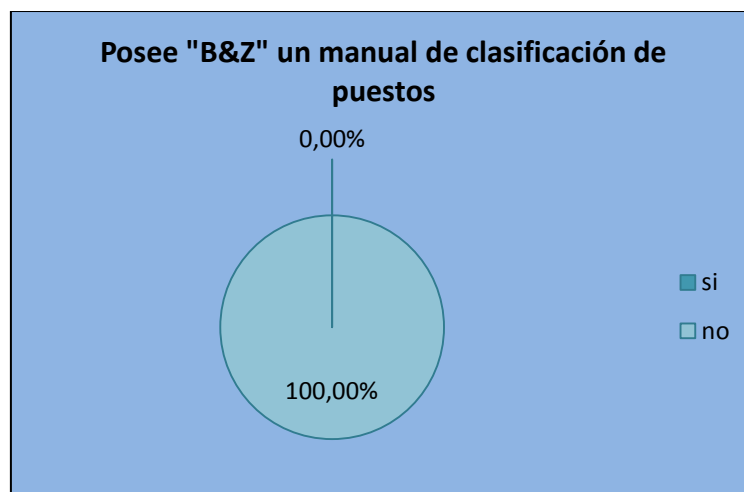
CUADRO N°3
MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

| INDICADOR | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|----------------|
| SI | 0 | 0,00% |
| NO | 20 | 100,00% |
| TOTAL | 20 | 100,00% |

Fuente: Ferretería franquiciada "B&Z"

Elaborada por: La autora

GRÁFICA N°4



ANÁLISIS:

El 100% de los empleados dicen que la empresa no posee un manual de clasificación de puestos.

Cabe resaltar la importancia de esta herramienta que permite administrar de manera eficiente el talento humano que posee la empresa.

4.- ¿Cuál es el nivel de instrucción formal estudio que posee usted?

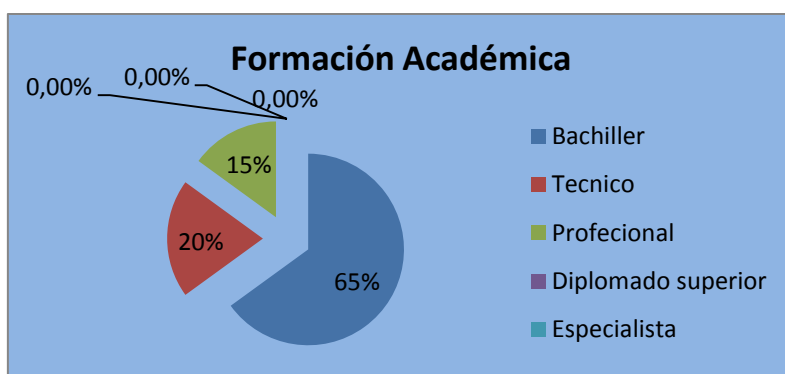
CUADRO N°4
NIVEL DE INSTRUCCIÓN

| INDICADOR | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------------|------------|-------------|
| Bachiller | 13 | 65% |
| Técnico | 4 | 20% |
| Profesional | 3 | 15% |
| Diplomado Superior | 0 | 0,00% |
| Especialista | 0 | 0,00% |
| Maestría o PHD | 0 | 0,00% |
| Total | 20 | 100% |

Fuente: Ferretería franquiciada "B&Z"

Elaborada por: La autora

GRÁFICA N°5



Análisis:

La gráfica muestra que el 65% que corresponde a 13 personas que laboran en la empresa son bachilleres siendo esto un resultado positivo para la empresa ya que al ser una empresa que cuyo fin es brindar servicio de ventas se necesita personas con todos los niveles de preparación seguido el 20% que corresponde a 4 personas son técnico y el 15% del personal es profesional lo que se puede analizar que dependiendo del cargo es la preparación. Y finalmente ninguna de las personas que elaboran en la empresa han obtenido una maestría, un Diplomado Superior o es Especialista.

5. ¿Describe el personal que tiene bajo su supervisión y de sus inmediatos superiores?

CUADRO N°5

| Personal Bajo Supervisión | De Inmediatos Superiores | |
|---------------------------|--------------------------|--|
| Cargos | Inmediato Superior | Bajo Su Supervisión |
| PROPIETARIO | GERENTE | Jefe De Talento Humano Contador Auxiliar De Contabilidad Secretaria Asesor De Ventas Auxiliar de ventas Facturadores Cajeros Auxiliar de Contabilidad Emperchadores De Material Montecargistas Repartidor De Mercadería Guardias Conserje |
| Jefe De Talento Humano | Gerente | Contador Auxiliar De Contabilidad Secretaria |
| Contador | Jefe de Talento Humano | Auxiliar De Contabilidad Secretaria |
| Auxiliar De Contabilidad | Jefe de Talento Humano | Secretaria |
| Secretaria | Jefe de Talento Humano | Ninguno |
| Asesor En Ventas | Gerente | Ninguno |
| Auxiliar de ventas | Gerente | Ninguno |
| Facturadores | Gerente | Ninguno |
| Cajeros | Gerente | Ninguno |
| Ordenador De Bodega | Gerente | Ninguno |
| Emperchador De Materiales | Gerente | Ninguno |
| Montecargistas | Gerente | Ninguno |
| Repartidor De Mercadería | Gerente | Ninguno |
| Vigilante | Gerente | Ninguno |
| Conserje | Gerente | Ninguno |

Fuente: Ferretería franquiciada "B&Z"

Elaborada por: La autora

6. Describa las funciones habituales o permanentes que usted realiza en su puesto de trabajo. (comience por las más importantes o por las que llevan más tiempo).

CUADRO N°6

| CARGOS | FUNCIONES HABITUALES |
|----------------------------|---|
| GERENTE | <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las disposiciones dadas en el directorio e informar sobre la marcha de la misma. • Ejercer la presentación legal judicial y extrajudicial de la empresa. • Diseñar implementar, y mantener procedimientos de compras de los productos. • Tramitar órdenes, controles, cheques, y más documentos que el reglamento lo autorice aprobando, autorizando, y firmando para lograr un correcto desenvolvimiento. • Organizar cursos de capacitación. • Presentar al directorio, programas de producción, pronósticos de ventas y más documentos de trabajo para su aprobación. |
| DIRECTOR DE TALENTO HUMANO | <p>Analiza solicitudes de aumento de sueldos y salarios, para asensos traslados, promociones y decretos.</p> <p>Elabora y mantiene actualizado el registro de asignación de cargos de la competencia.</p> <p>Realiza análisis y descripciones de cargos.</p> <p>Realiza valorización de cargos.</p> <p>Recibe y analiza solicitudes de empleo</p> <p>Realiza entrevistas a los aspirantes al cargo</p> <p>Realiza la evaluación de requisitos mínimos.</p> <p>Verifica y analiza las referencias de los aspirantes a cargo.</p> <p>Administra y corrige pruebas para la selección del personal</p> |

| | |
|---------------------------------|--|
| SECRETARIA | <p>Ser puntual en todas sus actividades a su función</p> <p>Reclutar las solicitudes de servicio por parte del departamento de servicio al cliente.</p> <p>Hacer una evaluación periódica de los proveedores para verificar el cumplimiento y servicios que nos brindan.</p> <p>Recibir e informar asuntos que tenga que ver con el departamento correspondiente para que todos estemos informados y desarrollar bien el trabajo asignado.</p> <p>Mantener discreción sobre todo lo que respecta la empresa.</p> <p>Evitar hacer comentarios innecesarios sobre cualquier funcionario o departamentos dentro de la empresa.</p> <p>Hacer y recubrir llamadas telefónicas para tener informado a los jefes de los compromisos y demás asuntos.</p> <p>Obedecer y realizar instrucciones que le sean asignados por su jefe.</p> <p>Mejora el aprendizaje continuo.</p> |
| CONTADOR GENERAL | <p>Realizan toda la contabilidad dentro de la empresa que está a su mando</p> <p>Supervisa los libros de ventas y compras que estén debidamente llevados.</p> <p>Debe presentar a tiempo las planillas de declaración de impuestos.</p> <p>Se encarga de registros de operaciones diarias sueldos y salarios dentro de la empresa.</p> <p>Presentar informes y análisis de tipo contable, económico y financiero de los labores que realiza al gerente de la empresa.</p> |
| AUXILIAR DE CONTABILIDAD | <p>Realiza la elaboración de cheques bajo la supervisión del contador</p> <p>Deposita a diario los dineros recaudados y archiva las papeletas para su contabilización.</p> <p>Elabora los informes mensuales de la contabilidad para hacerle conocer al gerente</p> |

| | |
|----------------------------|--|
| ASESOR EN VENTAS | <p>Debe ser una persona con gran conocimiento en productos en la línea de construcción. Poseer desenvolvimiento de palabra. Establecer programas de venta, conocimiento Y seguimiento de las políticas marcadas por La dirección en materia de ventas</p> |
| AUXILIAR DE VENTASS | <p>Atender a las personas que visitan la ferretería Hacer despachar el producto al cliente Orientar al cliente en su compra. Poseer buena imagen. Tener siempre buena expresión facial para brindarle confianza al cliente. Poseer siempre humildad sencillez y sabiduría eso presta gran a atención Conocimiento y seguimiento de las políticas marcadas por la dirección en la materia de ventas</p> |
| FACTURADOR | <p>Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes políticas, normas y reglamentos, que rigen su área. Confeccionar órdenes de entrega, facturas, anotar la cantidad de pedido que corresponde a cada factura y ordenar la firma al cliente. Revisar la transacción de ventas durante el día, facturas, ordenes de entrega, recibos por dinero, Preparar el cierre de venta diario confeccionando el reporte de ventas reporte de ingresos, reporte de documentos de pago, reporte de facturas anuladas, reporte de órdenes de entrega etc.</p> |
| CAJERO | <p>Cobrar las facturas a los clientes entregadas por el personal de facturación. Revisar cheques, dinero, o cualquier documento de pago. Entregar cupones comerciales o canjear os que reciben</p> |
| ORDENADOR DE BODEGA | <p>Ordenar la mercadería que ingresa a la ferretería en sus debidos casilleros. Llevar el control de los materiales dentro de la bodega. Seleccionar productos caducados o deteriorados para su respectiva devolución. Informar si algún producto estuviera faltando en stop.</p> |

| | |
|---------------------------------|--|
| | |
| PERCHADOR DE MATERIALES | <p>Recibir la mercadería que ingresa a la ferretería. Persona encargada de mantener los casilleros llenos dentro del área de almacén de la ferretería. Realizar la lista de materiales que estén faltando.</p> |
| MONTECARGISTA | <p>Llenar diariamente la lista de cada equipo a inicio del turno. Notificar cualquier situación anómala detectada inmediatamente. Mantener informado a su supervisor inmediato sobre anomalías o desperfectos presentados en el equipo Reubica los pallets vacíos en orden. Ayuda a plastificar las paletas o cerrar cajas con cinta adhesiva antes de cualquier envío</p> |
| REPARTIDOR DE MERCADERIA | <p>Entrega la mercadería adquirida por los clientes en su respectivo domicilio o donde el cliente lo necesite. Realiza entrega de documentos o depósitos encargados por su superior. Mantiene en perfecto estado los vehículos.</p> |
| GUARDIA | <p>Velar por la seguridad de los bienes de la empresa. Guardar un comportamiento adecuado con todas las personas que visitan la empresa. Informar a secretaria de cualquier anomalía que se presente. Cumplir con los reglamentos de la empresa. Mantener buenas relaciones interpersonales dentro de la empresa. Intervenir dentro del marco de su competencia en situaciones de alteración del orden de la empresa.</p> |
| CONSERJE | <p>Solicitar a secretaria los insumos necesarios para la limpieza de las instalaciones de la empresa. Reportar a secretaria cualquier anomalía o asuntos referentes a daños en la empresa. Cumplir con los reglamentos de la empresa. Mantener buenas relaciones interpersonales dentro de la empresa.</p> |

Fuente: Ferretería franquiciada "B&Z"

Elaborada por: La autora

7. Usted desempeña las funciones para las que fue contratado al ingresar a su puesto de trabajo?

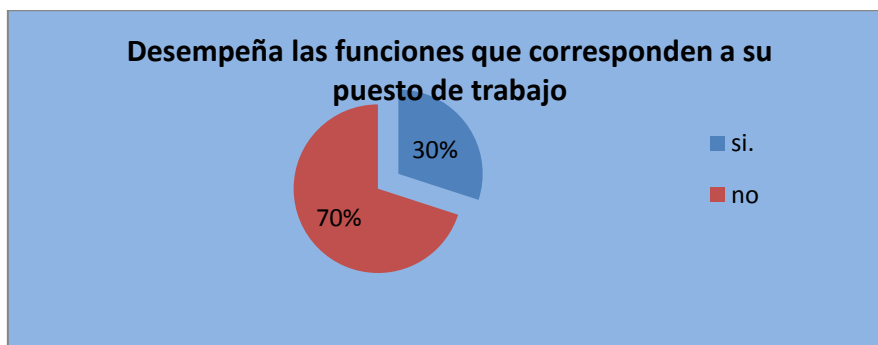
**CUADRO N°7
DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES**

| INDICADOR | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-----------|------------|------------|
| SI | 6 | 70% |
| NO | 14 | 30% |
| | 20 | 100% |

Fuente: Ferretería franquiciada "B&Z"

Elaborada por: La autora

Grafica N° 6



Análisis:

Del total que elaboran en la institución el 70% que corresponde a 14 personas dicen que no desempeñan las funciones para las que fueron contratados, mientras que el 30% que corresponde a 6 personas afirman lo contrario puesto que a más de las funciones que deben desempeñar en su puesto de trabajo, también realizan actividades de acuerdo a las necesidades que se presenten dentro de la institución.

8. ¿Cuál es el objetivo de su puesto de trabajo?

CUADRO N°8
OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO

| PUESTO | OBJETIVO |
|-----------------------------------|---|
| GERENTE | Planificar, programar, organizar, ejecutar, dirigir, y controlar las actividades que se realizan en la empresa. |
| DIRECTOR DE TALENTO HUMANO | Analizar actividades técnicas administrativas relacionadas con el talento humano, desarrollando y ejecutando planes, y programas pertinentes a la administración de personal, a fin de lograr y mantener un buen clima laboral. |
| SECRETARIA | Realizar labores de secretaria, puntualidad, eficiencia. |
| CONTADOR | Lleva de una manera eficaz y clara todo lo referente a la contabilidad dentro de la empresa |
| AUXILIAR DE CONTABILIDAD | Ayuda a ejecutar las actividades administrativas del sistema de contabilidad |
| ASESOR EN VENTAS | dar a conocer los productos que dispone la empresa. |
| AUXILIAR DE VENTAS | Atender a los clientes que llegan a la empresa |
| FACTURADOR | Elaboración de las facturas por ventas efectuadas a clientes. |
| CAJERO | Recibir el dinero en efectivo o comprobante firmado por el comprador |
| AUXILIAR DE BODEGA | Programa y coordina los inventarios físicos de bodega despachar los artículos de bodega |
| EMPERCHADOR DE MATERIALES | Revisar y ubica en sus casilleros el material que ingresa a la ferretería |

| | |
|---------------------------------|---|
| MONTECARGISTA | Cargar los camiones de la mercadería que van a entregar |
| REPARTIDOR DE MERCADERIA | Conducir los vehículos de entrega de mercadería a los clientes previos la presentación del comprobante de compra o previa orden del encargado de bodega |
| GUARDIA | Velar por el cuidado y vigilancia de la infraestructura de la empresa y de los materiales que posee la misma. |
| CONSERJE | Coordinar las actividades necesarias de acuerdo con su función para que en la ferretería exista un ambiente óptimo de higiene. |

9. ¿Usted para ingresar a la empresa fue mediante?

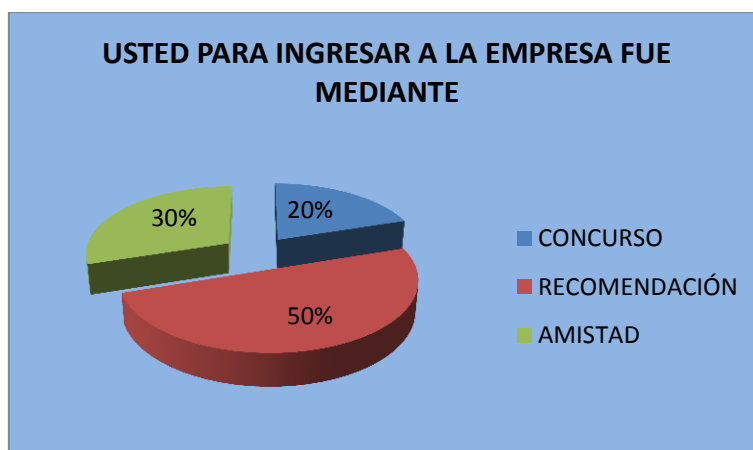
CUADRO N°9
PARA INGRESAR A LA EMPRESA

| INDICADOR | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------------|------------|------------|
| CONCURSO | 4 | 20% |
| RECOMENDACIÓN | 10 | 50% |
| AMISTAD | 6 | 30% |
| TOTAL | 20 | 100% |

Fuente: Ferretería franquiciada "B&Z"

Elaborada por: La autora

GRÁFICA N°7



ANÁLISIS:

EL 50% del personal de la empresa responde que han sido contratados por recomendaciones el 30% de los empleados que corresponde a 6 personas manifiestan que ha sido por amistad y el 20% de los empleados responden que han sido contratados por concurso.

10. ¿Conoce usted cual es la misión de la ferretería Franquiciada B&Z?

CUADRO N°10
MISIÓN DE LA EMPRESA

| INDICADOR | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-----------|------------|------------|
| SI | 7 | 35% |
| NO | 13 | 65% |
| TOTAL | 20 | 100% |

Fuente: Ferretería franquiciada "B&Z"

Elaborada por: La autora

GRÁFICA N°8**ANÁLISIS:**

El 35% que corresponde a 7 personas que elabora en la empresa manifiestan que si conocen la misión de la empresa mientras que el 65% que corresponde a 13 personas de los empleados declaran que no conocen la misión de la empresa.

11. ¿Conoce usted la visión de la empresa FRANQUICIADA B&Z?

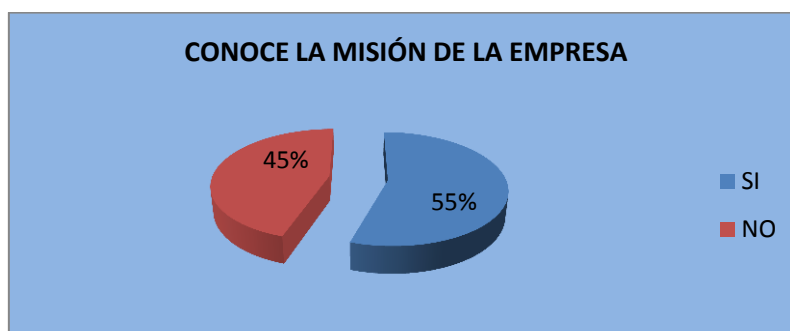
CUADRO N° 11
CONOCE LA VISIÓN DE LA EMPRESA

| INDICADOR | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-----------|------------|------------|
| SI | 11 | 55% |
| NO | 9 | 45% |
| TOTAL | 20 | 100% |

Fuente: Ferretería franquiciada "B&Z"

Elaborada por: La autora

GRÁFICA N° 9



ANÁLISIS:

La gráfica nos muestra que el 55% que corresponden a 11 personas manifiestan que si conocen la misión de la empresa mientras que el 45% que corresponden a 9 de los empleados comentan que no conocen la misión de la compañía.

12. ¿Tiene conocimiento de las políticas de la ferretería Franquiciada B&Z?

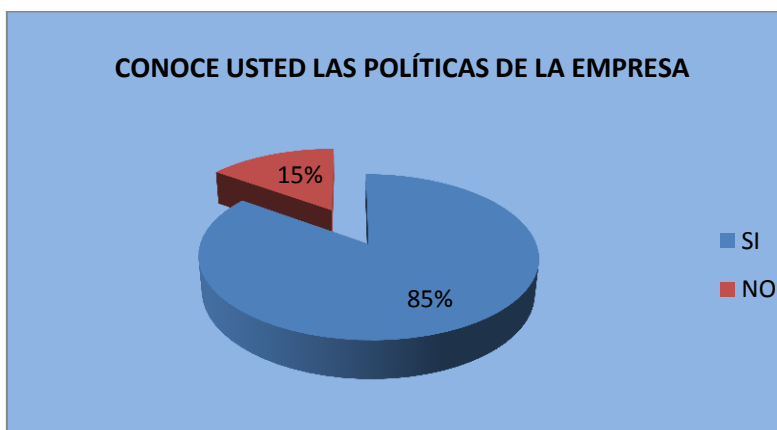
CUADRO N° 12
POLÍTICAS DE LA EMPRESA

| INDICADOR | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-----------|------------|------------|
| SI | 17 | 85% |
| NO | 3 | 15% |
| TOTAL | 20 | 100% |

Fuente: Ferretería franquiciada "B&Z"

Elaborada por: La autora

GRÁFICA N°10



ANÁLISIS:

La gráfica nos enseña que el 85% que corresponde a 17 empleados dicen que si conocen las políticas de la empresa y el 15% de los empleados manifiestan que desconocen las políticas.

13. ¿Qué grado de criterio de iniciativa tiene su cargo dentro de la empresa Franquiciada B&Z?

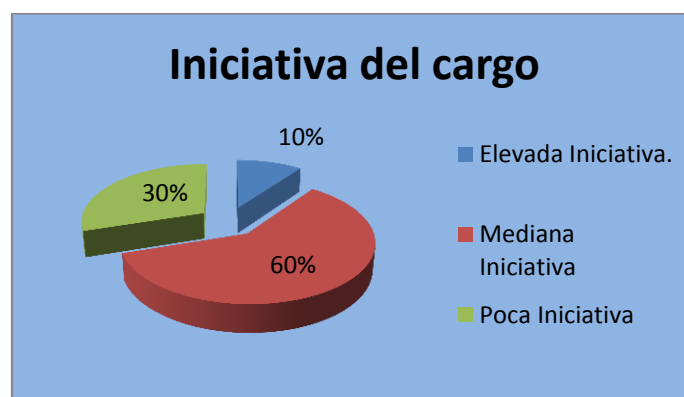
**CUADRO N°13
INICIATIVA**

| INDICADOR | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------------|------------|-------------|
| Elevada iniciativa | 2 | 10% |
| Mediana Iniciativa | 12 | 60% |
| Poca iniciativa | 6 | 30% |
| TOTAL | 20 | 100% |

Fuente: Ferretería franquiciada "B&Z"

Elaborada por: La autora

GRAFICA N°11



Análisis:

Mediante la siguiente pregunta se pudo constatar el grado de iniciativa que se necesita para ejecutar los diferentes cargos que demanda la organización el 60% del sector encuestado afirma que para desempeñar sus funciones requiere mediana iniciativa el 30% poca iniciativa, por el otro lado el 10% cree que para realizar sus funciones dentro de la empresa requiere de una elevada iniciativa.

14. En el cargo que desempeña dentro de la Empresa Franquiciada B&Z

¿Qué grado de esfuerzo mental utiliza?

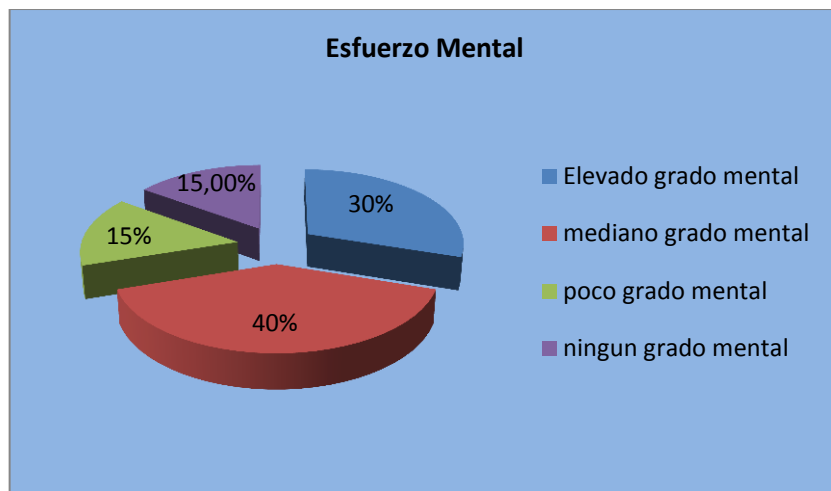
CUADRO N°14
ESFUERZO MENTAL

| INDICADOR | FRECUENCIA | PORCENTAJE | CARGOS |
|----------------------|-------------------|-------------------|--|
| Elevado grado mental | 6 | 30% | Gerente talento humano Contador Cajera Chofer |
| Mediano grado mental | 8 | 40% | Auxiliar de contabilidad, secretaria, auxiliar en ventas, repartidor de mercadería, Montecargistas Emperchador de materiales |
| Poco grado mental | 3 | 15% | Asesor en ventas, facturador, |
| Ningún grado mental | 3 | 15% | Guardia Conserje |
| Total | 20 | 100% | |

Fuente: Ferretería franquiciada "B&Z"

Elaborada por: La autora

GRÁFICA N°12

**Análisis:**

Las cifras demuestran que del total de trabajadores que forman parte de la ferretería Franquiciada B&Z el 40% aplican mediano grado mental en el ejercicio de sus funciones, mientras que el 30% aplica elevado esfuerzo mental en sus funciones y el 15% aplican poco grado de esfuerzo mental en la ejecución de sus actividades. Y un 15% no aplica ningún grado de esfuerzo mental.

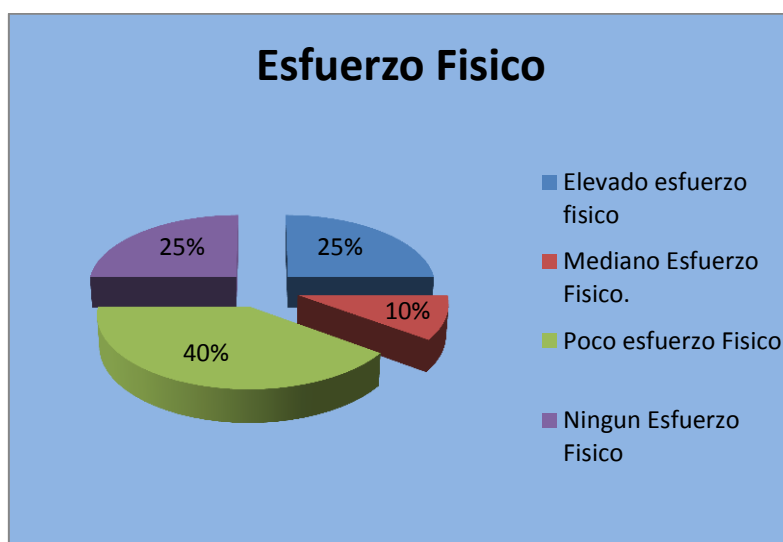
15. Para el cumplimiento de sus actividades dentro de la Empresa Franquiciada B&Z ¿qué grado de esfuerzo físico requiere.

CUADRO Nº15
ESFUERZO FÍSICO

| INDICADOR | FRECUENCIA | PORCENTAJE | CARGOS |
|-------------------------|------------|-------------|---|
| Elevado esfuerzo físico | 5 | 25% | Repartidor de mercadería Guardia, conserje |
| Mediano esfuerzo físico | 2 | 10% | Chofer, Montecargistas |
| Poco esfuerzo físico | 8 | 40% | Auxiliar de contabilidad, secretaria, asesor en ventas, auxiliar de ventas facturador, Emperchador de mercadería |
| Ningún esfuerzo físico | 5 | 25%% | Gerente , Talento Humano Contadora, Cajera |
| Total | 20 | 100% | |

Fuente: Ferretería franquiciada "B&Z"
Elaborada por: La autora

GRAFICA Nº13



ANÁLISIS:

El 40% que corresponde a 8 personas en el ejercicio de sus funciones tienen poco esfuerzo físico, el 25% que corresponde a 5 personas realizan sus funciones con un elevado esfuerzo físico, el 10% para desarrollar sus actividades requieren mediano esfuerzo físico y el 25% del personal no requiere de ningún esfuerzo físico para desarrollar sus labores. Esta información servirá al momento de analizar los factores y determinar la clasificación de puestos más apropiada para la empresa Franquiciada B&Z del Cantón Pindal.

16. ¿Se encuentra satisfecho con la remuneración que percibe por las funciones que desempeña en la Empresa Franquiciada B&Z?

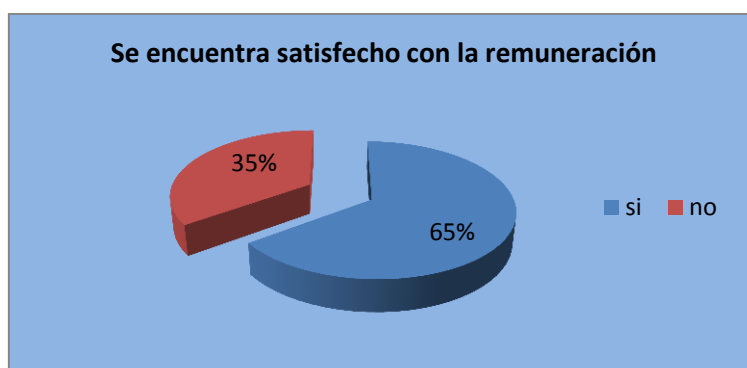
**CUADRO N°16
REMUNERACIÓN**

| INDICADOR | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| SI | 13 | 65% |
| NO | 7 | 35% |
| TOTAL | 20 | 100% |

Fuente: Ferretería franquiciada "B&Z"

Elaborada por: La autora

GRÁFICA N°14



ANÁLISIS:

Del cien por ciento del sector encuestado el 65% que corresponde a 13 personas se encuentran satisfechos con la remuneración percibida, mientras que el 35% que conforman 7 empleados no lo están. Cifras que demuestran la necesidad de analizar si los sueldos están acorde a las funciones y responsabilidades que desempeña cada empleado.

17. ¿El puesto que usted desempeña en la empresa Franquiciada B&Z está acorde a la profesión que usted tiene?

CUADRO Nº 17
PUESTO QUE DESEMPEÑA

| INDICADOR | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| SI | 15 | 75% |
| NO | 5 | 25% |
| TOTAL | 20 | 100 |

Fuente: Ferretería franquiciada "B&Z"

Elaborada por: La autora

GRÁFICA Nº15



ANÁLISIS

El 75% que corresponden a 15 empleados de los encuestados manifiestan que están de acuerdo con su puesto de trabajo y el 25% que corresponde a 5 manifiestan lo contrario lo que habría que analizar si sus puestos de trabajo no está acorde con la profesión de ellos.

18. ¿Cuando existen problemas a lo interno de la Empresa Franquiciada B&Z quien los resuelve?

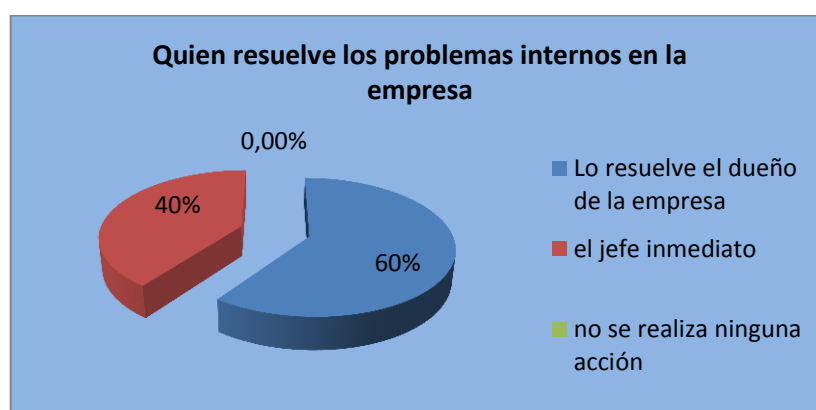
CUADRO N° 18
PROBLEMAS EN LA EMPRESA

| INDICADOR | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--|------------|-------------|
| Los resuelve el dueño de la ferretería | 12 | 60% |
| Los resuelve el jefe inmediato | 8 | 40% |
| No se realiza ninguna acción. | 0 | 0.0% |
| TOTAL | 20 | 100% |

Fuente: Ferretería franquiciada "B&Z"

Elaborada por: La autora

GRÁFICA N°16



Análisis:

En lo referente a la acción de los conflictos internos en la grafica podemos observar que el 60% que corresponde a 12 de los empleados de Ferretería

Franquiciada B&Z afirman que los problemas que existen los resuelve el dueño de la empresa y el 40% que corresponde a 8 empleados responden que estos conflictos laborales son enmendados por el jefe de inmediato.

19. ¿Usted conoce si la ferretería Franquiciada, cuenta con un programa de capacitación para sus empleados?

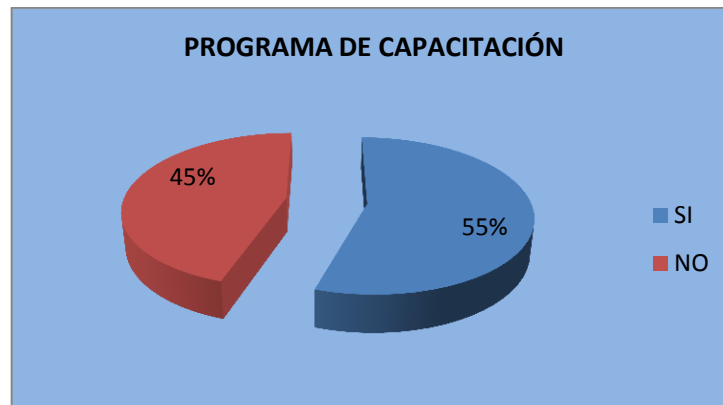
**CUADRO N°19
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

| INDICADOR | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| SI | 11 | 55% |
| NO | 9 | 45% |
| TOTAL | 20 | 100% |

Fuente: Ferretería franquiciada "B&Z"

Elaborada por: La autora

GRÁFICA N°17



Análisis:

El 55% que corresponde a 11 empleados dicen que si cuenta con un programa de capacitación la empresa, mientras que el 45% dicen que no conocen si cuenta o no con un programa de capacitación.

20. ¿Cómo cree usted que debería ser la capacitación que les brinda la ferretería franquiciada B&Z.

CUADRO Nº 20

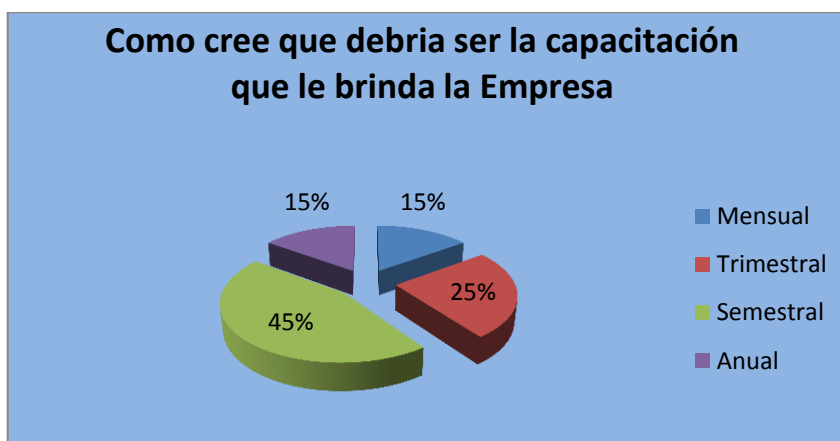
COMO DEBERÍA SER LA CAPACITACIÓN EN LA FERRETERÍA

| INDICADOR | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| MENSUAL | 3 | 15% |
| TRIMESTRAL | 5 | 25% |
| SEMESTRAL | 9 | 45% |
| Anual | 3 | 15% |
| TOTAL | 20 | 100% |

Fuente: Ferretería franquiciada "B&Z"

Elaborada por: La autora

GRÁFICA Nº 18



ANÁLISIS

El 15% que corresponde a 3 empleados responden que les gustaría recibir capacitación mensual, el 25% que corresponde a 5 empleados responden que ellos prefieren capacitación trimestral

El 45% que corresponde a 9 empleados responden que elegirían capacitación semestral, y el 15% por ciento prefieren que se les diera capacitación anual.

21. ¿En el cargo que desempeña usted responde?

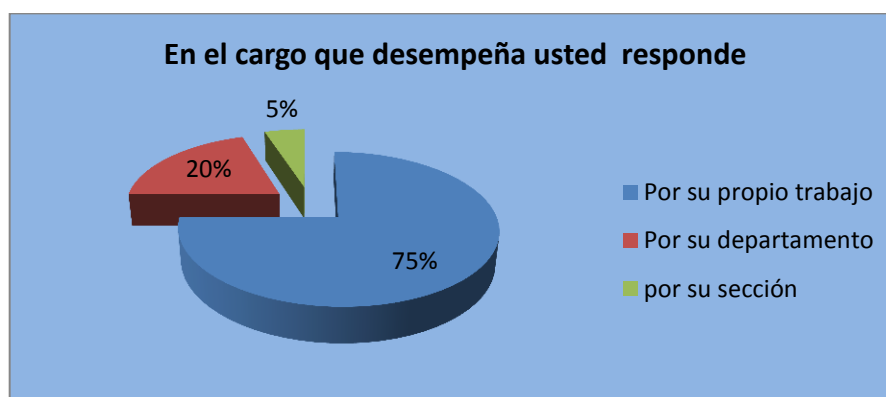
CUADRO N° 21
NATURALEZA DEL TRABAJO QUE DESEMPEÑA

| INDICADOR | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-----------------------|------------|-------------|
| Por su propio trabajo | 15 | 75% |
| Por su departamento | 4 | 20% |
| Por su sección | 1 | 5% |
| TOTAL | 20 | 100% |

Fuente: Ferretería franquiciada "B&Z"

Elaborada por: La autora

GRÁFICA N° 19



ANÁLISIS:

Del 100 por ciento del sector encuestado el 75% que corresponde a 15 empleados de la Ferretería FRANQUICIADA B&Z responden por su propio trabajo el 20% que corresponde a 4 empleados responden por su departamento encargado y solo una persona afirma que responde por el cumplimiento de actividades de toda la sección.

g. DISCUSIÓN

Luego de la aplicación de la encuesta a los empleados de la Ferretería Franquiciada B&Z del Cantón Pindal, se detectó que la mayoría de personas que trabajan en la empresa, llevan laborando alrededor de un año. Por otro lado se debe mencionar que debido a la misión de la organización más del cincuenta por ciento de su talento humano son personas capacitadas y con título que acredita las funciones que realizan.

La empresa carece de un manual de clasificación de puestos, es decir no cuenta con una herramienta que permita administrar de manera eficiente el talento humano que posee la organización. Esta situación se torna negativa para la empresa puesto que la elaboración del manual permitirá el análisis de las funciones que desarrollan en cada puesto de trabajo así como la determinación del nivel jerárquico y la distribución de responsabilidades contribuyendo a una mejor administración del personal.

La mayoría de los empleados manifestaron que permanentemente deben realizar funciones ajenas al puesto de trabajo que ocupan, lo cual permite evidenciar la falta de una adecuada segregación de funciones.

En cuanto a los sueldos que perciben los empleados de la empresa manifestaron que en la actualidad no están de acuerdo con dichas remuneraciones, lo que demuestra la necesidad de que el administrador analice si los sueldos están acorde a las funciones y responsabilidades que desempeña cada servidor.

Los empleados en su mayoría han manifestado que si reciben capacitados por parte de la empresa, es decir que los directivos si toman en cuenta la importancia que tiene talento humano dentro de la empresa, y el valor que tiene el capacitar a sus colaboradores en propósito de mejorarlos procesos y elevar la eficiencia de la producción.

Los empleados que laboran en la Ferretería Franquiciada B&Z del cantón Pindal consideran necesario la realización de una valuación de puestos por puntos, debido que ello permitirá determinar los salarios de acuerdo a las responsabilidades y funciones de cada uno de ellos.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

NIVELES JERÁRQUICOS

➤ NIVEL DIRECTIVO

Este nivel está representado por la Sra. Magaly Zambrano. En calidad de gerente, quien representa a la empresa.

➤ NIVEL EJECUTIVO

Está conformado por el Ing. Antonio Bailón.

➤ NIVEL AUXILIAR

- secretaria de la empresa

➤ **NIVEL OPERATIVO**

Está conformado por todo el personal que corresponde a:

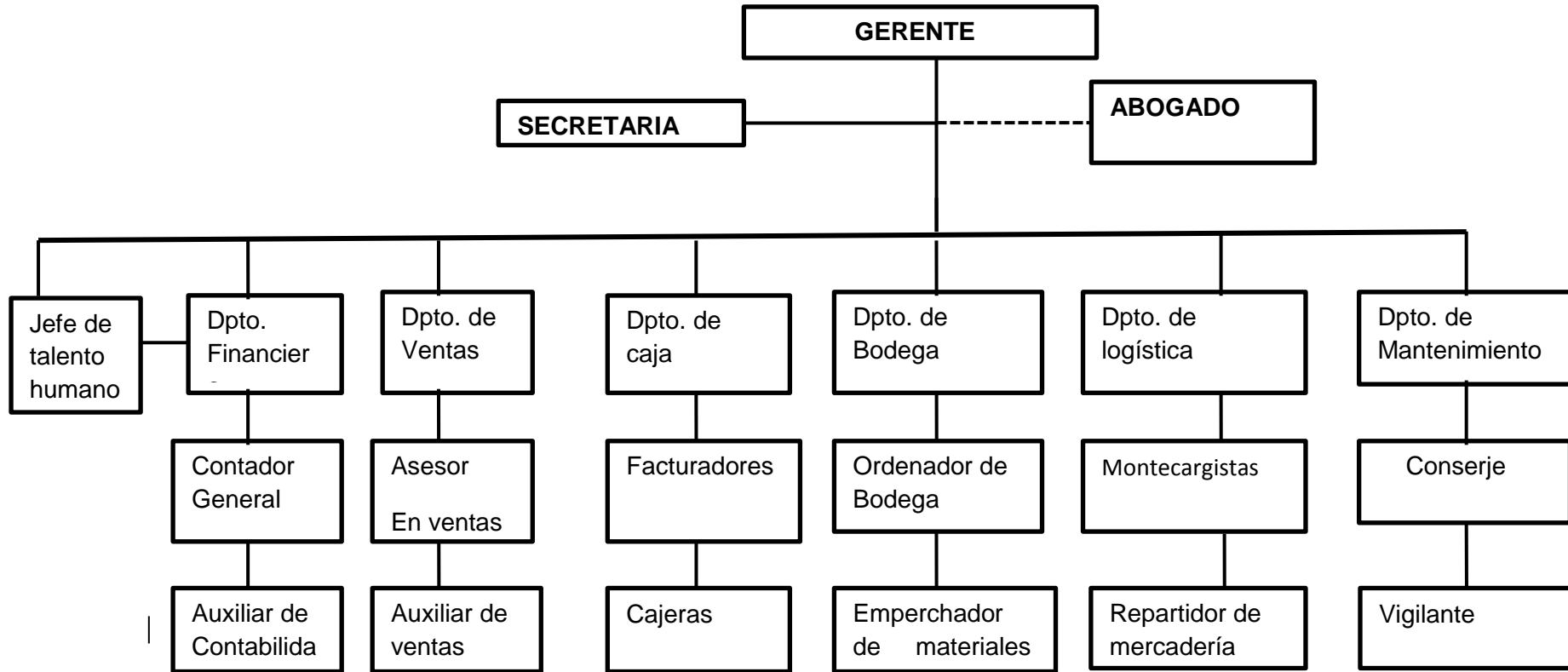
- Departamento Financiero
- Departamento de Ventas.
- Departamento de Caja.
- Departamento de Bodega
- Departamento de Logística.
- Departamento de mantenimiento.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

A continuación se presenta una nueva estructura del organigrama de la empresa ya que la que presentaba la empresa Franquiciada B&Z no se encuentra estructurado correctamente.

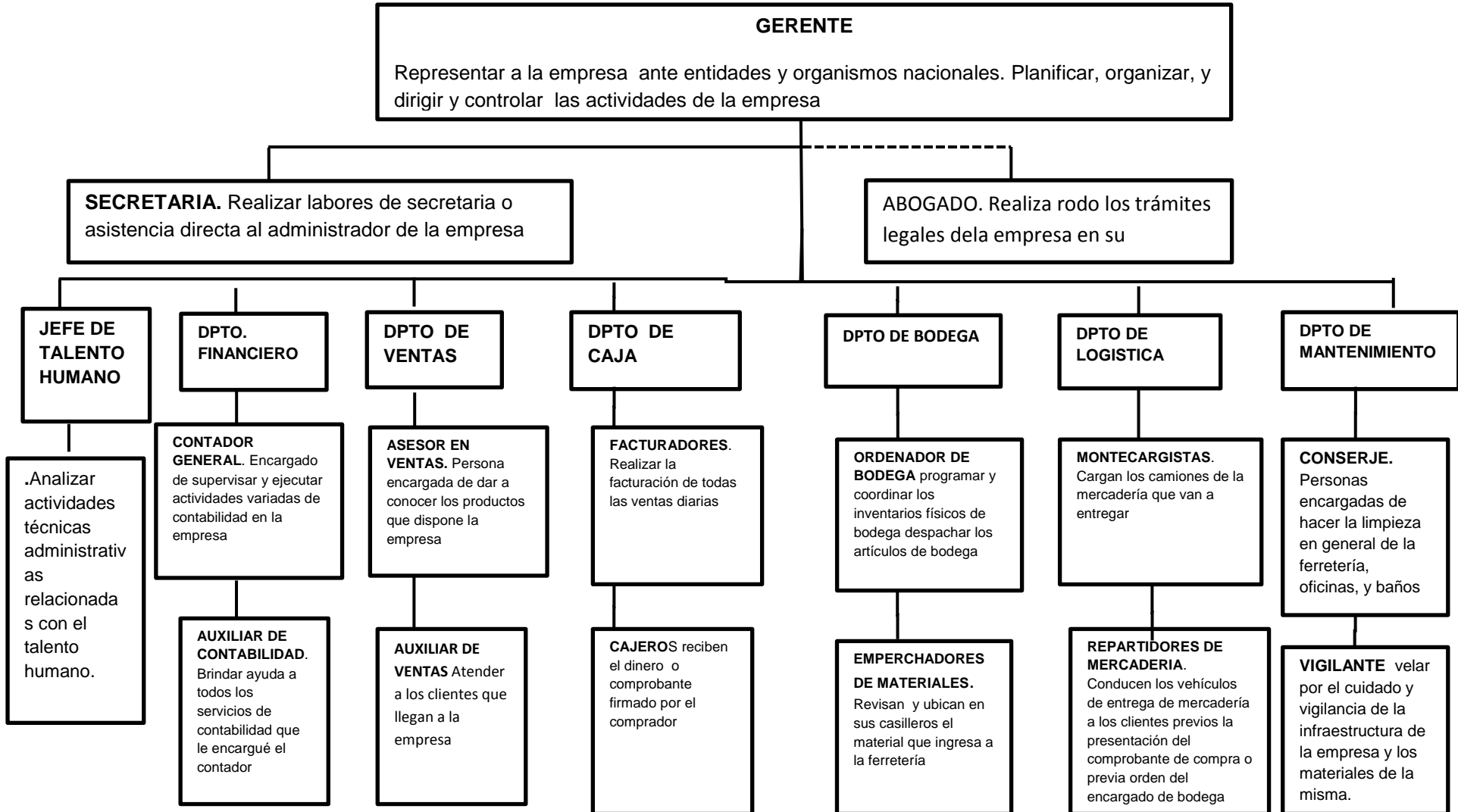
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

FERRETERIA FRANQUICIADA B&Z

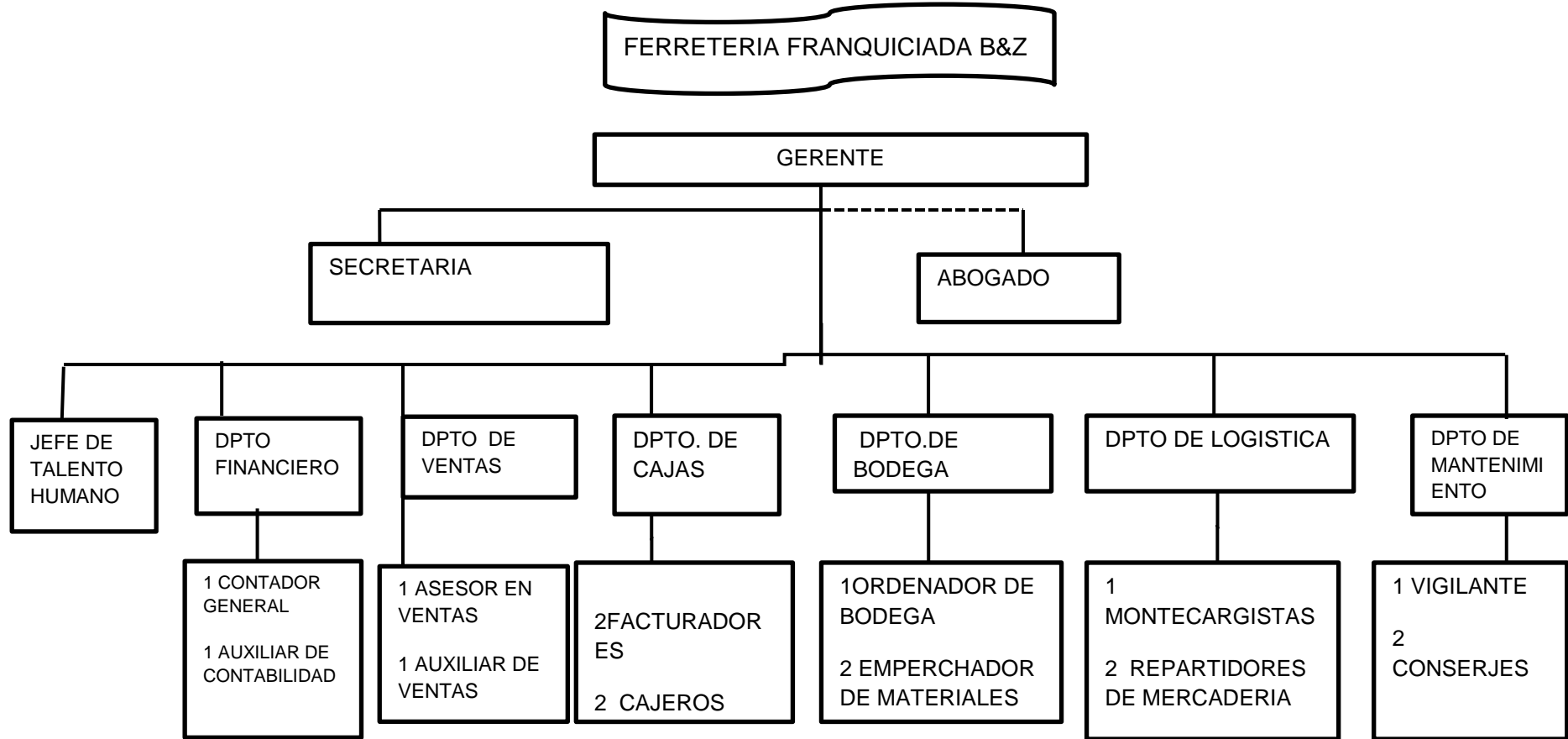


ORGANIGRAMA FUNCIONAL

FERRETERIA FRANQUICIADA R&7



ORGANIGRAMA POSICIONAL



**PROPUESTA DE MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS PARA LA
EMPRESA FERRETERIA FRANQUICIADA B&Z DEL CANTÓN PINDAL.**

**MANUAL DE FUNCIONES Y
VALUACIÓN DE PUESTOS POR
PUNTOS Y EVALUACION DEL
DESEMPEÑO DE LA EMPRESA
FERRETERIA FRANQUICIADA
B&Z
DEL CANTÓN PINDAL**

El proceso de clasificación de puestos constituye el eje central de la gestión de talento humano, pues en él descansa la responsabilidad, funciones y resultados de cada uno de los recursos de la empresa B&Z, por tanto la contribución del personal es un factor esencial que permite que la empresa sea más eficaz y eficiente.

Dada la importancia que este proceso representa, se establece el manual de clasificación de puestos, como guía para homogenizar el proceso de análisis, actualización o creación de nuevos puestos dentro de las diferentes áreas de la empresa, considerando los factores de cambios en la organización y la tecnología.

El presente manual de clasificación de cargos incluye cinco cargos administrativos clasificados de acuerdo a la estructura orgánica de la empresa Ferretería Franquiciada B&Z del cantón Pindal.

El propósito fundamental de este manual, consiste en establecer las líneas sobre las cuales se crean los puestos, alinear la misión y objetivos de estos con los de la organización, realizar un proceso continuo de actualización considerando los cambios que se den en la forma de proveer los servicios y atención necesaria, distribuyendo equitativamente a los empleados en los diferentes departamentos de la empresa, de acuerdo a las necesidades y requerimientos.

OBJETIVOS

El manual de clasificación de puestos constituirá una herramienta valiosa para el gerente de la institución, tiene los siguientes objetivos.

Estandarizar los requisitos de información básica necesaria para determinar las características reales que posee cada uno de los puestos, estableciendo las bases para integrar la información de estructuras ocupacionales del personal que integra la empresa.

Establecer y proporcionar una metodología apropiada para el departamento de talento humano de la empresa.

Contar con la información básica necesaria para evaluar cada uno de los puestos.

Identificar cada una de las áreas de la empresa que permita determinar la estructura del personal y las líneas de mando.

CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DE LA FERRETERIA FRANQUICIADA B&Z DEL CANTÓN PINDAL.

MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA FERRETERIA FRANQUICIADA B&Z

| | |
|--------------------------|-------------------------|
| CÓDIGO | 001 |
| TITULO DEL PUESTO | GERENTE GENERAL |
| SUPERVISA A | TODO EL PERSONAL |

NATURALEZA DE TRABAJO

Planificar, programar, organizar, ejecutar, dirigir, y controlar las actividades que se realizan en la empresa.

FUNCIONES TÍPICAS.

- Cumplir con las disposiciones dadas en el directorio e informar sobre la marcha de la misma.
- Ejercer la presentación legal judicial y extrajudicial de la empresa.
- Diseñar implementar, y mantener procedimientos de compras de los productos.
- Tramitar órdenes, controles, cheques, y más documentos que el reglamento lo autorice aprobando, autorizando, y firmando para lograr un correcto desenvolvimiento.
- Organizar cursos de capacitación.
- Presentar al directorio, programas de producción, pronósticos de ventas y más documentos de trabajo para su aprobación.

CARACTERISTICAS DE LA CLASE

- Supervisa coordina y controla las actividades del personal bajo su mando así como de la empresa en general.
- Actúa con independencia profesional usando su criterio para la solución de los problemas inherentes al cargo.
- Responde por equipos a su cargo hasta un valor de \$ 3000

El trabajo requiere para su ejecución de permanente concentración

REQUISITOS MINIMOS

EDUCACIÓN. Título de ingeniero comercial, mgs. En Administración de Empresas.

EXPERIENCIA. Cuatro años en funciones similares.

RIESGO: No está en riesgo.

MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA FERRETERIA FRANQUICIADA B&Z

| | |
|--------------------------|-----------------------------------|
| CÓDIGO | 002 |
| TITULO DEL PUESTO | DIRECTOR DE TALENTO HUMANO |
| SUPERVISA A | TODO EL PERSONAL |

NATURALEZA DEL TRABAJO

Analizar actividades técnicas administrativas relacionadas con el talento humano, desarrollando y ejecutando planes, y programas pertinentes a la administración de personal, a fin de lograr y mantener un buen clima laboral.

FUNCIONES TÍPICAS.

Analiza solicitudes de aumento de sueldos y salarios, para asensos traslados, promociones y decretos.

Elabora y mantiene actualizado el registro de asignación de cargos de la competencia.

Realiza análisis y descripciones de cargos.

Realiza valorización de cargos.

Recibe y analiza solicitudes de empleo

Realiza entrevistas a los aspirantes al cargo

Realiza la evaluación de requisitos mínimos.

Verifica y analiza las referencias de los aspirantes a cargo.

Administra y corrige pruebas para la selección del personal

CARACTERISTICAS DE LA CLASE

Mantiene actualizado los sistemas de información laboral (número de trabajadores, sexo, edad, accidente, enfermedades, sueldo, ect)

Elabora informes y cuadros estadísticos, indicando el resultado de las tareas auditadas y recomendaciones para el mejoramiento de las mismas.

Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad dictada y maneja periódicamente equipos y materiales mediante complejos, siendo su responsabilidad directa, y maneja periódicamente equipos y materiales mediante complejos, siendo su responsabilidad indirecta.

Responde por equipos a su cargo hasta un valor \$1000

REQUISITOS MINIMOS

EDUCACIÓN. Licenciado en talento humano o el equivalente

EXPERIENCIA. Tres años de experiencia progresiva de carácter operativo en administración de talento humano

RIESGO: No tiene ningún riesgo

MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA FRNQUICIADA B&Z

| | |
|--------------------------|-------------------|
| CÓDIGO | 003 |
| TÍTULO DEL PUESTO | SECRETARIA |

NATURALEZA DEL TRABAJO

Realiza labores de secretaria, puntualidad, eficiencia.

FUNCIONES TIPICAS.

Ser puntual en todas sus actividades a su función

Reclutar las solicitudes de servicio por parte del departamento de servicio al cliente.

Hacer una evaluación periódica de los proveedores para verificar el cumplimiento y servicios que nos brindan.

Recibir e informar asuntos que tenga que ver con el departamento correspondiente para que todos estemos informados y desarrollar bien el trabajo asignado.

Mantener discreción sobre todo lo que respecta la empresa.

Evitar hacer comentarios innecesarios sobre cualquier funcionario o departamentos dentro de la empresa.

Hacer y recubrir llamadas telefónicas para tener informado a los jefes de los compromisos y demás asuntos.

Obedecer y realizar instrucciones que le sean asignados por su jefe.

Mejora el aprendizaje continuo.

CARACTERISTICAS DE LA CLASE.

Debe ser una persona honesta con principios éticos, y morales, para que desempeñe sus funciones de manera correcta.

Maneja en forma directa un grado de confidencialidad media.

Responde por su propio trabajo.

Prepara estudios sobre derechos humanos y desarrollo sostenible.

Interpreta discursos y traduce documentos a los idiomas oficiales.

Requiere de mediano esfuerzo mental

Responde por equipos a su cargo por un valor desde \$1000.

REQUISITOS MINIMOS.

EDUCACIÓN .título universitario de secretaria ejecutiva.

EXPERIENCIA. Dos en funciones a fines.

RIESGO. No está en riesgo.

MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA FRNQUICIADA B&Z

| | |
|--------------------------|---------------------------------|
| CODIGO | 004 |
| SUPERVISA A | AUXILIAR DE CONTABILIDAD |
| TITULO DEL PUESTO | CONTADOR GENERAL |

NATURALEZA DEL TRABAJO

Lleva de una manera eficaz y clara todo lo referente a la contabilidad dentro de la empresa.

FUNCIONES TIPICAS

Realizan toda la contabilidad dentro de la empresa que está a su mando

Supervisa los libros de ventas y compras que estén debidamente llevados.
 Debe presentar a tiempo las planillas de declaración de impuestos.
 Se encarga de registros de operaciones diarias sueldos y salarios dentro de la empresa.
 Presentar informes y análisis de tipo contable, económico y financiero de las labores que realiza al gerente de la empresa.

Características de la empresa

Requiere de máximo compromiso porque el contador es el responsable directo de todas las finanzas de la empresa.

Responder por equipos a su cargo hasta un valor de \$1500

Su trabajo es de suma concentración y dedicación.

Resuelve problemas de su dirección.

REQUISITOS MINIMOS

EDUCACIÓN.- título de doctor en contabilidad y auditoria

EXPERIENCIA. Tres años en funciones inherentes al cargo

MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA FRNQUICIADA B&Z

| | |
|--------------------------|---------------------------------|
| CÓDIGO | 005 |
| TITULO DEL PUESTO | AUXILIAR DE CONTABILIDAD |

NATURALEZA DEL TRABAJO.

Ayuda a ejecutar las actividades administrativas del sistema de contabilidad

Realiza la elaboración de cheques bajo la supervisión del contador

Deposita a diario los dineros recaudados y archiva las papeletas para su contabilización.

Elabora los informes mensuales de la contabilidad para hacerle conocer al gerente

CARACTERÍSTICAS DE CLASE

Excelente relaciones interpersonales.

Eficiente administración del tiempo.

Requiere un mediano esfuerzo mental.

Responde por su propio trabajo.

REQUISITOS MÍNIMOS

EDUCACIÓN: Título de bachiller en general.

EXPERIENCIA: Dos en funciones similares.

RIESGO: No está en riesgo

MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA FRNQUICIADA B&Z

| | |
|--------------------------|-------------------------|
| CÓDIGO | 006 |
| TÍTULO DEL PUESTO | ACESOR EN VENTAS |

NATURALEZA DEL TRABAJO.

Personas encargada de dar a conocer los productos que dispone la empresa

FUNCIONES TÍPICAS

Debe ser una persona con gran conocimiento en los productos en la línea de construcción.

Poseer desenvolvimiento de palabra

Establecer programas de ventas

Conocimiento y seguimiento de las políticas marcadas por la dirección en la materia de ventas

CARACTERISTICAS DE LA CLASE.

Persona que maneje bien los valores morales

Maneja en forma directa un grado de confidencialidad media.

Responde por su propio trabajo.

Prepara estudios sobre las compras y ventas de los productos.

Requiere de mediano esfuerzo mental

Responde por equipos a su cargo por un valor desde \$1000.

REQUISITOS MINIMOS.

EDUCACION .título universitario en marketing y ventas

EXPERIENCIA. Dos en funciones a fines.

RIESGO. No corre ningún riesgo.

MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA FRNQUICIADA B&Z

| | |
|--------------------------|---------------------------|
| CÓDIGO | 007 |
| TÍTULO DEL PUESTO | AUXILIAR DE VENTAS |

NATURALEZA DEL TRABAJO.

Atender a los clientes que llegan a la empresa

FUNCIONES TÍPICAS.

Atender a las personas que visitan la ferretería

Hacer despachar el producto al cliente

Orientar al cliente en su compra.

Poseer buena imagen.

Tener siempre buena expresión facial para brindarle confianza al cliente.

Poseer siempre humildad sencillez y sabiduría eso presta gran a atención

Conocimiento y seguimiento de las políticas marcadas por la dirección en la materia de ventas

CARACTERISTICAS DE LA CLASE.

Presentarse bajo un modelo a seguir para atender al cliente.

Tratar de que el cliente sea el primero en decir que si a lo que le ofrece la empresa.

Demostrar seguridad y sobre todo saber llevar una conversación con el cliente.

Tener una concordancia con el área de ventas.

Requiere de mediano esfuerzo mental

REQUISITOS MINIMOS.

EDUCACION .título licenciado en atención al cliente.

EXPERIENCIA. Dos años en funciones a fines.

RIESGO. No corre ningún riesgo.

MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA FRNQUICIADA B&Z

| | |
|--------------------------|------------|
| CÓDIGO | 008 |
| TÍTULO DEL PUESTO | FACTURADOR |

NATURALEZA DEL TRABAJO.

Elaboración de las facturas por ventas efectuadas a clientes.

FUNCIONES TÍPICAS

Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes políticas, normas y reglamentos, que rigen su área.

Confeccionar órdenes de entrega, facturas, anotar la cantidad de pedido que corresponde a cada factura y ordenar la firma al cliente.

Revisar la transacción de ventas durante el día, facturas, ordenes de entrega, recibos por dinero,

Preparar el cierre de venta diario confeccionando el reporte de ventas reporte de ingresos, reporte de documentos de pago, reporte de facturas anuladas, reporte de órdenes de entrega etc.

CARACTERISTICAS DE LA CLASE.

Firmar documentos de cobro de flete, pase de salida y factura de compra.

Mantener el registro de firmas de clientes autorizados.

Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades.

Reportar cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato.

REQUISITOS MINIMOS.

EDUCACION .. Mínimo bachiller en contabilidad

EXPERIENCIA. Un año en funciones a fines.

RIESGO. No corre ningún riesgo.

MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA FRNQUICIADA B&Z

| | |
|--------------------------|---------------|
| CÓDIGO | 009 |
| TÍTULO DEL PUESTO | CAJERO |

NATURALEZA DEL TRABAJO.

Recibe el dinero en efectivo o comprobante firmado por el comprador

FUNCIONES TÍPICAS.

Cobrar las facturas a los clientes entregadas por el personal de facturación.

Revisar cheques, dinero, o cualquier documento de pago.

Entregar cupones comerciales o canjear os que reciben

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE.

Tener buenas relaciones personales.

Ser responsable con el cargo encomendado

Al final del día hacer sierre de caja

Contabilizar bien el dinero y revisar que el dinero en efectivo, cheques, estén bien

REQUISITOS MINIMOS.

EDUCACION .. Mínimo bachiller o carrera a fines

EXPERIENCIA. Dos en funciones a fines.

RIESGO. Si corre riesgo.

MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA FRNQUICIADA B&Z

| | |
|--------------------------|----------------------------|
| CÓDIGO | 010 |
| TÍTULO DEL PUESTO | ORDENADOR DE BODEGA |

NATURALEZA DEL TRABAJO.

Programa y coordina los inventarios físicos de bodega despachar los artículos de bodega

FUNCIONES TÍPICAS

Ordenar la mercadería que ingresa a la ferretería en sus debidos casilleros.

Llevar el control de los materiales dentro de la bodega.

Seleccionar productos caducados o deteriorados para su respectiva devolución.

Informar si algún producto estuviera faltando en stop.

CARACTERISTICAS DE LA CLASE.

Llevar el uniforme en adecuadas condiciones.

Tener buenas relaciones interpersonales

Cuidar de los equipos encargados.

REQUISITOS MINIMOS.

EDUCACION ..Bachiller en cualquier especialidad.

EXPERIENCIA. Un año en funciones a fines.

RIESGO. No corre ningún riesgo.

MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA FRNQUICIADA B&Z

| | |
|--------------------------|--------------------------------|
| CÓDIGO | 011 |
| TÍTULO DEL PUESTO | PERCHADOR DE MATERIALES |

NATURALEZA DEL TRABAJO.

Revisa y ubica en sus casilleros el material que ingresa a la ferretería

FUNCIONES TÍPICAS

Recibir la mercadería que ingresa a la ferretería.

Persona encargada de mantener los casilleros llenos dentro del área de almacén de la ferretería.

Realizar la lista de materiales que estén faltando.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE.

Mantener una buena comunicación con sus compañeros de trabajo

Llevar siempre su uniforme e identificación.

Mantener siempre en orden los materiales que ofrece la empresa.

REQUISITOS MINIMOS.

EDUCACION ..Bachiller en cualquier especialidad

EXPERIENCIA. Un año en funciones a fines.

RIESGO. No corre ningún riesgo.

MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA FRNQUICIADA B&Z

| | |
|--------------------------|----------------------|
| CÓDIGO | 012 |
| TÍTULO DEL PUESTO | MONTECARGISTA |

NATURALEZA DEL TRABAJO.

Carga los camiones de la mercadería que van a entregar

FUNCIONES TÍPICAS.

Llenar diariamente la lista de cada equipo a inicio del turno.

Notificar cualquier situación anómala detectada inmediatamente.

Mantener informado a su supervisor inmediato sobre anomalías o desperfectos presentados en el equipo

Reubica los pallets vacíos en orden.

Ayuda a plastificar las paletas o cerrar cajas con cinta adhesiva antes de cualquier envío

CARACTERISTICAS DE LA CLASE.

Es responsable por el correcto conteo de los materiales seleccionados mediante el pedido del cliente.

Reubica los productos según lineamientos del sistema o por orden de su superior.

Conoce el correcto manejo de mercaderías peligrosas y productos químicos.

REQUISITOS MINIMOS.

EDUCACION .. Mínimo bachiller

EXPERIENCIA. Un año en funciones a fines.

RIESGO. No corre ningún riesgo.

MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA FRNQUICIADA B&Z

| | |
|--------------------------|--------------------------|
| CÓDIGO | 013 |
| TÍTULO DEL PUESTO | REPARTIDOR DE MERCADERIA |

NATURALEZA DEL TRABAJO.

Conducen los vehículos de entrega de mercadería a los clientes previos la presentación del comprobante de compra o previa orden del encargado de bodega

FUNCIONES TÍPICAS

Entrega la mercadería adquirida por los clientes en su respectivo domicilio o donde el cliente lo necesite.

Realiza entrega de documentos o depósitos encargados por su superior.

Mantiene en perfecto estado los vehículos.

CARACTERISTICAS DE LA CLASE.

Debe poseer de una buena relación interpersonal.

Llevar siempre sus documentos en regla.

Realiza los mantenimientos necesarios y el chequeo recomendado a los vehículos de la empresa.

Persona responsable de lo encargado.

REQUISITOS MINIMOS.

EDUCACION ..Licencia profesional de conducir.

EXPERIENCIA. Un año en funciones a fines.

RIESGO. Si corre riesgo.

MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA FRNQUICIADA B&Z

| | |
|-------------------|------------------|
| CÓDIGO | 014 |
| TÍTULO DEL PUESTO | VIGILANTE |

NATURALEZA DEL TRABAJO.

Velar por el cuidado y vigilancia de la infraestructura de la empresa y de los materiales que posee la misma.

FUNCIONES TÍPICAS

Velar por la seguridad de los bienes de la empresa.

Guardar un comportamiento adecuado con todas las personas que visitan la empresa.

Informar a secretaria de cualquier anomalía que se presente.

Cumplir con los reglamentos de la empresa.

Mantener buenas relaciones interpersonales dentro de la empresa.

Intervenir dentro del marco de su competencia en situaciones de alteración del orden de la empresa.

CARACTERISTICAS DE LA CLASE.

Excelentes relaciones interpersonales.

Es el responsable por el cumplimiento de labores sencillo y rutinario sujeto a disposiciones y normas dispuestas por sus superiores.

El trabajo requiere para su ejecución de constante esfuerzo físico.

Trabajo sujeto a sufrir accidentes de manera eventual.

REQUISITOS MINIMOS.

EDUCACION. Título de bachiller en cualquier especialidad.

EXPERIENCIA. Un año en funciones a fines.

RIESGO. Eventualmente se encuentra en posibilidad de sufrir accidentes.

MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA FRNQUICIADA B&Z

| | |
|--------------------------|-----------------|
| CÓDIGO | 015 |
| TITULO DEL PUESTO | CONSERJE |

NATURALEZA DEL TRABAJO

Coordinar las actividades necesarias de acuerdo con su función para que en la ferretería exista un ambiente óptimo de higiene.

FUNCIONES TIPICAS.

Solicitar a secretaria los insumos necesarios para la limpieza de las instalaciones de la empresa.

Reportar a secretaria cualquier anomalía o asuntos referentes a daños en la empresa.

Cumplir con los reglamentos de la empresa.

Mantener buenas relaciones interpersonales dentro de la empresa.

CARACTERISTICAS DE LA CLASE.

Hacer buen uso del material o equipo de trabajo.

Requiere de conocimientos o habilidad para mantenimiento de edificios e instalaciones.

Requiere de elevado esfuerzo físico.

REQUISITOS MINIMOS

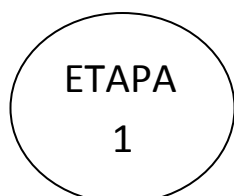
EDUCACIÓN: certificado de educación básica.

EXPERIENCIA: no aplica.

RIESGO. No está en riesgo.

VALUACIÓN DE PUESTOS PARA FRANQUICIADA B&Z

Para la valuación de puestos, establecidos para la Empresa FRANQUICIADA B&Z DEL CANTON PINDAL se utilizara el sistema por puntos, el mismo que se detalla a continuación.

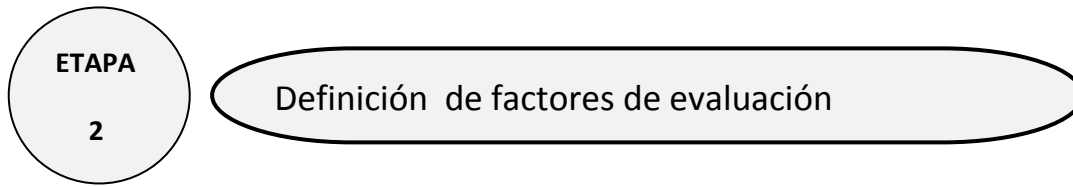


FACTORES DE EVALUACIÓN

Se realizo la selección de los factores, la cual está directamente relacionada con las características de los puestos a valorar, los grupos de los factores seleccionados para este caso fueron.

CUADRONº22

| FACTORES DE EVALUACIÓN | |
|--|---|
| EMPRESA FERRETERIAFRANAQUICIADA B&Z DEL CANTON PINDAL | |
| CONOCIMIENTOS | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Educación ✓ Experiencia ✓ Iniciativa |
| RESPONSABILIDAD | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Autonomía ✓ Impacto de gestión |
| COMPLEJIDAD | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Dificultad de puesto ✓ Innovación –Creatividad |
| CONDICIONES DE TRABAJO | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Esfuerzo físico ✓ Esfuerzo mental |



Los factores se definieron de manera sencilla y clara, y tiene el mismo significado para todos los responsables involucrados en el proceso de la valoración. Así pues cuando se hace referencia a:

EDUCACIÓN:

- El nivel de educación influye como factor clave para conocer el nivel cultural de las personas que ha de ocupar el puesto así como el nivel de preparación teórico básico o general y profesional exigidos.

EXPERIENCIA

- Indica el tiempo que necesita un individuo para adquirir la destreza y conocimientos necesarios para la correcta realización de las obligaciones que demanda su puesto de trabajo

INICIATIVA

- Indica la independencia necesaria para el desempeño de las funciones del puesto

AUTÓNOMIA

- A través de este factor se puede valorar la capacidad de decisión del personal en las tareas propias de su puesto de trabajo.

IMPACTO DE GESTIÓN

- A través de el puede ser valorada la repercusión sobre l cuenta de resultados que el puesto de trabajo tiene.

DIFICULTAD DEL PUESTO

- Indica la complejidad del mismo con respecto a tareas y problemas a los que el titular del puesto debe enfrentarse

INNOVACIÓN- CREATIVIDAD

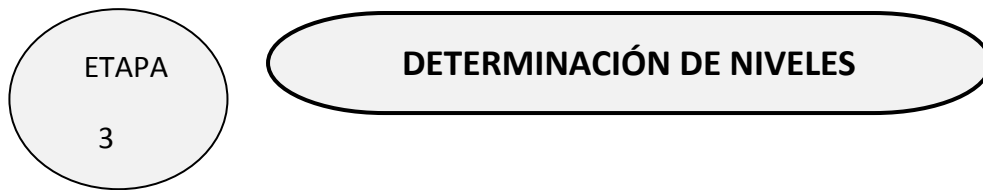
- El hecho de que algunas situaciones a las que se puede enfrentar no estén regladas va a requerir distintas dosis de innovación y creatividad para poder enfrentar posibles

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

- Las relaciones profesionales son un elemento clave en la eficiencia del desempeño del puesto debido a que se pueden presentar ambientes difíciles y complejos tanto dentro de la empresa como fuera de la misma.

ESFUERZO FISICO Y MENTAL

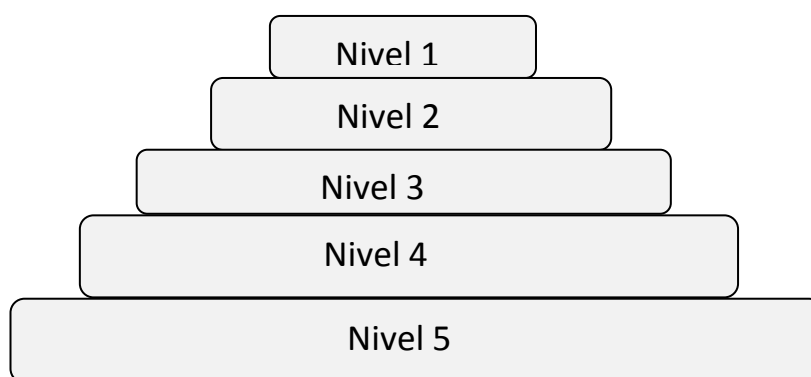
- Hace referencia al ambiente circulante del puesto es decir las condiciones laborales y ambientales como calor, frio, humedad, mala iluminación, ropas en mal estado, postura incomoda, peligro de accidentes de trabajo, enfermedades profesionales.



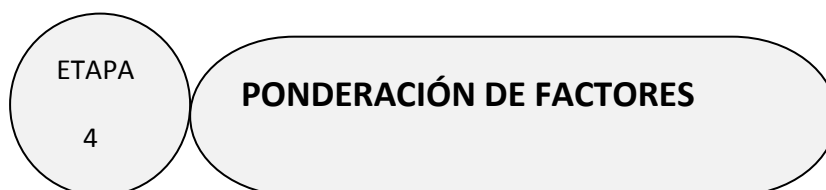
El número de niveles en el que se puede dividir cada factor depende de sí mismo,

Adaptándose normalmente de 5 a 6 niveles el procedimiento más empleado consiste en seleccionar aquellos trabajos que requieren una mayor y menor exigencia del factor en cuestión (que corresponderán al factor máximo y mínimo,) y a continuación se realizan los puestos restantes por comparación con los anteriores y clasificándolos en el menor número de niveles intermedios posibles y equidistantes.

CUADRO N°23



Elaborado por: La autora



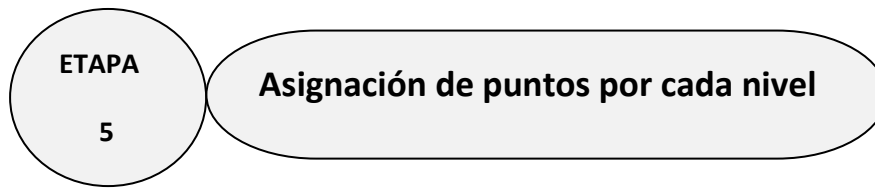
Cabe destacar que no todos los factores poseen el mismo nivel de importancia, es por ello que unos deben tener mayor peso que otros. Sin embargo esta ponderación no responde a criterios generales e inamovibles, se realizara una ponderación porcentual de factores asignando un valor a cada uno cuya suma total sea 100.

La ponderación realizada para la valuación de puestos que ocupan los empleados en la “Ferretería Franquiada B&Z del cantón Pindal”, se refleja en la siguiente tabla.

**CUADRO N°24
CUADRO DE PONDERACIÓN**

| FACTORES | PORCENTAJE |
|------------------------------------|-------------------|
| 1.- Educación | 25% |
| 2.- Experiencia | 10% |
| 3.- Iniciativa | 5% |
| 4.- Autonomía | 5% |
| 5.- Impacto de gestión | 5% |
| 6.- Dificultad de puesto | 10% |
| 7.- Innovación- Creatividad | 15% |
| 8.- Relación Interna | 5% |
| 9.- Relación externa | 5% |
| 10.- Esfuerzo Físico | 5% |
| 11.- Esfuerzo Mental | 10% |
| TOTAL | 100% |

Fuente “Franquiada B&Z”



Una vez fijada la ponderación, de cada factor, se realizara la asignación de puntos a cada uno de los niveles propuestos anteriormente un método práctico consiste en hacer que los porcentajes de importancia relativa de los factores representen simultáneamente la puntuación de nivel inferior de cada factor.

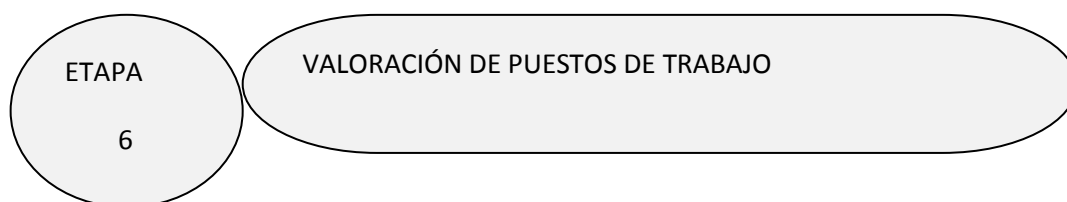
La puntuación del resto de niveles se hará multiplicando la puntuación obtenida, en el nivel en que nos encontramos.

CUADRO Nº25

| GRUPO | PESO | FACTORES | PESO | VALORES | NIVELES | PUNTOS | | |
|--------------------|---------|-----------------------|------|-----------|--------------------------------------|--------|----------|----|
| CONOCIMIENTOS | 40% | EDUCACIÓN | 25% | 5 | Posgrado - Maestría | 125 | | |
| | | | | 4 | Superior | 100 | | |
| | | | | 3 | Secundaria | 75 | | |
| | | | | 2 | Primaria | 50 | | |
| | | | | 1 | Ninguna | 25 | | |
| | | EXPERIENCIA | 10% | 5 | Más de 4 años | 50 | | |
| | | | | 4 | Cuatro años | 40 | | |
| | | | | 3 | Tres años | 30 | | |
| | | | | 2 | Dos | 20 | | |
| | | | | 1 | Año | 10 | | |
| | | INICIATIVA | 5% | 1 | Resuelve problemas de la institución | 15 | | |
| | | | | 2 | Resuelve problemas de su área | 10 | | |
| | | | | 3 | Resuelve problemas de su trabajo | 5 | | |
| | | RESPONSABILIDAD | 10% | AUTONOMÍA | 5% | 3 | Compleja | 15 |
| | | | | | | 2 | Parcial | 10 |
| 1 | Ninguna | | | | | 5 | | |
| IMPACTO DE GESTIÓN | 5% | | | 4 | Alto | 20 | | |
| | | | | 3 | Medio | 15 | | |
| | | | | 2 | Bajo | 10 | | |
| | | | | 1 | Ninguno | 5 | | |
| COMPLEJIDAD | | DIFICULTAD DEL PUESTO | 10% | 4 | Siempre | 40 | | |
| | | | | 3 | Muchas Veces | 30 | | |
| | | | | 2 | Algunas Veces | 20 | | |
| | | | | 1 | Casi Nunca | 10 | | |
| | | | | 4 | | Alto | 20 | |

| | | | | | | |
|--------------------------|-----|------------------------|-----|---|---|----|
| | 25% | INNOVACIÓN CREATIVIDAD | 15% | 3 | Requiere la innovación y la creatividad de manera permanente. | 45 |
| | | | | 2 | Requiere poca innovación y creatividad | 30 |
| | | | | 1 | No requiere innovación, ni creatividad. | 15 |
| RELACIONES PROFESIONALES | 10% | RELACIONES INTERNAS | 5% | 4 | Con todas las áreas | 40 |
| | | | | 3 | Con el área administrativa | 30 |
| | | | | 2 | Con sus propietarios | 20 |
| | | | | 1 | Ninguna | 10 |
| | | RELACIONES EXTERNAS | 5% | 2 | Con los clientes de la empresa y pueblo en general. | 10 |
| | | | | 1 | Ninguno | 5 |
| CONDICIONES DE TRABAJO | 15% | ESFUERZO FÍSICO | 5% | 4 | Realiza Elevado esfuerzo físico | 20 |
| | | | | 3 | Realiza mediano esfuerzo físico | 15 |
| | | | | 2 | Requiere poco esfuerzo físico | 10 |
| | | | | 1 | No requiere de esfuerzo físico | 5 |
| | | ESFUERZO MENTAL | 10% | 4 | Realiza elevado esfuerzo mental | 40 |
| | | | | 3 | Realiza mediano esfuerzo mental | 30 |
| | | | | 2 | Requiere poco esfuerzo mental | 20 |
| | | | | 1 | No requiere de esfuerzo mental | 10 |

Fuente: Elaborado por la autora.



Con el fin de poder efectuar el análisis por factores se parte de las disposiciones de los puestos de trabajo y se procede a la asignación de puntos en cada uno de los factores considerados.

Para ello habrá que valorar factor por factor, tomando en cuenta cada uno de los puestos que se ocupa en la Empresa “FERRETERIA FRANQUICIADA B&Z DEL CANTON PINDAL DE LA PROVINCIA DE LOJA”.

CUADRO N°26

| PUESTO: | GERENTE | | | | | |
|-------------------------------|----------------|----|-----|----|-----|-----|
| CÓDIGO: | 01 | | | | | |
| FACTORES | NIVELES | | | | | |
| EDUCACIÓN | PESO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| EXPERIENCIA | 25 | 25 | 50 | 75 | 100 | 125 |
| INICIATIVA | 10 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 |
| AUTONOMIA | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | - |
| IMPACTO DE GESTIÓN | 5 | 5 | 10 | 15 | | - |
| DIFICULTAD DEL PUESTO | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | - |
| INNOVACIÓN/CREATIVIDAD | 10 | 10 | 20 | 30 | 40 | - |
| RELACIONES INTERNAS | 15 | 15 | 30 | 45 | | - |
| RELACIONES EXTERNAS | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | - |
| ESFUERZO FÍSICO | 5 | 5 | 10 | | | - |
| ESFUERZO MENTAL | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | -- |
| TOTAL | 405 | | 390 | | | |

Fuente: Manual de Funciones

Elaborado por: La Autora.

CUADRO N°27

| | | | | | | |
|-------------------------------|-------------------------------|-----|----|----|-----|-----|
| PUESTO: | JEFE DE TALENTO HUMANO | | | | | |
| CÓDIGO: | 02 | | | | | |
| FACTORES | NIVELES | | | | | |
| EDUCACIÓN | PESO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| EXPERIENCIA | 25 | 25 | 50 | 75 | 100 | 125 |
| INICIATIVA | 10 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 |
| AUTONOMIA | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | - |
| IMPACTO DE GESTIÓN | 5 | 5 | 10 | 15 | | - |
| DIFICULTAD DEL PUESTO | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | - |
| INNOVACIÓN/CREATIVIDAD | 10 | 10 | 20 | 30 | 40 | - |
| RELACIONES INTERNAS | 15 | 15 | 30 | 45 | | - |
| RELACIONES EXTERNAS | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | - |
| ESFUERZO FÍSICO | 5 | 5 | 10 | | | - |
| ESFUERZO MENTAL | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | -- |
| TOTAL | | 325 | | | | |

Fuente: Manual de Funciones

Elaborado por: La Autora

CUADRO N°28

| | | | | | | |
|-------------------------------|-------------------------|-----|----|----|-----|-----|
| PUESTO: | CONTADOR GENERAL | | | | | |
| CÓDIGO: | 03 | | | | | |
| FACTORES | NIVELES | | | | | |
| EDUCACIÓN | PESO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| EXPERIENCIA | 25 | 25 | 50 | 75 | 100 | 125 |
| INICIATIVA | 10 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 |
| AUTONOMIA | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | - |
| IMPACTO DE GESTIÓN | 5 | 5 | 10 | 15 | - | - |
| DIFICULTAD DEL PUESTO | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | - |
| INNOVACIÓN/CREATIVIDAD | 10 | 10 | 20 | 30 | 40 | - |
| RELACIONES INTERNAS | 15 | 15 | 30 | 45 | - | - |
| RELACIONES EXTERNAS | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | - |
| ESFUERZO FÍSICO | 5 | 5 | 10 | | - | - |
| ESFUERZO MENTAL | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | -- |
| TOTAL | | 300 | | | | |

Fuente: Manual de Funciones

Elaborado por: La Autora

CUADRO Nº 29

| PUESTO: | AUXILIAR DE CONTABILIDAD | | | | | |
|-------------------------------|---------------------------------|-----|----|----|-----|-----|
| CÓDIGO: | 04 | | | | | |
| FACTORES | NIVELES | | | | | |
| EDUCACIÓN | PESO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| EXPERIENCIA | 25 | 25 | 50 | 75 | 100 | 125 |
| INICIATIVA | 10 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 |
| AUTONOMIA | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | - |
| IMPACTO DE GESTIÓN | 5 | 5 | 10 | 15 | | - |
| DIFICULTAD DEL PUESTO | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | - |
| INNOVACIÓN/CREATIVIDAD | 10 | 10 | 20 | 30 | 40 | - |
| RELACIONES INTERNAS | 15 | 15 | 30 | 45 | | - |
| RELACIONES EXTERNAS | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | - |
| ESFUERZO FÍSICO | 5 | 5 | 10 | | | - |
| ESFUERZO MENTAL | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | -- |
| TOTAL | | 325 | | | | |

Fuente: Manual de Funciones

Elaborado por: La Autora

CUADRO Nº 30

| | | | | | | |
|-------------------------------|-------------------|-----|----|----|-----|-----|
| PUESTO: | SECRETARIA | | | | | |
| CÓDIGO: | 05 | | | | | |
| FACTORES | NIVELES | | | | | |
| EDUCACIÓN | PESO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| EXPERIENCIA | 25 | 25 | 50 | 75 | 100 | 125 |
| INICIATIVA | 10 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 |
| AUTONOMIA | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | - |
| IMPACTO DE GESTIÓN | 5 | 5 | 10 | 15 | - | - |
| DIFICULTAD DEL PUESTO | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | - |
| INNOVACIÓN/CREATIVIDAD | 10 | 10 | 20 | 30 | 40 | - |
| RELACIONES INTERNAS | 15 | 15 | 30 | 45 | - | - |
| RELACIONES EXTERNAS | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | - |
| ESFUERZO FÍSICO | 5 | 5 | 10 | | - | - |
| ESFUERZO MENTAL | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | -- |
| TOTAL | | 300 | | | | |

Fuente: Manual de Funciones

Elaborado por: La Autora

CUADRO Nº 31

| PUESTO: | ASESOR EN VENTAS | | | | | |
|-------------------------------|-------------------------|-----|----|----|-----|-----|
| CÓDIGO: | 06 | | | | | |
| FACTORES | NIVELES | | | | | |
| EDUCACIÓN | PESO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| EXPERIENCIA | 25 | 25 | 50 | 75 | 100 | 125 |
| INICIATIVA | 10 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 |
| AUTONOMIA | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | - |
| IMPACTO DE GESTIÓN | 5 | 5 | 10 | 15 | | - |
| DIFICULTAD DEL PUESTO | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | - |
| INNOVACIÓN/CREATIVIDAD | 10 | 10 | 20 | 30 | 40 | - |
| RELACIONES INTERNAS | 15 | 15 | 30 | 45 | | - |
| RELACIONES EXTERNAS | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | - |
| ESFUERZO FÍSICO | 5 | 5 | 10 | | | - |
| ESFUERZO MENTAL | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | -- |
| TOTAL | | 290 | | | | |

Fuente: Manual de Funciones

Elaborado por: La Autora

CUADRO N° 32

| | | | | | | |
|-------------------------------|---------------------------|-----|----|----|-----|-----|
| PUESTO: | AUXILIAR DE VENTAS | | | | | |
| CÓDIGO: | 07 | | | | | |
| FACTORES | NIVELES | | | | | |
| EDUCACIÓN | PESO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| EXPERIENCIA | 25 | 25 | 50 | 75 | 100 | 125 |
| INICIATIVA | 10 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 |
| AUTONOMIA | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | - |
| IMPACTO DE GESTIÓN | 5 | 5 | 10 | 15 | - | - |
| DIFICULTAD DEL PUESTO | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | - |
| INNOVACIÓN/CREATIVIDAD | 10 | 10 | 20 | 30 | 40 | - |
| RELACIONES INTERNAS | 15 | 15 | 30 | 45 | - | - |
| RELACIONES EXTERNAS | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | - |
| ESFUERZO FÍSICO | 5 | 5 | 10 | | - | - |
| ESFUERZO MENTAL | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | -- |
| TOTAL | | 280 | | | | |

Fuente: Manual de Funciones

Elaborado por: La Autora

CUADRO Nº 33

| PUESTO: | FACTURADOR | | | | | |
|-------------------------------|-------------------|-----|----|----|-----|-----|
| CÓDIGO: | 08 | | | | | |
| FACTORES | NIVELES | | | | | |
| EDUCACIÓN | PESO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| EXPERIENCIA | 25 | 25 | 50 | 75 | 100 | 125 |
| INICIATIVA | 10 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 |
| AUTONOMIA | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | - |
| IMPACTO DE GESTIÓN | 5 | 5 | 10 | 15 | | - |
| DIFICULTAD DEL PUESTO | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | - |
| INNOVACIÓN/CREATIVIDAD | 10 | 10 | 20 | 30 | 40 | - |
| RELACIONES INTERNAS | 15 | 15 | 30 | 45 | | - |
| RELACIONES EXTERNAS | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | - |
| ESFUERZO FÍSICO | 5 | 5 | 10 | | | - |
| ESFUERZO MENTAL | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | -- |
| TOTAL | | 280 | | | | |

Fuente: Manual de Funciones

Elaborado por: La Autora

CUADRO Nº 34

| PUESTO: | CAJEROS | | | | | |
|-------------------------------|----------------|-----|----|----|-----|-----|
| CÓDIGO: | 09 | | | | | |
| FACTORES | NIVELES | | | | | |
| EDUCACIÓN | PESO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| EXPERIENCIA | 25 | 25 | 50 | 75 | 100 | 125 |
| INICIATIVA | 10 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 |
| AUTONOMIA | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | - |
| IMPACTO DE GESTIÓN | 5 | 5 | 10 | 15 | - | - |
| DIFICULTAD DEL PUESTO | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | - |
| INNOVACIÓN/CREATIVIDAD | 10 | 10 | 20 | 30 | 40 | - |
| RELACIONES INTERNAS | 15 | 15 | 30 | 45 | - | - |
| RELACIONES EXTERNAS | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | - |
| ESFUERZO FÍSICO | 5 | 5 | 10 | | - | - |
| ESFUERZO MENTAL | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | -- |
| TOTAL | | 280 | | | | |

Fuente: Manual de Funciones

Elaborado por: La Autora

CUADRO Nº 35

| PUESTO: | ORDENADOR DE PERCHAS | | | | | |
|-------------------------------|-----------------------------|-----|----|----|-----|-----|
| CÓDIGO: | 10 | | | | | |
| FACTORES | NIVELES | | | | | |
| EDUCACIÓN | PESO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| EXPERIENCIA | 25 | 25 | 50 | 75 | 100 | 125 |
| INICIATIVA | 10 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 |
| AUTONOMIA | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | - |
| IMPACTO DE GESTIÓN | 5 | 5 | 10 | 15 | | - |
| DIFICULTAD DEL PUESTO | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | - |
| INNOVACIÓN/CREATIVIDAD | 10 | 10 | 20 | 30 | 40 | - |
| RELACIONES INTERNAS | 15 | 15 | 30 | 45 | | - |
| RELACIONES EXTERNAS | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | - |
| ESFUERZO FÍSICO | 5 | 5 | 10 | | | - |
| ESFUERZO MENTAL | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | -- |
| TOTAL | | 290 | | | | |

Fuente: Manual de Funciones

Elaborado por: La Autora

CUADRO Nº 36

| | | | | | | |
|-------------------------------|--|-----|----|----|-----|-----|
| PUESTO: | PERCHADOR DE MATERIALES DE BODEGA | | | | | |
| CÓDIGO: | 11 | | | | | |
| FACTORES | NIVELES | | | | | |
| EDUCACIÓN | PESO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| EXPERIENCIA | 25 | 25 | 50 | 75 | 100 | 125 |
| INICIATIVA | 10 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 |
| AUTONOMIA | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | - |
| IMPACTO DE GESTIÓN | 5 | 5 | 10 | 15 | - | - |
| DIFICULTAD DEL PUESTO | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | - |
| INNOVACIÓN/CREATIVIDAD | 10 | 10 | 20 | 30 | 40 | - |
| RELACIONES INTERNAS | 15 | 15 | 30 | 45 | - | - |
| RELACIONES EXTERNAS | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | - |
| ESFUERZO FÍSICO | 5 | 5 | 10 | | - | - |
| ESFUERZO MENTAL | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | -- |
| TOTAL | | 280 | | | | |

Fuente: Manual de Funciones

Elaborado por: La Autora

CUADRO Nº 37

| | | | | | | |
|-------------------------------|----------------------|-----|----|----|-----|-----|
| PUESTO: | MONTECARGISTA | | | | | |
| CÓDIGO: | 12 | | | | | |
| FACTORES | NIVELES | | | | | |
| EDUCACIÓN | PESO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| EXPERIENCIA | 25 | 25 | 50 | 75 | 100 | 125 |
| INICIATIVA | 10 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 |
| AUTONOMIA | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | - |
| IMPACTO DE GESTIÓN | 5 | 5 | 10 | 15 | - | - |
| DIFICULTAD DEL PUESTO | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | - |
| INNOVACIÓN/CREATIVIDAD | 10 | 10 | 20 | 30 | 40 | - |
| RELACIONES INTERNAS | 15 | 15 | 30 | 45 | - | - |
| RELACIONES EXTERNAS | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | - |
| ESFUERZO FÍSICO | 5 | 5 | 10 | | - | - |
| ESFUERZO MENTAL | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | -- |
| TOTAL | | 280 | | | | |

Fuente: Manual de Funciones

Elaborado por: La Autora

CUADRO Nº 38

| | | | | | | |
|-------------------------------|---------------------------------|-----|----|----|-----|-----|
| PUESTO: | REPARTIDOR DE MERCADERIA | | | | | |
| CÓDIGO: | 13 | | | | | |
| FACTORES | NIVELES | | | | | |
| EDUCACIÓN | PESO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| EXPERIENCIA | 25 | 25 | 50 | 75 | 100 | 125 |
| INICIATIVA | 10 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 |
| AUTONOMIA | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | - |
| IMPACTO DE GESTIÓN | 5 | 5 | 10 | 15 | - | - |
| DIFICULTAD DEL PUESTO | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | - |
| INNOVACIÓN/CREATIVIDAD | 10 | 10 | 20 | 30 | 40 | - |
| RELACIONES INTERNAS | 15 | 15 | 30 | 45 | - | - |
| RELACIONES EXTERNAS | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | - |
| ESFUERZO FÍSICO | 5 | 5 | 10 | | - | - |
| ESFUERZO MENTAL | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | -- |
| TOTAL | | 180 | | | | |

Fuente: Manual de Funciones

Elaborado por: La Autora

CUADRO Nº 39

| | | | | | | |
|-------------------------------|------------------|-----|----|----|-----|-----|
| PUESTO: | VIGILANTE | | | | | |
| CÓDIGO: | 14 | | | | | |
| FACTORES | NIVELES | | | | | |
| EDUCACIÓN | PESO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| EXPERIENCIA | 25 | 25 | 50 | 75 | 100 | 125 |
| INICIATIVA | 10 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 |
| AUTONOMIA | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | - |
| IMPACTO DE GESTIÓN | 5 | 5 | 10 | 15 | - | - |
| DIFICULTAD DEL PUESTO | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | - |
| INNOVACIÓN/CREATIVIDAD | 10 | 10 | 20 | 30 | 40 | - |
| RELACIONES INTERNAS | 15 | 15 | 30 | 45 | - | - |
| RELACIONES EXTERNAS | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | - |
| ESFUERZO FÍSICO | 5 | 5 | 10 | | - | - |
| ESFUERZO MENTAL | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | -- |
| TOTAL | | 110 | | | | |

Fuente: Manual de Funciones

Elaborado por: La Autora

CUADRO Nº 40

| PUESTO: | CONSERJE | | | | | |
|-------------------------------|-----------------|-----|----|----|-----|-----|
| CÓDIGO: | 15 | | | | | |
| FACTORES | NIVELES | | | | | |
| EDUCACIÓN | PESO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| EXPERIENCIA | 25 | 25 | 50 | 75 | 100 | 125 |
| INICIATIVA | 10 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 |
| AUTONOMIA | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | - |
| IMPACTO DE GESTIÓN | 5 | 5 | 10 | 15 | - | - |
| DIFICULTAD DEL PUESTO | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | - |
| INNOVACIÓN/CREATIVIDAD | 10 | 10 | 20 | 30 | 40 | - |
| RELACIONES INTERNAS | 15 | 15 | 30 | 45 | - | - |
| RELACIONES EXTERNAS | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | - |
| ESFUERZO FÍSICO | 5 | 5 | 10 | | - | - |
| ESFUERZO MENTAL | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | -- |
| TOTAL | | 110 | | | | |

Fuente: Manual de Funciones

Elaborado por: La Autora

ETAPA 7

SUMATORIA DE PUNTOS

CUADRO Nº 41

| ORDEN | DESCRIPCIÓN DEL PUESTO | Conocimientos | | | Responsabilidad | | Complejidad | | Relaciones Profesionales | | condiciones | | Total |
|-------|------------------------------------|---------------|-------------|------------|-----------------|--------------------|-----------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------|-----------------|-----------------|-------|
| | | educación | Experiencia | iniciativa | autonomía | Impacto de gestión | Dificultad Del puesto | Innovación Y creatividad | Relaciones internas | Relaciones Externas | Esfuerzo físico | Esfuerzo mental | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | GERENTE | 125 | 50 | 15 | 15 | 20 | 40 | 45 | 40 | 10 | 5 | 40 | 405 |
| 2 | JEFE DE TALENTO HUMANO | 100 | 40 | 10 | 10 | 20 | 40 | 45 | 30 | 10 | 5 | 40 | 350 |
| 3 | CONTADORA AUXILIAR DE CONTABILIDAD | 100 | 30 | 10 | 10 | 15 | 20 | 30 | 20 | 10 | 5 | 40 | 290 |
| 4 | SECRETARIA | 75 | 20 | 5 | 5 | 10 | 20 | 15 | 20 | 10 | 10 | 30 | 225 |
| 5 | ASesor EN VENTAS | 75 | 20 | 5 | 10 | 15 | 20 | 30 | 20 | 10 | 10 | 20 | 255 |
| 6 | ATENCION AL CLIENTE | 75 | 10 | 5 | 5 | 10 | 10 | 30 | 20 | 10 | 10 | 30 | 225 |
| 7 | FACTURADOR A | 75 | 10 | 5 | 5 | 10 | 20 | 15 | 20 | 10 | 10 | 20 | 210 |
| 8 | CAJERA | 75 | 10 | 5 | 5 | 10 | 20 | 15 | 30 | 10 | 5 | 40 | 225 |
| 9 | ORDENADOR DE BODEGA | 75 | 10 | 5 | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | 5 | 10 | 30 | 190 |
| 10 | REPARTIDOR DE MERCADERIA | 50 | 10 | 5 | 5 | 5 | 10 | 15 | 10 | 5 | 20 | 30 | 155 |
| 11 | MONTECARGUISTA | 75 | 10 | 5 | 5 | 10 | 20 | 15 | 10 | 5 | 15 | 30 | 200 |
| 12 | CHOFER | 75 | 20 | 5 | 5 | 5 | 20 | 15 | 20 | 10 | 15 | 40 | 230 |
| 13 | GUARDIA | 75 | 20 | 5 | 5 | 5 | 10 | 15 | 10 | 5 | 20 | 10 | 180 |
| 14 | PERSONAL DE LIMPIEZA | 50 | 10 | 5 | 5 | 5 | 10 | 15 | 10 | 5 | 20 | 10 | 145 |

Fuente: Elaboración Propia por la autora

ETAPA 8

DETERMINACIÓN DE LA TASA SALARIAL

**CUADRO Nº 42
DETERMINACIÓN DE LA TASA SALARIAL**

| PUESTO | PUNTOS X | SALARIO Y | XY | X² |
|---------------------------------|---------------------|----------------------|----------------|----------------------|
| GERENTE | 405 | 800 | 324000 | 164025 |
| JEFE DE TALENTO HUMANO | 350 | 600 | 210000 | 122500 |
| CONTADORA | 290 | 500 | 145000 | 84100 |
| AUXILIAR DE CONTABILIDAD | 225 | 450 | 101250 | 50625 |
| SECRETARIA | 210 | 400 | 84000 | 44100 |
| ACESOR EN VENTAS | 255 | 390 | 99450 | 65025 |
| AUXILIAR DE VENTAS | 225 | 380 | 85500 | 50625 |
| FACTURADORA | 210 | 370 | 77700 | 44100 |
| CAJERA | 225 | 360 | 81000 | 50625 |
| ORDENADOR DE BODEGA | 190 | 350 | 66500 | 36100 |
| PERCHADOR DE MERCADERIA | 155 | 340 | 52700 | 24025 |
| REPARTIDOR DE MERCADERIA | 200 | 345 | 69000 | 40000 |
| MONTECARGUISTA | 230 | 375 | 86250 | 52900 |
| VIGILANTE | 180 | 365 | 65700 | 32400 |
| CONSERJE | 145 | 340 | 49300 | 21025 |
| TOTAL | 3720 | 6365 | 1408350 | 882175 |

Fuente: Manual de Funciones

Elaborado por: La Autora

ETAPA
9

Aplicación de Fórmulas para el Ajuste Salarial

A continuación se presenta las formulas básicas para la realización del ajuste salarial de la “Empresa Franquiada B&Z del cantón Pindal” con el fin de proponer sueldos acorde al cargo que cada empleado dentro de la organización.

PENDIENTE

$$\text{PENDIENTE-C} = \frac{\sum xy - \frac{\sum x \sum y}{N}}{\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{N}}$$

$$\text{PENDIENTE-C} = \frac{1408350}{882175} - \frac{1408350}{15}$$

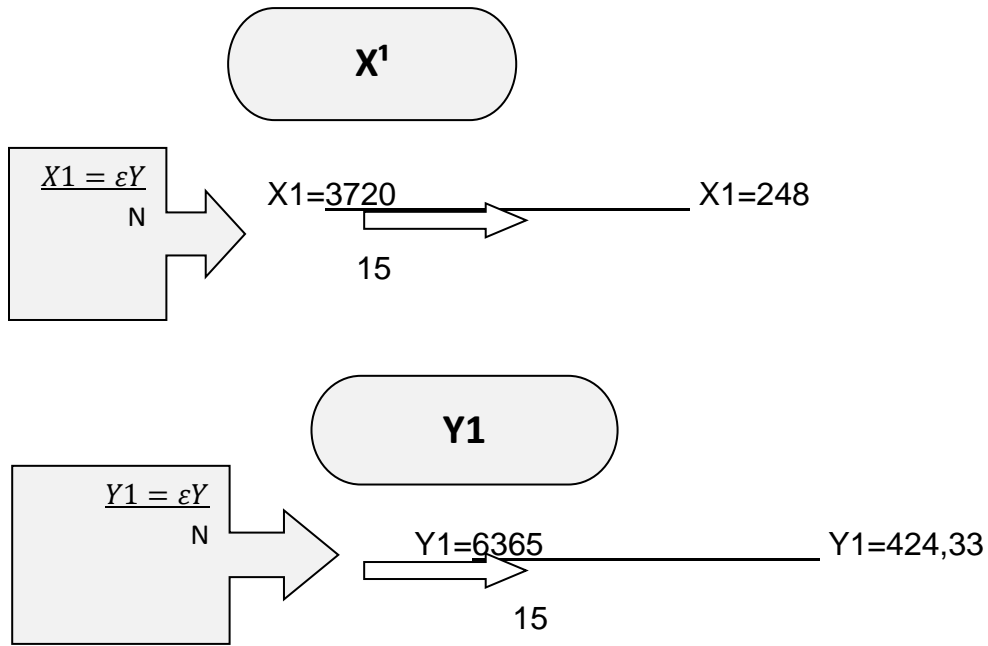
$$\frac{1582,175}{882175} - \frac{882175}{15}$$

15

$$\text{PENDIENTE-C} = \frac{1408350}{882175} - \frac{9890}{58811,66}$$

$$\text{PENDIENTE-C} = \frac{1398460}{823363,34}$$

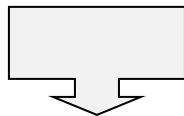
$$\text{PENDIENTE}_C = 1,71$$



ECUACIÓN DE LA LÍNEA RECTA

Para la variable x_2 se tomo el puntaje mínimo que es de 145

$y^2 = y_1 - C (X^1 - X^2)$



$y^2 = 424,33 - 1,70 (248 - 145)$

$y^2 = 424,33 - 1,70 (103)$

$Y^2 = 424,33 - 175,10$

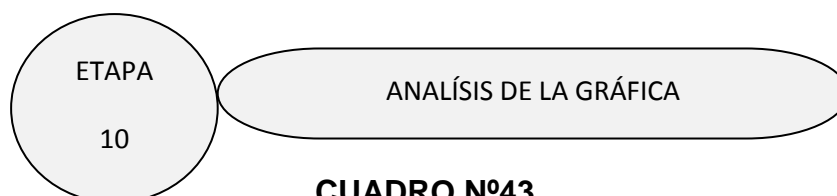
$Y^2 = 249,23$

$P^1 = X^1; Y^1$

$P^2 = X^2; Y^2$

$P^1 = 248; 424,33$

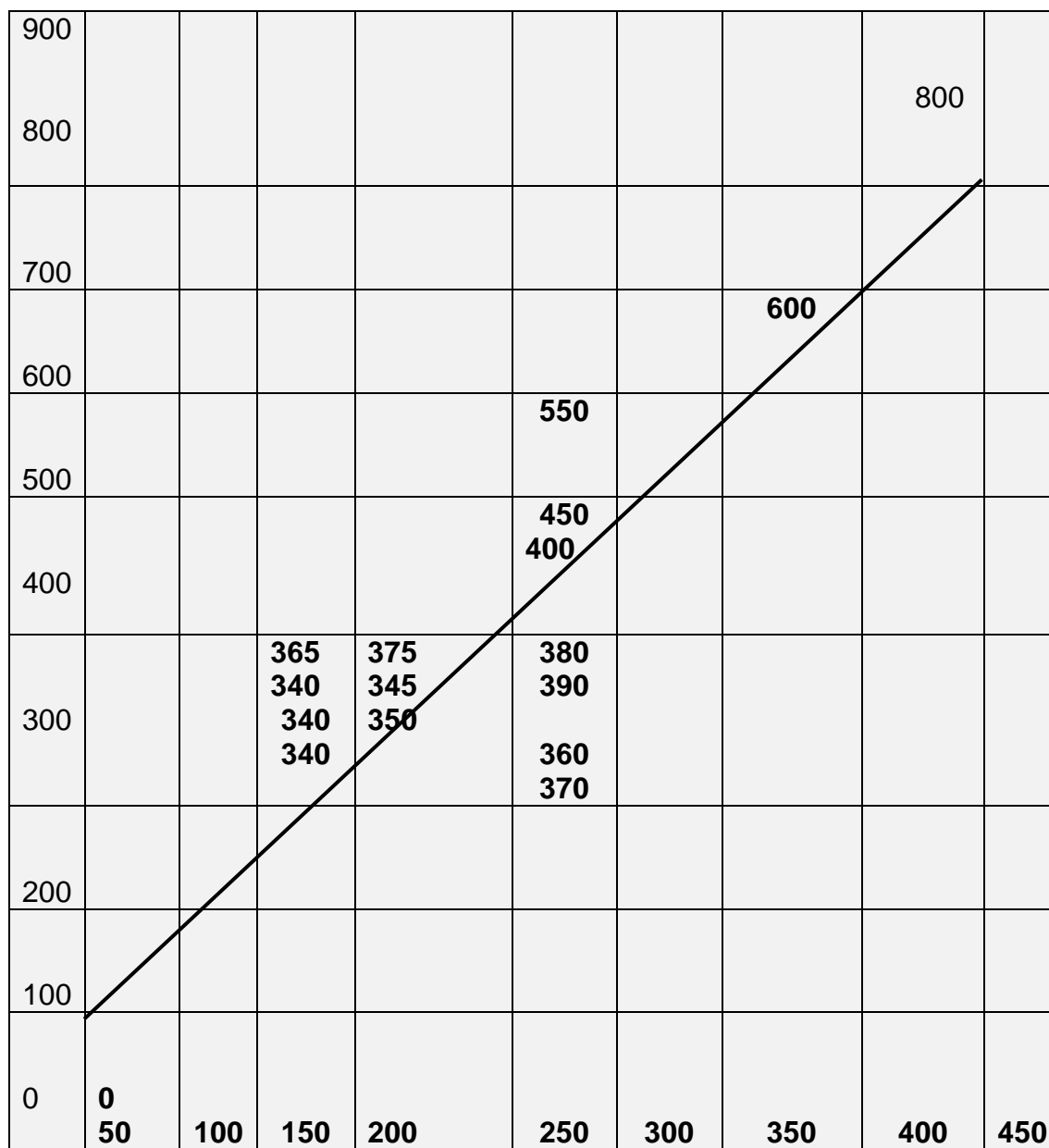
$P^1 = 145; 249$

**CUADRO N°43****ANÁLISIS DE LA GRÁFICA**

| PUESTO | PUNTOS | SALARIO |
|----------------------------------|---------------|----------------|
| | X | Y |
| | 0 | 0 |
| Conserje | 145 | 340 |
| Vigilante | 180 | 365 |
| Montecargistas | 230 | 375 |
| Repartidor de mercadería | 200 | 345 |
| Perchadores de mercadería | 155 | 340 |
| Ordenadores de bodega | 190 | 350 |
| Cajeras | 225 | 360 |
| Facturadora | 210 | 370 |
| Auxiliar de ventas | 225 | 380 |
| Asesor en ventas | 255 | 390 |
| Secretaria | 210 | 400 |
| Auxiliar de contabilidad | 225 | 450 |
| Contadora | 290 | 500 |
| Jefe de Talento Humano | 350 | 600 |
| Gerente | 405 | 800 |

Fuente: Elaboración por la autora

Grafica nº 20



La grafica salarial demuestra que deberá realizar un ajuste salarial al Montecargistas, facturadores, repartidor de mercadería, ya que sus sueldos que están percibiendo se encuentran por debajo de la línea recta, lo que significa que su sueldo básico no está de acuerdo con las funciones, conocimientos, experiencias, iniciativas, responsabilidades, personales responsabilidades por equipo, esfuerzo, y riesgo en su puesto de trabajo.

Para realizar el ajuste salarial, se calcula el factor de valorización a través de la siguiente fórmula.

$$\text{FACTOR DE VALORIZACIÓN} = \frac{\sum \text{SUELDOS}}{\sum \text{PUNTOS}}$$

$$\text{FACTOR DE VALORIZACIÓN} = \frac{6365}{3720}$$

$$\text{FACTOR DE VALORIZACIÓN} = 1,71$$

SUELDOS QUE DEBERIAN GANAR

CUADRO N° 44 AJUSTE SALARIAL

| N | PUESTOS | PUNTOS | FACTOR VALORIZACIÓN | SUELDO ACTUAL | SUELDO A GANAR |
|----------|-----------------------|---------------|--------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| 1 | ACESOR EN VENTAS | 255 | 1,71 | 390.00 | 666.90 |
| 2 | FACTURADORA | 210 | 1,71 | 370.00 | 632,70 |
| 3 | AUXILIAR DE VENTAS | 225 | 1,71 | 380.00 | 649.80 |
| | CAJERA | 255 | 1,71 | 360.00 | 615.60 |

FUENTE: Elaborado por la autora.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA FRANQUICIADA B&Z.

La empresa “Ferretería Franquiciada B&Z del Canton Pindal de la Provincia de Loja. Desconoce cómo se encuentra desarrollando sus actividades, su capacidad instalada el entorno externo que le rodea la motivación de sus empleados y trabajadores todos estos factores no le permiten conocer como vienen desarrollando sus actividades comerciales y administrativas a fin de que la gerencia obtenga un criterio de desempeño, el mismo que le indicara el nivel de éxito que alcanzado la empresa, para sostenerlo y mejorarlo de acuerdo al indicador de desempeño encontrado.

El objetivo principal del presente estudio fue evaluar el desempeño organizacional de la empresa Ferretería Franquiciada B&Z del Canton Pindal a través de la determinación de indicadores de eficacia, eficiencia, relevancia y el factor económico de la empresa, con ello se conoció la capacidad instalada en la que realizan sus labores cotidianas, se determino el tipo de motivaciones que se encuentran implementadas, y se conoció el criterio del entorno externo en el que se encuentra la empresa, a través de la percepción de los clientes que día a día realizan sus compras en la empresa B&Z

Para alcanzar los resultados de la presente investigación se emplearon métodos como el inductivo deductivo que permitió tomar de una muestra previamente elaborada y que permitió descubrir información relevante del desempeño de la empresa el método analítico para identificar los procesos de la empresa Ferretería Franquiciada B&Z; el método estadístico para tabular analizar interpretar los datos recolectados con la técnica de encuestas y entrevistas y la metodología MAIO (Modelo de Análisis Institucional y

Organizacional), lo cual es la principal metodología utilizada en la actualidad para evaluar el desempeño organizacional a misma que permitió obtener indicadores de rendimiento y desempeño que son el objetivo principal de la presente evaluación del desempeño.

Para poder ponderar los resultados se utilizo una tabla de ponderación con valores de.

| | | |
|---|----------------|----------|
| 4 | Fortaleza alta | 80%-100% |
| 3 | Fortaleza baja | 50%- 80% |
| 2 | Debilidad baja | 30%- 50% |
| 1 | Debilidad alta | 0%- 30% |

Con los valores ponderados propuestos, se puede estimar los indicadores de desempeño organizacional se encuentran por niveles superiores a la media ponderada así témenos que la Efectividad o eficacia encontrada fue de 74% eficiencia de 74% la Relevancia de 57% y la Viabilidad Financiera del 79,3%es decir la Eficacia Eficiencia y Relevancia, se consideran como Fortalezas altas.

Las motivaciones y capacidades determinadas, indican que la empresa Ferretería Franquiciada B&Z es una empresa que se orienta a ganar una buena imagen, pero que tiene sus limitaciones, especialmente en la parte tecnológica, elemento indispensable para prestar servicios de calidad y seguridad laboral, unido todo ello a las exigencias de los clientes fidedignos.

El indicador de desempeño encontrado refleja un considerable nivel de desempeño de la empresa lo que le ubica en un sector privilegiado de las empresas de la localidad ya que al estar con un valor de 3.0/4.0 le hacen merecedor del reconocimiento como empresa modelo a pesar de algunos

inconvenientes que deben corregirse que pueden considerarse críticos pero le permitirán brindar un servicio adecuado para los clientes más exigentes.

La evaluación del desempeño presentada para dicha empresa realizó un análisis, tabulación e interpretación de los resultados de la empresa, tanto del entorno externo (clientes) como de los empleados y trabajadores que representa el entorno interno, con la información recopilada se procedió a determinar los indicadores de eficiencia, eficacia y relevancia indicadores que permiten determinar el indicador del desempeño de la empresa.

Se sugiere incluir una parte de las condiciones tecnológicas a fin de ofrecer mejores condiciones de trabajo y que ayuden a desarrollar de manera óptima las tareas habituales de los empleados y trabajadores adicionalmente se recomienda hacer conocer al talento humano de la empresa Franquiciada B&Z de los estudios realizados y que es lo que falta por cumplir.

Es necesario recomendar, realizar por lo menos cada año este tipo de estudios con la finalidad de ir retroalimentando los procesos y mejorar los desempeños de la empresa.

Resultados de las encuestas realizadas a los clientes de la Empresa

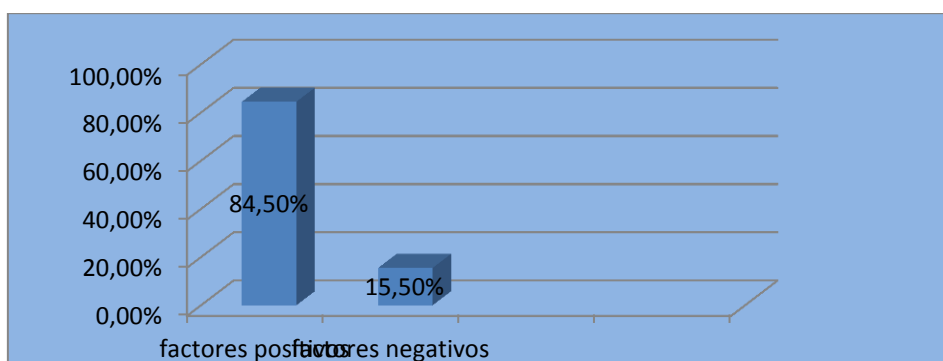
“Ferretería Franquiciada B&Z “

1.- ¿Cómo le parece la atención brindada por parte del gerente propietario de la empresa?

CUADRO Nº 45 Atención brindada- Gerente

| Factores positivos | | Total | % | Factores negativos | | | |
|--------------------|--------------|-------|-------|--------------------|-----------|-------|-------|
| Muy buena | buena | | | mala | Muy mala | Total | % |
| Siempre | Casi siempre | | | Casi nunca | nunca | | |
| Muy rápido | rápido | | | lento | Muy lento | | |
| 98 | 65 | 163 | 84,5% | 27 | 3 | 30 | 15,5% |

Grafica Nº 21: Atención brindada- Gerente

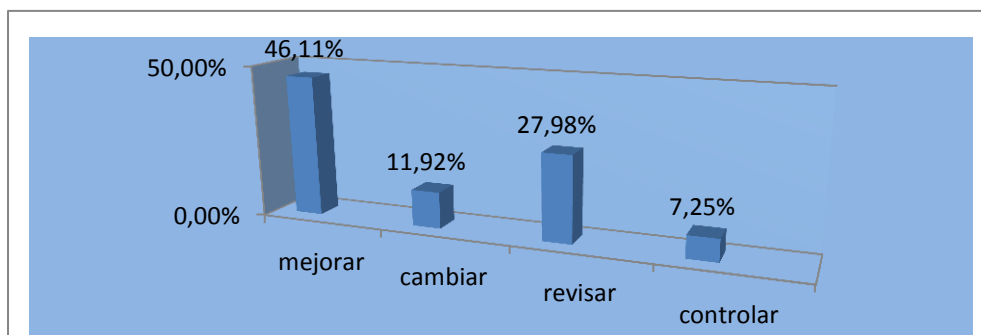


| SUGERENCIAS | | | | | | | |
|-------------|--------|---------|--------|---------|--------|-----------|-------|
| Mejorar | % | Cambiar | % | Revisar | % | controlar | % |
| 89 | 46,11% | 23 | 11,92% | 54 | 27,98% | 14 | 7,25% |

Análisis e Interpretación.

El 84,5% de los encuestados opinan que la atención brindada por el gerente propietario es positiva y el 15,5% la considera negativa; La sugerencia más relevante recomienda mejorar la atención brindada por parte del Gerente propietario que representa el 46,11%.

Todos los encuestados responden el 93,26% dan sus sugerencias

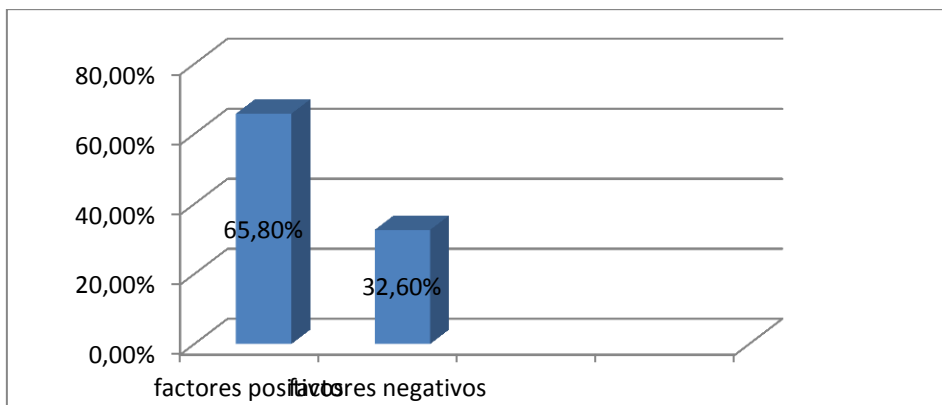


2.- ¿Cómo le parece la atención de los empleados y trabajadores de la empresa?

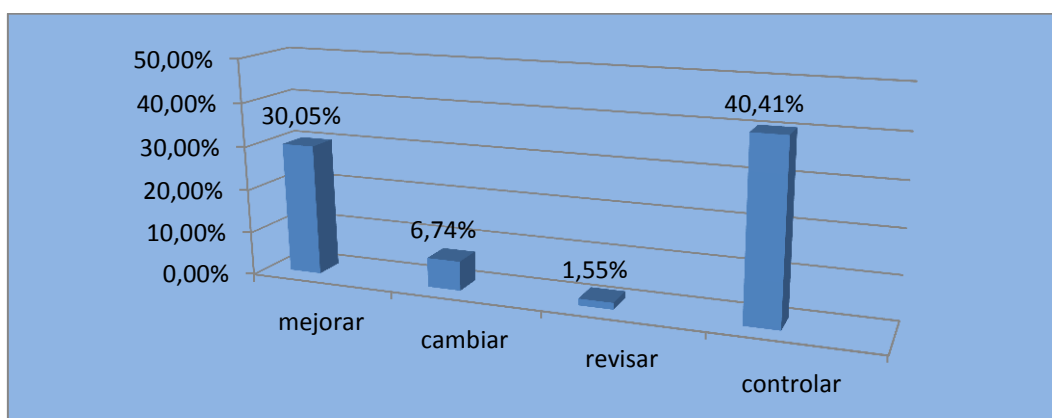
Cuadro Nº 46 Atención brindada- Empleados- Trabajadores

| Factores positivos | | Total | % | Factores negativos | | | |
|--------------------|--------------|-------|-------|--------------------|-----------|-------|-------|
| Muy buena | buena | | | mala | Muy mala | Total | % |
| Siempre | Casi siempre | | | Casi nunca | nunca | | |
| Muy rápido | rápido | | | Lento | Muy lento | | |
| 42 | 85 | 127 | 65,8% | 51 | 12 | 63 | 32,6% |

Grafica Nº 22: Atención brindada- Empleados y Trabajadores



| SUGERENCIAS | | | | | | | |
|-------------|--------|---------|-------|---------|-------|-----------|--------|
| Mejorar | % | Cambiar | % | Revisar | % | controlar | % |
| 58 | 30,05% | 13 | 6,74% | 3 | 1,55% | 78 | 40,41% |



Análisis e Interpretación.

El 65,8% de los encuestados opinan que la atención brindada por parte de los empleados y trabajadores es positiva y el 32,6% lo consideran negativa. La sugerencia mas relevante recomienda ontrolar la atención brindada por parte de los empleados y trabajadores de la empresa que representa el 40,41%.

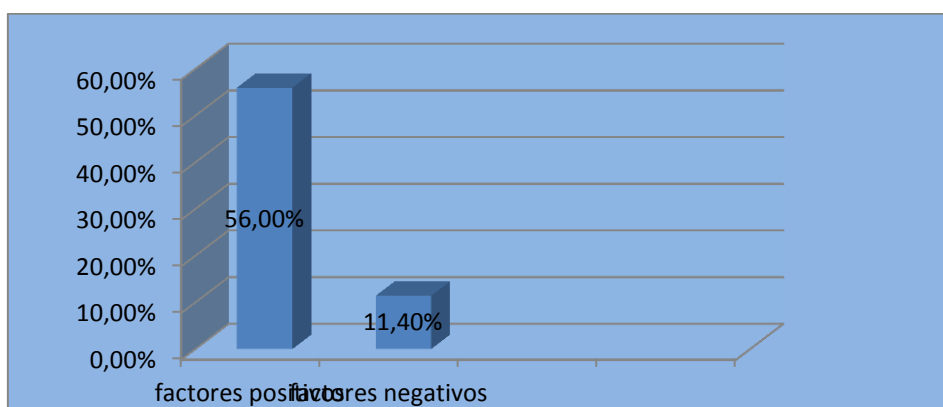
El 1,55 de los encuestados no responden el 78,76% dan su sugerencia.

3.- ¿ La atención que le brindaron para resolver su problema fue:?

Cuadro Nº 47 Atención brindada- solución a problemas

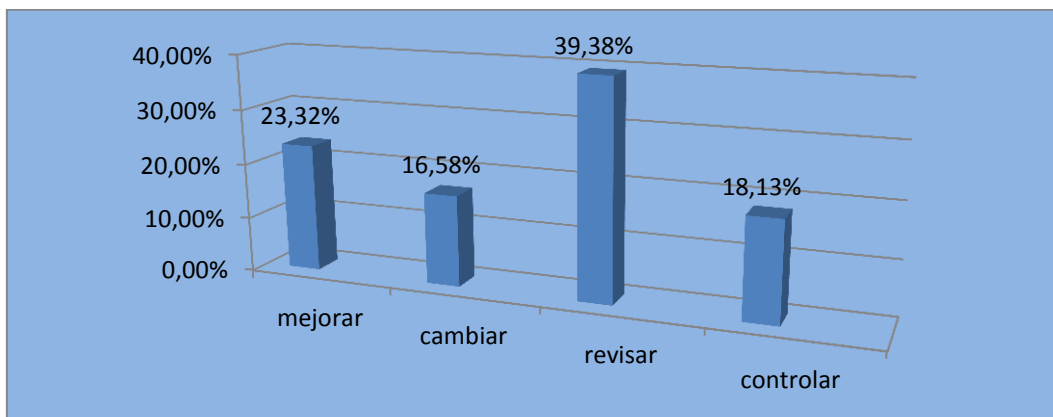
| Factores positivos | | Total | % | Factores negativos | | | |
|--------------------|--------------|-------|-------|--------------------|-----------|-------|--------|
| Muy buena | buena | | | mala | Muy mala | Total | % |
| Siempre | Casi siempre | | | Casi nunca | nunca | | |
| Muy rápido | rápido | | | Lento | Muy lento | | |
| 45 | 63 | 108 | 56,0% | 21 | 1 | 22 | 11,40% |

Grafica Nº 23: Atención brindada-solución a problemas



| SUGERENCIAS | | | | | | | |
|-------------|--------|---------|--------|---------|--------|-----------|--------|
| Mejorar | % | Cambiar | % | Revisar | % | controlar | % |
| 45 | 23,32% | 32 | 16,58% | 76 | 39,38% | 35 | 18,13% |

SUGERENCIAS



Análisis e Interpretación.

El 56% de los encuestados manifiestan que la atención brindada por la empresa Franquiciada B&Z es positiva, el 11,4% la consideran negativa la sugerencia mas relevante recomienda revisar la atención brindada por parte de la empresa que representa el 39,38%.

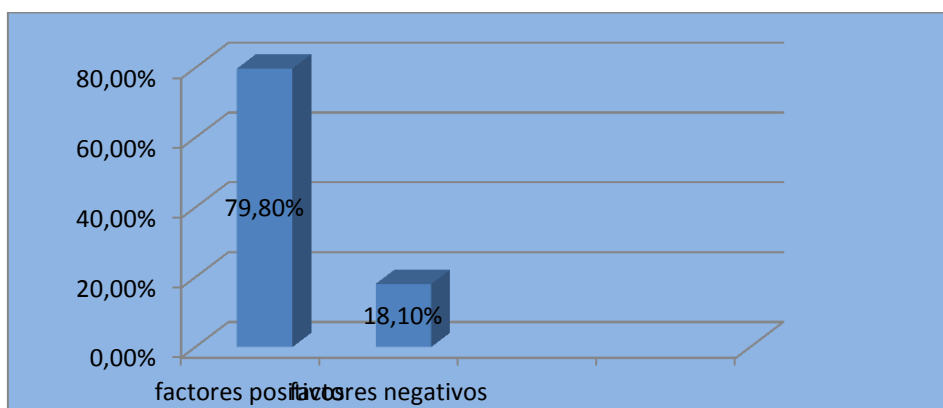
El 32,64% de los encuestados no responden a la pregunta el 97,42% dan sus sugerencias.

4.- ¿Como fue el trato que le brindaron, cuando estuvo en la empresa?

Cuadro N° 48 Atención Trato Brindado

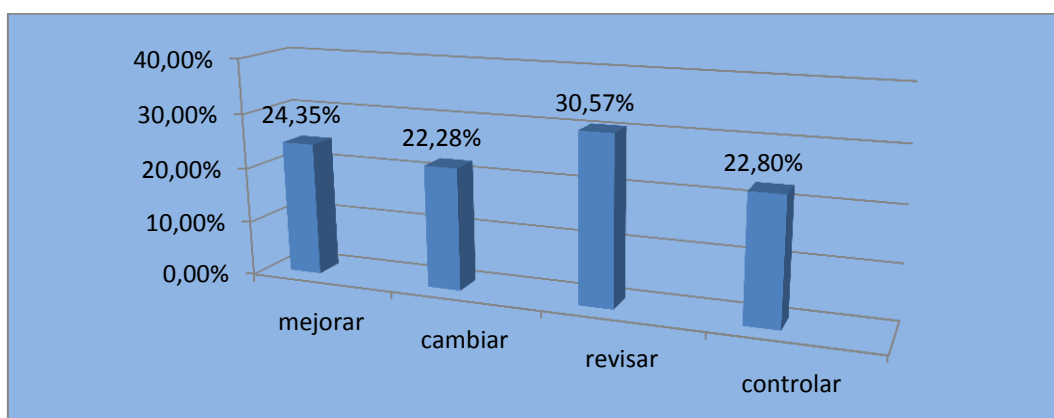
| Factores positivos | | Total | % | Factores negativos | | | |
|--------------------|--------------|-------|-------|--------------------|-----------|-------|-------|
| Muy buena | buena | | | mala | Muy mala | Total | % |
| Siempre | Casi siempre | | | Casi nunca | nunca | | |
| Muy rápido | rápido | | | Lento | Muy lento | | |
| 76 | 78 | 154 | 79,8% | 24 | 11 | 35 | 18,1% |

Grafica N° 24: Atención brindada-solución a problemas



| SUGERENCIAS | | | | | | | |
|-------------|--------|---------|--------|---------|--------|-----------|--------|
| Mejorar | % | Cambiar | % | Revisar | % | controlar | % |
| 47 | 24,35% | 43 | 22,28% | 59 | 30,57% | 44 | 22,80% |

SUGERENCIAS



Análisis e Interpretación.

El 79,8% de los encuestados manifiestan que el trato recibido cuando estuvo en la empresa Franquiciada B&Z fue positivo el 18,1% lo consideran negativa; la sugerencia más relevante recomienda revisar el trato que le brindan en la empresa el 30,57%

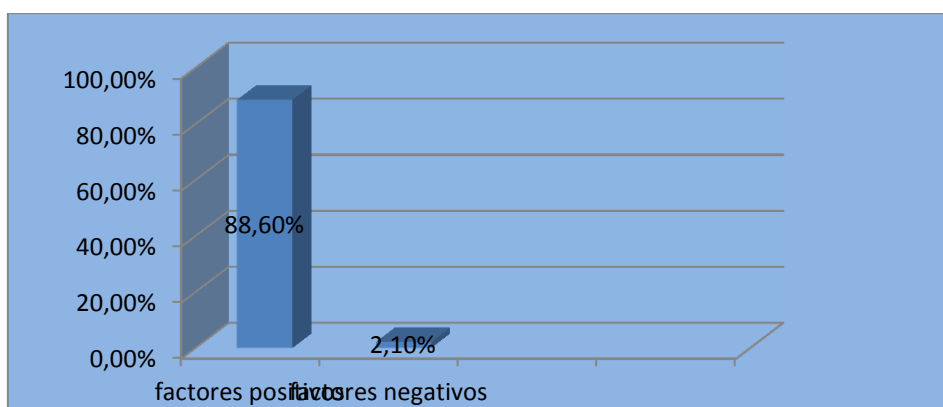
Solo el 2,07% de los encuestados no responden a la pregunta el 100% dan su sugerencias.

5.-¿ Encontró usted algún nivel de discriminación cuando estuvo en la empresa?

Cuadro N° 49 Nivel de discriminación

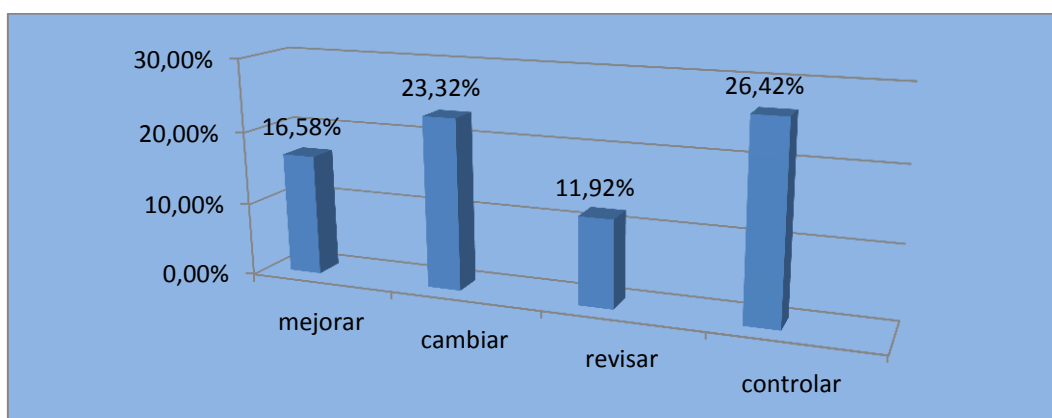
| Factores positivos | | Total | % | Factores negativos | | | |
|--------------------|--------------|-------|-------|--------------------|-----------|-------|------|
| Muy buena | buena | | | mala | Muy mala | Total | % |
| Siempre | Casi siempre | | | Casi nunca | nunca | | |
| Muy rápido | rápido | | | Lento | Muy lento | | |
| 26 | 145 | 171 | 88,6% | 0 | 4 | 4 | 2,1% |

Grafica N° 25: Atención brindada-solución a problemas



| SUGERENCIAS | | | | | | | |
|-------------|--------|---------|--------|---------|--------|-----------|--------|
| Mejorar | % | Cambiar | % | Revisar | % | controlar | % |
| 32 | 16,58% | 45 | 23,32% | 23 | 11,92% | 51 | 26,42% |

SUGERENCIAS



Análisis e Interpretación.

El 2,1% de los encuestados indican que hubo cierto nivel de discriminación cuando estuvo en la empresa Franquiciada B&Z lo cual es un factor negativo que se debe corregir el 88,6% manifiestan que no hubo ningún nivel de discriminación lo que se considera un indicador positivo. La sugerencia más relevante recomienda controlar el nivel de discriminación que existe en la empresa que representa el 26,42%

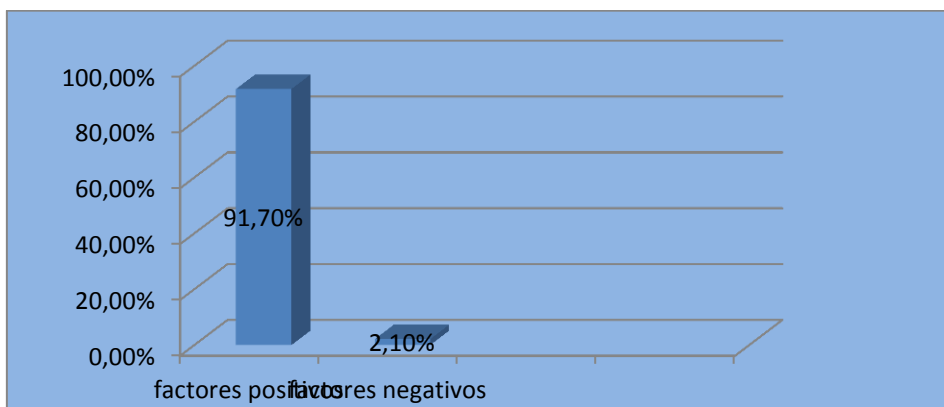
Solo el 9,33% los encuestados no responden a la pregunta el 78,24% dan sus sugerencias.

6.- ¿Cuándo se encontró con algún problema administrativo en la empresa le ayudaron a solucionar su problema rápidamente?

Cuadro N° 50: Problemas Administrativos

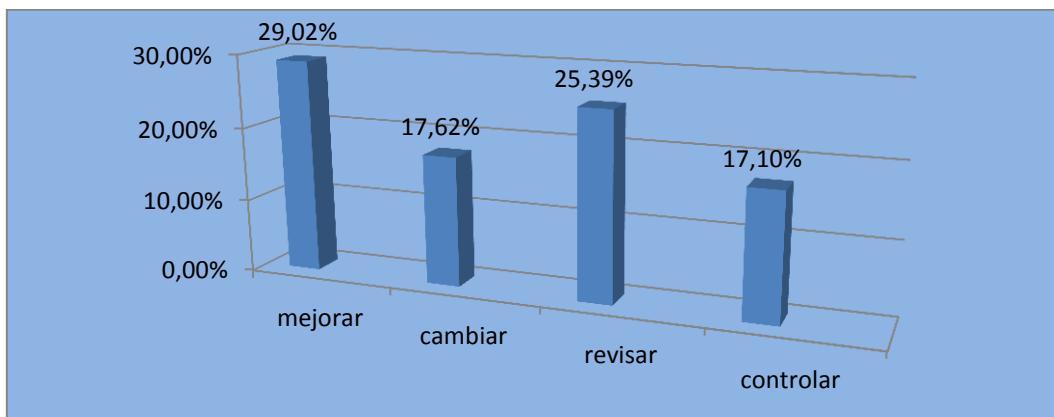
| Factores positivos | | Total | % | Factores negativos | | | |
|--------------------|--------------|-------|-------|--------------------|-----------|-------|------|
| Muy buena | buena | | | mala | Muy mala | Total | % |
| Siempre | Casi siempre | | | Casi nunca | nunca | | |
| Muy rápido | rápido | | | Lento | Muy lento | | |
| 134 | 43 | 177 | 91,7% | 4 | 0 | 4 | 2,1% |

Grafica N° 26: Atención brindada-solución a problemas



| SUGERENCIAS | | | | | | | |
|-------------|--------|---------|--------|---------|--------|-----------|--------|
| Mejorar | % | Cambiar | % | Revisar | % | controlar | % |
| 56 | 29,02% | 34 | 17,62% | 49 | 25,39% | 33 | 17,10% |

SUGERENCIAS



Análisis e Interpretación.

El 91,7% de los encuestados opinan que le ayudaron a solucionar cualquier inconveniente cuando estuvo en la empresa B&Z lo cual es un factor positivo, el 2,1% manifiestan que no les ayudaron a solucionar cualquier inconveniente lo que puede considerarse un factor negativo, la sugerencia más relevante recomienda mejorar la actitud en relación a solucionar los inconvenientes de los clientes de la empresa y que representa el 29,02%

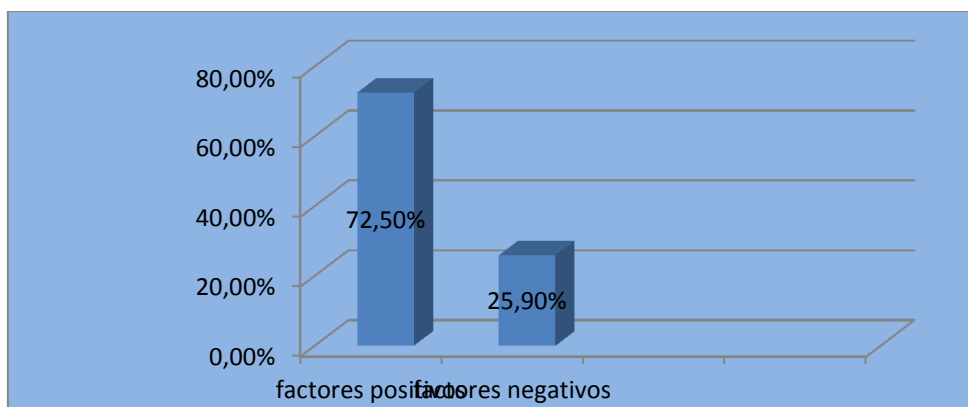
El 6,22% de los encuestados no responden a la pregunta el 89,12% dan sus sugerencias.

7.- ¿ El tiempo de espera para ser atendido, le parece:?

Cuadro N° 51: Tiempo de espera

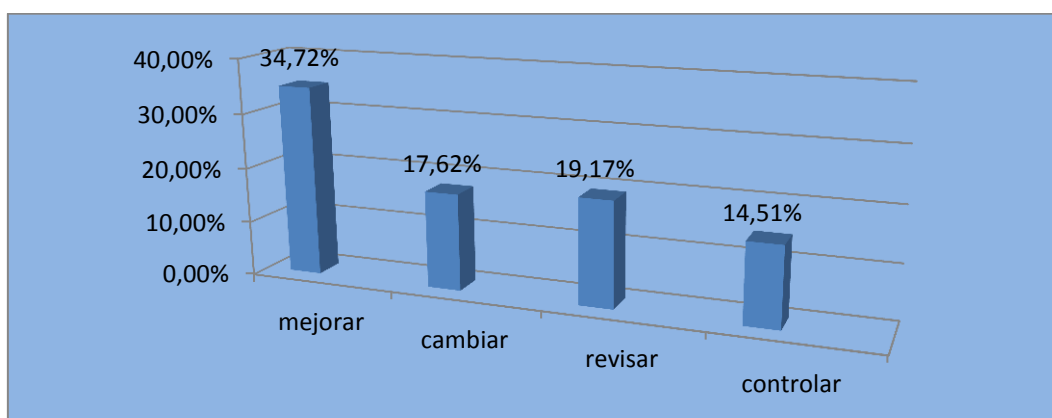
| Factores positivos | | Total | % | Factores negativos | | | |
|--------------------|--------------|-------|-------|--------------------|-----------|-------|-------|
| Muy buena | buena | | | mala | Muy mala | Total | % |
| Siempre | Casi siempre | | | Casi nunca | nunca | | |
| Muy rápido | rápido | | | Lento | Muy lento | | |
| 71 | 69 | 140 | 72,5% | 30 | 20 | 50 | 25,9% |

Grafica N° 27: Atención brindada-solución a problemas



| SUGERENCIAS | | | | | | | |
|-------------|--------|---------|--------|---------|--------|-----------|--------|
| Mejorar | % | Cambiar | % | Revisar | % | controlar | % |
| 67 | 34,72% | 34 | 17,62% | 37 | 19,17% | 28 | 14,51% |

SUGERENCIAS



Análisis e Interpretación.

El 72,5% de los encuestados opinan que el tiempo para ser atendidos fue muy rápido lo que se considera un factor positivo a favor de ella empresa Franquiada B&Z, el 25,9% manifiestan que el tiempo de espera para ser atendidos fue muy lento lo que puede considerarse un factor negativa. La sugerencia más relevante recomienda mejorar para reducir los tiempos de espera en la atención a los clientes de la empresa y que representa el 34,72%

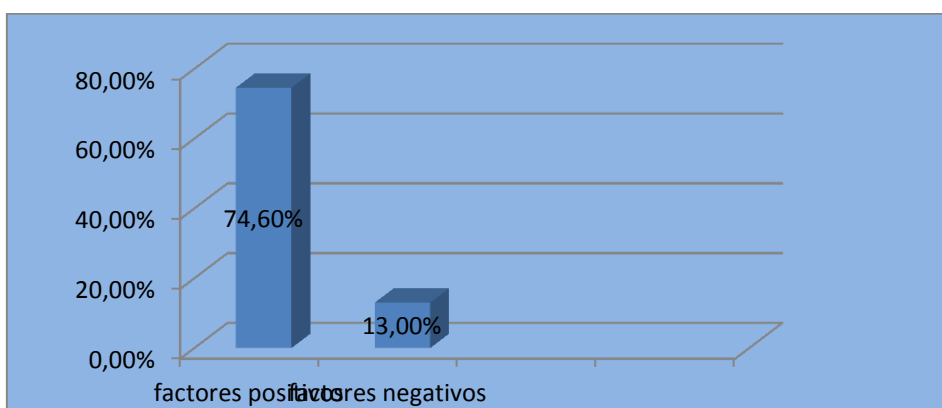
El 1,55% de los encuestados no responden a la pregunta el 86,01 dan sus sugerencias.

8.- Cuando usted acude a la empresa ¿conoce como realizar los trámites o productos que necesita?

Cuadro N° 52: conocimiento de trámites

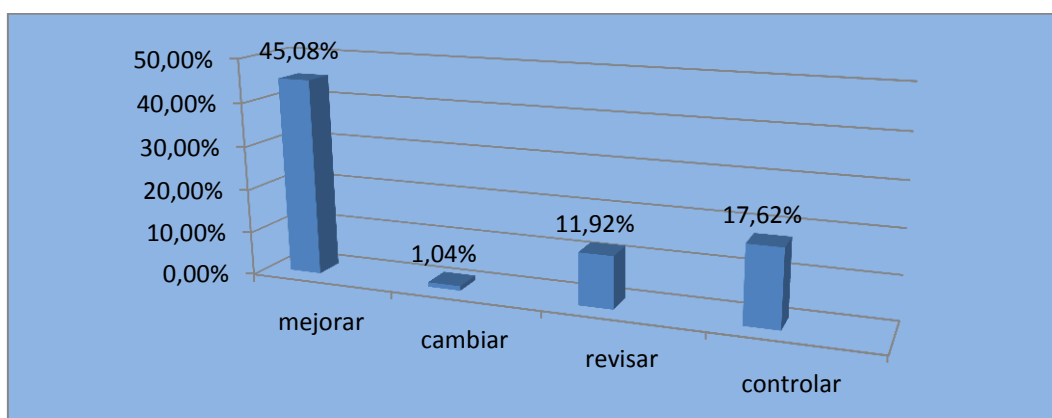
| Factores positivos | | Total | % | Factores negativos | | | |
|--------------------|--------------|-------|-------|--------------------|-----------|-------|-------|
| Muy buena | buena | | | mala | Muy mala | Total | % |
| Siempre | Casi siempre | | | Casi nunca | nunca | | |
| Muy rápido | rápido | | | Lento | Muy lento | | |
| 65 | 79 | 144 | 74,6% | 23 | 2 | 25 | 13,0% |

Grafica N° 28: Atención brindada-solución a problemas



| SUGERENCIAS | | | | | | | |
|-------------|--------|---------|-------|---------|--------|-----------|--------|
| Mejorar | % | Cambiar | % | Revisar | % | controlar | % |
| 87 | 45,08% | 2 | 1,04% | 23 | 11,92% | 34 | 17,62% |

SUGERENCIAS



Análisis e Interpretación.

El 74,6% de los encuestados manifiestan que conoce como se realizan los tramites cuando acude a la empresa el 13,0% manifiestan que no conocen como se realizan los tramites cuando llegan a la empresa lo que puede considerarse un factor negativo. La sugerencia mas relevante recomienda mejorar para incrementar acciones a fin de que los clientes conozcan como se realizan los tramites en la empresa, lo que representa el 45,08%

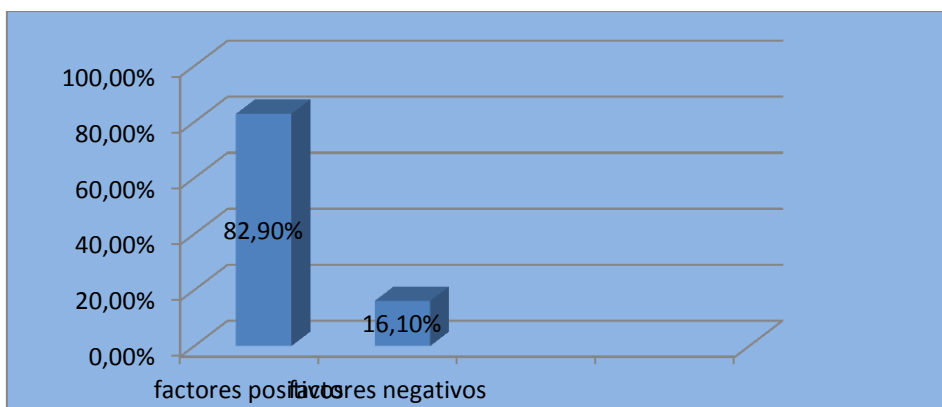
El 12,44% de los encuestados no responden a la pregunta el 75,65% dan sus sugerencias.

9.- Los horarios de atención que ha establecido la empresa es:

Cuadro N° 53: conocimiento de trámites

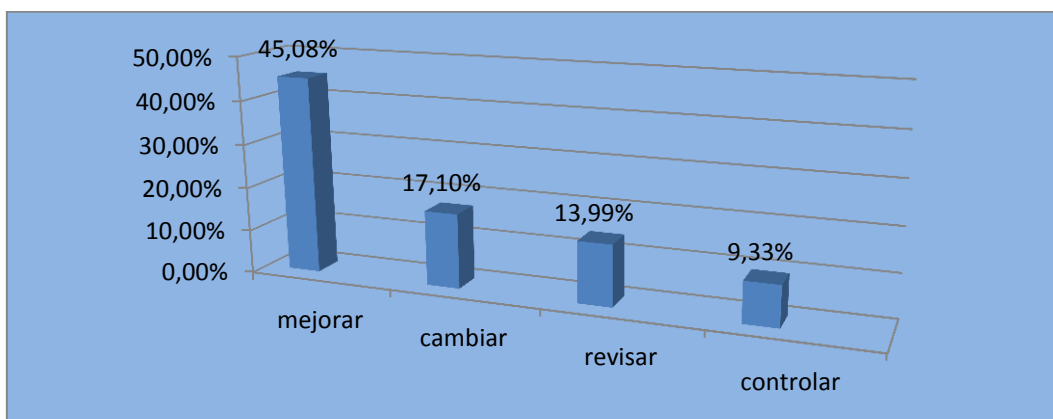
| Factores positivos | | Total | % | Factores negativos | | | |
|--------------------|--------------|-------|-------|--------------------|-----------|-------|-------|
| Muy buena | buena | | | mala | Muy mala | Total | % |
| Siempre | Casi siempre | | | Casi nunca | nunca | | |
| Muy rápido | rápido | | | Lento | Muy lento | | |
| 115 | 45 | 160 | 82,9% | 19 | 12 | 31 | 16,1% |

Grafica N° 29: Atención brindada-solución a problemas



| SUGERENCIAS | | | | | | | |
|-------------|--------|---------|--------|---------|--------|-----------|-------|
| Mejorar | % | Cambiar | % | Revisar | % | controlar | % |
| 87 | 45,08% | 33 | 17,10% | 27 | 13,99% | 18 | 9,33% |

SUGERENCIAS



Análisis e Interpretación.

El 82,9% de los encuestados creen que los horarios de atención son los adecuados, mientras que el 16,1% consideran lo contrario. La sugerencia más relevante recomienda mejorar los horarios de atención al público lo que representa el 45,8%

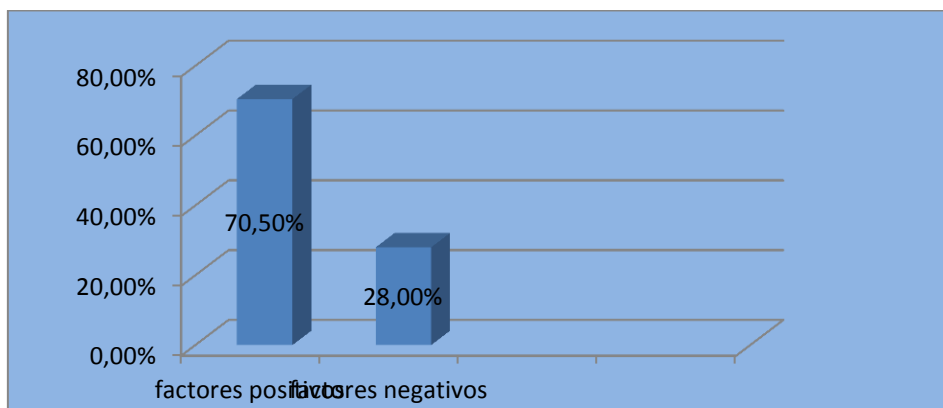
El 1,04% de los encuestados no responden a la pregunta el 85,49% dan sus sugerencias.

10.- El tiempo que demoran para despacharle sus productos le parece:?

Cuadro N° 54: duración de despacho de productos.

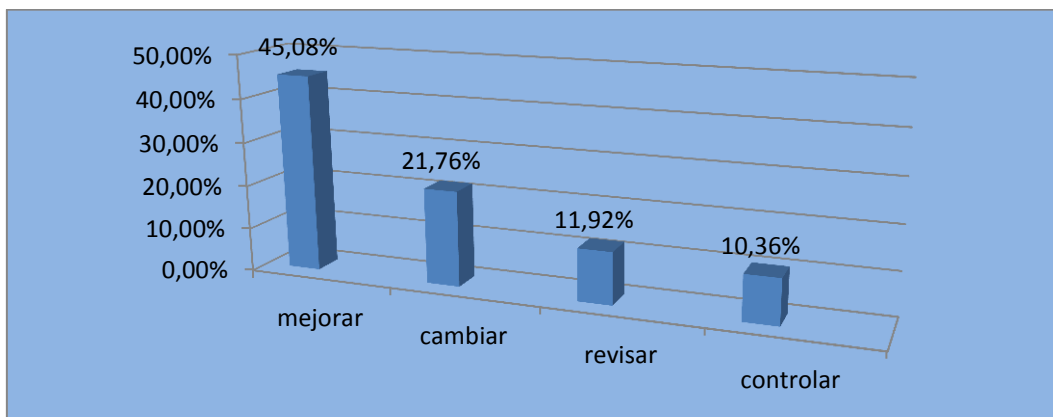
| Factores positivos | | Total | % | Factores negativos | | | |
|--------------------|--------------|-------|-------|--------------------|-----------|-------|-------|
| Muy buena | buena | | | mala | Muy mala | Total | % |
| Siempre | Casi siempre | | | Casi nunca | nunca | | |
| Muy rápido | rápido | | | Lento | Muy lento | | |
| 38 | 98 | 136 | 70,5% | 42 | 12 | 54 | 28,0% |

Grafica N° 30: Duración de despacho de los productos



| SUGERENCIAS | | | | | | | |
|-------------|--------|---------|--------|---------|--------|-----------|--------|
| Mejorar | % | Cambiar | % | Revisar | % | controlar | % |
| 87 | 45,08% | 42 | 21,76% | 23 | 11,92% | 20 | 10,36% |

SUGERENCIAS



Análisis e Interpretación.

El 70,5 de los encuestados creen que el tiempo de despacho de los productos es el adecuado mientras que el 28,0 consideran lo contrario. La sugerencia mas relevante recomienda mejorara a fin de reducir los tiempos de demora en despachar los productos lo que representa el 45,08%

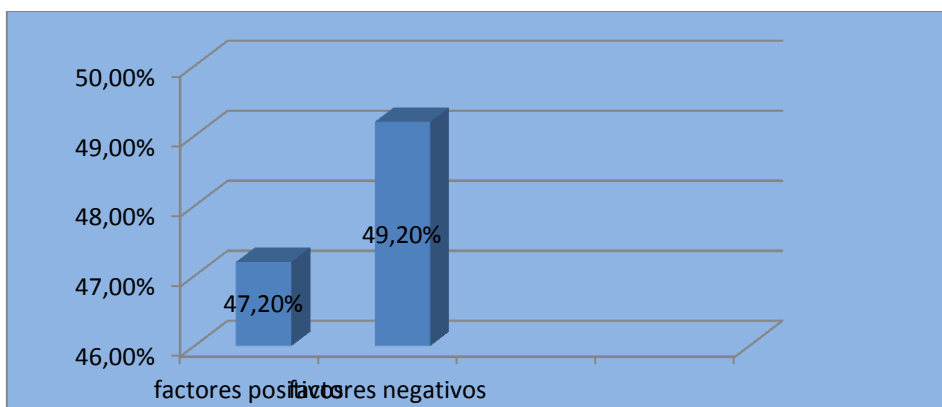
El 1,55% de los encuestados no responden a la pregunta el 89,12% dan su sugerencias.

11.-¿ La estructura del edificio de la empresa, a usted le parece.?

Cuadro N° 55: Estructura del edificio

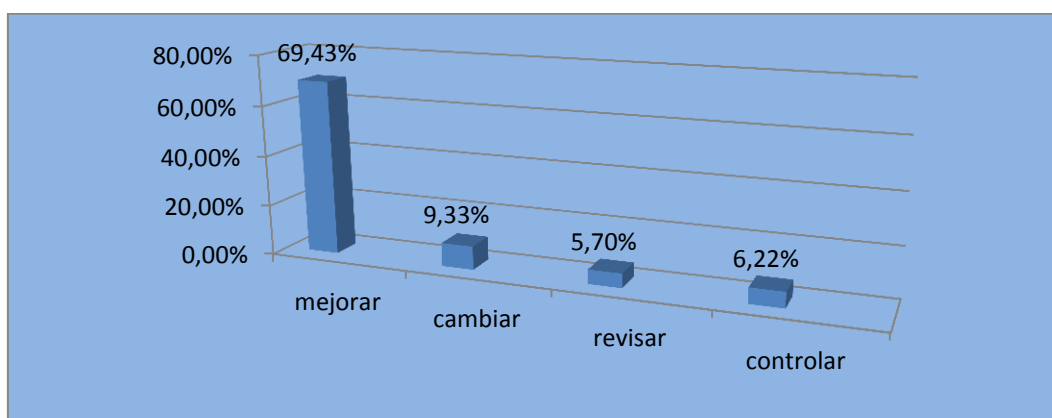
| Factores positivos | | | | Factores negativos | | | |
|--------------------|--------------|-------|-------|--------------------|-----------|-------|-------|
| Muy buena | buena | | | mala | Muy mala | | |
| Siempre | Casi siempre | Total | % | Casi nunca | nunca | Total | % |
| Muy rápido | rápido | | | Lento | Muy lento | | |
| 15 | 76 | 91 | 47,2% | 69 | 26 | 95 | 49,2% |

Grafica N° 31: Estructura del edificio



| SUGERENCIAS | | | | | | | |
|-------------|--------|---------|-------|---------|-------|-----------|-------|
| Mejorar | % | Cambiar | % | Revisar | % | controlar | % |
| 134 | 69,43% | 18 | 8,33% | 11 | 5,70% | 12 | 6,22% |

SUGERENCIAS



Análisis e Interpretación.

El 47,2% de los encuestados opinan que la estructura del edificio es adecuado para las labores que realiza la empresa el 49,2 consideran lo contrario. La sugerencia mas relevante recomienda mejorar la estructura del edificio para realizar las actividades de la empresa, lo que representa el 69,43%

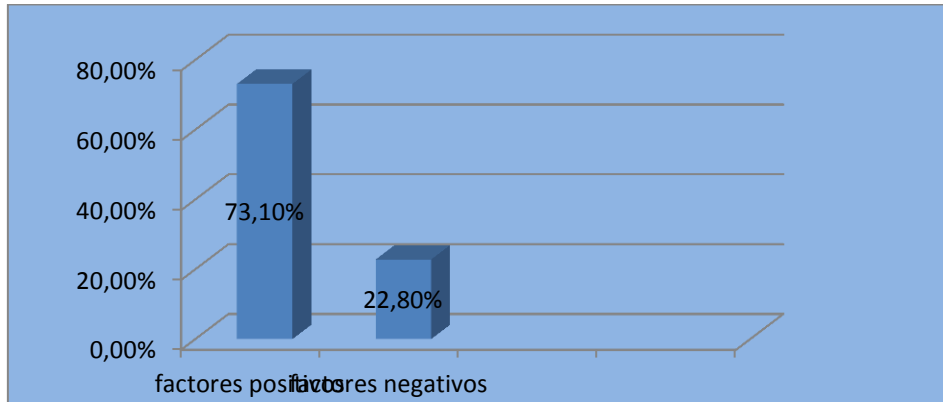
El 3,63% de los encuestados no responden a la pregunta el 90,675 dan sus sugerencias.

12.- ¿La funcionalidad del edificio de la empresa, a usted le parece:?

Cuadro N° 56: funcionalidad del edificio

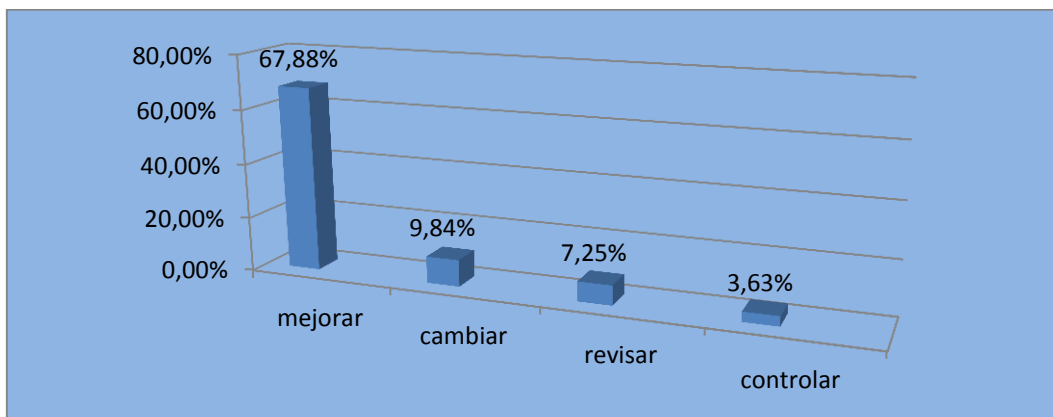
| Factores positivos | | Total | % | Factores negativos | | | |
|--------------------|--------------|-------|-------|--------------------|-----------|-------|-------|
| Muy buena | buena | | | mala | Muy mala | Total | % |
| Siempre | Casi siempre | | | Casi nunca | nunca | | |
| Muy rápido | rápido | | | Lento | Muy lento | | |
| 48 | 93 | 141 | 73,1% | 28 | 16 | 44 | 22,8% |

Grafica N° 32: Funcionalidad del edificio



| SUGERENCIAS | | | | | | | |
|-------------|--------|---------|-------|---------|-------|-----------|-------|
| Mejorar | % | Cambiar | % | Revisar | % | controlar | % |
| 131 | 67,88% | 18 | 9,84% | 14 | 7,25% | 7 | 3,63% |

SUGERENCIAS



Análisis e Interpretación.

El 73,1% de los encuestados opinan que la funcionalidad del edificio es muy buena y bueno para realizar las labores de la empresa, el 22,8% consideran lo contrario. La sugerencia más relevante recomienda mejorar la funcionalidad del edificio para realizar las actividades de la empresa lo que representa el 67,88%. El 4,15% de los encuestados no responden a la pregunta el 88,60% dan sus sugerencias.

La tabulación de las encuestas a 193 clientes que se cogieron en las instalaciones de la empresa Ferretería Franquiciada B&Z se muestra en la siguiente tabla en forma resumida.

Tabla Resultados cuantitativos de las encuestas de opinión de los clientes.

| | Factores Positivos | | Factores Negativos | | sugerencia | | | |
|--|--------------------|--------------|--------------------|-----------|------------|---------|---------|-----------|
| | Muy buena | Buena | Mala | Muy mala | | | | |
| | Siempre | Casi siempre | Casi nunca | Nunca | Mejorar | Cambiar | revisar | controlar |
| | Muy rápido | Rápido | Lento | Muy bueno | | | | |
| PREGUNTAS | | | | | | | | |
| 1.¿cómo le parece la atención brindada por parte del gerente propietario de la empresa? | 98 | 65 | 27 | 3 | 89 | 23 | 54 | 14 |
| 2, como le parece la atención de los empleados y trabajadores de la empresa | 42 | 85 | 51 | 12 | 58 | 13 | 3 | 78 |
| 3¿La atención que le brindaron para resolver su problema fue? | 45 | 63 | 21 | 1 | 45 | 32 | 76 | 35 |
| 4.¿Cómo fue el trato que le brindaron cuando estuvo en la empresa | 76 | 78 | 24 | 11 | 47 | 43 | 59 | 44 |
| 5.¿encontro usted algún nivel de discriminación cuando estuvo en la empresa? | 0 | 4 | 26 | 145 | 32 | 45 | 23 | 51 |
| 6¿Cuándo se encontró con algún problema administrativo en la empresa le ayudaron a solucionar rápidamente? | 134 | 43 | 4 | 0 | 56 | 34 | 49 | 33 |
| 7.¿el tiempo de espera para ser atendido le parece? | 71 | 69 | 30 | 20 | 67 | 34 | 37 | 28 |
| 8.¿Cuándo usted acude a la empresa conoce como realizar algún trámite de compra? | 65 | 79 | 23 | 2 | 87 | 2 | 23 | 34 |
| 9.¿los horarios de atención que ha establecido la empresa es? | 115 | 45 | 19 | 12 | 87 | 33 | 27 | 18 |

| | | | | | | | | |
|--|----|----|----|----|-----|----|----|----|
| 10.¿el tiempo que dura en despachar los productos le parece? | 38 | 98 | 42 | 12 | 87 | 42 | 23 | 20 |
| 11 ¿la estructura del edificio de la empresa le parece? | 15 | 76 | 69 | 26 | 134 | 18 | 11 | 12 |
| 12 ¿la funcionalidad del edificio de la empresa a usted le parece? | 48 | 93 | 28 | 16 | 131 | 19 | 14 | 7 |

Fuente: tabulación de las encuestas de opinión de los clientes

(Entorno externo)

Elaborado por: **La autora.**

La tabla 7 indica los resultados consolidados en factores positivos y factores negativos en base a los datos de la tabla 6 y además la ausencia de los criterios.

Tabla Resultados consolidados de las encuestas de opinión de los clientes.

| | Factores positivos | Factores negativos | Total | No responden total de encuestados 193 | Sugerencias | | | | Total | No responden total de encuestados 193 |
|--|--------------------|--------------------|-------|---------------------------------------|-------------|---------|---------|-----------|-------|---------------------------------------|
| | | | | | Mejorar | Cambiar | revisar | controlar | | |
| PREGUNTAS | | | | | | | | | | |
| 1 ¿cómo le parece la atención brindada por parte del gerente propietario de la | 163 | 30 | 193 | 0 | 89 | 23 | 54 | 14 | 180 | 13 |

| | | | | | | | | | | |
|--|-----|----|-----|----|-----|----|----|----|-----|----|
| empresa? | | | | | | | | | | |
| 2. como le parece la atención de los empleados y trabajadores de la empresa | 127 | 63 | 190 | 3 | 58 | 13 | 3 | 78 | 152 | 41 |
| 3.¿La atención que le brindaron para resolver su problema fue? | 108 | 22 | 130 | 63 | 45 | 32 | 76 | 35 | 188 | 5 |
| 4.¿Cómo fue el trato que le brindaron cuando estuvo en la empresa | 154 | 35 | 189 | 4 | 47 | 43 | 59 | 44 | 193 | 0 |
| 5.¿encontro usted algún nivel de discriminación cuando estuvo en la empresa? | 171 | 4 | 175 | 18 | 32 | 45 | 23 | 51 | 151 | 42 |
| 6¿Cuándo se encontró con algún problema administrativo en la empresa le ayudaron a solucionar rápidamente? | 177 | 4 | 181 | 12 | 56 | 34 | 49 | 33 | 172 | 21 |
| 7.¿el tiempo de espera para ser atendido le parece? | 140 | 50 | 190 | 3 | 67 | 34 | 37 | 28 | 166 | 27 |
| 8.¿Cuándo usted acude a la empresa conoce como realizar algún trámite de compra? | 144 | 25 | 169 | 24 | 87 | 2 | 23 | 34 | 146 | 47 |
| 9.¿los horarios de atención que ha establecido la empresa es? | 160 | 31 | 191 | 2 | 87 | 33 | 27 | 18 | 165 | 28 |
| 10.¿el tiempo que dura en despachar los productos le parece? | 136 | 54 | 190 | 3 | 87 | 42 | 23 | 20 | 172 | 21 |
| 11¿la estructura del edificio de la empresa le parece? | 91 | 95 | 186 | 7 | 134 | 18 | 11 | 12 | 175 | 18 |
| 12¿la funcionalidad del edificio de la empresa a usted le parece? | 141 | 44 | 185 | 8 | 131 | 19 | 14 | 7 | 171 | 22 |

Fuente: tabulación de las encuestas de opinión de los clientes

(Entorno externo)

Elaborado por: La autora.

Tabla 8 Resultados consolidados de las encuestas de opinión de los clientes en porcentajes.

| PREGUNTAS | Factores positivos | Factores negativos | Total | No responde n total de encuestados 193 | Sugerencias | | | | | No responden total de encuesta 193 |
|---|--------------------|--------------------|-------|---|-------------|---------|---------|-----------|--------|------------------------------------|
| | | | | | Mejorar | Cambiar | revisar | controlar | Total | |
| | | | | | | | | | | |
| 1 ¿cómo le parece la atención brindada por parte del gerente propietario de la empresa? | 84,5% | 15,5% | 100% | 0,00% | 46,11% | 11,92% | 27,98% | 7,25% | 93,26% | 6,74% |
| 2, como le parece la atención de los empleados y trabajadores de la empresa | 65,8% | 32,6% | 98,4% | 1,55% | 30,05% | 6,74% | 1,55% | 40,41% | 78,76% | 21,24% |
| 3 ¿La atención que le brindaron para resolver su problema fue? | 56,0% | 11,4% | 67,4% | 32,64% | 23,32% | 16,58% | 39,38% | 18,13% | 97,41% | 2,59% |
| 4. ¿Cómo fue el trato que le brindaron cuando estuvo en la empresa? | 78,8% | 18,1% | 97,9% | 2,07% | 24,35% | 22,28% | 30,57% | 22,80% | 100% | 0,00% |
| 5. ¿encontró usted algún nivel de discriminación cuando estuvo en la empresa? | 88,6% | 2,1% | 90,7% | 9,33% | 16,58% | 23,32% | 11,92% | 26,42% | 78,24% | 21,76% |
| 6 ¿Cuándo se encontró con algún problema administrativo en la empresa le ayudaron a solucionar rápidamente? | 91,7% | 2,1% | 93,8% | 6,22% | 29,02% | 17,62% | 25,39% | 17,10% | 89,12% | 10,88% |

| | | | | | | | | | | |
|---|-------|-----------|-------|--------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 7. ¿el tiempo de espera para ser atendido le parece? | 72,5% | 25,9 % | 98,4% | 1,55% | 34,72 % | 17,62 % | 19,17 % | 14,51 % | 86,01 % | 13,99 % |
| 8. ¿Cuándo usted acude a la empresa conoce como realizar algún trámite de compra? | 74,6% | 13,0 % | 87,6% | 12,44% | 45,08 % | 1,04 % | 11,92 % | 17,62 % | 75,65 % | 24,35 % |
| 9. ¿los horarios de atención que ha establecido la empresa es? | 82,9% | 16,1 % | 99% | 1,04% | 45,08 % | 17,10 % | 13,99 % | 9,33% | 85,49 % | 14,51 % |
| 10. ¿el tiempo que dura en despachar los productos le parece? | 70,5% | 28,0 % | 98,4% | 1,55% | 45,08 % | 21,76 % | 11,92 % | 10,36 % | 89,12 % | 10,88 % |
| 11. ¿la estructura del edificio de la empresa le parece? | 47,2% | 49,2 % | 96,4% | 3,63% | 69,43 % | 9,33 % | 5,70 % | 6,22% | 90,67 % | 9,33% |
| 12. ¿la funcionalidad del edificio de la empresa a usted le parece? | 73,1% | 22,8 % | 95,9% | 4,15% | 67,88 % | 9,84 % | 7,25 % | 3,63% | 88,60 % | 11,40 % |

Fuente: tabulación de las encuestas de opinión de los clientes

(Entorno externo)

Elaborado por: La autora.

La tabla 8 muestra los resultados de la encuesta de opinión en porcentajes el mismo que servirá para realizar el análisis cualitativo.

Matriz Resumen de la Evaluación del Criterio Externo Del desempeño de la empresa.

Considerando la escala de ponderación (tabla 5), en la cual la fortaleza alta, da un valor de 4, hasta un valor de 1 para una debilidad alta: y los factores positivos que corresponden a la primera columna de la tabla 8, entonces en nuestro estudio el resultado encontrado de 3,88 (tabla 9) indica una posesión fuerte en camino al desarrollo lo que es compatible con los porcentajes de mejoramiento sugeridos por los usuarios que representan el 39,7% cambiar el 14,6% revisar el 17,2% y controlar el 16,1% dando una media de 87,7% un impacto promedio positivo del 73,9% un impacto promedio negativo de 19,7% (ver tabla 8)

El porcentaje promedio que representa la ausencia de sugerencias es del 12,31% lo que significa que no experimentan impactos de falta de atención y que tiene relación con el promedio ponderado de las personas que no responden en cada una de las preguntas formuladas y que representa el 6,35%

Tabla Resumen de la Evaluación del criterio externo del desempeño de la empresa.

| Preguntas | Peso | Fortalezas | | Debilidades | | Peso ponderado |
|--|-------------|------------|----------|-------------|----------|----------------|
| | | Alta | Baja | Alta | Baja | Peso ponderado |
| 1 ¿cómo le parece la atención brindada por parte del gerente propietario de la empresa? | 0,30 | 4 | - | - | - | 1,20 |
| 2, como le parece la atención de los empleados y trabajadores de la empresa | 0,30 | - | 3 | - | - | 0,90 |
| 3¿La atención que le brindaron para resolver su problema fue? | 0,04 | - | 3 | - | - | 0,12 |
| 4.¿Cómo fue el trato que le brindaron cuando estuvo en la empresa | 0,04 | - | 3 | - | - | 0,12 |
| 5.¿encontro usted algún nivel de discriminación cuando estuvo en la empresa? | 0,04 | 4 | - | - | - | 0,16 |
| 6¿Cuándo se encontró con algún problema administrativo en la empresa le ayudaron a solucionar rápidamente? | 0,04 | 4 | - | - | - | 0,16 |
| 7.¿el tiempo de espera para ser atendido le parece? | 0,04 | - | 3 | - | - | 0,12 |
| 8.¿Cuándo usted acude a la empresa conoce como realizar algún trámite de compra? | 0,04 | - | 3 | - | - | 0,12 |
| 9.¿los horarios de atención que ha establecido la empresa es? | 0,04 | 4 | - | - | - | 0,16 |
| 10.¿el tiempo que dura en despachar los productos le parece? | 0,04 | - | 3 | - | 2 | 0,12 |
| 11¿la estructura del edificio de la empresa le parece? | 0,04 | - | - | - | - | 0,08 |
| 12¿la funcionalidad del edificio de la empresa a usted le parece? | 0,04 | - | 3 | - | - | 0,12 |
| SUMAN | 1,00 | | | - | | 3,38 |

Fuente: encuestas de opinión de los clientes

(Entorno externo) Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA FERRETERIA FRANQUICIADA B&Z DEL CANTON PINDAL.

Actitud (Etnos) motivación organizacional- capacidades organizacionales.

De acuerdo a la tabulación de los resultados de las encuestas ejecutadas a los empleados y trabajadores de la empresa Franquiciada B&Z relacionadas con el criterio interno de las motivaciones y capacidades para el desempeño de la empresa se realiza un análisis de la información en la siguiente sección.

Análisis de datos del criterio interno.

1. El entorno externo es conocido en un 53,1% en el mismo que tiene como elementos principales:
 - 1.1. Las Reglas que son conocidas en 67,1% en cuanto a:
 - Información de cambio de leyes.
 - Cambios en la empresa por influencia externa.
 - Sanciones a los funcionarios por incumplimiento.
 - Cumplimiento de la supervisión de acuerdo a la ley.
 - 1.2. Las Motivaciones, que indican que si se siente incentivados en un 52,6% en forma positiva en:
 - Incentivos por su trabajo en cuanto al entorno laboral
 - Factores históricos culturales empresariales religiosos
 - 1.3. Las capacidades es manifestada positivamente en 39,5%.
 - Su labor es adecuada de acuerdo a su habilidad dentro de la oferta laboral del medio
 - Acceso a la teología para realizar sus trabajos en forma eficiente y eficaz
 - Adecuada infraestructura del entorno para su trabajo.

2. La motivación laboral si la experimentan en un 46,4% cuyos elementos son:

2.1. Historia que motiva en 71,7%

- Evolución de la conducción que ha permitido cambios
- La forma de dirigir y administrar la empresa.
- Mejor atención.
- Atención ágil.
- Nuevas disposiciones.
- Despacho rápido.
- Nueva tecnología.
- Instalaciones adecuadas.

Pero también se ha señalado problemas como

- Falta de motivación
- Malas condiciones
- Falta de compañerismo.

La misión y la visión esta clara para la mayoría en cuanto a:

- La actividad que realizan.
- Ser la mejor empresa de sector
- Tener nuevos mercados brindar mucho mas productos.

Se reconoce lo siguiente.

- Que si existen valores de respeto, solidaridad, amabilidad, honestidad.
- Que se debe cumplir con el verdadero rol de la empresa.

En relación a la cultura.

- La influencia de hábitos laborales y personales frente al resto de empleados y trabajadores.

- Apoyo de la empresa para el mejoramiento del desempeño de la misma.
- Actitud positiva hacia el cambio.
- Acorde con los valores que exige la empresa.

2.2. En cuanto a incentivos se reconoce que se cumple el 21,1%

- Con alguna recompensa por su trabajo.
- Medianas remuneraciones.

3. La capacidad de la empresa es reconocida en el 71,5% con los siguientes elementos:

3.1. Liderazgo estratégico aceptado en 73,7%

- En cuanto al apoyo de los empleados a los jefes superiores
- En cuanto a la importancia de tener jefes de sección.
- Creen en su capacidad de estar al frente de un area de trabajo.
- Susceptibles a las sugerencias formuladas por los jefes.
- Tiene la oportunidad de sugerir cambios.

La planificación estratégica es reconocida por el 58,6%

- Por que se planea para tomar decisiones
- Se cuenta con el apoyo del gerente y jefe de talento humano
- No se a realizado ninguna evaluación del desempeño
- No existen procesos reales para elaborar los planes.
- La falta de colaboración impide el cumplimiento absoluto de la atención a los clientes.

3.3 La estructura organizacional es reconocida en el 86,3%

- Tiene de alguna manera definida las funciones que tiene que realizar cada empleado y trabajador de manera empírica.
- Reconocen que es necesario tener un jefe siempre al frente de todo.
- Indican que se puede organizar mejor el trabajo mediante personal responsable y de acuerdo a sus capacidades.

3.4. La estructura operativa es aceptada en el 67,3%

- La mayoría indican que las decisiones las toman solo los jefes.
- Están coordinadas las funciones de jefes para mejorar el desempeño.
- Los principios de calidad no se fortalecen con claridad.

Matriz. Resumen de la Evaluación del criterio interno de la evaluación del criterio interno de la motivación y las capacidades para el desempeño de la empresa.

Tabla Resumen de la Evaluación del criterio Interno de la Empresa.

| Elemento de consulta | Contesta si | | Contesta no | | No contesta | | Total |
|--------------------------------------|-------------|-------|-------------|-------|-------------|------|-------|
| | Núm. | % | Núm. | % | Núm. | % | |
| Entorno externo | | 53,1% | | 44,2% | | 2,8% | 100% |
| Reglas | | 67,1% | | 28,9% | | 3,9% | 100% |
| Motivaciones | | 52,6% | | 45,6% | | 1,8% | 100% |
| Capacidades | | 39,5% | | 57,9% | | 2,6% | 100% |
| II Motivación Organizacional | | 46,4% | | 51,6% | | 2,0% | 100% |
| Historia | | 71,7% | | 25,7% | | 2,6% | 100% |
| Incentivos | | 21,1% | | 77,6% | | 1,3% | 100% |
| III. Capacidad organizacional | | 71,5% | | 27,2% | | 1,4% | 100% |
| Liderazgo estratégico | | 73,7% | | 25,4% | | 0,9% | 100% |
| Planificación Estratégica | | 58,6% | | 40,6% | | 0,8% | 100% |
| Estructura Organizacional | | 86,3% | | 11,6% | | 2,1% | 100% |
| Estructura operativa | | 67,3% | | 31,0% | | 1,8% | 100% |
| PROMEDIO | | 57,0% | | 41,0% | | 2,0% | |

Fuente. Encuesta de opinión empleados y trabajadores

Tomando en consideración los elementos de la primera columna de la tabla 10 que es un resumen de la información presentada en el anexo nº4 y considerando la escala de ponderación en la cual la fortaleza alta da un valor

de 4, hasta un valor de 1 para una debilidad alta, se llega a generar una talla 11, la cual indica el criterio interno de la organización

Tabla Resumen de la Evaluación del criterio Interno de la motivación y las capacidades para el desempeño de la organización.

| Elemento | Peso | Fortalezas | | Debilidades | | Peso ponderado |
|--------------------------------------|-------------|------------|------|-------------|-------|----------------|
| | | Altas | baja | Altas | Bajas | |
| Entorno externo | 0,2% | - | 3 | - | - | 0,6 |
| Reglas | - | - | 3 | - | - | |
| Motivaciones | - | - | 3 | - | - | |
| Capacidades | - | - | 3 | - | 2 | |
| II Motivación Organizacional | 0,3 | - | - | - | 2 | 0,6 |
| Historia | - | - | 3 | - | - | - |
| Incentivos | - | - | - | 1 | - | - |
| III. Capacidad organizacional | 0,5 | - | 3 | - | - | 1,5 |
| Liderazgo estratégico | - | - | 3 | - | - | |
| Planificación Estratégica | - | - | 3 | - | - | |
| Estructura Organizacional | - | 4 | - | - | | |
| Estructura operativa | - | - | 3 | - | | |
| Suman | 1,0 | - | - | - | - | 2,7 |

Fuente encuesta de opinión de empleados y trabajadores.
Elaborado por la autora.

El factor encontrado es de 2,7 lo que indica que la empresa Ferretería Franquiada B&Z del canton Pindal, es una empresa que va camino al fortalecimiento ya que la media de los factores de ponderación es de 2 y en el caso de estudio se encontró un valor mayor que fue de 2,7. Este resultado

indica una posición interna en cambio al desarrollo lo que es compatible con los porcentajes de mejoramiento sugerido por los clientes.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA.

Evaluación del desempeño de la empresa a base de los resultados del criterio del entorno e interno.

Análisis de datos.

Eficacia: relacionadas con los logros, alcances, metas.

Tiene una media del 74% de los resultados del criterio Externo tomados de la consulta externa, a cerca de las percepciones positivas de los clientes (ver tabla 8)

Cuyos elementos son:

- ✓ Cumplimiento de la misión.
- ✓ Metas.
- ✓ Objetivos
- ✓ Actividades
- ✓ Indicadores cuantitativos.
- ✓ Indicadores cualitativos.
- ✓ Grado de cumplimiento
- ✓ Como consideran los clientes.
- ✓ Monitorea de la efectividad.
- ✓ Retroalimentación mediante información continua.

Eficiencia: Relacionadas con la optimización de recursos.

Tiene una media del 74% de los resultados del criterio externo, tomados, de la consulta externa, acerca de las percepciones positivas de los clientes.

Cuyos elementos son:

- ✓ Relación entre el servicio y el costo.
- ✓ Son eficientes los recursos humanos.
- ✓ Son eficientes los recursos financieros.
- ✓ Son eficientes los recursos físicos
- ✓ Productividad del personal
- ✓ Capacidad ocupada de activos fijos.
- ✓ Relación del sistema administrativo con los costos.
- ✓ Existe la implementación de calidad para la eficiencia.
- ✓ Compara la empresa los resultados de las metas.

Relevancia: relacionada con la capacidad de adaptarse a los cambios.

De los resultados del criterio interno, tomando el promedio de entorno externo es conocido en 53,1% la motivación de la empresa si la experimentan en 46,4% la capacidad de la empresa es reconocida en el 75% obtenido de la tabla 10, obteniendo una media de 57,%

Cuyos elementos son:

- ✓ Se realiza sondeos de opinión a los clientes externos.
- ✓ Los cambios le permiten adaptarse a la empresa.
- ✓ Se modifica la planificación para conseguir mas capacidad.
- ✓ Se examina regularmente la misión.
- ✓ Se informa con oportunidad de las necesidades de los clientes
- ✓ Adaptan la estrategia del entorno.

- ✓ Modifica parte de su tecnología.
- ✓ Estimula la innovación

Viabilidad financiera.

Tabla resultados de la entrevista con la persona encargada del área financiera contable de la empresa.

| Nº | Preguntas | Factores positivos | | Factores negativos | |
|----|--|--------------------|----------------|--------------------|--------|
| | | Siempre | Frecuentemente | A veces | Nunca |
| | | 80%-100% | 50%-80% | 30%-50% | 0%-30% |
| 1 | ¿considera usted que la empresa es capaz de generar ingresos para responder a las necesidades? | 90% | | | |
| 2 | ¿cree que la empresa genera ganancias? | | 70% | | |
| 3 | ¿la empresa ha recibido apoyo de las fuentes de financiamiento? | | 70% | | |
| 4 | ¿la empresa ha generado mas ingresos que gastos en forma constante? | | 75% | | |
| 5 | ¿se puede mantener la empresa a si misma en este entorno competitivo? | | 75% | | |
| 6 | ¿son los activos mayores que los pasivos? | 90% | | | |
| 7 | ¿mantiene la empresa exedentes razonables de dinero para utilizar durante tiempos difíciles? | | 70% | | |
| 8 | ¿monitorea la empresa sus finanzas de forma regular | | 60% | | |
| 9 | ¿monitorea la empresa los activos del capital y su depreciación? | | 60% | | |

SUMA: 180% 480,0%

PROMEDIOS:90% 68,6%

PROMEDIO GLOBAL 79,3%

FUENTE: Entrevista realizada a la persona encargada del área financiera contable de la empresa (ver anexo n°1)

ELABORADO POR: La autora.

En base a la entrevista ejecutada través de un dialogo abierto con la persona encargada del área financiera – contable se a logrado determinar un promedio de 79,3% debido al manejo económico que representa el de cumplimiento de tópicos financieros, debido a su actividad económica que realiza (ver tabla 12) todo el resultado de la viabilidad financiera debido a que:

- ✓ Genera sus propios ingresos.
- ✓ Hay apoyo de fuentes de financiamiento.
- ✓ Los ingresos superan a los gastos.
- ✓ Monitorea sus finanzas.
- ✓ Mantiene excedentes de dinero
- ✓ Se mantiene en el entorno competitivo.
- ✓ Monitorea sus activos y su depreciación.

MATRIZ RESUMEN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA A BASE DE LOS RESULTADOS DEL CRITERIO DEL ENTORNO EXTERNO E INTERNO.

TABLA RESULTADO FINAL DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA FERRERERIA FRANQUICIADA B&Z DEL CANTON PINDAL

| Indicadores para la evaluación del desempeño. | % determinado | Peso | Fortalezas | | Debilidades | | Peso ponderado |
|---|---------------|-------------|------------|------|-------------|-------|----------------|
| | | | Altas | baja | Altas | Bajas | |
| Efectividad | 74% | 0,25 | - | 3 | - | - | 0,75% |
| Eficiencia | 74% | 0,25 | - | 3 | - | - | 0,75% |

| | | | | | | | |
|------------------------------|--------------|-------------|---|----------|---|---|--------------|
| Relevancia | 57% | 0,25 | - | 3 | - | - | 0,75% |
| Viabilidad financiera | 79,3% | 0,25 | - | 3 | - | - | 0,75% |
| Suman | | 1.00 | - | - | - | - | 3,00 |

Fuente: entrevista a encuestados del entorno externo e interno.
Elaborado por la autora.

Tomando en consideración los resultados obtenidos de la tabla nº 13 nuestro estudio ha arrojado el indicador de desempeño 3,0 lo cual significa que es una empresa fortalecida, lo cual debe capitalizarse para obtener una gran ventaja competitiva.

El indicador de 3.0/4.0 muestra que la empresa esta en un buen nivel competitivo y que debe descubrirse mejores oportunidades para expandir su cobertura

h. CONCLUSIONES

Luego de haber realizado el trabajo teórico práctico pongo a consideración las siguientes conclusiones que a continuación detallo:

- ✓ El nivel directivo de la ferretería “FRANQUICIADA B&Z” tiene un limitado conocimiento de la administración del talento humano por lo tanto repercute en la Dirección, ejecución de los planes estratégicos de la empresa.
- ✓ El personal de la Empresa Franquiciada B&Z no conoce las principales tareas o funciones del cargo y los requisitos que el cargo exige, debido a la falta de una descripción y análisis a cada puesto de trabajo.
- ✓ No posee una definición clara del nivel jerárquico de cada puesto dentro de la estructura de la empresa, causando confusión entre los empleados ya que desconocen la relación de dependencia de su cargo.
- ✓ En lo que se refiere a la valuación de puestos en la Ferretería Franquiciada B&Z del cantón Pindal se puede decir que en ningún momento se ha ejecutado algún sistema existente para el caso.
- ✓ Debido a las deficiencias detectadas en cuanto a la gestión de personal, se planteo el manual de clasificación de puestos el mismo que contiene la clave del puesto, las funciones, la dependencia, experiencia y condiciones que debe poseer los ocupantes de cada puesto de trabajo en la Empresa Franquiciada B&Z del Cantón Pindal.

- ✓ Además se estableció el sistema de valuación por puntos, el cual garantizara una remuneración justa a los empleados considerando el aporte que brinda a la entidad.
- ✓ La empresa Ferretería Franquiciada B&Z del Canton Pindal es una empresa que se esfuerza por prestar una buena atención a sus clientes, brindando un servicio con calidad y calidez, situación que la hace como empresa designada a desarrollar fortalezas que la volverán día más competitiva.
- ✓ Las motivaciones y capacidades determinadas indican que la empresa Franquiciada B%Z es una empresa que se orienta a ganar una buena imagen corporativa, pero que tiene sus limitaciones en la parte tecnológica, elemento indispensable para prestar servicios de calidad y seguridad laboral, unido todo a las exigencias de los clientes.
- ✓ Existe una correlación entre la actitud de compromiso por parte de los colaboradores y la gerencia de la empresa Franquiciada B&Z para alcanzar las metas y objetivos propuestas.
- ✓ El indicador de desempeño encontrado refleja un considerable nivel de desempeño organizacional, lo que la ubica en un sector privilegiado de las empresas de la localidad ya que al estar con un valor de 3.0/4.0 le hacen merecedor del reconocimiento como empresa modelo a pesar de algunos inconvenientes que deben corregirse que pueden considerarse críticos pero que le permitirán un servicio adecuado para los clientes mas exigentes.

i. RECOMENDACIONES

Luego de haber realizado las conclusiones pongo a consideración las siguientes recomendaciones:

- Hacer uso de la propuesta presentada en el presente informe cuya finalidad es mejorar la gestión del talento humano en la Empresa Ferretería “FRANQUICIADA B&Z”

- Poner en consideración el Manual de Clasificación de Puestos y la Valuación de Puestos para la Empresa Ferretería “FRANQUICIADA B&Z” del Cantón Pindal Provincia de Loja, para que puedan apreciar en forma sistemática el desempeño de cada persona en el cargo, ya que esto permitirá determinar si el empleado está acorde con las funciones que desempeña y si este cumple con los requisitos que el cargo exige.

- Entregar una impresión del Manual de Clasificación de Puestos a cada empleado con la finalidad de que cada uno conozca sus responsabilidades y funciones, contribuyendo a eliminar la duplicidad de funciones y minimizar la evasión de responsabilidades.

- Que se ponga en práctica la valuación de puestos por puntos ya que a través de este estudio se logró establecer que el personal de la Empresa Ferretería Franquiciada B&Z tenga un ajuste salarial mejorando su estado económico.

- La implementación de la valuación de puestos en el Ferretería Franquiciada B&Z deberá llevarse a cabo con la iniciativa del gerente de la empresa, siempre en forma positiva y mediante una comunicación organizacional efectiva y una retroalimentación de los colaboradores respecto a los resultados obtenidos.
- Hacer conocer al departamento de talento humano de la empresa B&Z de los estudios realizados que es lo que falta por cumplir a fin de fortalecer afectivamente a todos los colaboradores de la empresa.
- Realizar investigaciones de evaluación del desempeño de la empresa al menos cada año con la finalidad de ir descubriendo factores que deben de irse corrigiendo o fortaleciendo para estar a la vanguardia de las empresas de la localidad en utilizar herramientas de diagnóstico y control como lo establece las ciencias administrativas.

j. BIBLIOGRAFÍA

- BURAK, Elmer. “Administración de personal y recursos humanos”
- Fernández, Manuel. “Análisis u descripción de puestos de trabajo: teoría métodos ejercicios “Ediciones Días de santos.
- ORUE, Juan. Manuel de valoración de puestos y calificación de meritos. Ediciones Deusto.
- RODRIGUEZ, Joaquín. Administración moderna del personal. Séptima edición, 2007.
 - **Amorós Eduardo.** Comportamiento Organizacional, en busca del desarrollo de ventajas competitivas. Universidad Católica Santo Toribio D Mogrovejo- USAT (Perú) 1998.
 - **Cuesta, A.** Tecnología de Recursos Humanos conferencia desarrollada en el 1er Taller Nacional sobre R.H en la ciencia ISPJAE, Habana.1997.
 - **Lusthaus Charles.** Evaluación Organizacional marco para mejorar el desempeño: Banco Interamericano de Desarrollo Washington D.C. 2002.

Vidal Arizabaleta Elizabeth. Diagnostico organizacional: evaluación sistemática del desempeño empresarial en la era digital, Ecoe Ediciones Bogotá 2004.

Páginas de internet:

- [Hpp:admindeempresas.blogspot.com/2008/06/etapas-en-el-analisis-de-cargos.html](http://admindeempresas.blogspot.com/2008/06/etapas-en-el-analisis-de-cargos.html).
- [Http://www.adn.gob.do/index2.php?option=com-docman&task=doc-view&gid=77&itemid](http://www.adn.gob.do/index2.php?option=com-docman&task=doc-view&gid=77&itemid).
- <http://www.mitecnologico.com/Main/ElaboracionPracticadelanalisidepuesto>
- <http://es.scribd.com/doc/63000492 analisis-de-puesto>

k. ANEXOS**ANEXOS 1: RESUMEN DEL PROYECTO****a. TEMA**

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA FRANQUICIADA B&Z DEL CANTÓN PINDAL DE LA PROVINCIA DE LOJA”

b. PROBLEMÁTICA.

En la actualidad la empresa antes mencionada posee algunos conflictos en cuanto al correcto manejo de las reglas, además se visualiza que los empleados no tienen claro sus funciones a desarrollar situación que se relaciona con la falta de un sistema de valuación de puestos de trabajo, tanto para los administrativos como para los empleados de la Ferretería Franquiciada B&Z, luego de una visita previa a la empresa se evidencio los siguientes aspectos.

Desde sus inicios la empresa Franquiciada B&Z no ha realizado un manual de funciones, lo cual dificulta que los empleados conozcan sus deberes y responsabilidades dentro de la empresa.

- No sé a realizado una valuación de los puestos de trabajo, en forma técnica, es decir no se ha efectuado un análisis y descripción de los cargos

para conocer su contenido y sus especificaciones con el fin de administrar de mejor manejo el talento humano, lo cual permitiría potenciar tanto la buena comunicación entre los colaboradores, como su motivación al tener las reglas claras.

- Las situaciones mencionadas anteriormente dan lugar a que las personas que laboran en la empresa Ferretería Franquiada B&Z no posean las habilidades requeridas para cada puesto que ocupan; teniendo en riesgo el rendimiento corporativo de la empresa.
- Teniendo en cuenta las dificultades encontradas en la empresa se considera necesario el estudio del problema el mismo que se planteo de la siguiente manera: La falta de un Manual de Funciones Valuación de Puestos por puntos y Evaluación del Desempeño de la Empresa en la Ferretería Franquiada B&Z del Cantón Pindal de la provincia de Loja. No permite el máximo aprovechamiento del talento humano que posee la empresa.

c. OBJETIVOS.

OBJETIVO GENERAL

Crear un Manual de Funciones Valuación de puestos por puntos para el talento humano y Evaluación del desempeño de la empresa Ferretería Franquiada B&Z del Cantón Pindal Provincia de Loja.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Realizar un diagnóstico situacional de la empresa Franquiada B&Z del Cantón Pindal Provincia de Loja.

- Identificar los cargos que ocupa cada empleado dentro de la empresa.
- Identificar los factores que se van utilizar para la valuación de puestos de trabajo.
- Establecer los grados de los factores establecidos.
- Realizar la valuación de cargos para la empresa.
- Elaborar un Manual de funciones y valuación de puestos por puntos para la empresa Ferretería Franquiciada B&Z del Cantón Pindal.

d. **METODOLOGÍA.**

Para alcanzar los resultados de la presente investigación se emplearon métodos como el Inductivo- Deductivo que permitió tomar datos de una muestra previamente elaborada la cual nos permitió descubrir información relevante del desempeño de la empresa el método analítico para identificar los procesos de la empresa, el método estadístico para tabular, analizar e interpretar los datos recolectados con la técnica de encuesta y entrevista y la metodología MAIO(Modelo de Análisis Institucional y Organizacional)la cual es la principal metodología utilizada en la actualidad para evaluar el desempeño de la empresa la misma que permitió obtener indicadores de rendimiento y desempeño que son el objeto principal de la presente investigación

PROCEDIMIENTO.

El procedimiento a seguir para el desarrollo del presente trabajo es el siguiente:

Se iniciara con el análisis y recopilación de información referente a las variables del problema en este caso al Manual de Funciones Valuación de Puestos por puntos y evaluación del Desempeño de la Empresa con la finalidad de conocer los aspectos más relevantes del problema en estudio.

A continuación se procederá a elaborar un cuestionario de preguntas esta encuesta será aplicada a todos los empleados de la empresa objeto de estudio; por medio del uso de esta técnica se recabara información referente a las funciones y responsabilidades que actualmente están desempeñando los empleados.

Seguidamente se estudiara la información obtenida la cual permitirá establecer las responsabilidades, funciones, exigencias del puesto formación académica que debe poseer la persona que ocupa el puesto entre otros aspectos, elementos que permitirán elaborar la valuación de puestos, aplicando el sistema de puntos para la empresa Franquiciada B&Z del Cantón Pindal.

ANEXO 2: ENTREVISTA A GERENTE

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
 MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
 CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
 Entrevista a Gerente

En calidad de Estudiante de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Loja, me encuentro empeñada a elaborar una “ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS PARA LA EMPRESA FERRETERIA FRANQUICIADA B&Z DEL CANTOÓN PINDAL PROVINCIA DE LOJA” para lo cual le solicito de la manera más comedida y respetuosa, se digne contestar las siguientes preguntas.

1. ¿Cuánto tiempo lleva administrando la Empresa Ferretería Franquiciada B&Z?

.....

2. ¿Qué nivel de instrucción posee?

.....

3. ¿La empresa Franquiciada B&Z cuenta con un manual de funciones?

.....

4. ¿Se da a conocer en forma escrita a los empleados que reciente ingresan a la empresa las funciones y responsabilidades que corresponden a su puesto de trabajo?

.....

5. ¿Se ha definido las funciones y responsabilidades de cada cargo que se ejecuta en la Empresa Franquiciada B&Z?

.....

6. ¿En base a que parámetro o modelo se calculan los sueldos de los empleados de la Empresa Franquiciada B&Z.

.....
7. ¿Cree usted que las remuneraciones de cada puesto se encuentran acorde a las exigencias del mismo?

.....
8. ¿considera usted que las remuneraciones que la Empresa ofrece a sus empleados satisface las necesidades básicas?

.....
9. ¿Se ha realizado cursos de capacitación para los empleados de la empresa Franquiciada B&Z?

.....
10. ¿Cree necesaria la elaboración de un manual de funciones y valuación de puestos por puntos que permita evaluar la eficiencia en la administración del personal?

.....

Gracias por su colaboración.

ANEXO 3: ENCUESTA A EMPLEADOS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
 MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
 CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
 Encuesta empleados.

En calidad de Estudiante de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Loja, me encuentro empeñada a elaborar una "ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS POR Puntos EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA FERRETERIA FRANQUICIADA B&Z DEL CANTOÓN PINDAL PROVINCIA DE LOJA" para lo cual le solicito de la manera más comedida y respetuosa, se digne contestar las siguientes preguntas.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre de su área.....

Nombre de su departamento:.....

Nombre y puesto del jefe inmediato.....

1. **¿Cuál es el cargo que ocupa dentro de la empresa Franquiciada B&Z?**

.....

2. **¿Cuántos años viene prestando sus servicios en la Empresa Franquiciada B&Z?**

0 a 1 año ()

1 año un mes a 2 años ()

2años 1 mes a 3 años ()

3 años 1 mes a 5 años ()

5 años o más ()

3. **¿La Empresa Franquiciada B&Z posee un manual de clasificación de puestos que le permita identificar las diferentes funciones que debe realizar en la empresa?**

SI ()

NO ()

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

Bachiller. ()

Técnico ()

Profesional ()

Diplomado Superior ()

Especialista ()
 Maestría ()

5. ¿Usted para ingresar a la empresa fue mediante?

Concurso ()
 Recomendaciones ()
 Amistad ()

6. ¿Conoce usted cual es la misión de la ferretería franquiciada B&Z?

Si ()
 No ()

7. ¿conoce usted la visión de la empresa?

Si ()
 No ()

8. ¿tiene conocimiento de las políticas de la ferretería Franquiciada B&Z?

Si ()
 No ()

9. ¿usted desempeña las funciones para las que fue contratado o viene desempeñando otras funciones que no le corresponden a su puesto de trabajo?

Si ()
 No ()

11. ¿Qué grado de criterio de iniciativa tiene su cargo dentro de la empresa Franquiciada B&Z?

Elevada iniciativa ()
 Mediana iniciativa ()
 Poca iniciativa ()

12. En el cargo que desempeña dentro de la Empresa Franquiciada B&Z ¿Qué grado de esfuerzo mental utiliza?

Elevado grado mental ()
 Mediano grado mental ()
 Poca grado mental ()
 Ninguno ()

13. Para el cumplimiento de sus actividades dentro de la Empresa Franquiciada B&Z ¿qué grado de esfuerzo físico requiere?

- Elevado esfuerzo físico. ()
 Mediano esfuerzo físico ()
 Poco esfuerzo físico ()
 Ninguno ()

14. ¿Se encuentra satisfecho con la remuneración que percibe por las funciones que desempeña en la Empresa Franquiciada B&Z?

- Si ()
 No ()

15. ¿El puesto que usted desempeña en la empresa Franquiciada B&Z está acorde con la profesión que usted tiene?

- SI ()
 NO ()

16. ¿Cuándo existen problemas a lo interno de la Empresa Franquiciada B&Z quien los resuelve?

- Los resuelve el dueño de la ferretería franquiciada B&Z ()
 Los resuelve el jefe inmediato ()
 No se realiza ninguna acción. ()

17. ¿Usted conoce si la ferretería Franquiciada, cuenta con un programa de capacitación para sus empleados?

- Si ()
 No ()

18. ¿Cómo cree usted que debería ser la capacitación que les brinda la ferretería franquiciada B&Z.

- Mensual ()
 Trimestral ()
 Semestral ()
 Anual ()

19. ¿En el cargo que desempeña usted responde?

- Por su propio trabajo ()
 Por un departamento ()
 Por un sección ()

Gracias por su colaboración.

ANEXOS 4: ENTREVISTA A PROPIETARIO

Entrevista

Entrevista dirigida al propietario de la empresa y al encargado del área financiera.

Señor (a).....

Estoy llevando un proceso investigativo sobre el desempeño de la empresa y en esta ocasión me gustaría que me ayuden respondiendo una vez más a la preguntas relacionadas con el entorno en el que se desarrollan las actividades de la empresa. Con la capacidad instalada que posee y las motivaciones que se desarrollan con esta información podre culminar con la última parte de la investigación de mi proyecto de tesis que me he propuesto y además poder ayudar a conocer como se vienen desarrollando sus actividades y si es preciso mejorarlas o repotenciarlas.

1. ¿Considera usted que la empresa es capaz de generar ingresos para responder a las necesidades?

Opciones

| siempre | frecuentemente | A veces | Nunca |
|---------|----------------|---------|-------|
| | | | |

Respuesta

2. ¿Cree que la empresa genera ganancias?

Opciones

| siempre | frecuentemente | A veces | Nunca |
|---------|----------------|---------|-------|
| | | | |

Respuesta

3. ¿La empresa ha recibido apoyo de las fuentes de financiamiento?

| | | | | |
|------------------|----------------|-----------------------|----------------|--------------|
| Opciones | siempre | frecuentemente | A veces | Nunca |
| Respuesta | | | | |

4. ¿La empresa ha generado más ingresos que gastos en forma constante?

| | | | | |
|------------------|----------------|-----------------------|----------------|--------------|
| Opciones | siempre | frecuentemente | A veces | Nunca |
| Respuesta | | | | |

5. ¿Se puede mantener la empresa a sí misma en este entorno competitivo?

| | | | | |
|------------------|----------------|-----------------------|----------------|--------------|
| Opciones | siempre | frecuentemente | A veces | Nunca |
| Respuesta | | | | |

6. **¿Son los activos mayores que los pasivos?**

| | | | | |
|------------------|---------|----------------|---------|-------|
| Opciones | siempre | frecuentemente | A veces | Nunca |
| Respuesta | | | | |

7. **¿Mantiene la empresa excedentes razonables de dinero para utilizar durante tiempos difíciles?**

| | | | | |
|------------------|---------|----------------|---------|-------|
| Opciones | siempre | frecuentemente | A veces | Nunca |
| Respuesta | | | | |

8. **¿Monitorea la empresa sus finanzas en forma regular?**

| | | | | |
|------------------|---------|----------------|---------|-------|
| Opciones | siempre | frecuentemente | A veces | Nunca |
| Respuesta | | | | |

9. **¿Monitorea la organización los activos de capital y su depreciación?**

| | | | | |
|------------------|---------|----------------|---------|-------|
| Opciones | siempre | frecuentemente | A veces | Nunca |
| Respuesta | | | | |

ANEXOS 5: ENCUESTA A EMPLEADOS

Encuesta dirigida a los empleados y trabajadores de la empresa Ferretería Franquiciada B&Z del Canton Pindal de la Provincia de Loja

Objetivo.

El objetivo principal de esta consulta es evaluar la situación actual de la empresa desde el punto de vista de los empleados y trabajadores que permita el diseño de estrategias para el mejoramiento de la atención al cliente.

Opciones de respuesta.

Le ruego se sirva marcar con una x a una y solo una opción a la respuesta que considere correcta.

ELEMENTO A EVALUAR: Entorno Externo

Reglas

- 1. ¿está informado sobre los cambios de las leyes laborales?**

| | |
|--------------------------|--------------------------|
| SI | NO |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- 2. ¿Cree usted que los cambios que se planean en la empresa le afecte en sus intereses.**

| | |
|--------------------------|--------------------------|
| SI | NO |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- 3.- ¿Cree usted que se debe sancionar a los funcionarios que no cumplen con las normas establecidas en la empresa?**

| | |
|--------------------------|--------------------------|
| SI | NO |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

4. ¿El Gerente hace cumplir las reglas de forma:

| | | |
|------------|-----------|------------|
| Arbitraria | Imparcial | Imprevista |
| | | |

Motivaciones:

5. ¿Existen incentivos por su trabajo?

| | |
|----|----|
| SI | NO |
| | |

6. ¿Qué factores históricos culturales, políticos, religiosos de la sociedad es probable que afecten negativamente a la empresa?

| | | | |
|----------|----------|-----------|-----------|
| política | cultural | histórica | religiosa |
| | | | |

7. ¿Tiene acceso a tecnología adecuada para poder desarrollar sus actividades de manera efectiva y eficiente?

| | |
|----|----|
| SI | NO |
| | |

8. ¿Es adecuada la infraestructura de la empresa para su trabajo?

| | |
|----|----|
| SI | NO |
| | |

Elemento a evaluar.

Historia

9. ¿cree usted que la conducción de la empresa ha evolucionado notablemente?

| | |
|----|----|
| SI | NO |
| | |

10. ¿Han cambiado la forma de dirigir y administrar a la empresa?

¿De qué manera?

| | | | |
|----------------|---------------|----------------------|----------------|
| Mejor atención | Atención ágil | Nuevas disposiciones | No ha cambiado |
| | | | |

11. ¿han cambiado los recursos humanos y tecnológicos de la empresa?

| | |
|----|----|
| SI | NO |
| | |

12. ¿ se ha estructurado o reorganizado la empresa?

| | |
|----|----|
| SI | NO |
| | |

13. ¿cuáles han sido los principales éxitos y fracasos de la empresa.

Éxitos.

| | | | |
|-----------------|----------------|------------------|-------------------------|
| Despacho rápido | Buena atención | Nueva tecnología | Instalaciones adecuadas |
| | | | |

Fracasos

| | | | |
|---------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|
| Falta de motivación | Malas condiciones | Falta de compañerismo | Falta de recursos |
| | | | |

14. ¿Apoya usted al mejoramiento del desempeño de la empresa?

| | |
|----|----|
| SI | NO |
| | |

15. ¿conoce usted si alguna vez se ha evaluado su desempeño?

| | |
|----|----|
| SI | NO |
| | |

Gracias por su colaboración

ANEXOS 6: ENCUESTA A CLIENTES

Encuesta dirigida a los clientes de la empresa Ferretería Franquiciada B&Z del Cantón Pindal.

Encuesta.

Objetivo.

El objetivo de esta consulta es evaluar la situación actual de la empresa desde la percepción del cliente, que permita el diseño de estrategias para el mejoramiento de atención al cliente.

Cuerpo de la encuesta.

Junto con un saldar me dirijo a usted para solicitarle comedidamente se sirva responder de la manera más seria y precisa las preguntas que a continuación le formulare. Toda la información que me brinde queda en absoluta reserva y servirá para poder tomar las acciones necesarias para poder servirle mejor.

Le ruego que enmarque con una x a una sola opción a la respuesta que considere correcta.

Pregunta General.

¿Según su criterio que factores positivos y negativos ha detectado en la empresa Ferretería Franquiciada B&Z y que sugerencias cree que debería implementarse en las siguientes preguntas que le formule

- 1. ¿Cómo le parece la atención brindada por parte del gerente propietario de la empresa?**

| | | | |
|------------------|--------------|-------------|-----------------|
| Muy buena | Buena | Mala | Muy mala |
| | | | |

SUGERENCIA

| | | | |
|---------|---------|---------|-----------|
| Mejorar | Cambiar | Revisar | Controlar |
| | | | |

2. ¿como le parece la atención de los empleados y trabajadores de la empresa?

| | | | |
|-----------|-------|------|----------|
| Muy buena | Buena | Mala | Muy mala |
| | | | |

SUGERENCIA

| | | | |
|----------------|----------------|----------------|------------------|
| Mejorar | Cambiar | Revisar | Controlar |
| | | | |

3.¿la atención que le brindaron para resolver su problema fue?

| | | | |
|-----------|-------|------|----------|
| Muy buena | Buena | Mala | Muy mala |
| | | | |

SUGERENCIA

| | | | |
|---------|---------|---------|-----------|
| Mejorar | Cambiar | Revisar | Controlar |
| | | | |

4. ¿cómo fue el trato que le brindaron cuando estuvo en la empresa?

| | | | |
|------------------|--------------|-------------|-----------------|
| Muy buena | Buena | Mala | Muy mala |
| | | | |

SUGERENCIA

| Mejorar | Cambiar | Revisar | Controlar |
|----------------|----------------|----------------|------------------|
| | | | |

5. ¿encontró usted algún nivel de discriminación cuando estuvo en la empresa:?

| Siempre | Casi siempre | Casi nunca | Nunca |
|---------|--------------|------------|-------|
| | | | |

SUGERENCIA

| Mejorar | Cambiar | Revisar | Controlar |
|----------------|----------------|----------------|------------------|
| | | | |

6. ¿Cuando se encontró con algún problema administrativo en la empresa le ayudaron a solucionar su problema rápidamente?

| Siempre | Casi siempre | Casi nunca | nunca |
|---------|--------------|------------|-------|
| | | | |

SUGERENCIA

| Mejorar | Cambiar | Revisar | Controlar |
|----------------|----------------|----------------|------------------|
| | | | |

7. ¿El tiempo para ser atendido le parece?

| Muy rápido | Rápido | Lento | Muy lento |
|------------|--------|-------|-----------|
| | | | |

SUGERENCIA

| | | | |
|---------|---------|---------|-----------|
| Mejorar | Cambiar | Revisar | Controlar |
| | | | |

8. ¿Cuándo usted acude a la empresa conoce como realizar el o los trámites que necesita?

| | | | |
|---------|--------------|------------|-------|
| Siempre | Casi siempre | Casi nunca | Nunca |
| | | | |

SUGERENCIA

| | | | |
|---------|---------|---------|-----------|
| Mejorar | Cambiar | Revisar | Controlar |
| | | | |

9. ¿los horarios de atención que ha establecido la empresa, es?

| | | | |
|------------------|--------------|-------------|-----------------|
| Muy buena | Buena | Mala | Muy mala |
| | | | |

SUGERENCIA

| | | | |
|----------------|----------------|----------------|------------------|
| Mejorar | Cambiar | Revisar | Controlar |
| | | | |

10. ¿El tiempo que demora en despacharle sus productos le parece?

| | | | |
|------------|--------|-------|-----------|
| Muy rápido | Rápido | Lento | Muy lento |
| | | | |

SUGERENCIA

| | | | |
|---------|---------|---------|-----------|
| Mejorar | Cambiar | Revisar | Controlar |
| | | | |

11.¿La estructura del edificio de la empresa a usted le parece?

| | | | |
|-----------|-------|------|----------|
| Muy buena | Buena | Mala | Muy mala |
| | | | |

SUGERENCIA

| | | | |
|---------|---------|---------|-----------|
| Mejorar | Cambiar | Revisar | Controlar |
| | | | |

12.¿ La funcionalidad del edificio de la empresa a usted le parece:?

| | | | |
|-----------|-------|------|----------|
| Muy buena | Buena | Mala | Muy mala |
| | | | |

SUGERENCIA

| | | | |
|---------|---------|---------|-----------|
| Mejorar | Cambiar | Revisar | Controlar |
| | | | |

ANEXO 7: FOTOS

FOTOS DE LA EMPRESA FERRETERIA FRANQUICIADA B&Z CANTÓN PINDAL





ÍNDICE

| CONTENIDO | PÀGINA |
|--------------------------------|--------|
| CERTIFICACIÓN | ii |
| AUTORIA | iii |
| CARTA DE AUTORIZACIÒN | iv |
| AGRADECIMIENTO | v |
| DEDICATORIA..... | vi |
| a. TITULO..... | 1 |
| b. RESUMEN..... | 2 |
| ABSTRACT | 6 |
| c. INTRODUCCIÒN | 9 |
| d. REVISIÒN DE LITERATURA..... | 14 |
| e. MATERIALES Y MÈTODOS..... | 34 |
| f. RESULTADOS..... | 40 |
| g. DISCUSIÒN | 76 |
| h. CONCLUSIONES | 178 |
| i. RECOMENDACIONES..... | 180 |
| j. BIBLIOGRAFÍA | 182 |
| k. ANEXOS | 183 |
| ÍNDICE..... | 206 |