



RESUMEN

La elaboración de esta tesis tiene como propósito brindar a la empresa “SYL TRADING CO.” herramientas y técnicas básicas de la administración de recursos humanos, destinadas a la planeación, organización, desarrollo y control del desempeño eficiente del personal; todo esto permitirá a los directivos conquistar y mantener a las personas en la organización, lograr que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable, procurando generar un clima organizacional óptimo y adecuado para las condiciones en las que se trabaja.

Para poder desarrollar de la mejor manera el tema planteado se inicia el proyecto con un estudio de clima organizacional, el cual junto con un análisis de la situación actual de la empresa nos deslumbra las principales falencias de la organización y la forma en la que debemos actuar. Mediante una revisión de las teorías más recientes sobre el sistema de administración de recursos tendremos un conocimiento detallado de todas sus características y sobre todo una guía para la implementación del departamento.

Como resultado de esta tesis se ha podido plasmar al departamento de recursos humanos como un pilar fundamental en la organización de la empresa para alcanzar las metas y objetivos que ésta se proponga, además se ha elaborado procesos y procedimientos de reclutamiento y selección junto con un manual de inducción y un manual de funciones específicos para que las personas en la empresa generen de esta manera toda clase de contribuciones productivas.

Palabras Claves:

Administración

Planeación

Organización

Proceso

Reclutamiento

Selección

Productividad

Implementación

AUTOR:

Pablo Flores Sigüenza



ABSTRACT

The elaboration of this thesis has as purpose to give to the company "SYL TRADING CO." instruments and basic methods for the administration of human resources, dedicated for planning, organization, development and control of the personnel staff's efficient acting; all of these will allow to keep and get happy all people in the company, and they will work and give the maximum of themselves with a positive and favorable attitude, trying to generate a good and appropriate business climate for the work conditions.

To be able to develop in the best way the outlined topic, the project begins with a study of the organizational climate and an analysis of the current situation of the company, through that, we realize all the main deficiencies of the organization and the way in that we should act. By means of a review of the new theories on the subject of the administration system of resources will have a detailed knowledge of all these characteristics and a guide for the implementation of the human resources department.

As a result of this thesis, the human resources department has been established as a necessary pillar in the organization of the company, to reach the goals and objectives that it intends. Besides it has elaborated processes and procedures for recruitment and selection, an induction manual and a specific manual of functions, so that people in the company give the best of themselves and produce all kinds of productive ideas.



INDICE

CAPÍTULO I: Situación Actual de la Empresa SYL TRADING CO.

1.1 Descripción de la Empresa.....	11
1.1.1 Reseña Histórica de la Empresa.....	11
1.1.2 Ubicación de la Empresa.....	12
1.1.3 Portafolio de Productos.....	12
1.2 Planeación Estratégica.....	13
1.2.1 Clientes Externos.....	13
1.2.2 Clientes Internos.....	14
1.2.3 Análisis FODA.....	16
1.2.3.1 Identificación de Fortalezas y Debilidades.....	16
1.2.3.2 Identificación de Oportunidades y Amenazas.....	17
1.3 Planificación Estratégica.....	18
1.3.1 Misión.....	18
1.3.2 Visión.....	18
1.3.3 Valores Corporativos.....	18
1.3.4 Objetivos Globales.....	18
1.3.5 Objetivos Generales.....	19
1.3.6 Estrategias.....	19
1.3.7 Políticas.....	20
1.4 Estructura Organizacional.....	21
1.4.1 Organigrama Funcional.....	21
1.4.2 Descripción de Subsistemas.....	21
1.4.2.1 Jefatura de Ventas.....	21
1.4.2.2 Jefatura Administrativa.....	22
1.4.2.3 Coordinación de Marketing.....	23
1.4.2.4 Coordinación de Distribución.....	23
1.4.3 Cadena de Valor.....	24



1.5 Evaluación Administrativa.....	25
1.5.1 Subsistema de Alimentación de Recursos Humanos.....	25
1.5.2 Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos.....	27
1.5.3 Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos.....	29
1.5.4 Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos.....	30
1.5.5 Subsistema de Control de Recursos Humanos.....	31
1.6 Resultados Encuesta Realizada de Clima Organizacional.....	33
1.6.1 Área Administrativa.....	33
1.6.2 Área Técnica.....	43

CAPÍTULO II: Marco Teórico

2.1 Sistema de Administración de Recursos Humanos.....	56
2.1.1 Generalidades.....	56
2.1.1.1 Recursos Organizacionales.....	56
2.1.1.2 Estilos de Administración de los RH.....	57
2.1.1.3 Sistemas Administración Organizaciones Humanas.....	58
2.1.2 La Administración de Recursos Humanos (ARH).....	59
2.1.2.1 El Carácter Múltiple de la ARH.....	59
2.1.2.2 El Carácter contingente de la ARH.....	60
2.1.2.3 ARH Responsabilidad de Línea y Función de Staff.....	60
2.1.2.4 La ARH como Proceso.....	60
2.1.2.5 Objetivos de la ARH.....	61
2.1.2.6 Dificultades básicas de la ARH.....	62
2.2 Subsistema de Alimentación de Recursos Humanos.....	63
2.2.1 Generalidades.....	63
2.2.1.1 El Ambiente Organizacional.....	63
2.2.1.2 Modelos de Planeamiento de RH.....	64
2.2.1.3 Rotación del Personal.....	65
2.2.1.4 Ausentismo.....	66
2.2.2 Reclutamiento de Personal.....	67



2.2.2.1 Fuentes de Reclutamiento.....	68
2.2.2.2 El Proceso de Reclutamiento.....	68
2.2.2.3 Medios de Reclutamiento.....	70
2.2.3 Selección del Personal.....	71
2.2.3.1 Concepto de Selección.....	71
2.2.3.2 Técnicas de Selección.....	72
2.2.3.3 Entrevista de Selección.....	73
2.2.3.4 Pruebas de Conocimiento o de Capacidad.....	74
2.2.3.5 El Proceso de Selección.....	75
2.3 Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos.....	77
2.3.1 Generalidades.....	77
2.3.1.1 Socialización Empresarial.....	77
2.3.1.2 Diseño de Cargos.....	78
2.3.2 Descripción y Análisis de Cargos.....	80
2.3.2.1 Descripción de Cargos.....	80
2.3.2.2 Análisis de Cargos.....	80
2.3.2.3 Métodos de Descripción y Análisis de Cargos.....	82
2.3.2.4 Etapas en el Análisis de Cargos.....	84
2.3.2.5 Objetivos de la Descripción y Análisis de Cargos.....	85

CAPÍTULO III: Desarrollo del Sistema y los Subsistemas de Administración de Recursos Humanos

3.1 Desarrollo de Departamento de Recursos Humanos.....	87
en la Empresa “SYL TRADING CO”.	
3.1.1 Misión del Departamento.....	87
3.1.2 Visión del Departamento.....	87
3.1.3 Objetivos Generales del Departamento.....	87
3.1.4 Objetivos Específicos del Departamento.....	88



3.1.5 Organigrama Propuesto.....	89
3.1.6 Estilo de Administración.....	90
3.1.7 Funciones y Actividades del Departamento.....	90
3.1.8 Políticas del Departamento.....	92
3.1.9 Beneficios para la Empresa.....	93
3.1.10 Comunicación del Departamento de RH.....	93
3.1.11 Interacción con los Demás Departamentos.....	94
3.2 Desarrollo del Subsistema de Alimentación de Recursos.....	95
Humanos en la Empresa “SYL TRADING CO”.	
3.2.1 Propuesta de los Parámetros, Procesos y Procedimientos para el Reclutamiento y Selección del Personal de la Empresa SYL TRADING CO.	95
3.2.1.1 Generalidades del Reclutamiento en la Empresa.....	95
3.2.1.2 Proceso de Reclutamiento en la Empresa.....	96
3.2.1.3 Proceso de Selección del Personal en la Empresa.....	98
3.3 Desarrollo del Subsistema de Aplicación de Recursos.....	101
Humanos en la Empresa SYL TRADING CO.	
3.3.1 Propuesta del Manual de Inducción en la Empresa SYL..... TRADING CO.	101
3.3.2 Propuesta del Manual de Funciones en la Empresa SYL..... TRADING CO.	112
3.4 Análisis de los Requerimientos de la Norma ISO 9001: 2000 en cuanto a la Gestión de los Recursos.	101
 CAPÍTULO IV: Conclusiones y Recomendaciones	
4.1 Conclusiones.....	114
4.2 Recomendaciones.....	116
Bibliografía.....	117
Anexos.....	119



UNIVERSIDAD DE CUENCA

UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS

ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**DESARROLLO Y CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS EN LA EMPRESA “SYL TRADING CO.” CUENCA.**

**Tesis previa a la obtención del título
de Ingeniero Industrial.**

AUTOR:

Pablo Andrés Flores Sigüenza

DIRECTOR:

Psic. Saúl Jerves

CUENCA – ECUADOR

2011

AUTOR:
Pablo Flores Sigüenza



Agradecimiento

Agradezco a mis padres que con su sacrificio y esfuerzo a pesar de la distancia me brindaron todo lo necesario para culminar con éxito mis estudios, a mis hermanos quienes con su ejemplo y perseverancia se convirtieron en mi guía y modelo a seguir, a mi enamorada que con su cariño y paciencia siempre encontró la forma de apoyarme durante toda mi vida universitaria, a mis profesores que me proporcionaron sus conocimientos y de manera especial al Psic. Saúl Jerves por dedicar su tiempo en la dirección de esta tesis.



INTRODUCCIÓN

Nos encontramos en una época caracterizada por organizaciones que se desvelan por tratar de contar siempre con personal idóneo, altamente calificado con conocimientos y aptitudes adecuadas y que sea capaz de enfrentarse a las condiciones cambiantes del entorno; pues están consientes de que esa es la única manera de obtener los mejores resultados y mantenerse competitivos.

Como consecuencia de ello las organizaciones necesitan departamentos de recursos humanos preparados y listos para proporcionar de forma eficiente herramientas y técnicas que satisfagan cada una de sus necesidades.

El presente documento trata sobre la creación del departamento de recursos humanos en la empresa "SYL TRADING CO.", el desarrollo de los subsistemas de alimentación y aplicación de recursos humanos, con la finalidad de brindar o proveer a todo el personal los recursos necesarios en el normal desempeño de sus funciones, para así crear y mantener un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficiente que logren alcanzar los objetivos de la organización.

El proyecto está formado por cuatro capítulos que se explican a continuación:

El primer capítulo trata sobre un análisis de la situación actual de la empresa, en el cual conocemos su historia, a que se dedica, su planeación y planificación estratégica, su estructura interna, además realizamos un análisis administrativo y un estudio de los resultados de las encuestas realizadas en el tema de clima organizacional; con el fin de familiarizarnos, determinar las falencias de la organización y la forma en la que debemos actuar.

En el segundo capítulo que es el marco teórico se ha hecho una recopilación y revisión exhaustiva de las teorías más recientes sobre el sistema de administración de recursos humanos, mediante la búsqueda en internet y bibliotecas, para tener un conocimiento detallado de todas sus características.

El tercer capítulo se caracteriza por tres aspectos; el primero es la implementación del departamento de recursos humanos dejando detallado su plan estratégico, su posición dentro del organigrama, sus políticas, estilo de administración, funciones y beneficios; el segundo aspecto es el desarrollo del subsistema de alimentación de recursos humanos mediante la elaboración de procesos y procedimientos de reclutamiento y selección del personal, y por último el desarrollo del subsistema de aplicación de recursos humanos a través del manual de inducción y el manual de funciones.

El cuarto y último capítulo, habla sobre ciertas conclusiones y recomendaciones que he podido recopilar a lo largo de la elaboración de esta tesis.

AUTOR:

Pablo Flores Sigüenza



CAPÍTULO 1

1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA SYL TRADING CO.

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

En el año de 1885 Emilia Klinger visita los balnearios de Thessaly en Grecia e impresionada por su belleza bautiza con el mismo nombre a su propiedad en Machachi que poseía varias fuentes naturales; por los beneficios saludables de su agua toma la decisión de implementar un proceso de embotellamiento, su producto es bautizado como güitig que en alemán significa bueno. En 1921 se constituye la compañía “THE TESALIA SPRINGS COMPANY” bajo el liderazgo y visión de Don Ricardo Fernández Salvador como accionista principal de la misma quien inicia la masificación en la producción y comercialización en el Ecuador.

La empresa “SYL TRADING CO”. Fue constituida mediante la escritura pública en el año 1975 en la Ciudad de Cuenca república del Ecuador con el nombre “LOSKY S.A.”, pertenece al grupo “THE TESALIA SPRINGS COMPANY”, siendo su propósito el de comercializar los productos fabricados por el grupo en toda la provincia del Azuay; desde hace un año y medio aproximadamente la empresa pasa a llamarse “SYL TRADING CO” por disposiciones superiores.

En sus inicios la empresa únicamente comercializa güitig en sus diferentes presentaciones haciéndolo únicamente como auto venta, con el paso de los años y el crecimiento en innovación de productos se empieza a realizar pre venta y auto venta de los artículos existentes que para ahora ya son 30.

Para 1990 el grupo incursiona en el embotellamiento de gaseosas en la ciudad de Guayaquil, teniendo las marcas pepsi, seven, mas y gallito, las cuales revolucionan la manera de enfocarse en los clientes; actualmente se comercializan alrededor de 60 artículos en cuanto a marcas y presentaciones.

Ahora la empresa cuenta con 55 trabajadores, de los cuales 6 pertenecen al área administrativa y los 49 restantes son del área técnica; la actual gerente regional es la Ingeniera Ana Cristina Loaiza y la Jefe de Ventas es la Doctora Diana Ochoa Rodas. La empresa labora de lunes a sábado con una sola jornada de trabajo que inicia a las 6H45 y finaliza a las 18H00 para el personal técnico; para el personal administrativo la jornada es de 7h00 a 13h00 y de 16h00 a 19h00.



1.1.2 UBICACIÓN DE LA EMPRESA

La empresa "SYL TRADING CO." se encuentra ubicada en la Provincia del Azuay, en el cantón Cuenca, en la Vía a Sayausi km 4 y Avenida Ordoñez Lazo s/n. El teléfono de la empresa es el 072894357

1.1.3 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

PEPSI	SEVEN UP	MAS	QUINTUPLES
GÜITIG	ESSENCES	GALLITO	TESALIA ICE
220V	TESALIA	SPORT	AQUA BELLA
ICE TEA			



Cabe resaltar los aspectos más importantes de los productos comercializados por la empresa:

- La mayoría de los productos son preparados con agua pura de fuente.
- La marca Güitig está posesionada en el mercado siendo líderes a nivel nacional.
- El producto 220V es líder en el mercado de energizantes pues tiene el 95% del mercado nacional.



- Se cuenta con productos de reconocimiento internacional como es “Pepsi” y “Seven Up”.

1.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1.2.1 CLIENTES EXTERNOS¹

Los clientes externos son aquellas personas, organizaciones, grupos o sectores de gran importancia para la institución. Sus puntos de vista, expectativas y demandas deberán tomarse en consideración para posteriormente decidir si pueden ser atendidos.

La determinación sistemática de las demandas de los clientes externos permitirá a la institución disponer de valiosa información para diseñar y entregar productos y servicios de calidad que satisfagan cada vez más las expectativas.

Los clientes externos de “SYL TRADING CO.” Están divididos en los siguientes grupos:

- Compras de víveres: tiendas tradicionales o especializadas, micro mercados.
- Otras compras: farmacias, kioscos y charoles
- Horecas: hoteles, restaurantes, cafeterías, bares, discotecas, comidas al paso.
- Autoservicios: independiente o cadena
- Diversión: cines, centros de entretenimiento, club nocturno, casinos, club campestre, cabinas de internet.
- Servicios: transporte, hospitales, centros educativos, otros.

Los grupos que han sido detallados presentan múltiples necesidades que la empresa trata de ir satisfaciendo en la ejecución de sus tareas. Las demandas con mayor realce son descritas a continuación:

- ✓ Pre vendedores y entregadores educados, que respeten las frecuencias de visita.
- ✓ Pre vendedores que cumplan sus tareas de merchandising.

¹SYL TRADING: Manual Estratégico, Primera Edición, Pág. 02



- ✓ Pre vendedores que conozcan a perfección todos los productos y sus respectivos precios.
- ✓ El pedido sea entregado de forma completa, en perfectas condiciones y con amplias fechas de expiración.
- ✓ Disponibilidad de todos los productos y en todas las presentaciones.
- ✓ Créditos y facilidades de pago.
- ✓ Promociones que permita aumentar la rotación de ciertos productos.
- ✓ Publicidad de los productos comercializados en los principales medios de comunicación.
- ✓ Restitución de los productos caducados.
- ✓ Facilidad en la prestación de exhibidores y equipos de frío.
- ✓ Agilidad en la sustitución o arreglo de los equipos de frío dañados.
- ✓ Descuentos por altos volúmenes de compra.

1.2.2 CLIENTES INTERNOS²

A las personas, grupos, áreas o departamentos internos vinculados directa y permanentemente con la gestión de la organización, se las puede denominar clientes internos, siendo sus demandas consideradas cuidadosamente ya que servirán de base para la formulación de objetivos y estrategias. En la medida que se logre satisfacer las demandas de los clientes internos se incrementara su grado de motivación y compromiso, que sin lugar a duda redundara en la efectividad, eficiencia y eficacia de la organización.

Los clientes internos de “SYL TRADING CO.” Son los siguientes:

- Gerente Regional

Jefatura de Ventas

- Jefe de Ventas
- Dos supervisores de preventa que trabajan con 6 pre vendedores cada uno.
- Supervisor de Auto venta que dirige 9 auto vendedores y 9 ayudantes.

²SYL TRADING: Manual Estratégico, Primera Edición, Pág. 03



- Supervisor de clientes especiales que controla a tres pre vendedores.
- Supervisor de Bodegas Foráneas.
- Entregadores (6 personas)

Jefatura Administrativa

- Administrador
- Recuperador de Cartera
- Bodeguero junto con tres ayudantes.

Coordinación de Marketing

- Mercaderista

Coordinación de Distribución

- Jefe de Distribución
- Auxiliar de Distribución
- Digitador

Las principales demandas de todos los miembros de esta empresa las resumimos en:

- ✓ Seguridad de empleo
- ✓ Buena Remuneración
- ✓ Clima laboral agradable
- ✓ Respeto como seres humanos
- ✓ Posibilidad de poner en práctica sus ideas
- ✓ Posibilidad de desarrollo personal
- ✓ Capacitación continua
- ✓ Reconocimiento por su trabajo
- ✓ Incentivos que incrementen su motivación
- ✓ Posibilidad de ascensos.



- ✓ Supervisores y jefes capaces que les permitan desarrollar al máximo todo su potencial.
- ✓ Ventas sociales como son la jubilación, seguros, bonos, subsidios por antigüedad.
- ✓ Presupuestos que sean alcanzables.
- ✓ Herramientas que ayuden alcanzar los presupuestos planteados.

1.2.3 ANÁLISIS FODA

1.2.3.1 Identificación de Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS

- Amplio portafolio de productos.
- Cuenta con productos líderes en el mercado nacional como es Güitig y 220V.
- Cuenta con productos de reconocimiento internacional como es Pepsi y Seven Up.
- Únicos comercializadores de estos productos en la región.
- Capacidad suficiente de trabajadores para atender dos veces por semana a todos los clientes.
- Publicidad en los principales medios de comunicación y en horas pico.
- Bodega adecuada para la cantidad de producto.
- Programas de impulsación y degustación de los productos

DEBILIDADES

- No siempre hay la disponibilidad de todos los productos que se tienen para ofertar.
- Existencia de productos caducados.
- Existencia de productos defectuosos.
- Falta de control de los activos de la empresa
- No existe un departamento de Gestión de Talento Humano



- Ruteros de los clientes desactualizado
- Alto índice de rotación de los pre vendedores
- Falta de manuales de seguridad.
- Falta de computadores para todos los supervisores.
- Carencia de exhibiciones especiales de los productos en los principales centros comerciales

1.2.3.2 Identificación de Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES

- Convenios con otras empresas para realizar promociones.
- Incremento de mercados y consumidores potenciales de los productos comercializados.
- Convenios con centros educativos para exclusividad de marca.

AMENAZAS

- Disminución de los costos de los productos de la competencia.
- Compra de nuestros activos por parte de la competencia.
- Cierre de carreteras que impidan la llegada de los productos a la empresa.
- Inestabilidad política del país.



1.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1.3.1 MISIÓN ³

Superar las expectativas de nuestros clientes y consumidores, con productos y servicios de calidad certificada, con un equipo de trabajo capacitado, productivo e innovador, generando los mayores beneficios para “The Tesalia Springs Company” y la comunidad.

1.3.2 VISIÓN ⁴

Ser una corporación internacional, líder, competitiva e innovadora a través de negocios socialmente responsables que generen valor al socio consumidor, a los colaboradores, a los accionistas y a la comunidad; logrando ingresos por \$100 millones anuales, hasta el año 2011.

1.3.3 VALORES CORPORATIVOS ⁵

- Integridad
- Excelencia
- Crecimiento
- Trabajo en Equipo
- Visión de Futuro
- Deseos de competir
- Pasión
- Compromiso

1.3.4 OBJETIVOS GLOBALES ⁶

- Implementar la metodología T.U (Universidad del Territorio) al 100% de los trabajadores, en el año 2010, creando una cultura donde el eje

³SYL TRADING: Manual Estratégico, Primera Edición, Pág. 05

⁴SYL TRADING: Manual Estratégico, Primera Edición, Pág. 05

⁵SYL TRADING: Manual Estratégico, Primera Edición, Pág. 06

⁶SYL TRADING: Manual Estratégico, Primera Edición, Pág. 07



principal es la excelencia en ventas, basada en la relación con los clientes, por un buen servicio.

- Lograr que haya un crecimiento homogéneo y equilibrado de las personas; conseguir que la gente sea feliz y orgullosa de ser parte de esta compañía.
- Cumplir con nuestro compromiso de ventas para el año 2010

1.3.5 OBJETIVOS GENERALES ⁷

- Desarrollar de manera profesional a nuestro equipo comercial para enfrentar grandes retos.
- Generar un crecimiento aproximado del 35% en los productos DELISODA.
- Permitir que las personas crezcan a la misma velocidad de nuestro negocio, para que puedan desarrollarse de manera íntegra como individuos y profesionales.
- Consolidar una base de datos real de los puntos de venta a nivel regional.
- Implementar procesos y procedimientos mucho más dinámicos para lograr direccionar el área comercial hacia las necesidades del mercado con estándares internacionales que reflejen excelencia y calidad de servicio.

1.3.6 ESTRATEGIAS ⁸

- Capacitando de manera constante a todos los trabajadores, fortaleciendo sus perfiles y fomentando el protagonismo del trabajo en equipo junto con el liderazgo.
- Incrementando los puntos de venta de los productos DELISODA en toda la región, obteniendo una mayor cobertura y fortalecimiento del mercado.
- Familiarizando a los consumidores con todas nuestras marcas.

⁷SYL TRADING: Manual Estratégico, Primera Edición, Pág. 08

⁸SYL TRADING: Manual Estratégico, Primera Edición, Pág. 10



- Estableciendo una cultura de alto desempeño, basada en el compromiso, auto-análisis y auto-evaluación.
- Realizando campañas profundas de censos de cada uno de los puntos de venta existentes en todas las rutas.
- Estableciendo las necesidades primordiales del mercado, sus demandas y exigencias, así como las deficiencias actuales de nuestros procesos.

1.3.7 POLÍTICAS ⁹

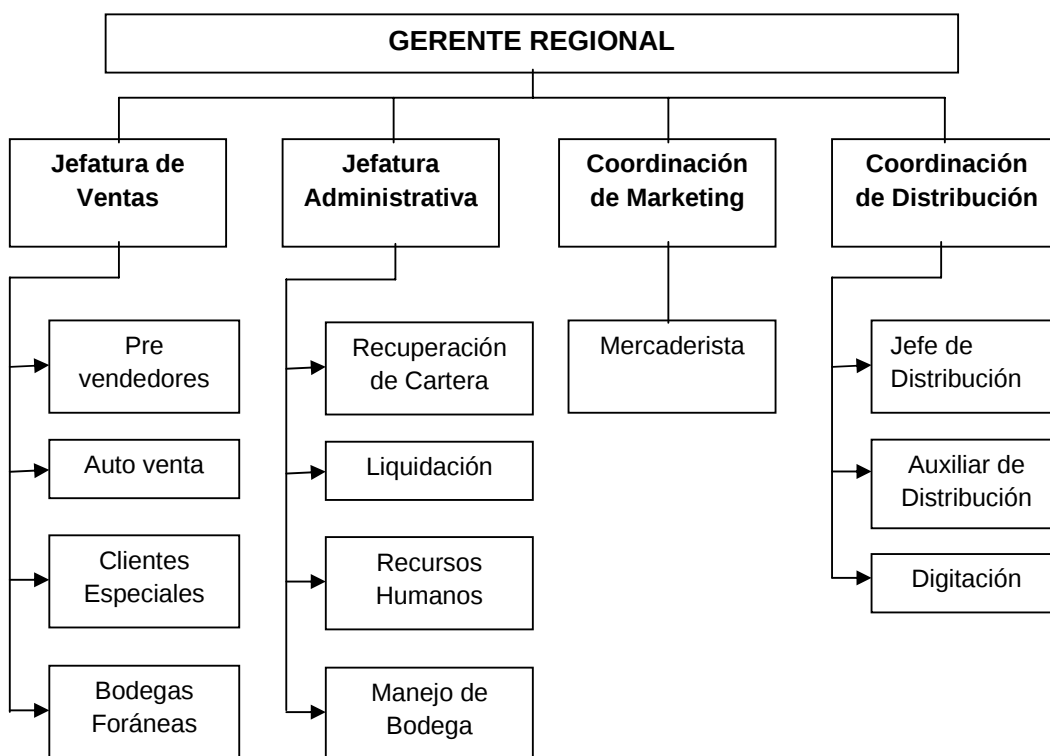
- Es política de la empresa capacitar a los pre vendedores mediante charlas una vez por semana durante el lapso de treinta minutos.
- Es política de la empresa realizar clínicas de venta con cada grupo de la jefatura de ventas dos veces por semana durante 15 minutos utilizando todas las herramientas necesarias.
- Es política de la empresa que los pre vendedores y personas de auto venta realicen negociaciones de prestación de equipos de frío y exhibidores.
- Es política de la empresa que los pre vendedores y personas de auto venta todas las mañanas establezcan su foco del día y analicen sus ventas.
- Es política de la empresa que las personas de distribución tengan actualizados los rúters gracias a la información brindada por los vendedores.
- Es política de la empresa tener reuniones semanales con todo el personal para analizar las necesidades del mercado, promociones y novedades.

⁹SYL TRADING: Manual Estratégico, Primera Edición, Pág. 12



1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1.4.1 ORGANIGRAMA FUNCIONAL ¹⁰



1.4.2 DESCRIPCIÓN DE SUBSISTEMAS

1.4.2.1 Jefatura de Ventas ¹¹

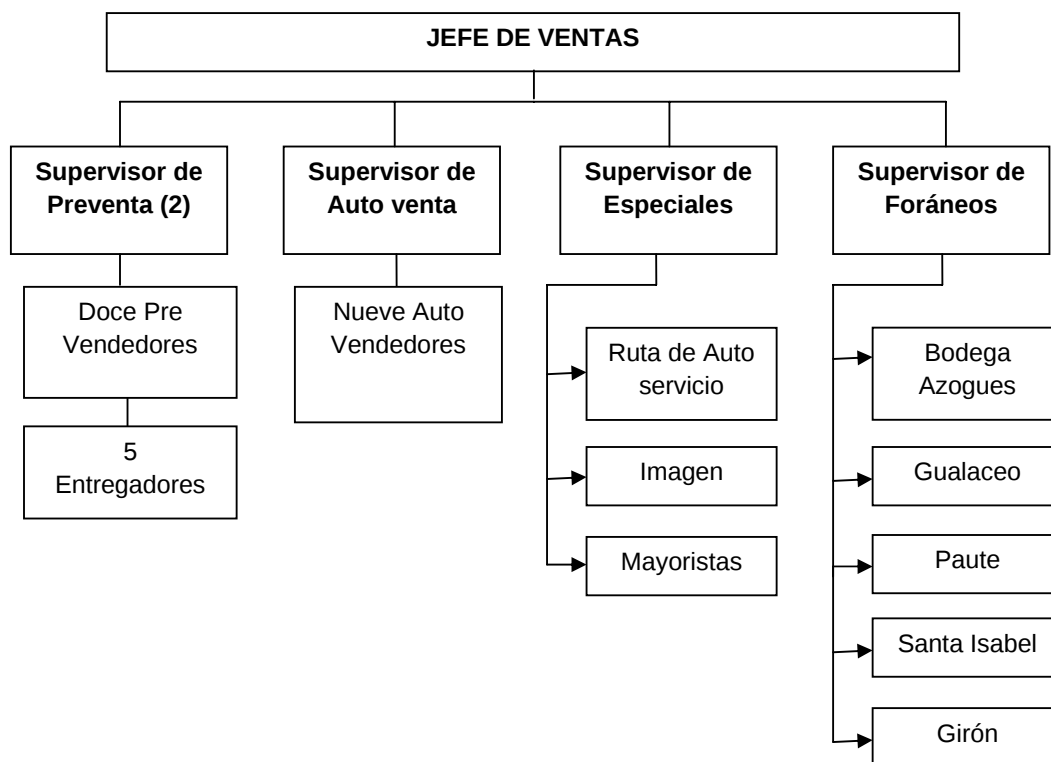
Encargado de la comercialización del portafolio de productos hasta llegar al detallista, teniendo en cuenta objetivos y metas claras para el cumplimiento del presupuesto asignado.

¹⁰SYL TRADING: Manual Estratégico, Primera Edición, Pág. 15

¹¹SYL TRADING: Manual Estratégico, Primera Edición, Pág. 15



ORGANIGRAMA



1.4.2.2 Jefatura Administrativa ¹²

Este departamento de la agencia tiene a su cargo las siguientes actividades:

- ✓ Son los encargados de llevar toda la parte de Recursos Humanos.
- ✓ Responsables de la caja chica de la agencia.
- ✓ Velar por el mantenimiento de todas las instalaciones.
- ✓ Liquidación de las rutas diarias.
- ✓ Recuperación y baja de créditos de los clientes.
- ✓ Control de los inventarios de las bodegas.
- ✓ Dar de baja el producto en mal estado o caducado.

¹²SYL TRADING: Manual Estratégico, Primera Edición, Pág. 17



1.4.2.3 Coordinación de Marketing¹³

- ✓ Responsables de la elaboración de proyectos para lograr exclusividad
- ✓ Generador de ventas adicionales en actividades especiales como ferias, exposiciones, festividades de cantones, etc.
- ✓ Encargados de la implementación de activos como son los exhibidores, letreros, equipos de frío, etc.
- ✓ Brindan capacitación al personal nuevo del portafolio de productos.

1.4.2.4 Coordinación de Distribución¹⁴

- ✓ Asignar el número correcto de clientes según el requerimiento de la empresa a cada una de las rutas, para lo cual deben entregar mapas y ruterros.
- ✓ Creación de nuevos clientes manteniendo actualizado la actividad, canal, subcanal, secuencia de visita, zona, sector y manzana.
- ✓ Logística del producto para que existan la cantidad adecuada de productos en piso todos los días.
- ✓ Mantenimiento de los camiones de la empresa.
- ✓ Digitación de los pedidos de preventa y arme de cajas para preventa y autoventa.

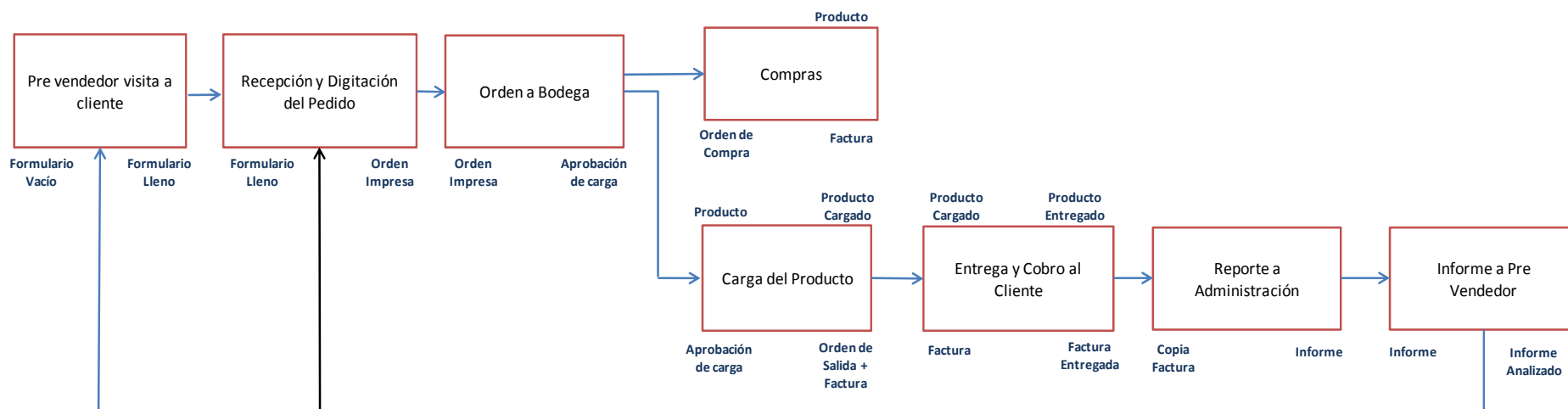
¹³SYL TRADING: Manual Estratégico, Primera Edición, Pág. 18

¹⁴SYL TRADING: Manual Estratégico, Primera Edición, Pág. 19



UNIVERSIDAD DE CUENCA

1.4.3 CADENA DE VALOR

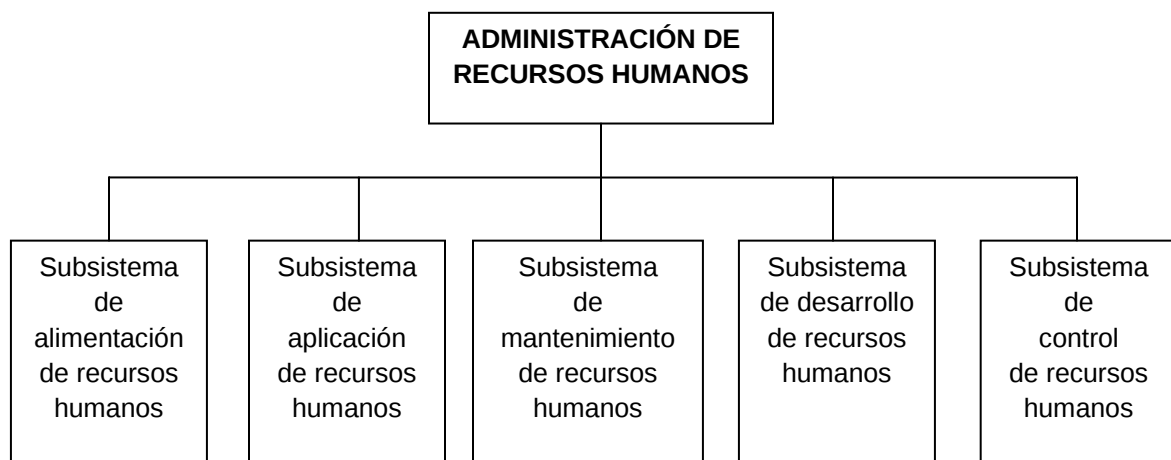


AUTOR:
Pablo Flores Sigüenza



1.5 EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA

Una vez que hemos conocido la empresa, en cuanto a su historia, planificación, planeación estratégica, cargos existentes, productos, etc., vamos a enfocarnos en la parte de Recursos Humanos describiendo a detalle todas las actividades que se realizan y a su vez clasificándolas dentro de los subsistemas que conforman el sistema de administración de recursos humanos con el fin de saber que está haciéndose mal, que subsistemas se deberían implementar y estos que beneficios traerían a la empresa. Los cinco subsistemas son:



1.5.1 SUBSISTEMA DE ALIMENTACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Dentro de este subsistema las únicas actividades por las que se preocupa la empresa son las de reclutamiento y selección del personal. Previo a esto no existe un planeamiento de recursos humanos, es decir un proceso de decisión respecto de los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales, dentro de un periodo determinado.

En lo referente al reclutamiento, lo que se hace actualmente es poner anuncios en el periódico de necesidad de personas para determinado cargo, más o menos después de unas dos semanas que se generó la vacante ya sea por despido o renuncia.

Antes del reclutamiento debería existir una investigación y análisis del mercado de recursos humanos para así saber con exactitud dónde reclutar, es decir contar con fuentes de reclutamiento; una vez que esto se ha determinado, se debe fijar las técnicas de reclutamiento a aplicar teniendo muy en cuenta la decisión de dar

AUTOR:

Pablo Flores Sigüenza



UNIVERSIDAD DE CUENCA

prioridad a un reclutamiento interno o externo. Todas estas son herramientas que brindan mejores resultados al momento de reclutar, pero lastimosamente no han sido desarrolladas o no son del interés de los altos ejecutivos.

En cuanto a la selección del personal todo depende del Jefe de Ventas y su criterio ya que el realiza una corta entrevista a los candidatos y ve si son aptos o no para ingresar a la empresa; ésta entrevista siempre varía al igual que las condiciones donde se realiza, no existe un orden ni un procedimiento para seleccionar.

El jefe de ventas trata de hacer su mejor esfuerzo pero no tiene un conocimiento claro sobre criterios de selección y patrones de calidad, no hay un grado de descentralización de las decisiones para seleccionar y sobre todo no implementa técnicas de selección que le permitan establecer procedimientos estandarizados.

Como consecuencia existen empleados que duran una o dos semana, otros no son capaces de desempeñar las funciones de su cargo, siéndoles imposible alcanzar los objetivos planteados, razones por las cuales son despedidos al poco tiempo o después de su período de prueba, todo esto gracias a que las personas contratadas no fueron las adecuadas para desempeñar el cargo.

Lo descrito tiene gran influencia para que exista un alto índice de rotación, el cual es calculado a continuación:

$$Indice = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{EM}$$

Donde:

A = admisiones de personal en el área considerada, dentro del periodo considerado.

D = desvinculación de personal, tanto por iniciativa de la empresa como por decisión de los empleados, en el área considerada, dentro del periodo considerado.

EM = promedio efectivo del área considerada, dentro del periodo considerado. Es obtenido por la suma de los efectivos existentes al comienzo y al final del periodo, dividida por dos.

El área considerada es la de pre venta, aplicada al cargo de pre vendedores en el periodo de tres meses.

AUTOR:

Pablo Flores Sigüenza



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Entonces:

$$Indice = \frac{\frac{5+7}{2} \times 100}{\frac{11+12}{2}} = 52\%$$

Este valor nos indica que la empresa puede contar con sólo el 48% de su fuerza de trabajo en ese periodo; siendo un índice exageradamente alto que no permite consolidar un grupo eficiente y eficaz de trabajo que colabore con la consecución de las metas tanto a corto y largo plazo de la empresa, sino más bien produce la generación de altos costos en conceptos como reclutamiento, selección, registro, documentación, ingreso y desvinculación.

Entonces existen razones suficientes para implementar un verdadero y completo subsistema de alimentación de recursos humanos que permita corregir todas las falencias actuales y así poder prever la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la realización de la acción organizacional futura; contar con un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización y finalmente con una buena selección escoger el individuo adecuado para el cargo adecuado, tratando de aumentar o mantener la eficiencia y rendimiento del personal.

1.5.2 SUBSISTEMA DE APLICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Para analizar las actividades que se relacionan con este subsistema vamos a concentrarnos en tres temas primordiales: socialización empresarial, análisis y descripción de cargos y la evaluación del desempeño.

En cuanto al primer tema que es la socialización empresarial, la compañía lo tiene muy descuidado, ya que el momento de ingresar un nuevo empleado éste no es inducido de la manera adecuada. Los nuevos empleados el primer día reciben una información verbal muy breve de todas sus funciones e inmediatamente las desempeñan con la supervisión de un superior por dos días, el tercer día ya deben trabajar solos.

De esta manera los nuevos trabajadores no están siguiendo un proceso mediante el cual aprendan el sistema de valores, normas, responsabilidades y patrones de comportamiento requeridos por la empresa en la que ingresan, directamente

AUTOR:

Pablo Flores Sigüenza



UNIVERSIDAD DE CUENCA

tienen que trabajar sin saber qué es lo que tienen que hacer y en qué tipo de organización están trabajando.

Deberían existir programas de inducción, e inclusive un manual de inducción que es una guía para proporcionar a los nuevos empleados la información básica de la empresa, información que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores.

En cuanto al segundo tema que es la descripción y análisis de cargos, la empresa nunca lo ha desarrollado en su totalidad, prueba de esto es la inexistencia de un manual de funciones, solamente cuentan con la enumeración de las tareas que conforman un cargo, faltando de conocer su periodicidad, los métodos aplicados para la ejecución de las tareas y los objetivos del cargo.

Además se debería realizar un análisis que estudie y determine todas las responsabilidades comprendidas, condiciones que el cargo exige, requisitos intelectuales y físicos para poder desempeñarlos de manera adecuada.

Los resultados de la descripción y análisis de cargos se pueden plasmar en lo que se conoce como manual de funciones cuyas aplicaciones son muy amplias: reclutamiento y selección del personal, identificación de necesidades de capacitación, definición de programas de capacitación planeación fuerza de trabajo, sirven de guía al supervisor en el trabajo con sus subordinados, suministran datos relacionados con higiene y seguridad industrial.

En relación al último tema que es el de evaluación del desempeño, la empresa no cuenta con un método establecido para evaluar el desempeño de las personas, solamente son evaluados en base a resultados y compañerismo. Hace falta un método de evaluación que brinde una apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo, convirtiéndose en un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de alguna persona; el método de evaluación no solo debe considerar resultados sino debe basarse en el desempeño y conocimiento del cargo, características del individuo y desempeño objetivo.

Los resultados de esta evaluación permitirán además medir el potencial humano, tratar a las personas como un recurso básico de la empresa cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente y sobre todo dar oportunidades de crecimiento y efectiva participación a todos los miembros de la organización.

AUTOR:

Pablo Flores Sigüenza



Por todo lo descrito anteriormente se hace necesaria la implementación del subsistema de aplicación de recursos humanos, el cual permitirá mejorar las actividades actuales, eliminar lo que se está haciendo mal y además nos ayudará a desarrollar de la mejor manera posible herramientas que maximicen el desempeño de las funciones de los trabajadores.

1.5.3 SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

Los temas que vamos a tratar en este subsistema son los de compensación (administración salarios), planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo.

Dentro del tema de la compensación salarial es el jefe de ventas quien esporádicamente anuncia ciertas recompensas y castigos por el cumplimiento de determinados presupuestos de ventas para el mes de trabajo; no se realiza una planificación de éstos estímulos ya que el jefe de ventas espera enterarse los estímulos que se están dando a nivel nacional para tomarlos y aplicarlos en su región.

En la organización no se maneja una administración de salarios que se define como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativos y justas en la organización, la cual permita: remunerar a cada empleado de acuerdo con el cargo que ocupa, recompensarlo adecuadamente por su desempeño y dedicación, ampliar la flexibilidad de la organización, obtener de los empleados la aceptación de los sistemas de remuneración. Herramientas como la evaluación, clasificación de cargos e investigación salarial nos ayudarían a obtener mejores resultados en la aplicación de la administración de salarios.

En lo referente al tema de planes de beneficios sociales, éstos se basan en políticas impuestas por la gerencia general para todas las regiones, a las cuales la empresa debe regirse y acatarlas; los beneficios sociales que actualmente se brindan son:

- Bonificaciones
- Vacaciones
- Auxilio por enfermedad
- Salario por maternidad



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Alimentación
- Transporte
- Comisariato

A pesar de que hay que regirse a lo impuesto por la gerencia, la empresa podría realizar propuestas de planeamientos de servicios y beneficios sociales con lo cual traten de mejorar o aumentar las facilidades, servicios, conveniencias y ventajas ofrecidas a sus empleados.

El tema higiene y seguridad en el trabajo ha sido totalmente olvidado por los directivos de la empresa ya que nunca se han realizado acciones que permitan minimizar las condiciones de insalubridad y peligrosidad.

Deberían desarrollarse herramientas que permitan cambiar las condiciones actuales formando bases adecuadas para la preservación de la fuerza de trabajo y que incluyan actividad orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Dentro de éstas herramientas tenemos el manual ergonómico y de seguridad los cuales se enfocan tanto en las personas, condiciones ambientales de trabajo (iluminación, ruido, etc.) y la prevención de accidentes, robos e incendios.

Por todo lo afirmado anteriormente sería de gran ayuda la implantación de un subsistema de mantenimiento de recursos humanos que nos permita mejorar las falencias vistas y así poder contar con un sistema de recompensas y castigos; una administración salarial equilibrada y consistente; planes de beneficios sociales destinados a conceder ventajas a la empresa pero sobre todo a los empleados; y por último gozar de condiciones de trabajo garantizadas de salud y bienestar.

1.5.4 SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

Los recursos humanos presentan una increíble aptitud para el desarrollo, que es la capacidad de aprender nuevas habilidades, obtener nuevos conocimientos y modificar actitudes y comportamientos; por estas razones vamos a tratar en este subsistema los temas de entrenamiento, desarrollo personal y desarrollo organizacional.

El entrenamiento del personal está a cargo del jefe de ventas quien determina los temas que según su criterio deberían ser instruidos al personal, antes de esto no

AUTOR:

Pablo Flores Sigüenza



UNIVERSIDAD DE CUENCA

existe un estudio previo ni un proceso a seguir, siendo entonces una forma herrada, ya que debe considerarse al entrenamiento como un proceso educativo destinado a generar cambios de comportamiento, desarrollo de habilidades, actitudes y conceptos; además se debe tomar como base cuatro etapas: determinación de necesidades, programación de entrenamiento, implementación y ejecución y evaluación de resultados.

El tema de desarrollo organizacional es desconocido para la empresa, lo cual no debería ser así pues se trata de un enfoque que mira la organización como un sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo, mediante intervenciones constructivas en procesos y estructuras empresariales. El desarrollo organizacional implica un proceso de tres etapas: recolección de datos, diagnóstico empresarial y acción de intervención; entre las técnicas de intervención tenemos: retroalimentación de cargos, desarrollo de equipos, enriquecimiento de cargos, etc.

Con la implementación de un subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos podríamos corregir y desarrollar los temas descritos anteriormente con el fin de conseguir diagnósticos y programación de la preparación y rotación constante de los trabajadores; mejoramiento de los recursos humanos disponibles a corto y mediano plazo y una aplicación de estrategias de cambio con miras a la salud y excelencia organizacional.

1.5.5 SUBSISTEMA DE CONTROL DE RECURSOS HUMANOS

El subsistema incluye bases de datos, sistemas de información y auditoría de recursos humanos.

La empresa actualmente cuenta con una buena base de datos de los recursos humanos disponibles, en la cual se detalla:

- Datos personales de cada empleado
- Datos de los ocupantes de cada cargo
- Datos de los empleados de cada área
- Datos de los salarios e incentivos
- Datos de los beneficios y servicios sociales

AUTOR:

Pablo Flores Sigüenza



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Lo que hace falta es saber procesar de la mejor manera estos datos, y eso se puede lograr a través de la planeación de un sistema de información, mediante el cual los datos se obtienen, se procesan y transforman en información de manera esquematizada y organizada para que así puedan servir de ayuda en el proceso de toma de decisiones.

Ahora gracias a esta información se puede mejorar el control de los recursos humanos transformándolo en un proceso de cuatro etapas: establecimiento de patrones deseados, observación del desempeño, comparación del desempeño con los patrones deseados y acción correctiva para eliminar o corregir los desvíos.

Teniendo como base un correcto sistema de información se podría aplicar además una auditoría de recursos humanos para así analizar las políticas y prácticas del personal y la evaluación de su funcionamiento, ya sea para corregir los desvíos como para mejorarlos.

Entonces con la implementación de un subsistema de control de recursos humanos podríamos hacer realidad todas estas falencias que hemos detectado y así conseguir un control riguroso de todas las actividades de la administración de recursos humanos.

Luego de haber analizado cada uno de los subsistemas que conforman parte del sistema de Administración de Recursos Humanos podemos destacar que la implementación de cada uno de ellos generará beneficios tanto para la empresa como para los trabajadores.

Entonces lo más aconsejable es crear y desarrollar un departamento de recursos humano que se encargue del correcto funcionamiento de cada uno de los subsistemas, a través de los cuales tratar de hacer todo lo necesario para que las personas en la organización ejecuten lo mejor de sí y generen de esta manera toda clase de contribuciones productivas.

En esta Tesis se va tratar el desarrollo del departamento de recursos humanos en la empresa SYL TRADING CO, a más de sus dos primeros subsistemas, es decir el subsistema de alimentación de recursos humanos mediante la elaboración de procesos y procedimientos de reclutamiento y selección; también el subsistema de aplicación de recursos humanos a través de la elaboración de un manual de inducción y un manual de funciones específicos para la empresa; los otros

AUTOR:

Pablo Flores Sigüenza



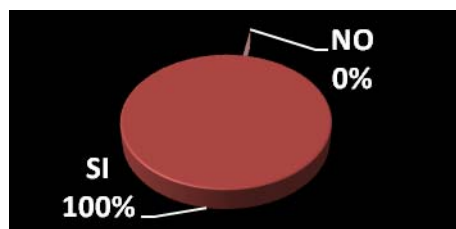
subsistemas se desarrollaran posteriormente por el encargado del departamento quien tendrá esta tesis como base para continuar.

Para corroborar todo lo que hemos afirmado en el análisis de cada subsistema presentamos a continuación los resultados de la encuesta de clima organizacional realizada tanto al personal administrativo como al técnico.

1.6 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS DEL ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

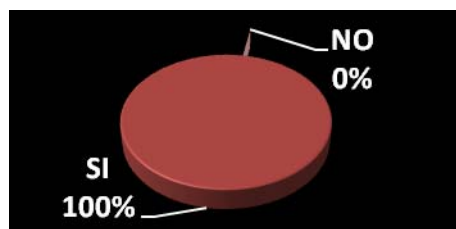
1.6.1 ÁREA ADMINISTRATIVA

1. ¿Considera usted que la organización es un buen lugar para trabajar?



Todos los empleados del área administrativa consideran que la empresa SYL TRADING es un buen lugar para trabajar debido a varias razones, entre las principales están el orden, el monto y la puntualidad en el pago de los salarios, el ambiente de trabajo y las oportunidades de ascenso.

2. ¿Conoce usted cuál es su cargo?

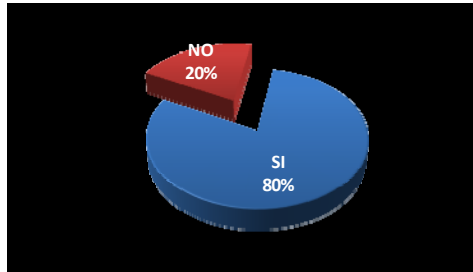


El 100% del personal administrativo conoce cuál es su cargo dentro de la empresa, ya que a todos se les fue informado claramente el momento de la contratación.



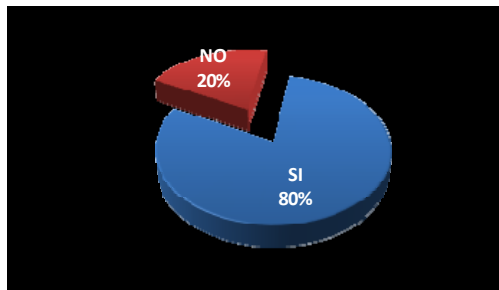
UNIVERSIDAD DE CUENCA

3. ¿Conoce y entiende la visión, misión, valores y políticas de la organización?



Se puede observar en la gráfica que el 80% del personal administrativo conoce y entiende la visión, misión, valores y políticas de la empresa, pero al 20% restante nunca se le ha capacitado sobre estos temas.

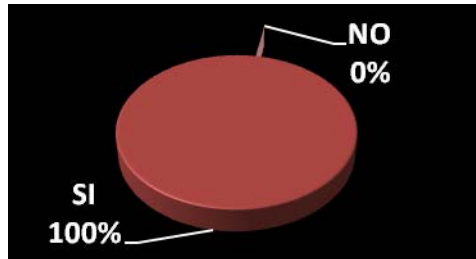
4. ¿Al ingresar a la empresa se le orientó sobre las actividades a cumplir?



Los resultados indican que solamente al 80% de los trabajadores administrativos se les oriento sobre las actividades que deben desempeñar en su cargo, al otro 20% les indicaron que en el transcurso de los días irían conociendo las actividades a desempeñar en la empresa.

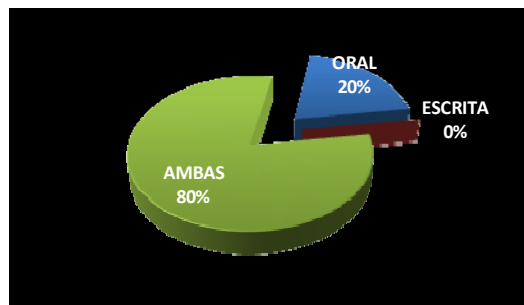


5. ¿Al ingresar a la empresa se le hizo saber sobre los objetivos a cumplir y las normativas dentro de su puesto de trabajo?



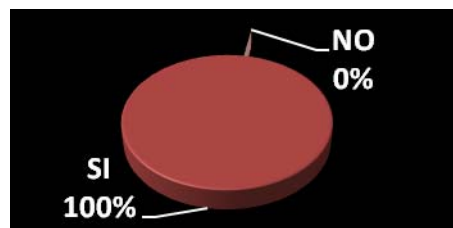
Los resultados demuestran que el momento de la contratación a todo el personal administrativo se le informó sobre las normativas y objetivos que deben alcanzar en su puesto de trabajo.

6. Usted recibe las órdenes de forma:



La gráfica nos demuestra que las órdenes emitidas de un cargo a otro se realizan en un 80% de forma oral y escrita, mientras que en un 20% se realiza de forma oral y nunca se dan las órdenes solamente de forma escrita.

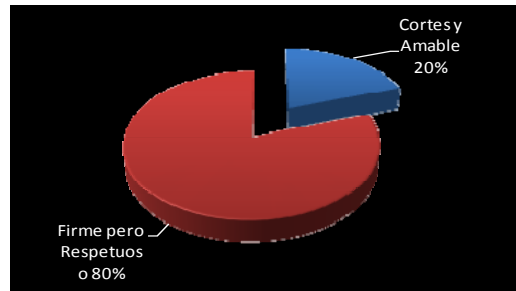
7. ¿Existe retroalimentación de los reportes?



Los resultados obtenidos indican que siempre existe retroalimentación de los reportes, ya sea inmediata o con un día de demora dependiendo de su importancia.

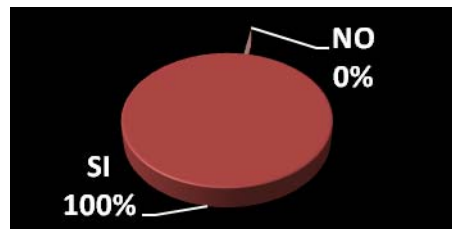


8. Lo que su jefe solicita lo hace de manera:



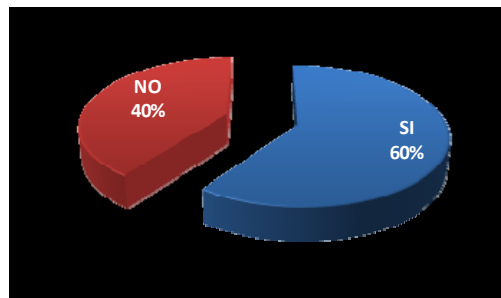
El 80% del personal administrativo afirma que su jefe solicita las cosas de manera firme pero respetuosa, el otro 20% señala que su jefe lo hace de manera cortés y amable, pero en ningún caso ha sido de manera ofensiva o violenta.

9. ¿Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo en sus compañeros de la empresa?



Como podemos observar, todo el personal administrativo afirma que efectivamente existe demasiada movilidad y cambio de puestos de trabajo en sus compañeros de la empresa.

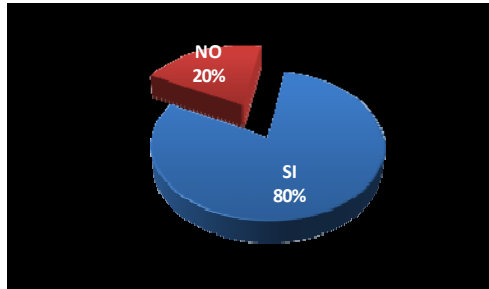
10. ¿Tiene definidas claramente las funciones de su puesto y sus límites de responsabilidades?



En la gráfica se observa que a penas el 60% de los trabajadores conoce con claridad las funciones de su puesto junto con sus responsabilidades, el otro 40% desconoce o sabe muy poco sobre sus funciones y responsabilidades.

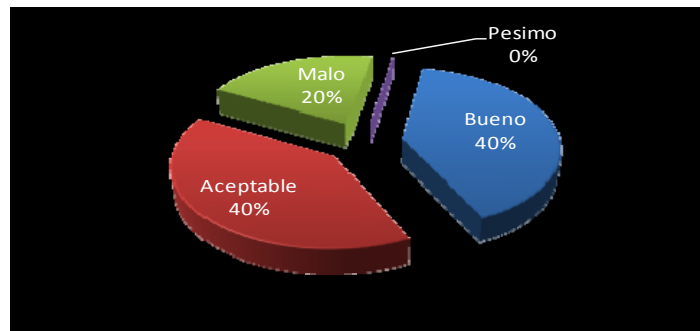


- 11. ¿Cuenta con todas las herramientas, equipos y material necesarios para llevar a cabo su trabajo?**



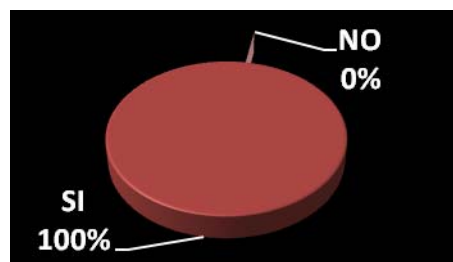
Los resultados indican que el 20% de los empleados no tienen las herramientas ni el equipo necesario para llevar a cabo su trabajo, tales como computadores e impresoras, mientras que el 80% de los trabajadores si tienen todo lo necesario.

- 12. El ambiente físico del trabajo (limpieza, olores, ruido, iluminación) es:**



La gráfica demuestra que un 40% del personal administrativo cree que el ambiente físico del trabajo es aceptable, otro 40% nos dice que es bueno y un 20% señala que es malo; además ningún trabajador piensa que el ambiente físico es pésimo.

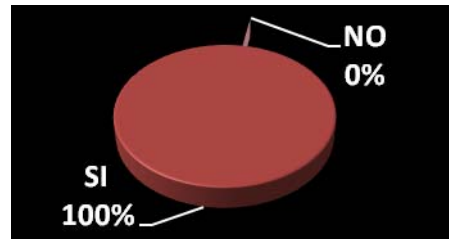
- 13. ¿Existe un manual de seguridad y ergonomía que le sirva de guía en sus actividades?**





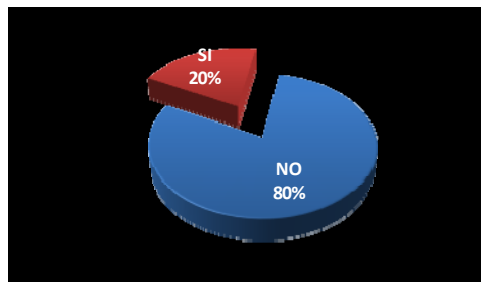
Gracias a los resultados podemos manifestar que en la empresa SYL TRADING no existe un manual de seguridad y ergonomía.

14. ¿Es tratado(a) con respeto por sus compañeros, supervisores, alta gerencia?



Todo el personal administrativo manifestó que siempre ha sido tratado con respeto tanto por sus compañeros como por sus supervisores, jefe de ventas y alta gerencia.

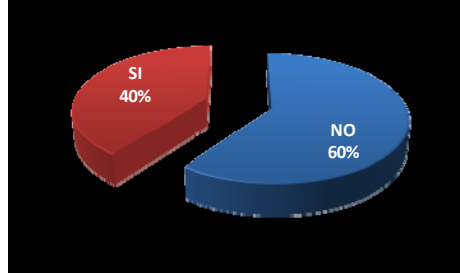
15. ¿Cuenta con una descripción de las funciones de su cargo por escrito y actualizada?



La gráfica nos indica que solamente el 20% del personal cuenta con una descripción de las funciones de su cargo por escrito, y la gran mayoría que es el 80% restante no tiene a su disposición la descripción de sus funciones de manera escrita y actualizada.

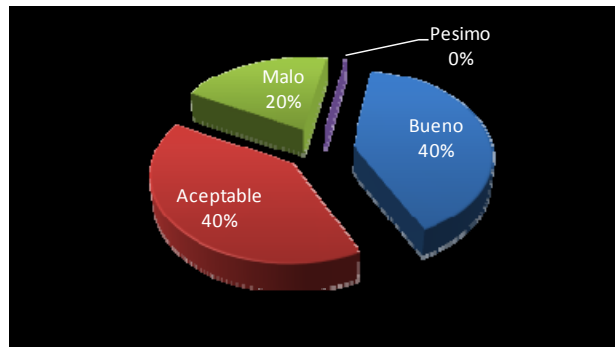


16. ¿Hay evidencia de que la falta de conocimiento sobre las funciones del personal de algún departamento ha provocado quedar mal con los clientes?



Los resultados indican que un 40% del personal cree que la falta de conocimiento sobre las funciones han provocado problemas y descontentos con clientes, el otro 60% no cree que esto ha sido causa de problemas con los clientes.

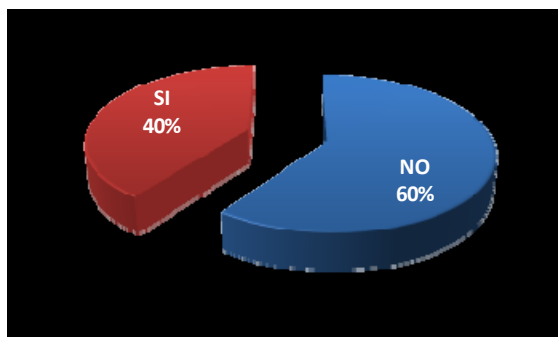
17. ¿Cómo califica la relación dentro de la empresa entre las diferentes áreas?



En la gráfica se puede observar que un 40% del personal asegura que la relación dentro de la empresa entre las diferentes áreas es buena, otro 40% piensa que es aceptable y tan solo un 20% dice que es mala, además nadie cree que la relación es pésima.

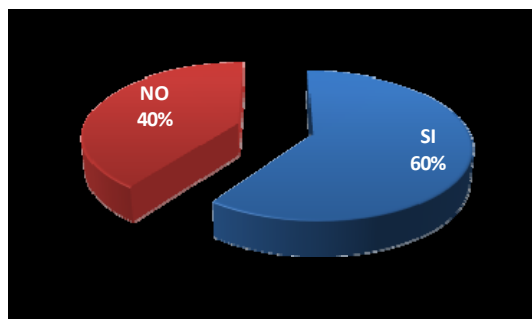


18. ¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación, en su caso, con la titulación académica que usted tiene?



Los Resultados de la encuesta nos dicen que un 60% del personal piensa que el puesto que ocupan en la empresa no está acorde con la titulación académica que poseen, mientras que un 40% cree que la relación entre su puesto y su titulación académica están correctos.

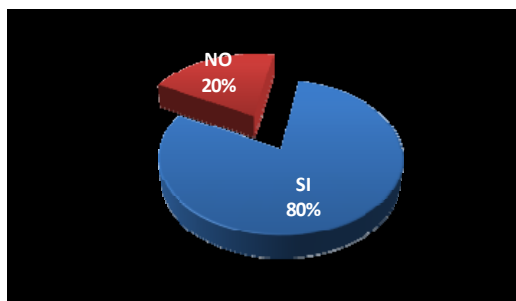
19. ¿Recibe el entrenamiento adecuado (capacitación) para desarrollar su trabajo?



La gráfica señala que el 60% del personal recibe entrenamiento adecuado para desarrollar de la mejor manera su trabajo, mientras que el otro 40% piensa que no está siendo correctamente capacitado por sus superiores.

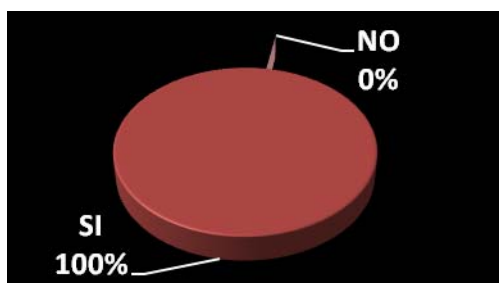


20. ¿Recibe una compensación salarial acorde con sus habilidades y experiencia?



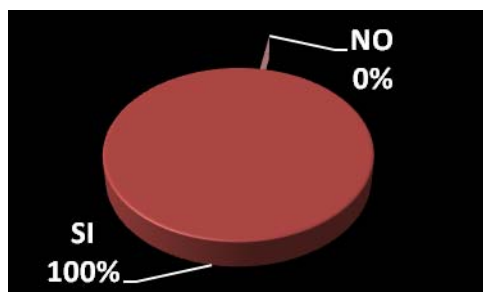
La gráfica demuestra que la mayoría del personal, es decir un 80% está conforme con la compensación salarial que recibe en base a sus habilidades y experiencia, sólo un 20% piensa que su compensación salarial debería ser mayor.

21. Está satisfecho(a) con los beneficios de la empresa (seguro, retiro, vacaciones)



Absolutamente todo el personal administrativo está muy satisfecho con los beneficios que le brinda la empresa, en cuanto a seguro, retiro o vacaciones.

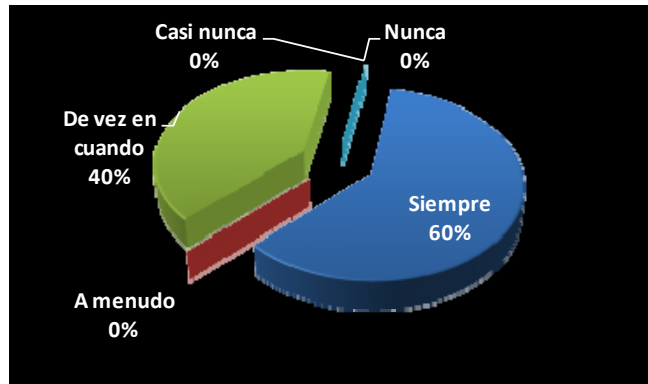
22. ¿Se encuentra motivado para realizar su trabajo?



Al igual que en la pregunta anterior todos los emplados del área administrativa actualmente están con una buen motivación para desempeñar las funciones de su cargo.

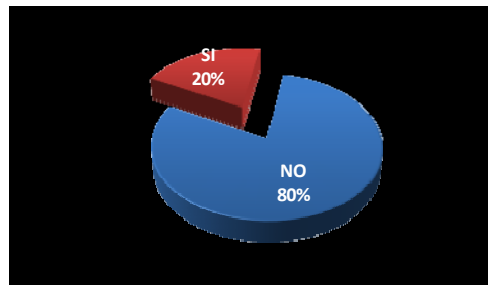


23. ¿Los empleados de la organización que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos?



La gráfica indica que un 60% del personal está seguro que los empleados que tienen un desempeño sobresaliente son siempre reconocidos, un 40% piensa que son reconocidos de vez en cuando, pero nadie opina que no son reconocido nunca ni casi nunca ni a menudo.

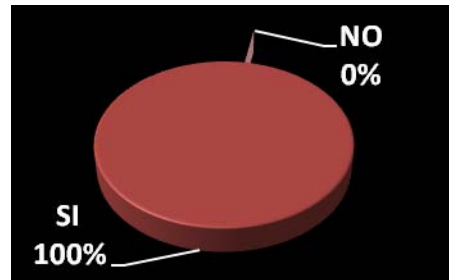
24. ¿Prefiere cumplir órdenes siempre a tomar iniciativas y responsabilidades?



Los resultados nos demuestran que a un 80% del personal le gusta tomar iniciativas y responsabilidades, el otro 20% prefiere siempre cumplir órdenes.

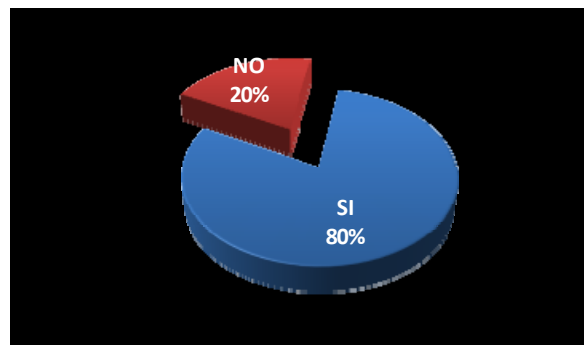


25. ¿Su trabajo es evaluado en forma justa y a través de programas establecidos?



Los resultados obtenidos nos dicen que un 100% del personal piensa que su trabajo no es evaluado de forma justa ya que no existen programas ni procesos establecidos.

26. ¿Cree que hay la necesidad de crear un Departamento que vele por el personal de la empresa (Recursos Humanos)?

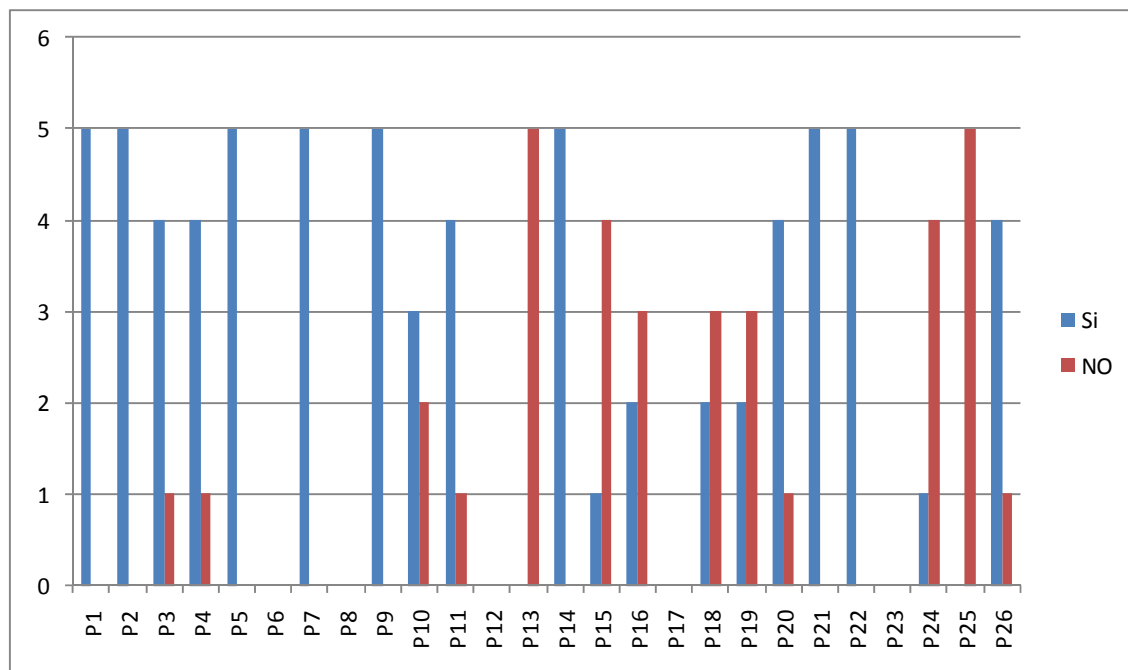


La mayoría del personal administrativo que trata de un 80% asegura que existe la necesidad de crear un departamento que vele por ellos, el 20% restante piensa que no es necesario crear todo un departamento pero que si debe haber un encargado que se preocupe por las personas que trabajan en la organización.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Cantidad de personas que contestaron las respuestas afirmativas y negativas en cada una de las preguntas:

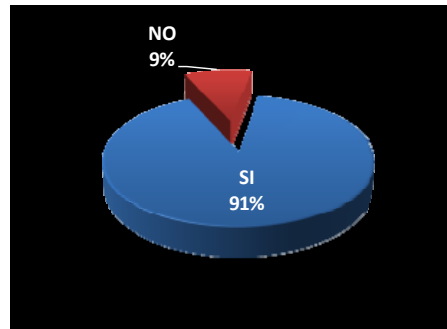


Los aspectos más importantes a destacar de los resultados de la encuesta son: al personal le gusta trabajar en la empresa por la remuneración que reciben la puntualidad de los pagos y porque existen oportunidades de ascenso, en lo referente al tema de comunicación se destaca su efectividad y buena aplicación de procesos; se da un alto índice de rotación junto con el desconocimiento de las funciones y límites de responsabilidad de algunos cargos; además el personal confía en sus superiores, está satisfecho con el salario y se encuentran motivados para desempeñar sus funciones.



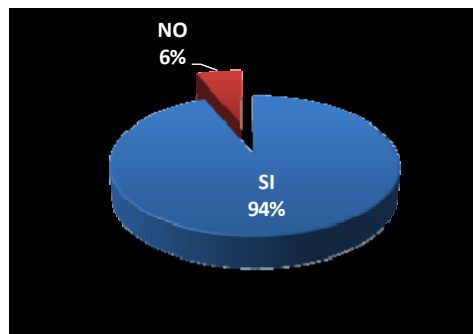
1.6.2 ÁREA TÉCNICA

1. ¿Considera usted que la organización es un buen lugar para trabajar?



Se puede observar que el 91% de los trabajadores creen que la empresa es un buen lugar para trabajar, destacando los sueldos, seguridad laboral, puntualidad en los pagos; el 9% restante está inconforme con la organización en la que trabajan debido a los horarios de trabajo, excesivas tareas, etc.

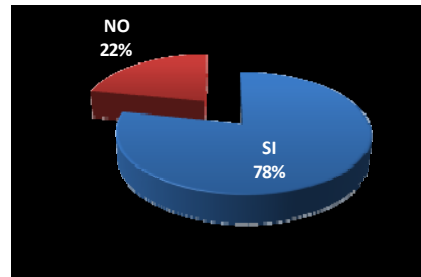
2. ¿Conoce usted cuál es su cargo?



Según la gráfica el 94% de los trabajadores conocen el cargo que están desempeñando en la empresa, pero el 6% restante no tienen idea del nombre del cargo que poseen en la empresa.

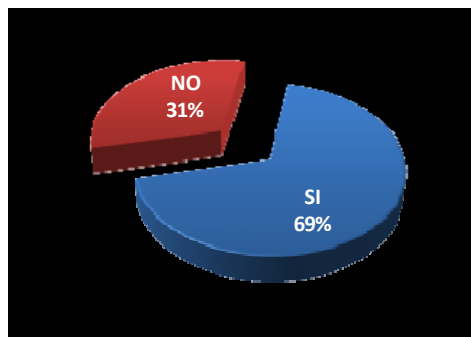


3. ¿Conoce y entiende la visión, misión, valores y políticas de la organización?



Un 78% de los trabajadores conocen y a la vez entienden la visión, misión, valores y políticas de la organización, el otro 22% no tiene conocimiento de estos temas.

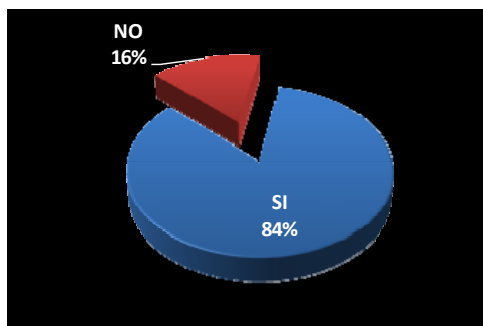
4. ¿Al ingresar a la empresa se le orientó sobre las actividades a cumplir?



A un 69% de los trabajadores el momento de ser contratados se les orientó sobre las actividades que debían cumplir, en cambio al 31% restante nunca se les explicó las tareas que tenían que desarrollar.

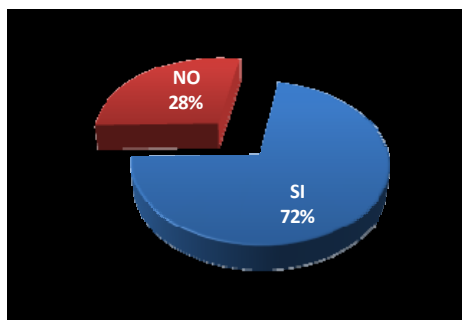


5. ¿Al ingresar a la empresa se le hizo saber sobre los objetivos a cumplir y las normativas dentro de su puesto de trabajo?



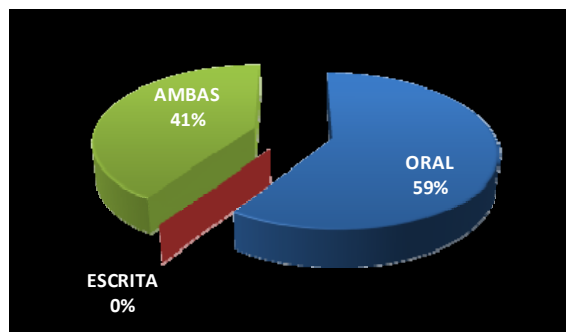
Los resultados señalan que a un 84% del personal si se le comunicó los objetivos y normativas en su puesto de trabajo al momento de ingresar a la empresa, por el contrario a un 16% no se le hizo saber sus objetivos ni normas de trabajo.

6. ¿Sabe a dónde acudir cuando tiene un problema relacionado con el trabajo?



La gráfica demuestra que un 72% de los trabajadores saben con exactitud a donde tienen que acudir el momento que surge un problema de trabajo, el otro 28% no sabe con claridad donde pedir ayuda.

7. Usted recibe las órdenes de forma:

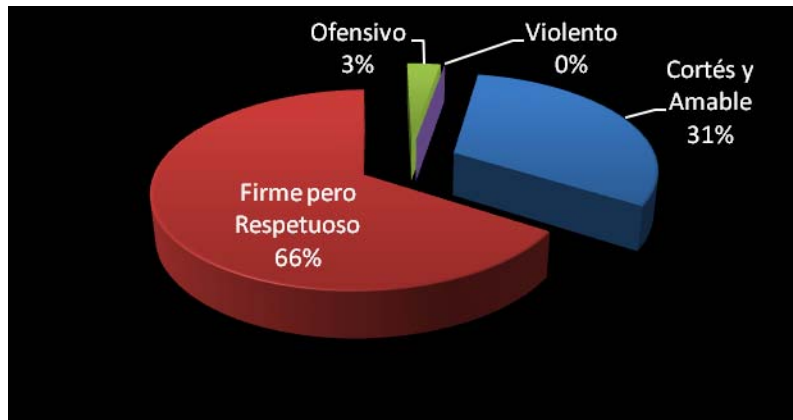




UNIVERSIDAD DE CUENCA

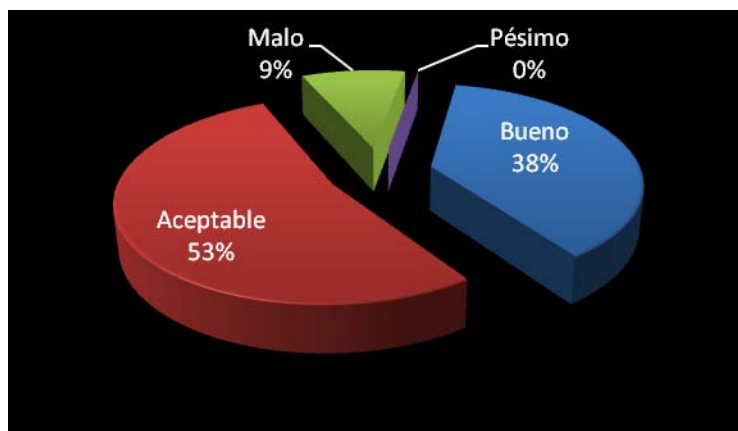
Se puede observar que el 59% de los trabajadores afirman que las órdenes emitidas se las hacen solo de forma oral, otro 41% opina que las órdenes son emitidas de forma oral y escrita y ninguno dice que éstas solo se hacen de forma escrita.

8. Lo que su jefe solicita lo hace de manera:



Según la gráfica señalamos que un 66% de los trabajadores creen que su jefe solicita las cosas de manera firme pero respetuosa, un 31% manifiesta que es cortés y amable, un 3% nos dicen que es ofensivo y ninguno cree que su jefe es violento.

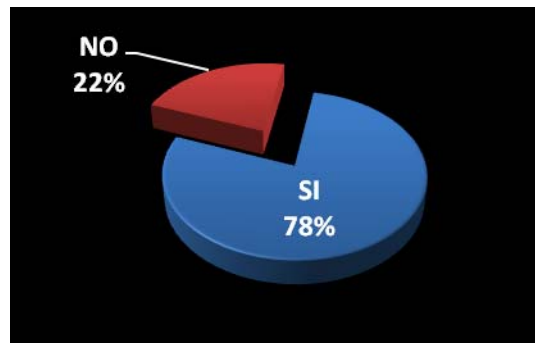
9. ¿Cómo califica usted los resultados de las reuniones de grupo?





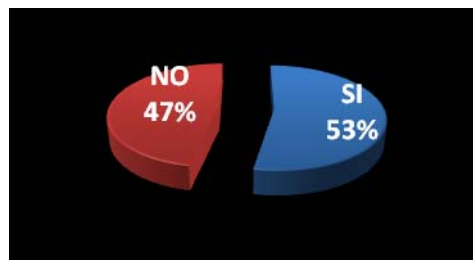
La gráfica demuestra que un 53% de los trabajadores piensa que las reuniones de grupo son aceptables, otro 38% afirman que son buenas y el 9% restantes manifiestan que son malas y no tienen provecho.

10. ¿Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo en sus compañeros de la empresa?



Claramente se observa que la mayoría de trabajadores (78%) están de acuerdo que existe demasiada movilidad y cambio de puestos de trabajo en sus compañeros de la empresa, un 22% opina que si se dan cambios pero no son en exceso.

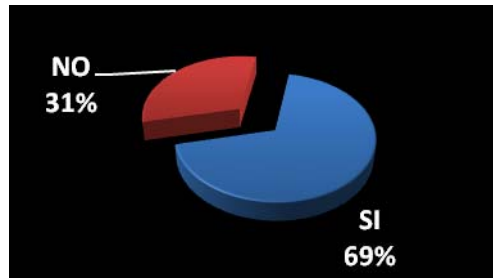
11. ¿Tiene definidas claramente las funciones de su puesto y sus límites de responsabilidades?



Los resultados nos indican que el 53% de los trabajadores si tienen claramente definidas sus funciones y responsabilidades, pero el 47% restante que es un alto valor no tiene definidas sus funciones ni límites de responsabilidad.

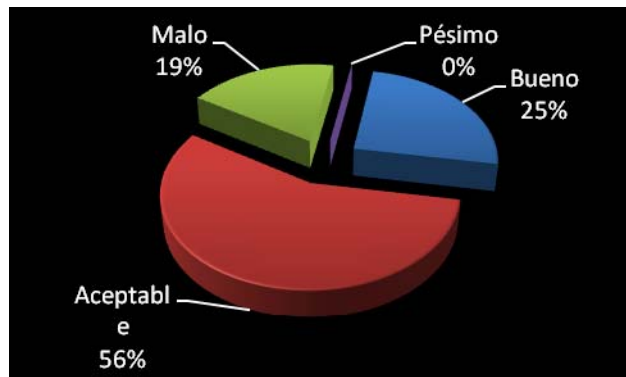


12. ¿Cuenta con todas las herramientas, equipos y material necesarios para llevar a cabo su trabajo?



Se puede observar que el 69% de los trabajadores afirman que tiene todas las herramientas, equipos y materiales necesarios para llevar a cabo su trabajo, el otro 31% piensa que estos no son los suficientes para desempeñar su trabajo.

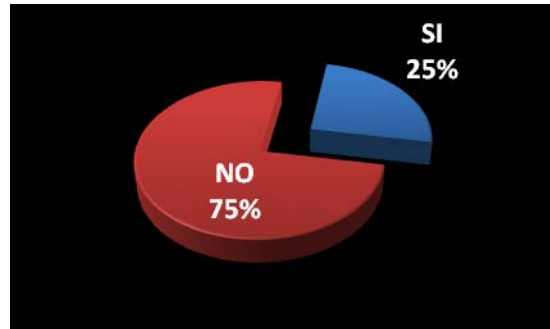
13. El ambiente físico del trabajo (limpieza, olores, ruido, iluminación) es:



Según la gráfica el 56% de los trabajadores considera el ambiente físico de trabajo como aceptable, otro 25% lo determinan como bueno y el 19% restante creen que es malo, ningún trabajador piensa que el ambiente físico es pésimo.

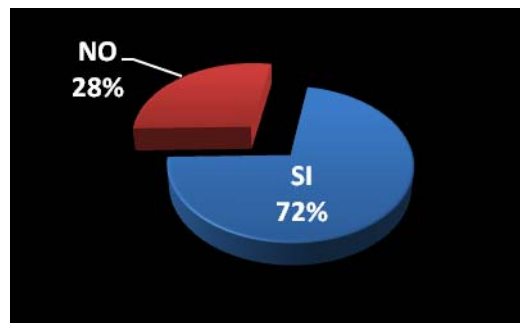


14. ¿Existe un manual de seguridad que le sirva de guía en sus actividades?



Según la encuesta el 75% de los empleados aseguran que no cuentan con un manual de seguridad que les sirva de guía en sus actividades, mientras que el otro 25% dicen que si tienen a disposición un manual de seguridad.

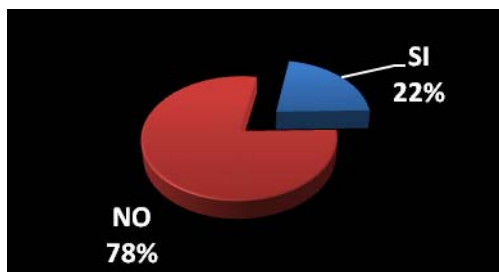
15. ¿Es tratado(a) con respeto por sus compañeros, supervisores, alta gerencia?



El 72% de los trabajadores que trata de la gran mayoría afirma que siempre es tratado con respeto por sus compañeros, supervisores y alta gerencia; el 28% restante expresa que algunas ocasiones no ha sido tratado con respeto ya sea por sus compañeros, supervisores o alta gerencia.

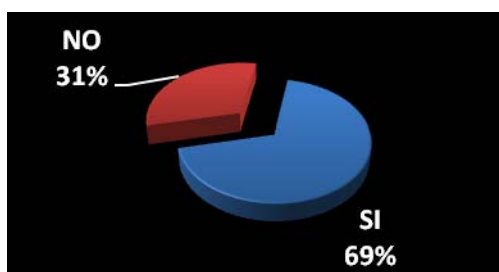


16. ¿Cuenta con una descripción de las funciones de su cargo por escrito y actualizada?



La gráfica demuestra que el 78% de los trabajadores encuestados no cuentan con una descripción escrita y detallada de sus funciones, tan solo un 22% cuenta con una descripción de sus funciones.

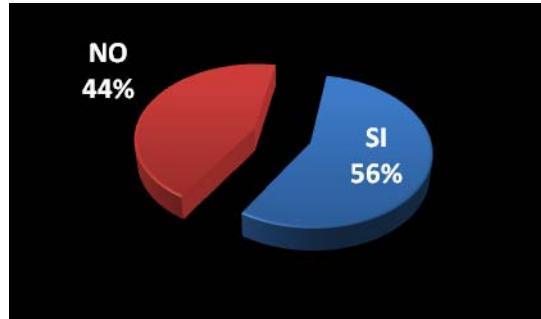
17. ¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación, en su caso, con la titulación académica que usted tiene?



El 69% de los trabajadores están de acuerdo con la relación existente entre sus cargos y la titulación académica que poseen, el otro 31% piensan que deberían tener otro cargo en base a su titulación académica.

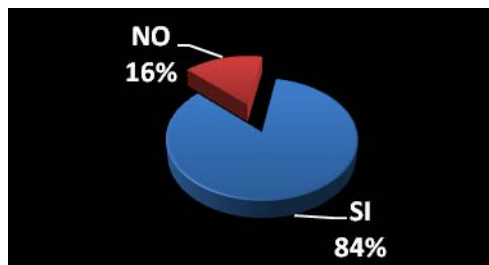


18. ¿Recibe el entrenamiento adecuado (capacitación) para desarrollar su trabajo?



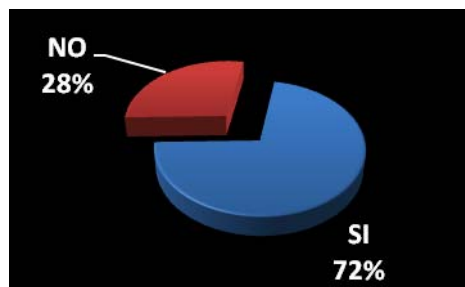
La gráfica indica que el 56% de los trabajadores están conformes con la capacitación recibida en la empresa, pero el otro 46% mostraron un descontento con la capacitación expresando que ésta no es suficiente.

19. ¿Tiene confianza en las habilidades de (su supervisor, jefe de ventas, gerente, etc.) para hacer su trabajo?



La mayoría de los trabajadores que en este caso es del 84% señalan su confianza en las habilidades tanto de supervisores, jefes de venta y gerentes; el 16% restante piensa que sus supervisores, jefes y gerente no tienen los suficientes conocimientos.

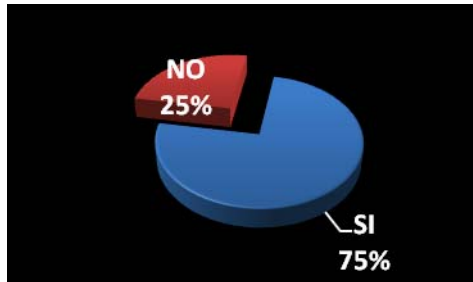
20. ¿Considera que su jefe o supervisores escucha las sugerencias de los empleados y tienen en consideración sus iniciativas personales?





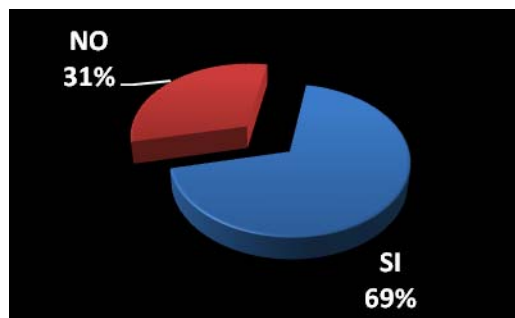
La gráfica expresa un 72% de trabajadores que consideran que sus sugerencias e iniciativas son tomadas en cuenta, el otro 28% ha manifestado que rara vez o nunca son escuchadas sus sugerencias e iniciativas.

21. ¿Cree que existe buena comunicación entre jefes y subordinados?



Según se puede observar la comunicación entre jefes y subordinados es buena, pues así lo creen el 75% de los trabajadores.

22. ¿Recibe una compensación salarial acorde con sus habilidades y experiencia?



Los resultados indican que un 69% de los trabajadores están conformes con la compensación salarial recibida en base a sus habilidades y experiencia, el otro 31% no se sienten satisfechos con la remuneración recibida.

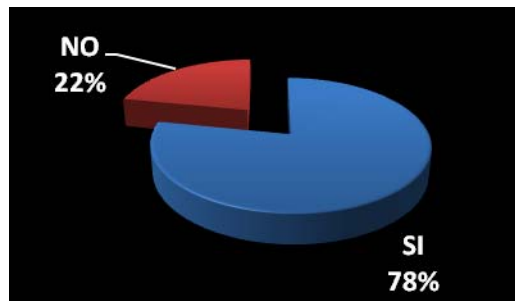


23. Está satisfecho(a) con los beneficios de la empresa (seguro, retiro, vacaciones)



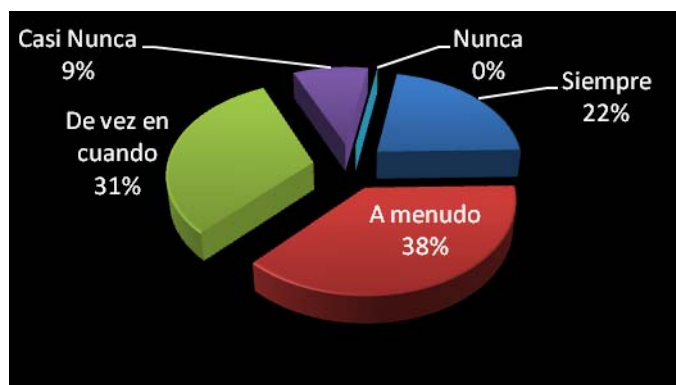
Según la encuesta la mayoría de los trabajadores están satisfechos con los beneficios que les brinda la empresa, hablando de seguros, retiro y vacaciones.

24. ¿Se encuentra motivado para realizar su trabajo?



Un 78% de los empleados manifestaron que actualmente se encuentran bastante motivados para realizar su trabajo, el otro 22% cree que les falta motivación.

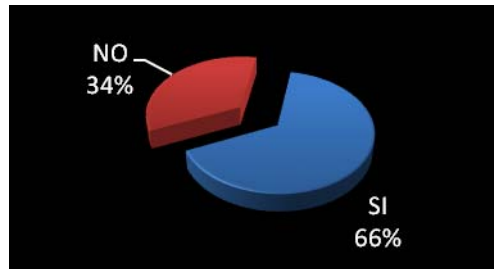
25. Los empleados de la organización que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos





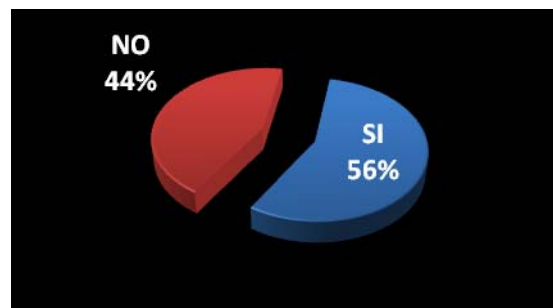
Según la gráfica podemos decir que un 38% de los trabajadores piensan que al tener un desempeño sobresaliente son reconocidos a menudo, otro 31% dice que el reconocimiento es de vez en cuando, y el 9% restante manifiesta que ese reconocimiento es casi nunca.

26. ¿Prefiere cumplir órdenes siempre a tomar iniciativas y responsabilidades?



Un 66% de los trabajadores que es un valor muy alto prefiere siempre cumplir órdenes a tomar iniciativas y responsabilidades, el otro 34% le gusta de alguna manera tomar iniciativa y responsabilidad.

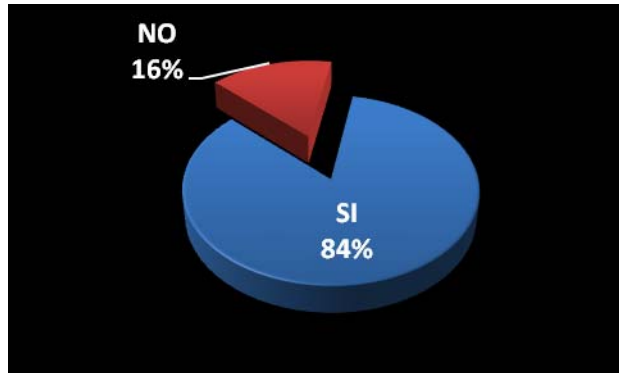
27. Su trabajo es evaluado en forma justa y a través de programas establecidos



Según la gráfica tenemos una respuesta compartida pues el 56% expresa que si es evaluado de forma justa y a través de programas establecidos, el otro 44% está seguro de que no está siendo evaluado justamente ya que no hay procesos.

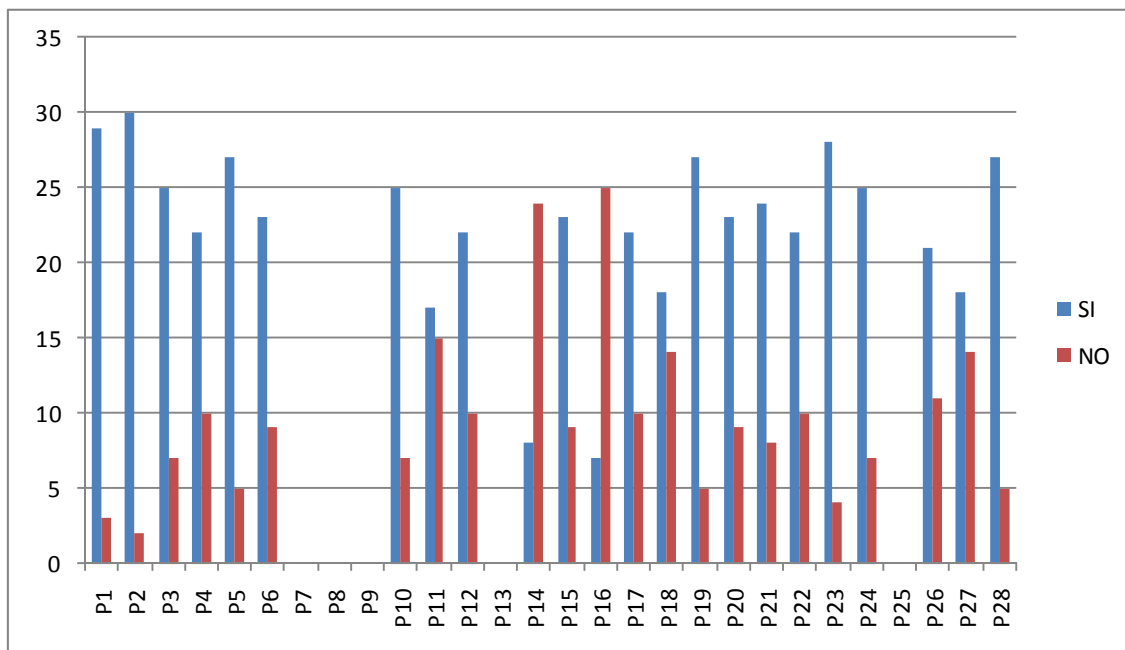


28. ¿Cree que hay la necesidad de crear un Departamento que vele por el personal de la empresa (Recursos Humanos)?



La gráfica nos muestra un claro deseo del personal por tener un departamento de Recursos Humanos que vele por su bienestar, les capacite, y sobre todo les brinde las herramientas necesarias para desempeñar correctamente sus funciones.

Cantidad de personas que contestaron las respuestas afirmativas y negativas en cada una de las preguntas:





UNIVERSIDAD DE CUENCA

Los aspectos más importantes a destacar de los resultados de la encuesta son: el momento de seleccionar y reclutar a los nuevos trabajadores no se sigue un proceso establecido que sirva de base; existen un alto porcentaje que no conoce la misión, visión, políticas, además no se les orienta sobre las actividades a cumplir ni la estructura de la organización; no hay un manual de seguridad, procesos de evaluación, descripciones de las funciones y planes de motivación que permitan reconocer un trabajo exitoso.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPÍTULO 2

2. MARCO TEÓRICO PARA EL DESARROLLO Y CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

2.1 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.1.1 GENERALIDADES

“La administración constituye el modo de lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible, utilizando los recursos disponibles para alcanzar los objetivos, en ésta concepción se describen cuatro elementos básicos: logro de objetivos; por medio de personas; utilizando tecnología; en una organización”.¹⁵

La tarea de la administración consiste básicamente en integrar y coordinar los recursos organizacionales, tales como personas, materiales, dinero, tiempo, espacio, etc., para alcanzar los objetivos definidos de la manera más eficaz y eficiente posible.

2.1.1.1 Recursos Organizacionales

En la organización converge un sinnúmero de recursos productivos que se utilizan para realizar tareas y lograr objetivos, genéricamente, los recursos organizacionales pueden clasificarse en cinco grupos:

- a) Físicos o materiales: ayudan al desarrollo de una organización, siendo necesarios para efectuar operaciones básicas que pueden ser especializadas o para producir bienes o servicios. Algunos de ellos son los edificios, terrenos, maquinas, equipos, instalaciones, materia prima, tecnología, etc.
- b) Financieros: se refieren al dinero, en forma de capital, flujo de caja, financiación, créditos, etc., que están disponibles de manera inmediata o mediata para enfrentar los compromisos que adquiere la organización.

■ ¹⁵ CHIAVENATO, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”. 2^{da} ed. Bogotá, Colombia: editorial Martha Edna Suarez; 1994, Pág. 90



- c) Humanos: son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sin importar cuál sea su nivel jerárquico o su tarea, constituyen el único recurso vivo y dinámico siendo el que decide el manejo de los demás.
- d) Mercadológicos: constituyen los medios por los cuales las organizaciones localizan, entran en contacto e influyen en los clientes o usuarios, por consiguiente los recursos mercadológicos comprenden todas las actividades de investigación y análisis de mercado, sistema de ventas, publicidad, precio, etc.
- e) Administrativos: hace referencia a los medios con los cuales se planean, dirigen, controlan y organizan las actividades empresariales.

Los recursos organizacionales sean de cualquier tipo requieren procesos complejos de administración, se necesita conseguirlos en el ambiente, aplicarlos dentro del sistema, mantenerlos, desarrollarlos y controlarlos para que el sistema sea eficaz y eficiente.

2.1.1.2 Estilos de Administración de los Recursos Humanos ¹⁶

Las organizaciones se diseñan y administran según las teorías que predominan, se utilizan varios principios y presupuestos que determinan los condicionamientos del comportamiento humano, que deben prevalecer en las organizaciones; por consiguiente, es indispensable conocer algunas teorías que jalonan y orientan el encuadramiento de las personas en los trabajos.

Teoría X de McGregor: se basa en ciertas concepciones y premisas incorrectas acerca de la naturaleza humana pues nos dice que a las personas no les gusta trabajar, teniendo que ser obligadas, controladas y hasta amenazadas con castigos para que sus esfuerzos se encaminen hacia la consecución de objetivos; señala que el ser humano prefiere ser dirigido, evita responsabilidades, tiene poca ambición y solamente se preocupa por su seguridad.

■ ¹⁶ STRYKER, S. (1983). "Tendencias Teóricas de la Psicología Social: Hacia una Psicología Social Interdisciplinar". En J. R. Torregrosa (Ed). Barcelona: editorial Hispano Europea.



Teoría Y de McGregor: se basa en un conjunto de supuestos de la teoría de la motivación humana, nos dice que las personas trabajan de una forma tan natural como jugar o descansar, los trabajadores practican la autodirección y el autocontrol al servicio de los objetivos que se les confían; afirma que las personas desean asumir responsabilidades para aplicar su imaginación y creatividad.

Teoría Z de Ouchi: es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial.

2.1.1.3 Sistemas de Administración de las Organizaciones Humanas

Basado en muchas investigaciones, Likert propone que se clasifiquen los sistemas administrativos¹⁷ en cuatro clases:

Sistema 1: sistema autoritario y fuerte, consiste en un ambiente de desconfianza hacia los subordinados en el que hay poca comunicación y se hace énfasis en recompensas o castigos ocasionales.

Sistema 2: sistema autoritario y benévolo, consiste en un clima de confianza condescendiente en el que hay poca comunicación e interacción humana.

Sistema 3: sistema participativo y consultivo, consiste en un ambiente en el que hay más confianza, aunque todavía no es total, se presenta una pequeña vinculación individual tomándose ciertas decisiones en base a la organización.

Sistema 4: sistema participativo de grupo, consiste en un ambiente de completa confianza en el que los subordinados se sienten libres para actuar en equipos, y en el que las actitudes son positivas y las ideas constructivas.

■ ¹⁷ CHIAVENATO, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". 2^{da} ed. Bogotá, Colombia: editorial Martha Edna Suarez; 1994, Pág. 102



Se ha comprobado que cuanto más cerca del sistema 4 esté el estilo de administración, habrá mayor probabilidad de que la productividad sea alta, haya buenas relaciones laborales y se obtenga una elevada rentabilidad.

2.1.2 LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La administración de los recursos humanos busca construir y mantener un entorno de excelencia en la calidad para habilitar mejor a la fuerza de trabajo en la consecución de los objetivos de calidad y de desempeño operativo de la empresa.

2.1.2.1 El Carácter Múltiple de la ARH¹⁸

La ARH es un área en la que confluyen varias disciplinas, incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, seguridad, medicina laboral, etc. Los asuntos tratados por la ARH se refieren tanto a aspectos internos de la organización como a aspectos externos o ambientales, existiendo varias técnicas para cada uno de los dos casos.

Técnicas utilizadas en el ambiente externo	Técnicas utilizadas en el ambiente interno
▪ Investigación de mercado de recursos humanos ▪ Reclutamiento y selección ▪ Investigación de salarios y beneficios ▪ Relaciones con el sindicato ▪ Relaciones con instituciones ▪ Legislación laboral	▪ Análisis y descripción de cargos ▪ Evaluación de cargos ▪ Capacitación ▪ Evaluación de desempeño ▪ Plan de carreras ▪ Plan de beneficios sociales ▪ Higiene y seguridad

▪ ¹⁸ Tomado de http://www.monografias.com/Administracion_y_Finanzas/Recursos_Humanos/



2.1.2.2 El Carácter Contingente de la ARH

Para la ARH no hay leyes ni principios universales, sino más bien depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción que se tenga en la organización acerca del hombre y de su naturaleza y, sobre todo de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles; a medida que éstos cambian, varía también la manera de administrar los recursos humanos de la organización.

De ahí el carácter contingente o situacional de la ARH, cuyas reglas no son rígidas e inmutables, sino altamente flexibles y adaptables, y sujetas a un desarrollo dinámico.

2.1.2.3 La ARH como Responsabilidad de Línea y Función de Staff

La ARH para cada uno de sus jefes tiene una responsabilidad de línea, en cambio, para el resto de la empresa tiene una función de staff. Esta función está dada para los departamentos de asesoría y consultaría, los cuales solo dan recomendaciones de cómo mejorar el funcionamiento de un departamento por ejemplo producción; a sus jefes o gerentes, pero nunca dan órdenes, no marcan las decisiones que los gerentes deben tomar, ni plantear las políticas de la empresa, solo dan recomendaciones; por esta razón el departamento de RH es de staff dentro de la empresa.

Entre los gerentes de los departamentos de línea y los de staff, siempre existirá el percance de que los primeros entienden que los segundos le están dando órdenes de cómo dirigir su departamento. Este problema solo tendrá solución cuando los jefes de línea comprendan que los jefes de RH (staff), solo están para ayudarlos y prestarles servicios de recomendaciones, que sirve para mejorar el proceso productivo, y solucionar los problemas que en este se presenten.

2.1.2.4 La ARH como Proceso

La ARH consta de subsistemas interdependientes que son:

Subsistema de alimentación de recursos humanos, que incluye planeación de RH, investigación de mercado de mano de obra, reclutamiento y selección.

AUTOR:

Pablo Flores Sigüenza

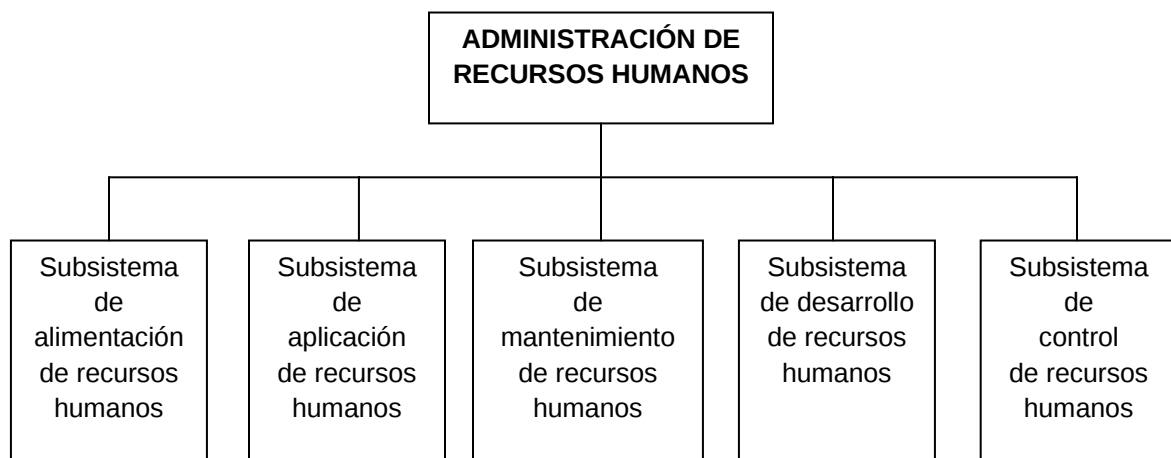


Subsistema de aplicación de recursos humanos, que implica análisis y descripción de cargos, integración e inducción, evaluación del mérito o del desempeño, movimiento del personal.

Subsistema de mantenimiento de recursos humanos: que comprende remuneración, planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros, controles de personal y relaciones laborales.

Subsistema de desarrollo de recursos humanos, que incluye capacitación y planes de desarrollo personal.

Subsistema de control de recursos humanos, que abarca base de datos, sistemas de información de recursos humanos y auditoría de recursos humanos.



Administración de Recursos Humanos¹⁹

2.1.2.5 Objetivos de la ARH

La administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal.

Los principales objetivos de la ARH son:

-
- ¹⁹ CHIAVENATO, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". 2^{da} ed. Bogotá, Colombia: editorial Martha Edna Suarez; 1994, Pág. 117



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- ✓ Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- ✓ Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales.
- ✓ Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

2.1.2.6 Dificultades Básicas de la ARH

- ✓ La ARH tiene que ver con medios (recursos intermedios) y no con fines; cumple una función de asesoría cuya actividad fundamental consiste en planear, prestar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.
- ✓ La ARH maneja recursos vivos, extremadamente complejos, diversificados y variables: las personas. Estos recursos, que vienen del ambiente hacia el interior de la organización, crecen, se desarrollan, cambian de actividad, de posición y de valor.
- ✓ La ARH opera en ambientes que ella no ha determinado y sobre los que ha tenido muy poco control; de ahí que, por lo general, esté destinada a acomodarse, adaptarse y transigir.
- ✓ Los patrones de desempeño y calidad de los recursos humanos son muy complejos y diferenciados, y varían según el nivel jerárquico, el área de actividad, la tecnología aplicada y el tipo de tarea o atribución.



2.2 SUBSISTEMA DE ALIMENTACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.2.1 GENERALIDADES

2.2.1.1 El Ambiente Organizacional

Una organización actúa dentro de un ambiente junto con otras, de tal ambiente, la organización recibe las informaciones y datos para la toma de decisiones, los insumos necesarios para su operación, entrada de recursos financieros, y en particular la entrada y salida de recursos humanos que generan una dinámica especial, dándose así un mercado de recursos humanos y un mercado de trabajo.

Mercado de trabajo:

Está conformado por las ofertas de trabajo o de empleo ofrecidas por las organizaciones, en determinado lugar y en determinada época, básicamente lo definen las organizaciones y sus oportunidades de empleo. El mercado de trabajo se comporta en términos de oferta y demanda, es decir, disponibilidad de empleos y demanda de empleos, respectivamente; a continuación presento las tres posibles situaciones:

- ✓ Oferta mayor que la demanda: situación en la que hay abundante disponibilidad de empleo y escasez de candidatos para satisfacerlas; esto provoca en las organizaciones elevadas inversiones en reclutamiento, criterios de selección más flexibles, elevadas inversiones en capacitación, ofertas salariales más seductoras, entre otras. Las consecuencias para los candidatos son el exceso de vacantes y oportunidades, los candidatos seleccionan las organizaciones, las personas se arriesgan a salir de las empresas para probar suerte en otras.
- ✓ Oferta igual a la demanda: situación de relativo equilibrio entre el volumen de ofertas de empleo y el volumen de candidatos para satisfacerlas.
- ✓ Oferta menor que la demanda: situación en la que hay muy poca disponibilidad de ofertas de empleo por parte de las organizaciones; hay escasez de ofertas de empleo y exceso de candidatos por satisfacerlas. Esto provoca en las organizaciones bajas inversiones en reclutamiento, criterios de selección rígidos, bajas inversiones en capacitación, ofertas

AUTOR:

Pablo Flores Sigüenza



salariales bajas. Las consecuencias en los candidatos son la escasez de vacantes y oportunidades, candidatos compiten entre sí, las personas se afianzan a las empresas y prefieren no crear problemas.

Mercado de recursos humanos:

Está conformado por el conjunto de individuos aptos para el trabajo ya sean candidatos reales o potenciales, en determinado lugar y en determinada época; por su amplitud y complejidad, el mercado puede segmentarse por grados de especialización o por regiones del país. Las tres situaciones de referencia en el mercado de recursos humanos son

- ✓ Oferta de candidatos mayor que la demanda de candidatos
- ✓ Oferta de candidato igual que la demanda de candidatos
- ✓ Oferta de candidatos menor que la demanda de candidatos

2.2.1.2 Modelos de Planeamiento de RH

El planeamiento de recursos humanos es un proceso de decisión respecto de los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales, dentro de un período determinado, se trata de prever cuáles serán las fuerzas de trabajo y los talentos humanos necesarios para la realización de la acción organizacional futura. Existen cuatro tipos de modelos de planeamiento de RH que vamos a detallar a continuación:

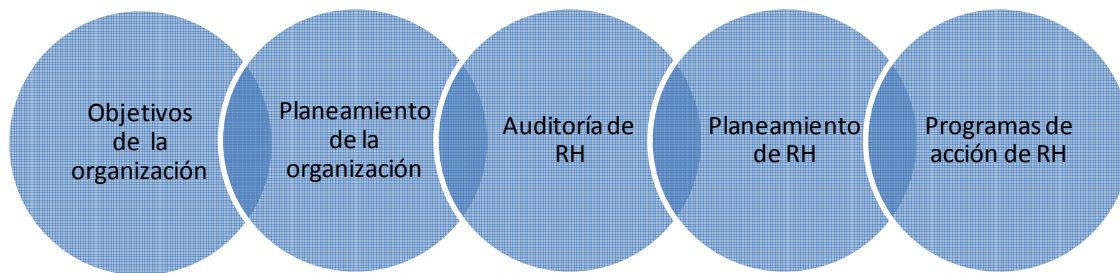
- a) Modelo basado en la demanda estimada del producto: se fundamenta en que las necesidades de RH dependen de la demanda estimada del producto, la relación entre las dos variables (número de personas y volumen de demanda del producto) está influida por variaciones en la productividad, expansión, tecnología y disponibilidades interna y externa de recursos financieros y oferta de recursos humanos de la organización.
- b) Modelo basado en segmentos de cargos: dirigido principalmente a los aspectos operacionales de la organización y consisten en seleccionar un factor estratégico para cada área funcional de la empresa, determinar los aspectos históricos y futuro presentes en cada factor estratégico, determinar los aspectos históricos de mano de obra por área funcional y finalmente proyectar los aspectos futuros de mano de obra para cada área funcional.

AUTOR:

Pablo Flores Sigüenza



- c) Modelo basado en el flujo del personal: éste modelo intenta caracterizar el flujo de las personas hacia dentro de la organización, a través de ella y hacia afuera, la verificación histórica y el acompañamiento de ese flujo permiten hacer una predicción, acorto plazo de las necesidades de RH de la organización; es un modelo adecuado para organizaciones estables, sin planes de expansión.
- d) Modelo integrado: es más amplio y tiene mayor cobertura, el planeamiento de RH debe tener en cuenta variables como el volumen de producción, cambios tecnológicos, condiciones de oferta y de demanda, y planeamiento de carreras. Es un modelo sistémico y total de planeamiento de RH, por ser cíclico, el planeamiento de RH permite reciclajes como se demuestra en el gráfico:



Modelos de Planeamiento²⁰

2.2.1.3 Rotación del Personal²¹

El término rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, que se define por el volumen de personas que ingresan a la organización y el de las que salen de ella.

-
- ²⁰ CHIAVENATO, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". 2^{da} ed. Bogotá, Colombia: editorial Martha Edna Suarez; 1994, Pág. 147
 - ²¹ DOLAN, Simón; Valle, Ramón; Jakson, Susan. "La Gestión de los Recursos Humanos". 3^{ra}ed. Madrid, España: editorial Mc Graw Hill, Pág. 119



UNIVERSIDAD DE CUENCA

La rotación del personal no es una causa sino un efecto, consecuencia de ciertos fenómenos localizados en el interior o exterior de la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal, por tanto es una variable dependiente de los fenómenos internos y externos de la organización.

Fenómenos Internos	Fenómenos Externos
▪ Política salarial ▪ Oportunidades de progreso ▪ Condiciones ambientales ▪ Políticas de reclutamiento y selección. ▪ Criterios de evaluación	▪ Comportamiento del mercado de trabajo ▪ Comportamiento del mercado de recursos humanos ▪ Situación económica

El costo de rotación del personal involucra costos primarios, secundarios y terciarios:

- Costos primarios: relacionados directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro, teniendo los costos de reclutamiento y selección, registro y documentación, ingreso y desvinculación.
- Costos secundarios: cobijan aspectos difíciles de evaluar en forma numérica y otros relativamente intangibles, en su mayor parte de carácter cualitativo como reflejos en la producción, reflejos en la actitud del personal y costos extra laborales.
- Costos terciarios: relacionados con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y largo plazo, estos son los costos de extra inversión o pérdidas en los negocios.



2.2.1.4 Ausentismo

El ausentismo designa las faltas o ausencias de los empleados al trabajo, o sea la suma de los periodos en que los empleados de la organización están ausentes del trabajo, ya sea por falta o por tardanza, debido a la mediación de algún motivo. Entre las principales causas tenemos:

- ✓ Enfermedad comprobada y no comprobada
- ✓ Razones de carácter familiar
- ✓ Tardanzas involuntarias por motivos de fuerza mayor y faltas voluntarias por motivos personales
- ✓ Dificultades y problemas financieros
- ✓ Problemas de transporte
- ✓ Políticas inadecuadas de la organización.

El índice de ausentismo debe señalar un porcentaje de tiempo no trabajado en el transcurso de las ausencias con relación al volumen de actividad esperada o planeada, entonces:

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\text{Total de Horas / horas perdidas}}{\text{Total de Horas / horas trabajadas}} \times 100$$

2.2.2 RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL

Con el reclutamiento se inicia una de las actividades más importantes de la organización, como es la de detectar a donde debe dirigirse la empresa para adquirir los recursos humanos que necesita. Por lo tanto el reclutamiento es un *“Conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”* ²². Los individuos y las organizaciones están involucrados en un continuo proceso de atracción mutua; de la misma manera como los individuos atraen y seleccionan a

■ ²² CHIAVENATO, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”. 2^{da} ed. Bogotá, Colombia: editorial Martha Edna Suarez; 1994, Pág. 166



las organizaciones, informándose y haciéndose sus opiniones acerca de ellas, las organizaciones tratan de atraer individuos y obtener informaciones acerca de ellos para decidir si hay o no interés de admitirlos

2.2.2.1 Fuentes de Reclutamiento

El reclutamiento no siempre intenta abarcar todo el mercado de recursos humanos buscando sin dirección precisa; el problema fundamental de la organización es establecer fuentes de suministro de recursos humanos, localizadas en el mercado de recursos humanos, que le interesen específicamente para concentrar en ellas sus esfuerzos de reclutamiento.

Una de las fases más importantes del reclutamiento consiste en identificar, seleccionar y mantener las fuentes en donde se pueda hallar candidatos que cumplan con los requisitos de la organización, esto ayudará a elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento, disminuir su tiempo y reducir sus costos.

Para identificar y ubicar mejor las fuentes de reclutamiento, se necesitan la investigación externa y la interna.

- ✓ Investigación externa: corresponde a una investigación del mercado de recursos humanos orientada a segmentarlo para facilitar su análisis.
- ✓ Investigación interna: implica determinar las directrices de reclutamiento describiendo los propósitos y objetivos del empleador en el reclutamiento, organizar el reclutamiento y delegar autoridades, establecer la lista de requisitos de la fuerza de trabajo, utilizar medios y técnicas para atraer las fuentes y evaluar el programa de reclutamiento en función de los objetivos y resultados alcanzados.

2.2.2.2 El Proceso de Reclutamiento

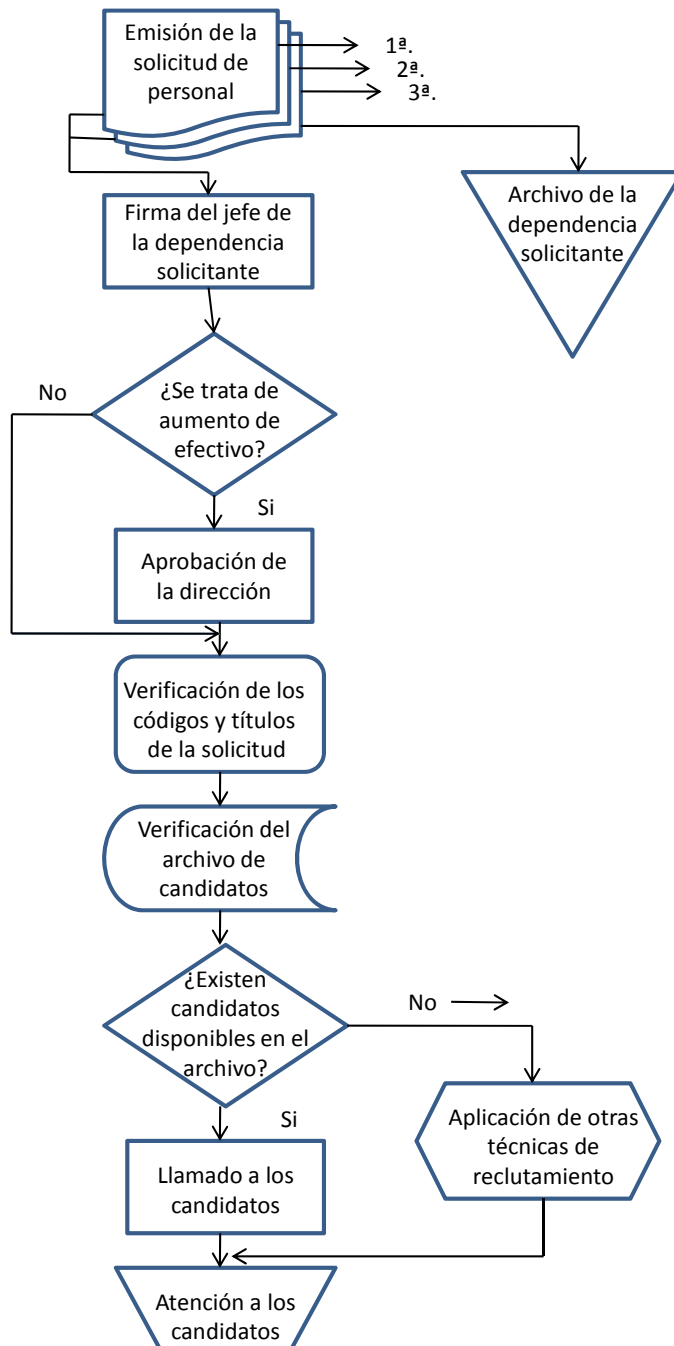
El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización; como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión en línea, generalmente denominada requerimientos de empleado o requerimientos de personal. Para facilitar su proceso algunas organizaciones optan por desarrollar un flujograma como el presentado a continuación:

AUTOR:

Pablo Flores Sigüenza



UNIVERSIDAD DE CUENCA





UNIVERSIDAD DE CUENCA

Proceso de Reclutamiento²³

2.2.2.3 Medios de Reclutamiento

Existen dos medios de reclutamiento: el interno y el externo. Se denomina externo cuando tiene que ver con candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, y en consecuencia es una entrada de recursos humanos. Se denomina interno cuando implica candidatos reales o potenciales empleados únicamente en la propia empresa, y su consecuencia es un procesamiento interno de recursos humanos.

Reclutamiento interno²⁴: se da cuando al presentarse una vacante la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos o transferidos; para esto se necesita un conocimiento previo de datos e informaciones de cada empleado.

Las ventajas de este tipo de reclutamiento son:

- ✓ Es más económico pues evita gastos de avisos de prensa, costos de recepción, integración, etc.
- ✓ Es más rápido dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato.
- ✓ Presenta mayor índice de validez y seguridad puesto que ya se conoce al candidato y se le ha evaluado durante un cierto periodo
- ✓ Es una poderosa fuente de motivación para los empleados pues vislumbran la posibilidad de progreso.
- ✓ Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal.

Las desventajas del reclutamiento interno son:

- ✓ Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender.

▪ ²³ CHIAVENATO, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". 2^{da} ed. Bogotá, Colombia: editorial Martha Edna Suarez; 1994, Pág. 170

▪ ²⁴ WERTHER, William; Davis, Keith. "Personal y Recursos Humanos". 3^{ra} ed. México: editorial Mc Graw Hill; 1991, Pág. 92



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- ✓ Pueden generar un conflicto de intereses con jefes que sienten amenazado su puesto, ya que los subalternos podrían sobrepasarlos.
- ✓ Puede darse el “principio de Peter”, empleados excelentes en un cargo, pero al ser ascendidos no son competentes y se estancan.

Reclutamiento externo: se da cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenar con personas extrañas, es decir candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento, que pueden ser:

- Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente
- Presentación de candidatos por parte de funcionarios de la empresa
- Carteles o avisos en la puerta de la empresa
- Contactos con sindicatos, asociaciones gremiales, universidades, escuelas.
- Conferencias y charlas en universidades y escuelas
- Contactos con otras empresas
- Avisos en diarios, revistas, etc.

Las ventajas del reclutamiento externo son:

- ✓ Trae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización
- ✓ Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización
- ✓ Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

Las desventajas de este tipo de reclutamiento son:

- ✓ Generalmente tarda más que el reclutamiento interno
- ✓ Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos
- ✓ En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno
- ✓ Puede frustrar al personal ya que este percibe barreras que se oponen a su desarrollo profesional.



2.2.3 SELECCIÓN DEL PERSONAL

2.2.3.1 Concepto de Selección

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a los puestos de trabajo como la determinación de a quien deberá contratarse; la selección de recursos humanos puede definirse como la *“Escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal”*²⁵. El criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información que se posean respecto del cargo que va ser proveído.

Hay una enorme gama de diferencias individuales, tanto físicas como psicológicas las cuales llevan a que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente, y a que logren mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones en la organización. La selección se configura básicamente como un proceso de comparación y de decisión, puesto que, de un lado, están el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá y, de otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo.

2.2.3.2 Técnicas de Selección

Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y toma de decisión, para que tenga alguna validez es necesario que se apoye en un patrón o criterio determinado recolectando la información necesaria acerca de cada cargo, esto se puede lograr a través de:

- **Análisis de Cargo:** inventario de los aspectos intrínsecos y extrínsecos del cargo, es decir el contenido del cargo y los requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo.
- **Aplicación de la técnica de los incidentes críticos;** consiste en anotar sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los

▪ ²⁵ CHIAVENATO, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”. 2^{da} ed. Bogotá, Colombia: editorial Martha Edna Suarez; 1994, Pág. 185



ocupantes del cargo considerando, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo.

- **Análisis del cargo en el mercado:** consiste en examinar en otras empresas los contenidos, los requisitos y las características de un cargo que va a crearse en la empresa.

Una vez obtenida la información acerca del cargo y del aspirante, se debe elegir la técnica de selección más adecuada al caso o a la situación, estas pueden ser:

- ✓ Entrevista de selección
- ✓ Pruebas de conocimiento o capacidad
- ✓ Pruebas psicométricas
- ✓ Pruebas de personalidad
- ✓ Técnicas de simulación

2.2.3.3 Entrevista de Selección²⁶

Durante el proceso selectivo, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. La entrevista es, en lo fundamental, un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos básicos: la fuente (candidato), el transmisor (instrumento de codificación), el canal (palabras o gestos), el instrumento para descifrar y el destino.

Entrevistar es probablemente el método que más se utiliza en la selección, no obstante que en este proceso existe demasiada subjetividad, no obstante la entrevista puede perfeccionarse si se tienen en cuenta algunos principios; la mejor manera de diseñar tales principios es hacer el seguimiento de las funciones que ocurren en el desarrollo de la misma:

▪ ²⁶ WERTHER, William; Davis, Keith. "Personal y Recursos Humanos". 3^{ra} ed. México: editorial Mc Graw Hill; 1991, Pág. 114



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- a) Preparación de la entrevista: el grado de preparación varía según los objetivos específicos de la entrevista, el método para alcanzar el objetivo de la entrevista y la mayor cantidad posible de información acerca del candidato entrevistado.
- b) Ambiente: este puede ser de dos tipos, tanto físico como psicológico, es decir el local de la entrevista debe ser confortable y sólo para ese fin y el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial.
- c) Desarrollo de la entrevista: constituye la entrevista propiamente dicha, es la etapa fundamental del proceso, en la que se obtiene la información que ambos componentes, entrevistador y candidato, desean.
- d) Terminación de la entrevista: en esta se dan dos aspectos, la una es que el entrevistador realice una señal clara que indique el final de la entrevista y el entrevistado tiene que recibir algún tipo de información referente a lo que debe hacer en el futuro.
- e) Evaluación del candidato: a partir del momento en que el entrevistado se marcha, el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria.

2.2.3.4 Pruebas de conocimiento o de Capacidad²⁷

Tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. Existen diferentes tipos de pruebas, ya sean orales, escritas, de realización, de conocimientos generales o específicos, subjetivas y objetivas.

En la elaboración de las pruebas existen algunos pasos a seguir:

- Buscar la colaboración de personas especialistas
- Definir el objetivo de la prueba y su nivel de dificultad
- Analizar las áreas que deben examinarse
- Proceder a la discriminación minuciosa de los temas que deben examinarse

■ ²⁷ Lloyd L. Byars y Leslie W. Rue: "Gestión de Recursos Humanos"



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Proceder a la elaboración de los ítems o preguntas
- Clasificar los ítems en cuanto a su nivel de dificultad
- Elaborar las normas de aplicación.

Para construir una prueba pueden escogerse varios ítems:

- ✓ Alternativas sencillas de verdadero o falso que no son muy aconsejables pues estimula la adivinación y la suerte.
- ✓ De completación, particularmente indicada para verificar conocimientos que deben ser memorizados.
- ✓ Evocación o preguntas las cuales no son rígidas y permiten gran variación adaptándose a todos los tipos de conocimiento.
- ✓ Apareamiento que sirven para medir la capacidad que el candidato tiene para reconocer y asociar nociones y conocimientos relacionados con otros.
- ✓ Ordenación que se utilizan mucho en pruebas de historia, consiste en pedirle al candidato que ordene cronológicamente una serie de datos.
- ✓ Elección múltiple que se deben utilizar en la presentación de problemas que impliquen raciocinio con base en el conocimiento adquirido.

Las pruebas psicométricas se basan en el análisis de muestras del comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever cómo se manifestará ese comportamiento en determinada forma de trabajo.

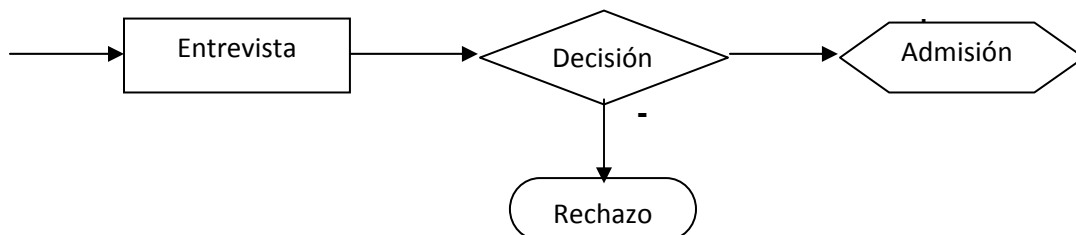
Por otro lado las pruebas de personalidad pretenden analizar los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos); se denominan genéricas cuando revelan rasgos generales de personalidad en una síntesis global, y específicas cuando investigan determinados rasgos o aspectos.



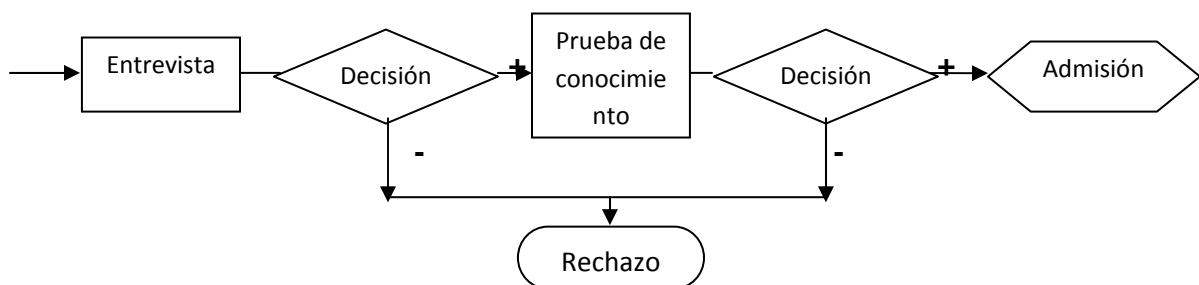
2.2.3.5 El proceso de Selección²⁸

Permite determinar la técnica de selección que deberá aplicarse, puesto que por lo general se emplea más de una técnica de selección, las alternativas principales son:

- a) Selección en una sola etapa, aquí las decisiones se basan en los resultados de una sola prueba.



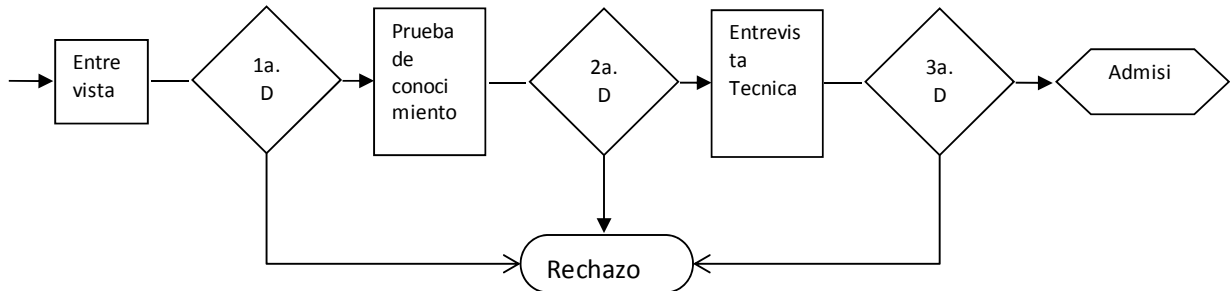
- b) Selección secuencial en dos etapas, su objetivo es mejorar la eficiencia del programa de selección, mediante un plan secuencial.



■ ²⁸ CHIAVENATO, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". 2^{da} ed. Bogotá, Colombia: editorial Martha Edna Suarez; 1994, Pág. 210



c) Selección secuencial en tres etapas:



2.3 SUBSISTEMA DE APLICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Una vez que se hayan obtenido los recursos humanos, el paso siguiente es emplearlos como fuerza de trabajo dentro de la empresa; esto significa que las personas, después de reclutadas y seleccionadas, deben ser integradas en la organización, destinadas a sus cargos y evaluadas en cuanto a su desempeño.

Las empresas sólo pueden funcionar cuando las personas están en su puesto de trabajo, desempeñando adecuadamente las funciones para las que fueron seleccionadas, admitidas y preparadas; para conseguirlo diseñan su estructura formal, definen organismos y cargos, y establecen las reglas administrativas, los requisitos y atribuciones para sus empleados.

2.3.1 GENERALIDADES

2.3.1.1 Socialización Empresarial

A medida que nuevos empleados ingresen en la empresa, se requiere que se integren a sus funciones mediante la socialización empresarial, que es una integración entre un sistema social y los nuevos miembros que ingresan en él, y constituye el conjunto de procesos mediante los cuales aprenden el sistema de



valores, las normas y los patrones de comportamientos requeridos por la empresa en la que ingresan; normalmente estos temas son²⁹:

- Objetivos básicos de la organización
- Medios elegidos para lograr esos objetivos
- Responsabilidades inherentes al cargo que se desempeña en la empresa
- Patrones de comportamiento requeridos para el desempeño eficaz de la función
- Conjunto de reglas o principios que mantienen la identidad e integridad de la empresa.

Muchas veces la socialización empresarial requiere un proceso destructivo o de desaprendizaje de valores y patrones de comportamiento propios de otras empresas en las que hayan trabajado; otras veces, sólo incluye la reafirmación de algunas normas mediante canales de comunicación existentes en la empresa y de instrucciones directas dadas por los supervisores y jefes.

2.3.1.2 Diseño de Cargos

*“El diseño de cargos es la especificación del contenido, de los métodos y de las relaciones de cargos, en el sentido de cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo”.*³⁰

Diseñar un cargo implica: establecer el conjunto de tareas que el ocupante del cargo deberá desempeñar, determinar cómo debe ser desempeñado ese conjunto de tareas, definir a quién deberá informar el ocupante del cargo y precisar a quién deberá supervisar o dirigir el ocupante del cargo.

También se puede decir que el diseño de cargos es la manera como los administradores proyectan los cargos individuales y los combinan en unidades,

▪ ²⁹ GARY, Dessler. "Administración de Personal". 4^{ta}ed. México: editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, Pág. 261

▪ ³⁰ Louis E. Davis, "The design of jobs" en Industrial Relations, Oct.1966, Pág. 21-45



departamento y organizaciones. A grandes rasgos, pueden distinguirse tres modelos básicos de diseño de cargos:

Modelo clásico: su enfoque destaca que mediante métodos científicos pueden proyectarse cargos y entrenar a las personas para obtener la máxima eficiencia; el modelo establecía una separación entre pensamiento y actividad, ya que los cargos se proyectaban según el modelo de hacer y no pensar, además el punto de vista dominante era que cuanto más simples y repetitivas fueran las labores, mayor sería la eficiencia del trabajador.

La superespecialización del trabajador y la exagerada simplificación de las tareas tenía sus ventajas:

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

No obstante, la exagerada simplificación de los cargos por horas trajo una serie de problemas y desventajas:

- La rutina excesiva y la monotonía de las tareas provocan apatía, fatiga psicológica, desinterés y pérdida del significado del trabajo causando efectos negativos como una elevada rotación del personal, ausentismo y precaria dedicación de los trabajadores.
- Los cambios sociales y económicos indican que la supersimplificación de los cargos crean problemas en el futuro ya que los jóvenes de hoy desearán ocupar cargos que sean desafiantes y que sean coherentes con su nivel de conocimiento.

Modelo de Relaciones Humanas: difiere del anterior por las implicaciones humanas, pues el modelo tiende a centrarse más en el contexto del cargo y en las condiciones en el que se desempeña, que en el contenido del cargo o en su ejecución; la persona que ocupa el cargo recibe atención y consideración en lo que se refiere a sus necesidades, y no es tratado como máquina.

El modelo humanista permite una mayor interacción entre las personas y sus superiores y la participación en algunas decisiones acerca de las tareas de la unidad, como medio de satisfacer las necesidades individuales y de aumentar la

AUTOR:

Pablo Flores Sigüenza



moral personal, además permite el desarrollo entre colegas y deja margen para alguna oportunidad de desarrollo individual

Modelo de Recursos Humanos: Este modelo presupone que los empleados logran su satisfacción al ejercer la capacidad de autodirección y de autocontrol, en cuanto a los objetivos planeados conjuntamente entre el supervisor y el trabajador. Por esta razón el cargo debe diseñarse para que reúna cuatro dimensiones profundas:

- Variedad: reside en el conjunto de operaciones o en el uso de equipos y procedimientos que el cargo exige al ocupante.
- Autonomía: se refiere a la mayor libertad que el ocupante tiene para programar su trabajo.
- Identificación con la tarea: se refiere a la posibilidad que el empleado efectúe un trabajo integral o global para poder identificar con claridad los resultados de sus esfuerzos.
- Retroalimentación: se refiere a la información que recibe el empleado cuando está trabajando, la cual indica cómo está desempeñando su tarea.

2.3.2 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS

La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir; por tanto los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y análisis. El ocupante del cargo debe tener características compatibles con las especificaciones del cargo y el papel que deberá desempeñar es el contenido del cargo registrado en la descripción.

Para especificar que es un cargo vamos a dar el siguiente concepto: “cargo es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, en el organigrama”

2.3.2.1 Descripción de Cargos

“La descripción de cargos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo

AUTOR:

Pablo Flores Sigüenza



hace) los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace)”³¹.

La descripción de cargos está orientada hacia el contenido de los cargos, hacia los aspectos intrínsecos de los cargos.

2.3.2.2 Análisis de Cargos

Después de la descripción viene el análisis del cargo que “es un proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización”³².

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

Requisitos intelectuales: tiene que ver con las exigencias del cargo, en lo que hace referencia a los requisitos intelectuales que el aspirante debe poseer para poder desempeñar el cargo de manera adecuada, algunos factores son:

- ✓ Instrucción básica
- ✓ Experiencia básica anterior
- ✓ Adaptabilidad al cargo
- ✓ Iniciativa necesaria
- ✓ Aptitudes necesarias

Requisitos físicos: tiene que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzos físico y mental requeridos; tenemos:

- ✓ Esfuerzo físico necesario

▪ ³¹ CHIAVENATO, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”. 2^{da} ed. Bogotá, Colombia: editorial Martha Edna Suarez; 1994, Pág. 249

▪ ³² MONDAY, Wayne R.; Noe, Robert M. “Administración de Recursos Humanos”. 9^{na} ed. México: editorial Pearson Prentice Hall; 2005, Pág. 86



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- ✓ Capacidad visual
- ✓ Destreza o habilidad
- ✓ Complexión física necesaria

Responsabilidades implícitas: abarca la responsabilidad que el ocupante del cargo tiene, además del trabajo normal y de sus atribuciones; estas son:

- ✓ Supervisión del personal
- ✓ Material, herramientas o equipo
- ✓ Dinero, títulos o documentos
- ✓ Contactos interno o externos
- ✓ Información confidencial

Condiciones de trabajo: hace referencia a las condiciones ambientales donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, tenemos:

- ✓ Ambiente de trabajo
- ✓ Riesgos

2.3.2.3 Métodos de Descripción y Análisis de Cargos

La descripción y el análisis de cargos son responsabilidades de línea y función de staff, es decir, las responsabilidades por las informaciones que se dan es de línea únicamente, en tanto que la prestación de servicios de obtención y manejo de información es responsabilidad de staff. El analista de cargo puede ser un funcionario especializado del staff, como el jefe del departamento en que está localizado el cargo que va a describirse y analizarse.

Los métodos que más se utilizan son: observación directa, cuestionario, entrevista directa y métodos mixtos.



Método de observación directa: es uno de los más utilizados, tanto por ser más antiguo como por su eficiencia, el análisis del cargo se efectúa mediante la observación directa y dinámica del ocupante del cargo, en pleno ejercicio de sus funciones, en tanto que el analista del cargo anota los puntos clave de su observación; la participación del analista en la recolección de datos es activa, la del ocupante del cargo es pasiva.

Ventajas³³:

- Veracidad de los datos obtenidos pues se originan de una sola fuente
- No requiere que el ocupante deje de realizar sus labores
- Método ideal para aplicarlo en cargos simples y repetitivos

Desventajas:

- Costo elevado, pues para que el método sea completo, el analista requiere invertir bastante tiempo.
- La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante, no permite obtener datos realmente importantes para el análisis.
- No se recomienda que se aplique en cargos que no sean simples y repetitivos.

Método de Cuestionario: el análisis se realiza solicitando al personal que llenen un cuestionario de análisis de cargos, o que responda las preguntas relacionadas con todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características. La participación del analista de cargos en la recolección de datos es pasiva mientras que la del ocupante es activa.

Ventajas:

- Los ocupantes del cargo y sus jefes directos pueden llenar el cuestionario conjunta o secuencialmente, teniendo así una visión más amplia

■ ³³ Tomado de www.wikilearning.com/curso_gratis/recursos_humanos_función_del_area_de_recursos_humanos/15225-51



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Este método es el más económico para el análisis de cargos
- También es el que más abarca, pues el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de los cargos
- Método ideal para analizar cargos de alto nivel

Desventajas:

- No se recomienda su aplicación en cargos de bajo nivel donde el ocupante tiene dificultades para interpretarlo y responder por escrito
- Exige que se planee y se elabore con cuidado
- Tiende a ser superficial o distorsionado debido a las respuestas escritas.

Método de entrevista³⁴: si está bien estructurado puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del cargo, de la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que comprende el cargo; garantiza una interacción frente a frente entre el analista y el ocupante del cargo.

Ventajas:

- Los datos relativos a un cargo se obtienen a partir de quienes lo conocen mejor.
- Hay posibilidad de dialogar y aclarar todas las dudas
- Este método es el de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento
- Puede aplicarse a cualquier tipo de cargo

Desventajas:

- Una entrevista mal dirigida puede conducir a que el personal reaccione negativamente
- Puede generar confusión entre opiniones y hechos

▪ ³⁴ DOLAN, Simón; Valle, Ramón; Jakson, Susan. "La Gestión de los Recursos Humanos". 3^{ra}ed. Madrid, España: editorial Mc Graw Hill.

AUTOR:

Pablo Flores Sigüenza



- Costo operativo elevado

Métodos mixtos: es evidente que cada método descrito posee características, ventajas y desventajas, para contrarrestar las desventajas y obtener el mayor provecho posible de las ventajas, es mejor utilizar métodos mixtos, los cuales son combinaciones de dos o más métodos de análisis.

2.3.2.4 Etapas en el Análisis de Cargos³⁵

Un programa de análisis de cargos incluye normalmente las siguientes etapas:

Etapas de planeación: fase en la que se planea cuidadosamente todo el trabajo del análisis de cargos, es casi una fase de oficina y laboratorio, los pasos de la planeación son:

- a) Determinación de los cargos que van a describirse e incluirse en el programa de análisis
- b) Elaboración de organigramas de cargos y de su posición respectiva
- c) Elaboración del cronograma de trabajo
- d) Elección del método de análisis que va aplicarse
- e) Selección de los factores de especificaciones que se utilizarán en el análisis, teniendo como base los criterios de generalidad o diversidad
- f) Dimensionamiento de los factores de especificaciones
- g) Gradación de los factores de especificaciones

Etapas de preparación: en esta fase se aprestan las personas, los esquemas y los materiales de trabajo.

- a) Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de cargos.
- b) Preparación del material de trabajo

■ ³⁵ CHIAVENATO, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". 2^{da} ed. Bogotá, Colombia: editorial Martha Edna Suarez; 1994, Pág. 249



- c) Disposición del ambiente
- d) Recolección previa de datos

Etapas de ejecución: aquí se recolectan los datos relativos a los cargos que van a analizarse y se redacta el análisis.

- a) Recolección de los datos sobre los cargos mediante los métodos de análisis elegidos
- b) Selección de los datos obtenidos
- c) Redacción provisional del análisis
- d) Presentación de la redacción provisional al superior inmediato
- e) Redacción definitiva del análisis de cargos
- f) Presentación definitiva de la redacción del análisis de cargo para la aprobación.

2.3.2.5 Objetivos de la Descripción y el Análisis de Cargos

- Ayudan a la elaboración de los anuncios, demarcación del mercado de mano de obra, elegir donde debe reclutarse
- Determinan el perfil ideal del ocupante del cargo
- Suministran el material necesario según el contenido de los programas de capacitación
- Determinan mediante la evaluación y clasificación de cargos, las franjas salariales
- Estimulan la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y verificar el mérito funcional.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPÍTULO 3

3. DESARROLLO DEL SISTEMA Y LOS SUBSISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

3.1 DESARROLLO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA SYL TRADING CO.

Toda organización espera que su departamento de recursos humanos contribuya efectivamente a la ventaja competitiva de la empresa; ya que el personal se ha convertido en un factor fundamental en el proceso de diferenciar a una compañía de otra.

Por esta razón el Departamento de Recursos Humanos ha visto necesario primero formular su misión y visión dentro de la empresa, las cuales ayudarán a tener un punto de vista más claro del propósito y el rumbo que se debe plantear.

3.1.1 MISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Obtener, administrar y desarrollar al personal de “SYL TRADING CO.”, proveyendo Recursos Humanos competentes, satisfechos y motivados con los objetivos institucionales; entregándoles capacitación, bienestar y asesoría, con eficiencia, calidad, tecnología y calidez.

3.1.2 VISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Propender al otorgamiento de un servicio oportuno y pertinente que facilite la satisfacción laboral y el bienestar de los funcionarios de “SYL TRADING CO.”, entregando servicios adecuados en el ámbito de las personas que satisfagan las necesidades de la administración.

3.1.3 OBJETIVOS GENERALES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Una vez descrita la misión y la visión del Departamento de Recursos Humanos podemos formular con mejor criterio los objetivos tanto generales como

AUTOR:

Pablo Flores Sigüenza



UNIVERSIDAD DE CUENCA

específicos del departamento, es decir vamos a analizar los resultados que se esperan alcanzar en un determinado periodo de tiempo.

Los objetivos generales del Departamento de Recursos Humanos son:

- Dotar a la empresa con personal idóneo, competitivo, comprometido, capacitado y motivado para conseguir los objetivos y presupuestos de venta de la empresa.
- Desarrollar una serie de condiciones laborales que permitan a los trabajadores desempeñar de la mejor manera sus funciones y conseguir su desarrollo profesional.
- Beneficiar a la empresa a través de su existencia, siendo justo tanto con los empleados como con la organización.

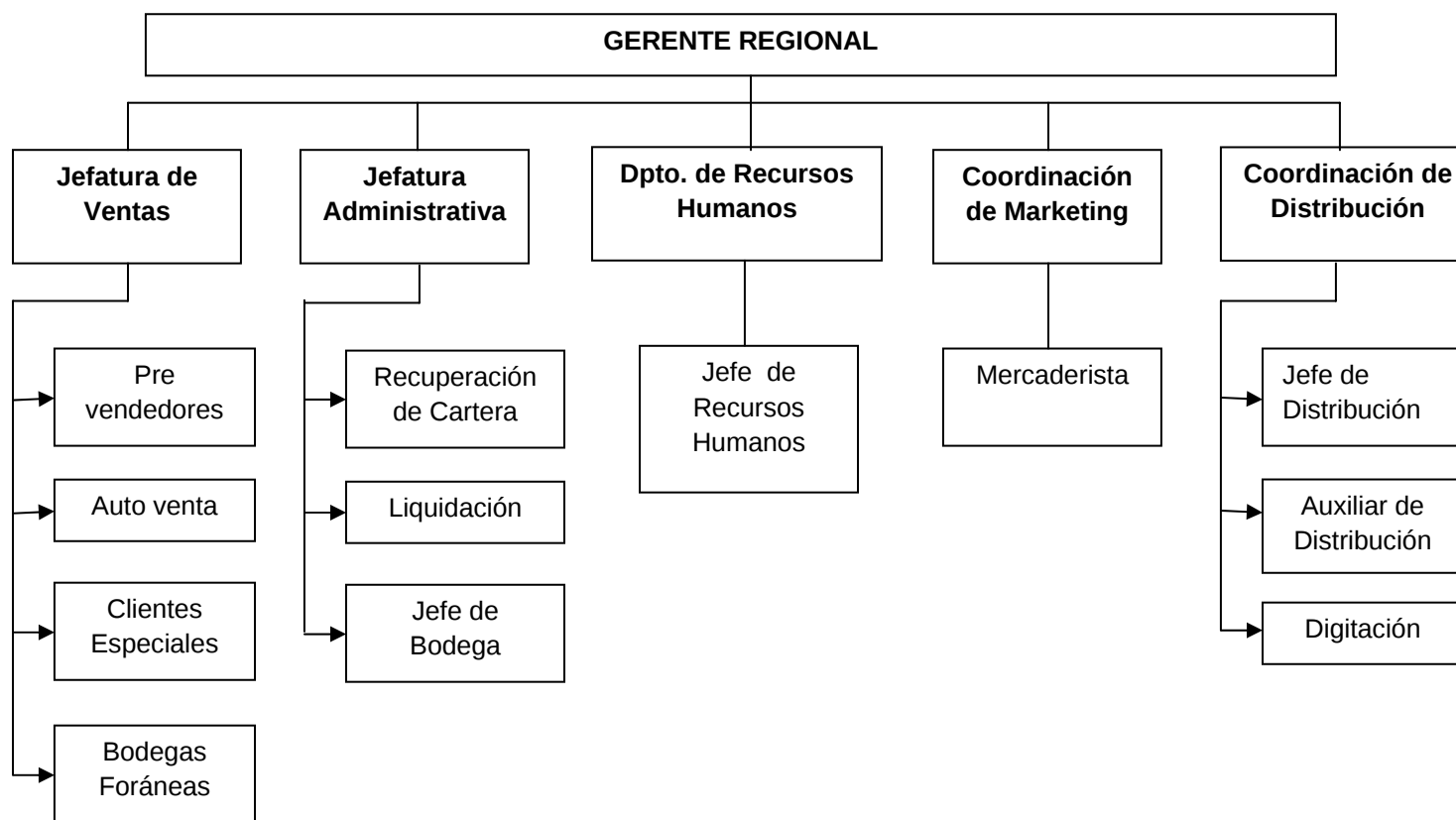
3.1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

- Aportar continuamente en aspectos como la mejora de la productividad y el cambio en la cultura corporativa.
- Crear un proceso adecuado de Reclutamiento, Selección, Inducción, Capacitación, Motivación, Desarrollo y Evaluación del desempeño del personal dentro de la empresa.
- Comunicar a todos los trabajadores de la empresa su respectiva descripción del cargo, proporcionándoles el material adecuado que evite el cruce de funciones y el incumplimiento de las actividades a cabalidad.
- Alcanzar la eficiencia y eficacia con el personal existente.
- Contribuir con el incremento de la ventaja competitiva a través del recurso humano.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3.1.5 ORGANIGRAMA PROPUESTO



AUTOR:
Pablo Flores Sigüenza



3.1.6 ESTILO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Las organizaciones se diseñan y administran según las teorías que predominan, se utilizan varios principios y presupuestos que determinan los condicionamientos del comportamiento humano que deben prevalecer en las organizaciones; por consiguiente, la teoría “Z de Ouchi” es la que se va tener como base para la administración de los recursos humanos existentes en la empresa “SYL TRADING CO”, la cual nos permitirá entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal.

El guiarnos en esta teoría permitirá fomentar condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial.

3.1.7 FUNCIONES Y ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Las principales funciones del departamento de recursos humanos para la empresa “SYL TRADING CO.” son:

- ✓ Planificación, reclutamiento y selección de los recursos humanos
- ✓ Inducción, descripción y análisis de cargos
- ✓ Desarrollo de los recursos humanos
- ✓ Remuneración y prestaciones
- ✓ Seguridad e higiene
- ✓ Relaciones con los empleados y relaciones laborales
- ✓ Investigación de los recursos humanos

A continuación presentamos las actividades para cada una de estas funciones del departamento de recursos humanos

Planificación, reclutamiento y selección de los recursos humanos

- Realizar análisis de los puestos a fin de establecer requisitos para los mismos.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Prever las necesidades de recursos humanos de la empresa para alcanzar los objetivos planteados.
- Elaborar y ejecutar un plan para satisfacer esas necesidades.
- Reclutar los recursos humanos idóneos para la organización.
- Seleccionar a las personas adecuadas para cubrir los determinados puestos de trabajo.

Inducción, descripción y análisis de cargos

- Orientación y socialización empresarial de los nuevos empleados.
- Diseño de nuevos cargos requeridos por la empresa.
- Descripción y análisis de cada uno de los cargos existentes.
- Diseño de sistemas de evaluación de resultados de los distintos empleados.

Desarrollo de los recursos humanos

- Diseño y aplicación de programas de desarrollo de la gestión y organización.
- Capacitación continua a todos los trabajadores.
- Ayuda a los empleados a desarrollar sus planes de carrera.

Remuneración y prestaciones

- Diseñar y aplicar sistemas de remuneración y prestaciones para los empleados.
- Asegurar que la remuneración y prestación son equitativas y congruentes.
- Servir de enlace entre la empresa y los empleados.
- Diseñar sistemas de manejo de la disciplina y reclamos.

Seguridad e higiene

- Diseñar y aplicar programas que garanticen la seguridad e higiene en el trabajo.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Ofrecer asistencia a los empleados con problemas personales que influyan en sus resultados laborales.

Investigación de los recursos humanos

- Crear una base de datos informativa de los recursos humanos.
- Diseñar y aplicar sistemas de comunicación con los empleados.

3.1.8 POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Las políticas que vamos a mencionar son normas que condicionan la forma de cómo lograr alcanzar los objetivos y el desarrollo de sus actividades dentro del departamento.

Las políticas para el departamento de recursos humanos son:

- El jefe de recursos humanos debe entregar mensualmente un informe de las actividades desempeñadas en su cargo.
- El reclutamiento interno se desarrollará a través de promociones y transferencias internas.
- El reclutamiento externo se desarrollará a través de referencias de otros empleados, anuncios en la prensa, y otras empresas.
- Se actualizará las carpetas de todos los empleados, y se solicitará a cada empleado que adjunte sus proyecciones empresariales.
- El jefe de recursos humanos otorgará atención de alta calidad, efectiva, segura y bien planeada.
- El departamento de recursos humanos se caracterizará por una cultura de superación y avance constante.
- El jefe de recursos humanos presentará mensualmente el programa de capacitación y motivación de los empleados.
- El departamento tendrá los espacios necesarios para llevar a cabo sus funciones y actividades.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Tratará a los empleados con bondad y respeto, brindándoles atención y ayuda humana en la solución de sus problemas.
- El jefe de recursos humanos actualizará constantemente las herramientas y manuales existentes (manual de funciones, inducción, seguridad, etc.).

3.1.9 BENEFICIOS PARA LA EMPRESA

A través de la correcta y eficaz creación del departamento de recursos humanos, la empresa gozará de los siguientes beneficios:

- Prever la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la realización de la acción organizacional futura.
- Contar con un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.
- Disminución de la rotación de personal y los costes de las prestaciones por desempleo mediante una eficiente selección del personal.
- Formación y desarrollo adecuado de todos los empleados, de modo que mejore su valor para la empresa y desempeñen mejor sus funciones.
- Disminución del ausentismo e introducción de programas destinados a reducir los gastos en tiempo no ocupado en el trabajo.
- Métodos establecidos de evaluación del desempeño humano que permitan medir el potencial humano, tratar a las personas como un recurso básico de la empresa cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente.
- Disponer de prácticas competitivas de remuneración y programas de prestaciones que contribuyan de manera importante al fomento de un clima que motive a los empleados.
- Efectiva participación de todos los miembros de la organización, quienes estarán animados para presentar ideas sobre posibilidades de elevar las ventas.



3.1.10 COMUNICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Muchos programas bien diseñados de recursos humanos fracasan por no poseer una comunicación adecuada que les permita informar y hacer conocer a todos los empleados de la organización a cerca de las herramientas desarrolladas en el departamento.

Por esta razón en nuestro departamento vamos a seguir ciertos consejos que ayudarán a desarrollar una comunicación más clara y eficiente de los programas que el departamento realice. Estos consejos son:

- Evitar la comunicación mediante lenguaje peculiar, debiendo adaptarse el comunicador al nivel de comunicación requerido acorde a la audiencia.
- No ignorar los aspectos culturales de la comunicación, como son símbolos y expresiones utilizadas, esto ayudará a evitar malos entendidos.
- Respaldar las comunicaciones con la acción de la gerencia, quienes garantizarán el éxito.
- Reiterar las comunicaciones a los empleados ya que suelen ser olvidados
- Transmitir información y no únicamente datos debido a que los datos se componen de hechos no interpretados que describen personas, lugares, o sucesos; y la información son datos interpretados y orientados a las necesidades de uno o más directivos.
- No olvidar los aspectos de percepción y comportamiento de la comunicación, hay que prever las reacciones de los empleados.

3.1.11 INTERACCIÓN CON LOS DEMÁS DEPARTAMENTOS

Para que el departamento sea eficaz se debe cultivar continuamente las buenas relaciones con los jefes de los demás departamentos. Así mismo, éstos han de comprender las funciones de recursos humanos para utilizar eficazmente el correspondiente departamento.

En la actualidad la gestión de recursos humanos está más integrada con la gerencia y en el proceso de planificación estratégica de la organización.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Para la ARH no hay leyes ni principios universales, sino más bien depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada, de las políticas y directrices vigentes, y sobre todo de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles.

En nuestra empresa el departamento de recursos humanos se encuentra en un nivel departamental, su posición dentro de la estructura organizacional corresponde a que se encuentra en igual nivel jerárquico con los demás jefes de las otras áreas; por lo tanto tiene capacidad de decisión, y reporta directamente al gerente regional de la compañía.

3.2 DESARROLLO DEL SUBSISTEMA DE ALIMENTACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA SYL TRADING CO.

3.2.1 PROPUESTA DE LOS PARÁMETROS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE LA EMPRESA SYL TRADING CO.

3.2.1.1 Generalidades del Reclutamiento en la Empresa SYL TRADING CO.

El proceso de reclutamiento a desarrollarse en la empresa SYL TRADING tiene como finalidad atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, además de alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en la organización. Es decir se va tratar de buscar un conjunto de personas entre las que puedan elegirse candidatos calificados para los puestos ofertados.

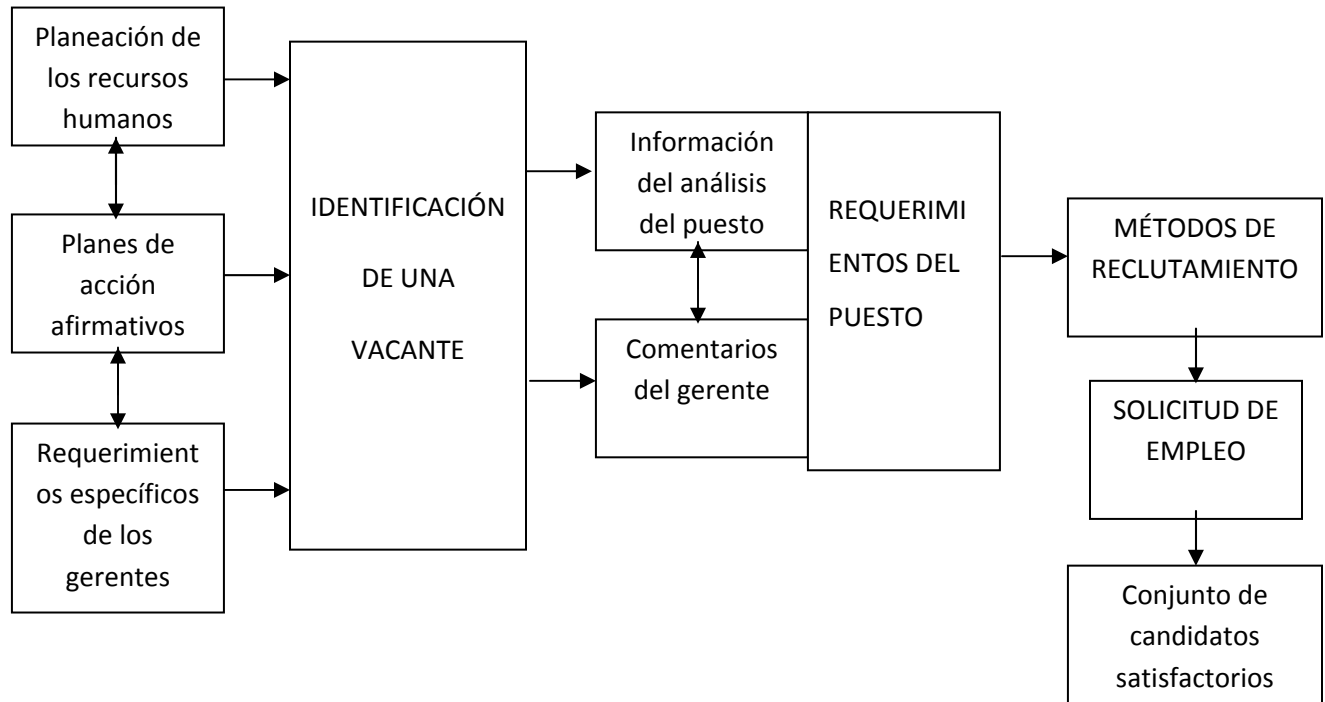
Nuestro proceso de reclutamiento va a iniciar con la búsqueda y finalizar cuando se reciben las solicitudes de empleo; obteniéndose de esta manera un conjunto de solicitudes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados. El proceso de selección se considera independiente del proceso de reclutamiento.

Una herramienta fundamental para conseguir el éxito con el reclutamiento es la descripción de puestos, que proporcionará la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye la vacante.

A continuación se presenta el esquema general del proceso de reclutamiento propuesto para la empresa SYL TRADING CO.:

AUTOR:

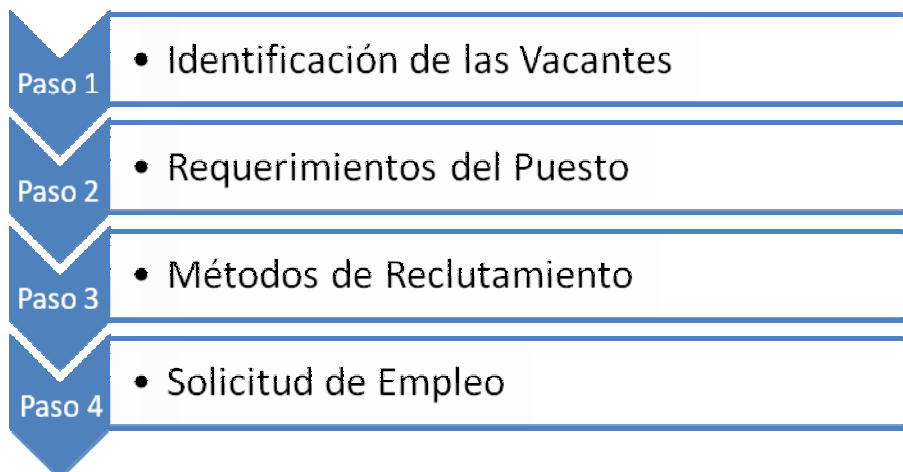
Pablo Flores Sigüenza



Esquema General³⁶

3.2.1.2 Proceso de Reclutamiento en la Empresa SYL TRADING CO.

El proceso de reclutamiento propuesto para la empresa SYL TRADING consta de los siguientes pasos:

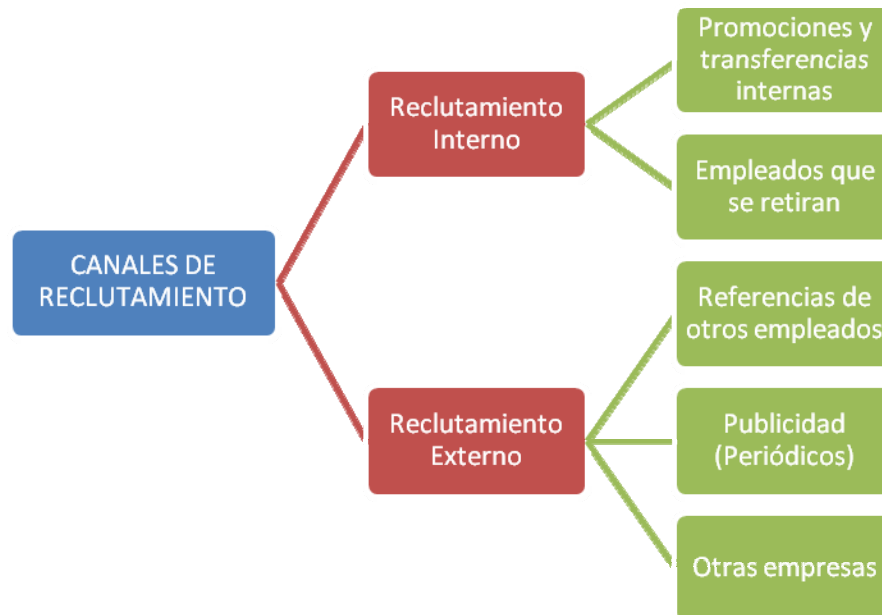


³⁶Lloyd L. Byars y Leslie W. Rue: Gestión de Recursos Humanos



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- 1. Identificación de las vacantes:** el primer paso dentro del proceso de reclutamiento es el de identificar las vacantes existentes en la organización, esto puede ser mediante:
 - ✓ La planeación de los recursos humanos tomando en cuenta variables como volumen de ventas, cambios tecnológicos, condiciones de oferta y demanda.
 - ✓ Planeamiento de carreras de cada uno de los empleados
 - ✓ Requerimientos específicos de los jefes de cada departamento
- 2. Requerimientos del puesto:** una vez que sabemos que vacantes están disponibles, procedemos a determinar las necesidades del puesto así como las características de la persona que ocupará la vacante; éstos datos los podemos conseguir de dos formas:
 - ✓ Mediante la información generada por la descripción y análisis de los puestos.
 - ✓ A través de los comentarios del gerente o del jefe que solicita el nuevo empleado.
- 3. Métodos de reclutamiento:** los métodos que la empresa SYL TRADING usará son los siguientes:



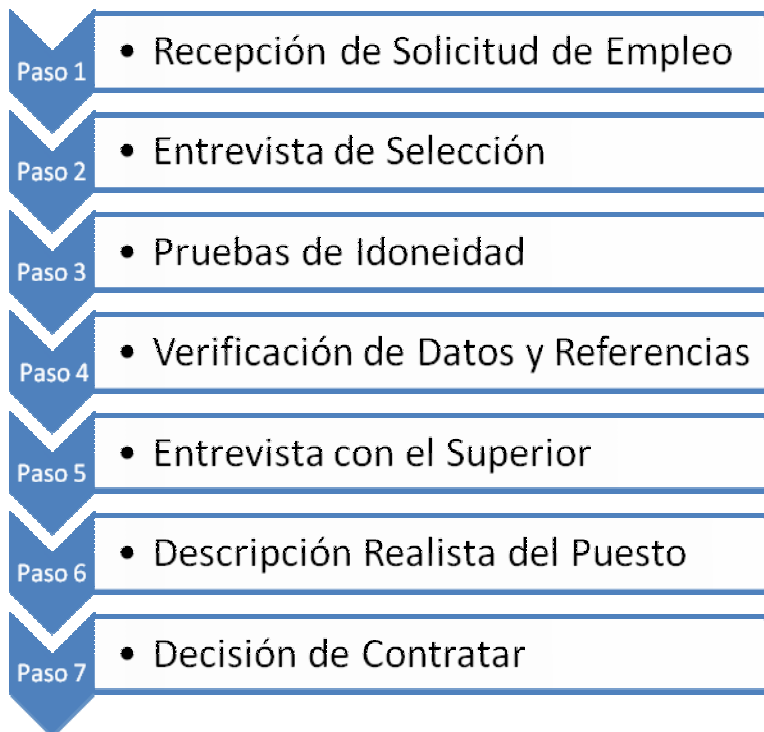
- 4. Solicitud de empleo:** Una vez que la empresa ha interesado a candidatos capacitados para llenar las vacantes existentes, se procederá a recibir su curriculum vitae y entregarles una solicitud de empleo, la cual tiene un formato establecido para todos los empleados. El formato de solicitud de empleo para la empresa SYL TRADING CO. Se encuentra descrito en el Anexo 2.

3.2.1.3 Proceso de Selección del Personal en la Empresa SYL TRADING CO.

Una vez que se cuenta con un grupo idóneo de solicitantes obtenidos mediante el reclutamiento, se inicia el proceso de selección, el cual se va desarrollar para poder escoger al individuo adecuado, para el cargo adecuado, tratando así de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

El proceso de selección propuesto para la empresa SYL TRADING consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados; el proceso comienza en el momento en que una persona solicita empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Los pasos propuestos a seguir en el proceso de selección de la empresa SYL TRADING CO. son:



- 1. Recepción de Solicitudes de Empleo:** en este paso se recepta la solicitud de empleo, y se realiza una entrevista preliminar; durante esta entrevista puede iniciarse el proceso de obtener información acerca del candidato, así como una evaluación preliminar e informal.
- 2. Entrevista de Selección:** la entrevista de selección es la técnica más ampliamente utilizada, una de las razones de su popularidad radica en su flexibilidad. La entrevista tendrá como objetivo el que la empresa obtenga datos del solicitante y al mismo tiempo el solicitante obtenga datos de la empresa.

La empresa utilizará la entrevista individual en la cual existe un entrevistador y un solicitante; el tipo de entrevista será **Mixta** ya que constará de dos grupos de preguntas, un grupo de preguntas predeterminadas acerca de las habilidades y conocimientos del cargo y otro grupo de preguntas no estructuradas.

La parte estructurada proporcionará una base de datos que permita las comparaciones entre los candidatos; mientras que las preguntas no estructuradas nos brindarán un conocimiento inicial de las características específicas de los solicitantes.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

La entrevista de selección en la empresa SYL TRADING constará de las siguientes etapas:

- f) Preparación del entrevistador: el entrevistador debe prepararse antes de la entrevista con el fin de obtener la mayor cantidad posible de información, la preparación consiste en elaborar preguntas específicas, al mismo tiempo debe considerar las preguntas que tal vez le hará el solicitante, los entrevistadores deben estar en capacidad de explicar las características y responsabilidades del puesto, las prestaciones y otros puntos de interés.
- g) Creación de un ambiente de confianza: el entrevistador debe ofrecer un ambiente de confianza en la entrevista, debido a que esta persona es la representante de la empresa y debe dejar una imagen agradable, humana y amistosa.
- h) Desarrollo de la entrevista: la entrevista es una conversación entre el entrevistador y el solicitante, es la etapa fundamental del proceso, en la que se obtiene la información que ambos componentes, entrevistador y candidato, desean.
- i) Terminación de la entrevista: aquí el entrevistador debe realizar una señal clara que indique el final de la entrevista y el entrevistado tiene que recibir algún tipo de información referente a lo que debe hacer en el futuro.
- j) Evaluación del candidato: inmediatamente de que el entrevistado se marcha, el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria, esta evaluación debe contener resultados de las preguntas específicas y sus impresiones generales respecto al aspirante al puesto.

3. Pruebas de Idoneidad: instrumento que permite evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos al puesto; estas pruebas serán ejercicios que simulen las condiciones de trabajo; uno de los ejercicios a aplicar son las clínicas de venta que simulan a la perfección las condiciones de una tienda.

4. Verificación de Datos y Referencias: mediante este paso se brinda la seguridad que la persona que está solicitando una vacante, ha proporcionado a la empresa información real; luego de haber evaluado a los entrevistados se debe realizar la respectiva verificación de los datos, los



UNIVERSIDAD DE CUENCA

cuales nos brindan mayor respaldo al momento de decidir a un aspirante al puesto.

5. **Entrevista con el Supervisor:** a través de este paso se permitirá que el supervisor del departamento al que el aspirante desea integrar, tenga la oportunidad de realizar una entrevista ya que es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos sobre todo conocimientos técnicos del solicitante; todo esto aportará información adicional para tomar la decisión adecuada.
6. **Descripción Realista del Puesto:** esto es para evitar las expectativas equivocadas que tienen los aspirantes al trabajo, respecto a su puesto.
7. **Decisión de Contratar:** este es el paso final en el proceso de selección del personal, en el cual se opta por elegir a un solo empleado de todos los demás aspirantes que fueron llamados mediante el reclutamiento generado por la empresa. La toma de una decisión se la realizará con la ayuda del Método de Ponderación de Factores, el mismo que tendrá el formato descrito en el Anexo 3.

3.3DESARROLLO DEL SUBSISTEMA DE APLICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA SYL TRADING CO.

3.3.1 PROPUESTA DEL MANUAL DE INDUCCIÓN EN LA EMPRESA SYL TRADING CO.

A medida que nuevos empleados ingresen en la empresa, se requiere que se integren a sus funciones mediante programas de inducción, los cuales permiten disminuir la tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo trabajador, ya que tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad.

El objetivo principal de la inducción es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa, organización y estructura de ésta; Muchas veces la inducción requiere un proceso destructivo o de desaprendizaje de valores y patrones de comportamiento propios de otras empresas en las que hayan trabajado; otras veces, sólo incluye la reafirmación de algunas normas.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

El Manual de Inducción propuesto para la empresa SYL TRADING CO. Tiene como finalidad que cada nuevo integrante de la empresa, conozca aspectos importantes de la misma tales como su misión, visión, funciones, los servicios que se ofrecen, las políticas de personal que le afectarán, etc. información que le servirá como base fundamental para que de esa forma, se integre rápida y adecuadamente en la organización y con el personal que la conforma.



UNIVERSIDAD DE CUENCA



SYL TRADING CO

MANUAL DE INDUCCIÓN



INTRODUCCIÓN

Toda empresa debe contar con herramientas que sirvan de base para que todas las actividades laborales se realicen de una forma eficiente y eficaz. Empresa “SYL TRADING CO.” que se dedica a la comercialización de los productos elaborados por el grupo “THE TESALIA SPRINGS COMPANY” requiere de la implementación de un Manual de Inducción para tener claro su misión, visión, valores, metas, políticas, normas, estrategias y prohibiciones, que permita aprovechar al máximo los conocimientos, habilidades y destrezas de los empleados, quienes podrán realizar de una forma correcta sus atribuciones y responsabilidades en cada uno de los cargos asignados. Permite a la empresa obtener mejores resultados en el aprovechamiento de tiempo y recurso humano; permitirá desarrollar la estructura organizativa con el fin de dar autoridad y responsabilidad a miembros del equipo de trabajo.

El programa de Inducción a los trabajadores en sus inicios, contendrá información concerniente a los siguientes aspectos:

- Historia
- Misión
- Visión
- Valores Corporativos
- Objetivos
- Políticas
- Organigrama Funcional
- Portafolio de Productos
- Normas
- Obligaciones Generales de los Trabajadores
- Prohibiciones de los Trabajadores
- Beneficios Sociales



UNIVERSIDAD DE CUENCA



SYL TRADING CO

MANUAL DE INDUCCIÓN



RESEÑA HISTÓRICA

En el año de 1885 Emilia Klinger visita los balnearios de Thessaly en Grecia e impresionada por su belleza bautiza con el mismo nombre a su propiedad en Machachi que poseía varias fuentes naturales; por los beneficios saludables de su agua toma la decisión de implementar un proceso de embotellamiento, su producto es bautizado como güitig que en alemán significa bueno. En 1921 se constituye la compañía “THE TESALIA SPRINGS COMPANY” bajo el liderazgo y visión de Don Ricardo Fernández Salvador como accionista principal de la misma quien inicia la masificación en la producción y comercialización en el Ecuador.

La empresa “SYL TRADING CO”. Fue constituida mediante la escritura pública en el año 1975 en la Ciudad de Cuenca república del Ecuador con el nombre “LOSKY S.A.”, pertenece al grupo “THE TESALIA SPRINGS COMPANY”, siendo su propósito el de comercializar los productos fabricados por el grupo en toda la provincia del Azuay; desde hace un año y medio aproximadamente la empresa pasa a llamarse “SYL TRADING CO” por disposiciones superiores.

En sus inicios la empresa únicamente comercializa güitig en sus diferentes presentaciones haciéndolo únicamente como auto venta, con el paso de los años y el crecimiento en innovación de productos se empieza a realizar pre venta y auto venta de los artículos existentes que para ahora ya son 30 (220V, agua tesalia, tesalia ice, etc.).

Para 1990 el grupo incursiona en el embotellamiento de gaseosas en la ciudad de Guayaquil, teniendo las marcas pepsi, seven, mas y gallito, las cuales revolucionan la manera de enfocarse en los clientes; actualmente se comercializan alrededor de 60 artículos en cuanto a marcas y presentaciones.

Ahora la empresa cuenta con 55 trabajadores, de los cuales 6 pertenecen al área administrativa y los 49 restantes son del área técnica; la actual gerente regional es la Ingeniera Ana Cristina Loaiza y la Jefe de Ventas es la Doctora Diana Ochoa Rodas. La empresa labora de lunes a sábado con una sola jornada de trabajo que inicia a las 6H45 y finaliza a las 18H00 para el personal técnico; para el personal administrativo la jornada es de 7h00 a 13h00 y de 16h00 a 19h00.

AUTOR:

Pablo Flores Sigüenza



UNIVERSIDAD DE CUENCA



SYL TRADING CO

MANUAL DE INDUCCIÓN



MISIÓN

Superar las expectativas de nuestros clientes y consumidores, con productos y servicios de calidad certificada, con un equipo de trabajo capacitado, productivo e innovador, generando los mayores beneficios para “The Tesalia Springs Company” y la comunidad.

VISIÓN

Ser una corporación internacional, líder, competitiva e innovadora a través de negocios socialmente responsables que generen valor al socio consumidor, a los colaboradores, a los accionistas y a la comunidad; logrando ingresos por \$100 millones anuales, hasta el año 2011.

VALORES CORPORATIVOS

- Integridad
- Excelencia
- Crecimiento
- Trabajo en Equipo
- Visión de Futuro
- Deseos de competir
- Pasión
- Compromiso
- Honestidad



UNIVERSIDAD DE CUENCA



SYL TRADING CO

MANUAL DE INDUCCIÓN



OBJETIVOS

- Implementar la metodología T.U (Universidad del Territorio) al 100% de los trabajadores, en el año 2010, creando una cultura donde el eje principal es la excelencia en ventas, basada en la relación con los clientes, por un buen servicio.
- Lograr que haya un crecimiento homogéneo y equilibrado de las personas; conseguir que la gente sea feliz y orgullosa de ser parte de esta compañía.
- Cumplir con nuestro compromiso de ventas para el año 2010
- Desarrollar de manera profesional a nuestro equipo comercial para enfrentar grandes retos.
- Permitir que las personas crezcan a la misma velocidad de nuestro negocio, para que puedan desarrollarse de manera íntegra como individuos y profesionales.

POLÍTICAS

- Es política de la empresa capacitar a los pre vendedores mediante charlas una vez por semana durante el lapso de treinta minutos.
- Es política de la empresa realizar clínicas de venta con cada grupo de la jefatura de ventas dos veces por semana durante 15 minutos utilizando todas las herramientas necesarias.
- Es política de la empresa que los pre vendedores y personas de auto venta realicen negociaciones de prestación de equipos de frío y exhibidores.
- Es política de la empresa que los pre vendedores y personas de auto venta todas las mañanas establezcan su foco del día y analicen sus ventas.
- Es política de la empresa tener reuniones semanales con todo el personal para analizar las necesidades del mercado, promociones y novedades.

AUTOR:

Pablo Flores Sigüenza



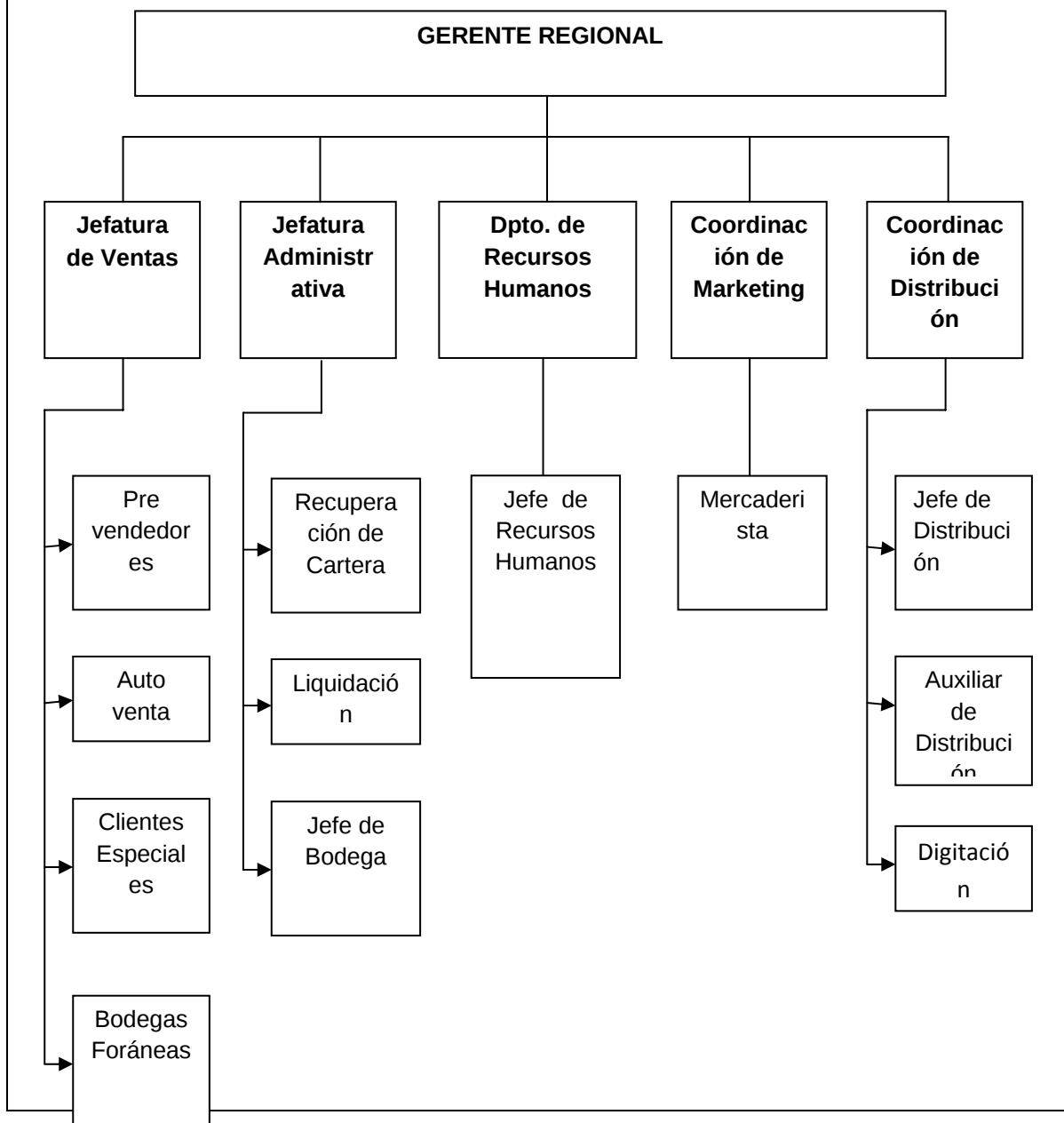
UNIVERSIDAD DE CUENCA



SYL TRADING CO MANUAL DE INDUCCIÓN



ORGANIGRAMA FUNCIONAL



AUTOR:
Pablo Flores Sigüenza



UNIVERSIDAD DE CUENCA



SYL TRADING CO
MANUAL DE INDUCCIÓN



PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

PEPSI	SEVEN UP	MAS	QUINTUPLES
GÜITIG	ESSENCES	GALLITO	TESALIA ICE
220V	TESALIA	SPORT	AQUA BELLA
ICE TEA			



- La mayoría de los productos son preparados con agua pura de fuente.
- La marca Güitig está posesionada en el mercado siendo líderes a nivel nacional.
- El producto 220V es líder en el mercado de energizantes pues tiene el 95% del mercado nacional.



UNIVERSIDAD DE CUENCA



SYL TRADING CO

MANUAL DE INDUCCIÓN



NORMAS DE TRABAJO

1.- Asistencia y Puntualidad

- Todo trabajador dispondrá de una tarjeta de control de asistencia que marcará cada vez que entre a la empresa o salga de ella, la omisión de marcar la tarjeta se considerará como una falta sancionable económicamente.
- Por ninguna circunstancia la tarjeta individual podrá ser marcada por otra persona que no sea su titular, la violación de esta disposición constituirá falta grave y será motivo para que la empresa solicite el VISTO BUENO de los dos trabajadores.
- Hasta un máximo de 15 minutos de atraso se pagará una multa del 0.25% de la remuneración básica unificada vigente de cada trabajador por cada minuto de retraso. Pasados 15 minutos el trabajador no tendrá ingreso a la planta, sino hasta que se cumpla el horario de media jornada y será considerado como una falta injustificada de la media jornada.

2.- Horas Extraordinarias y Suplementarias

- Las horas extra y suplementarias deberán ser autorizadas por el gerente regional y se los trabajará exclusivamente cuando lo demanden las necesidades de comercialización, caso contrario no serán reconocidas.
- En lo concerniente al pago de las horas extra o suplementarias, se regirá a lo dispuesto en el Código de Trabajo.
- En caso de paralización por fuerza mayor u emergencia, la Empresa podrá pedir a la autoridad de trabajo que se autorice la recuperación del trabajo perdido, sin considerar estas horas como sobre tiempos



SYL TRADING CO
MANUAL DE INDUCCIÓN



3.- Permisos

- Si un trabajador necesita permiso para diferir su hora de entrada al trabajo, deberá solicitar el permiso correspondiente antes de dicha hora y hacerlo personalmente o por intermedio de una tercera persona, pero en este último caso deberá justificarlo personalmente al reintegrarse al trabajo.
- Los trabajadores que, con o sin justificación, dejen de asistir a su trabajo por media jornada o más, deberán presentarse a su supervisor cuando se reintegren a sus labores y antes de empezar a trabajar, para darle a conocer que está presente y para explicar los motivos que determinaron su ausencia.
- Salvo en caso de calamidad doméstica, fuerza mayor o caso fortuito, todo permiso deberá ser solicitado anticipadamente a su utilización y será concedido por escrito, indicando las causas que lo motivan.

4.- Conducta y Procedimientos

- Los trabajadores observarán un trato cortés, respetuoso y comedido para sus compañeros y superiores, y en sus relaciones con el público, motivadas por el ejercicio de sus funciones; acatarán las disposiciones y normas que se dicten en forma disciplinada.
- Los trabajadores mantendrán orden y aseo en sus sitios de trabajo, y además; cuidarán su aseo personal y apariencia en concordancia con las tareas que desempeñan.
- Le está prohibido a todo trabajador presentarse a su trabajo en estado de embriaguez o bajo influencia de narcóticos o estupefacientes.
- Ningún trabajador podrá ausentarse de su sitio de trabajo ni deambular por las secciones de la fábrica, sin contar con la autorización o la orden de su jefe inmediato



UNIVERSIDAD DE CUENCA



SYL TRADING CO
MANUAL DE INDUCCIÓN



OBLIGACIONES GENERALES DE LOS TRABAJADORES

- Realizar por si mismos las tareas a ellos encomendadas, con intensidad, decisión y esmero, acatando y cumpliendo las órdenes impartidas.
- Cumplir con la jornada de trabajo, dedicando la totalidad del tiempo reglamentario de trabajo al desempeño integro de sus funciones y responsabilidades.
- Cuidar de los equipos, herramientas, productos, etc., de la Empresa que han sido puestos a su disposición.
- Guardar actitud moral en las relaciones con sus compañeros, superiores y subordinados.
- Presentar oportunamente a la Empresa las observaciones que crea necesario para evitar daños y perjuicios de cualquier índole.
- Prestar toda su colaboración en caso de siniestros o riesgos que afecten a amenacen a personas, cosas o intereses de la Empresa.
- Sujetarse a medidas higiénicas emanadas de las autoridades públicas o de la empresa.
- Los trabajadores que hayan asistido a cursos de capacitación, o que tengan conocimientos especializados están obligados a prestar su contingente para capacitar al personal que designe el jefe de ventas.
- Cumplir con las normas de seguridad y procedimientos establecidos por la Empresa.



UNIVERSIDAD DE CUENCA



SYL TRADING CO

MANUAL DE INDUCCIÓN



PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES

- Realizar actividades ajenas a sus funciones regulares durante la jornada de trabajo.
- Retirar o tratar de retirar del establecimiento cualquier pertenencia de la Empresa o de sus compañeros de trabajo.
- Introducir al establecimiento fabril, con fines comerciales, cualquier tipo de mercadería.
- Utilizar sin autorización máquinas, materiales u otros enseres de la Empresa, para fines de carácter particular.
- El teléfono y el internet, son instrumentos de trabajo, por lo que su utilización está restringido a asuntos laborales.
- Copiar o usar copias de software no autorizado

BENEFICIOS SOCIALES

Sistemas de Salarios

- Los sueldos de la empresa se fijan de acuerdo a la escala salarial del gobierno.
- Los trabajadores recibirán sus sueldos en dos pagos, uno quincenal que representa el 45% y otro mensual que es el 55%.
- Los trabajadores se beneficiarán de las siguientes remuneraciones:
 - Decimotercera remuneración o bono navideño
 - Decimocuarta remuneración o bono escolar
 - Fondos de Reserva
 - Vacaciones anuales
 - Utilidades para los trabajadores

AUTOR:

Pablo Flores Sigüenza



3.3.2 PROPUESTA DEL MANUAL DE FUNCIONES EN LA EMPRESA SYL TRADING CO.

Para poder brindar esta propuesta se procedió a realizar un diseño, análisis y descripción de cada uno de los puestos de trabajo de la empresa SYL TRADING CO., se desarrolló por medio de observación directa, entrevista y encuestas al personal tanto administrativo como técnico. El formato utilizado se detalla en el Anexo 4.

El Manual de Funciones propuesto servirá para mejorar el desempeño de la organización ya que se dará a conocer con exactitud el perfil requerido en cada puesto de trabajo, las funciones, responsabilidades y tareas a realizarse en ellos, permitirá identificar las necesidades de capacitación y definir los programas de capacitación a planear para la fuerza de trabajo, servirá de guía al supervisor en el trabajo con sus subordinados, además al tener un documento escrito ayudará a cada una de las personas que trabajan en la empresa a tener una idea clara de lo que deben hacer en el puesto que ocupan y cómo lo deben hacer.

Un Manual de Funciones debe contar con las siguientes partes: Anexo 5

- ✓ Logotipo de la empresa
- ✓ Nombre de la empresa
- ✓ Código de Puesto
- ✓ Departamento al cual pertenece el puesto de trabajo
- ✓ Número de página
- ✓ Fecha de elaboración del documento
- ✓ Descripción del puesto
- ✓ Perfil del puesto
- ✓ Tareas o funciones del puesto
- ✓ Responsabilidades del puesto de trabajo
- ✓ Condiciones de trabajo
- ✓ Por quién fue elaborado
- ✓ Por quién fue hecha la revisión del manual
- ✓ Quien aprobó el manual

Este formato se utilizó de base en el desarrollo de la propuesta del Manual de Funciones de la empresa SYL TRADING CO. Anexo 6



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3.4 ANÁLISIS DE LOS REQUERIMIENTOS DE LA NORMA ISO 9001:2000 EN CUANTO A LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS

Este análisis va permitir entender y corroborar que el Departamento de Recursos Humanos que hemos creado va desarrollar funciones acorde a los requerimientos descritos en la gestión de los recursos para un sistema de gestión de la calidad basado en la Norma ISO 9001:2000

Al conocer y tener presente los requerimientos de la Norma, permitirá guiar y a la vez inducir al departamento en un proceso de mejora continua y aseguramiento de la conformidad con los requisitos de los trabajadores y clientes; además el departamento estará preparado y pre dispuesto al momento que la empresa decida obtener la certificación ISO.

A continuación se va tratar cada uno de los requerimientos de la norma en lo referente al tema de nuestro interés:

a) Provisión de recursos

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

- Implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia.
- Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

El Departamento de Recursos Humanos es consciente de que para la consecución de los objetivos marcados por la organización es básica la implicación y buena voluntad del personal, pero también es necesario disponer de los medios adecuados que faciliten la realización del trabajo y el control del mismo.

La palabra recurso es tratada en un sentido amplio, lo que equivale a decir que los recursos pueden ser personas, infraestructura, ambiente de trabajo, información, e incluso recursos financieros.

Tomando en cuenta este apartado el departamento debe asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para mantener y mejorar el SGC y para prestar el servicio requerido de forma que satisfaga los requisitos de sus clientes. Es recomendable revisar los recursos con regularidad.

AUTOR:

Pablo Flores Sigüenza



b) Recursos humanos

- Generalidades: El personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.
- Competencia, toma de conciencia y formación.

La organización debe

- determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto.
- proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades.
- evaluar la eficacia de las acciones tomadas.
- asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.
- mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

En la mayoría de las ocasiones el personal que se incorpora a la organización no trae consigo las habilidades o los conocimientos suficientes por lo que el Departamento de Recursos Humanos trata de equiparar la formación de los empleados con el perfil que se necesita para lograr los objetivos propuestos; esto lo consigue gracias a la ayuda de las descripciones del trabajo y el manual de funciones que le dan un buen punto para documentar la competencia necesaria para una determinada posición.

Una vez determinadas las falencias y temas a tratar se debe realizar un plan completo de capacitación, posteriormente analizar los resultados y dejar constancia documentada de la metodología y los criterios utilizados para la evaluación de la eficacia de las acciones formativas.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

El departamento además debe profundizar en una formación a todos los trabajadores sobre dos temas: la importancia y el significado de su actividad y de cómo éstas influyen en los objetivos de calidad; la importancia de cumplir con los requisitos del cliente.

c) Infraestructura

La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La infraestructura incluye, cuando sea aplicable

- edificios, espacio de trabajo y servicios asociados,
- equipo para los procesos, (tanto hardware como software), y
- servicios de apoyo tales (como transporte o comunicación).

d) Ambiente de trabajo

La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

Si consideramos que buena parte de nuestra vida transcurre en nuestro lugar de trabajo, es evidente que todo aquello que nos rodea debe aportarnos una influencia positiva en nuestra motivación, satisfacción y desarrollo de nuestras tareas. Por estas razones el Departamento de Recursos Humanos colabora en la creación de un ambiente de trabajo apropiado y para conseguir excelentes resultados se debe tomar en consideración los siguientes aspectos:

- un lugar de trabajo apropiado y un entorno de trabajo ergonómico
- lavabos, comedores, vestuarios, etc.
- temperatura, grado de humedad, luminosidad, renovación de aire
- higiene colectiva, limpieza general, ruido, vibraciones y contaminación
- el fomento de las relaciones humanas entre el personal
- un sistema de seguridad y de prevención de riesgos laborales



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPÍTULO 4

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

Con la consecución de esta tesis puedo concluir diciendo:

La empresa “SYL TRADING CO” desarrolla la actividad de comercializar todos y cada uno de los productos del grupo “THE TESALIA SPRING COMPANY”, en los cantones y parroquias de la provincia del Azuay, viene desarrollando su actividad comercial desde hace aproximadamente 35 años.

Una de las principales debilidades de la empresa es la falta de un sistema de administración de recursos humanos en el cual se pueda desarrollar cada uno de sus subsistemas, esto ha generado la carencia de mecanismos apropiados para el reclutamiento, selección y orientación del personal, falta de información sobre métodos y técnicas de descripción y análisis de puestos de trabajo, ausencia de control en algunos procesos y por último no existe un lineamiento en cuanto a las funciones y responsabilidades de los empleados en cada puesto de trabajo.

De acuerdo a los objetivos planteados para eliminar las falencias anteriores, se concluye que ha sido posible desarrollar y crear un departamento de recursos humanos con las herramientas y técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal; el cual ahora es un pilar fundamental en la organización de la empresa “SYL TRADING CO” para alcanzar las metas y objetivos que ésta se proponga.

El departamento de recursos humanos se encargará de cumplir y hacer cumplir los parámetros, procesos y procedimientos de reclutamiento y selección del personal; los cuales se encuentran desarrollados en la tesis así como el Manual de Inducción, que señala aspectos importantes de la empresa tales como su misión, su visión, sus funciones, los servicios que se ofrecen y las políticas de personal que le afectarán, etc., información que servirá de guía para la orientación del nuevo empleado en la incorporación a la empresa.

Además el departamento de recursos humanos junto con la ayuda del Manual de Funciones desarrollado anteriormente, va estar encaminado a satisfacer las necesidades de la empresa en aspectos como: la valoración de los puestos de



UNIVERSIDAD DE CUENCA

trabajo y determinar cuáles serían las capacidades y aptitudes necesarias, que deban tener los empleados que ocupen el cargo valorado.

El fin de la valoración de los puestos de trabajo es eliminar las actividades innecesarias pero al mismo tiempo determinar y hacer que los empleados cumplan a cabalidad las funciones.

Con la ayuda de estos Manuales Administrativos se llena el vacío existente por la falta de información acerca de la empresa y de los puestos de trabajo, se podrá realizar una correcta gestión al momento del llamamiento, selección, contratación y orientación del personal ya que se cuenta con una base fundamentada de las funciones y tareas propias del puesto de trabajo. De esta forma la información queda plasmada en documentos que faciliten el desempeño del departamento de recursos humanos en beneficio de la organización y el personal de la misma.

Por último podemos decir que en la empresa “SYL TRADING CO.” se han desarrollado los subsistemas de alimentación y aplicación de recursos humanos para brindar o proveer a todo el personal de la empresa los recursos necesarios en el normal desempeño de sus funciones y así crear y mantener un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficiente que logren alcanzar los objetivos de la organización.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

4.2 RECOMENDACIONES

De todo lo descrito anteriormente nacen las siguientes recomendaciones:

- La creación, desarrollo e implementación del departamento de recursos humanos, cuyo sistema y subsistemas estén manejados por una persona contratada únicamente para desempeñar esta función, ocupando el cargo de Jefe de Recursos Humanos.
- La implantación y correcta aplicación de los parámetros, procesos y procedimientos de reclutamiento y selección del nuevo personal, siguiendo de manera estricta la secuencia de sus pasos; para así atraer y escoger los mejores candidatos que llenen las vacantes disponibles en la empresa.
- Aplicación eficiente de los Manuales Administrativos (Manual de Inducción, Manual de Funciones) para brindar una excelente orientación a los nuevos empleados y corregir los problemas de funcionalidad tanto en los cargos técnicos como en los administrativos.
- Realizar una revisión anual del Manual de Funciones y en especial de la descripción de los puestos de tal forma de ejecutar un buen manejo con mejoras, modificaciones e implementaciones de los nuevos cargos que se creen en la empresa.
- Alentar al Jefe de Recursos Humanos para que siga desarrollando e implementando técnicas de los otros subsistemas de administración de recursos humanos: mantenimiento, desarrollo y control de las personas; complementando así lo estudiado y desarrollado en esta tesis.
- Buscar el equilibrio entre la cordialidad y la confianza por un lado y la responsabilidad y la exigencia por el otro. Debe existir un equilibrio entre la informalidad y la exigencia de responsabilidad.
- Generar programas de capacitación en lo referente a relaciones humanas, relaciones laborales y todo aquello que influya de manera directa con las actividades de los trabajadores.
- Estimular a los trabajadores con una remuneración justa así como con elogios, premios y bonificaciones ganados por su esfuerzo, utilizando una correcta y eficiente evaluación del desempeño. Además realizar programas de motivación con la ejecución de los jefes y supervisores a través de reuniones y paseos, con lo cual el personal se sienta a gusto en el trabajo.

AUTOR:

Pablo Flores Sigüenza



UNIVERSIDAD DE CUENCA

BIBLIOGRAFÍA

- CHIAVENATO, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". 2^{da} ed. Bogotá, Colombia: editorial Martha Edna Suarez; 1994.
- GARY, Dessler. "Administración de Personal". 4^{ta}ed. México: editorial Prentice-Hall Hispanoamericana.
- STRYKER, S. (1983). "Tendencias Teóricas de la Psicología Social: Hacia una Psicología Social Interdisciplinar". En J. R. Torregrosa (Ed). Barcelona: editorial Hispano Europea.
- Lloyd L. Byars y Leslie W. Rue: "Gestión de Recursos Humanos"
- ALLES, Martha Alicia; "Dirección Estratégica de Recursos Humanos- Gestión por Competencias". 2^{da} ed. Buenos Aires, Argentina: editorial Granica; 2006
- MARTINO, R. L. "Asignación y Programación de Recursos". 3^a ed. México: ed. Azteca 2004.
- DOLAN, Simón; Valle, Ramón; Jakson, Susan. "La Gestión de los Recursos Humanos". 3^{ra}ed. Madrid, España: editorial Mc Graw Hill.
- WERTHER, William; Davis, Keith. "Personal y Recursos Humanos". 3^{ra}ed. México: editorial Mc Graw Hill; 1991
- MONDAY, Waynw R.; Noe, Robert M. "Administración de Recursos Humanos". 9^{na} ed. México: editorial Pearson Prentice Hall; 2005
- WEINERT, A. B. (1985). Manual de Psicología de la Organización. 1^{ra} ed. Barcelona: Herder
- SYL TRADING: "Manual Estratégico", Primera Edición; 2007
- Material Didáctico de la Cátedra Psicología Industrial (7^{mo} ciclo) dictada por el Psic. Saúl Jerves; ciclo Septiembre – Febrero 2008

AUTOR:

Pablo Flores Sigüenza



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Páginas de Internet:

- www.wikipedia.org/organización
- <http://www.google.administracionrecursoshumanos.com>
- [http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/admonrrhhla
ri.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/admonrrhhla
ri.htm)
- [http://www.monografias.com/Administracion_y_Finanzas/Recursos_Human
os/](http://www.monografias.com/Administracion_y_Finanzas/Recursos_Human
os/)
- <http://www.elergonomista.com/recursos.htm>
- [www.wikilearning.com/curso_gratis/recursos_humanos_función_del_area_d
e_recursos_humanos/15225-51](http://www.wikilearning.com/curso_gratis/recursos_humanos_función_del_area_d
e_recursos_humanos/15225-51)



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA

Edad: _____

Sexo: _____

Tiempo en la Empresa: _____

1. ¿Considera usted que la organización es un buen lugar para trabajar?

Si _____ No _____

¿Por
qué? _____

2. ¿Conoce usted cuál es su cargo?

Si _____ No _____ Cual _____

3. ¿Conoce y entiende la visión, misión, valores y políticas de la organización?

Si _____ No _____

4. ¿Al ingresar a la empresa se le orientó sobre las actividades a cumplir?

Si _____ No _____

5. ¿Al ingresar a la empresa se le hizo saber sobre los objetivos a cumplir y las normativas dentro de su puesto de trabajo?

Si _____ No _____



UNIVERSIDAD DE CUENCA

6. Usted recibe las órdenes de forma:

Oral____ Escrita____ Ambas____

7. ¿Existe retroalimentación de los reportes?

Si____ No____

8. Lo que su jefe solicita lo hace de manera:

- a) Cortés y amable ____ c) Ofensivo ____
b) Firme pero respetuoso ____ d) Violento ____

9. ¿Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo en sus compañeros de la empresa?

Si____ No____

10. ¿Tiene definidas claramente las funciones de su puesto y sus límites de responsabilidades?

Si____ No____

11. ¿Cuenta con todas las herramientas, equipos y material necesarios para llevar a cabo su trabajo?

Si____ No____ Cuales
faltan_____

12. El ambiente físico del trabajo (limpieza, olores, ruido, iluminación) es:

Bueno____ Aceptable____ Malo____ Pésimo____

13. ¿Existe un manual de seguridad y ergonomía que le sirva de guía en sus actividades?



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Si _____ No _____

14. ¿Es tratado(a) con respeto por sus compañeros, supervisores, alta gerencia?

Si _____ No _____

15. ¿Cuenta con una descripción de las funciones de su cargo por escrito y actualizada?

Si _____ No _____

16. ¿Hay evidencia de que la falta de conocimiento sobre las funciones del personal de algún departamento ha provocado quedar mal con los clientes?

Si _____ No _____

17. ¿Cómo califica la relación dentro de la empresa entre las diferentes áreas?

Buena _____ Aceptable _____ Mala _____ Pésima _____

18. ¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación, en su caso, con la titulación académica que usted tiene?

Si _____ No _____

19. ¿Recibe el entrenamiento adecuado (capacitación) para desarrollar su trabajo?

Si _____ No _____

Si su respuesta es afirmativa especifique la frecuencia

Semanal _____

Mensual _____

Trimestral _____



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Otros _____

20. ¿Recibe una compensación salarial acorde con sus habilidades y experiencia?

Si _____ No _____

21. Está satisfecho(a) con los beneficios de la empresa (seguro, retiro, vacaciones)

Si _____ No _____

22. ¿Se encuentra motivado para realizar su trabajo?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

23. ¿Los empleados de la organización que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos?

- | | | | |
|---------------------|-------|---------------|-------|
| a) Siempre | _____ | d) Casi nunca | _____ |
| b) A menudo | _____ | e) Nunca | _____ |
| c) De vez en cuando | _____ | | |

24. ¿Prefiere cumplir órdenes siempre a tomar iniciativas y responsabilidades?

Si _____ No _____

25. ¿Su trabajo es evaluado en forma justa y a través de programas establecidos?

Si _____ No _____



UNIVERSIDAD DE CUENCA

26. ¿Cree que hay la necesidad de crear un Departamento que vele por el personal de la empresa (Recursos Humanos)?

Si _____

No _____

¡¡Muchas gracias por su apoyo y su valiosa cooperación, todos sus comentarios serán tomados en cuenta!!



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL ÁREA TÉCNICA

Edad: _____

Sexo: _____

Tiempo en la Empresa: _____

1. ¿Considera usted que la organización es un buen lugar para trabajar?

Si_____

No_____

¿Por qué? _____

2. ¿Conoce usted cuál es su cargo?

Si_____

No_____

Cual_____

3. ¿Conoce y entiende la visión, misión, valores y políticas de la organización?

Si_____

No_____

4. ¿Al ingresar a la empresa se le orientó sobre las actividades a cumplir?

Si_____

No_____

5. ¿Al ingresar a la empresa se le hizo saber sobre los objetivos a cumplir y las normativas dentro de su puesto de trabajo?

Si_____

No_____

6. ¿Sabe a dónde acudir cuando tiene un problema relacionado con el trabajo?

Si_____

No_____

AUTOR:

Pablo Flores Sigüenza



UNIVERSIDAD DE CUENCA

7. Usted recibe las órdenes de forma:

Oral____ Escrita____ Ambas____

8. Lo que su jefe solicita lo hace de manera:

- a) Cortés y amable _____ c) Ofensivo _____
b) Firme pero respetuoso _____ d) Violento _____

9. ¿Cómo califica usted los resultados de las reuniones de grupo?

Bueno____ Aceptable____ Malo____ Pésimo____

10. ¿Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo en sus compañeros de la empresa?

Si____ No____

11. ¿Tiene definidas claramente las funciones de su puesto y sus límites de responsabilidades?

Si____ No____

12. ¿Cuenta con todas las herramientas, equipos y material necesarios para llevar a cabo su trabajo?

Si____ No____ Cuales faltan_____

13. El ambiente físico del trabajo (limpieza, olores, ruido, iluminación) es:

Bueno____ Aceptable____ Malo____ Pésimo____

AUTOR:

Pablo Flores Sigüenza



UNIVERSIDAD DE CUENCA

14. ¿Existe un manual de seguridad que le sirva de guía en sus actividades?

Si _____ No _____

15. ¿Es tratado(a) con respeto por sus compañeros, supervisores, alta gerencia?

Si _____ No _____

16. ¿Cuenta con una descripción de las funciones de su cargo por escrito y actualizada?

Si _____ No _____

17. ¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación, en su caso, con la titulación académica que usted tiene?

Si _____ No _____

18. ¿Recibe el entrenamiento adecuado (capacitación) para desarrollar su trabajo?

Si _____ No _____

Si su respuesta es afirmativa especifique la frecuencia de capacitación

Semanal _____

Mensual _____

Trimestral _____

Otros _____

19. ¿Tiene confianza en las habilidades de (su supervisor, jefe de ventas, gerente, etc.) para hacer su trabajo?

Si _____ No _____



UNIVERSIDAD DE CUENCA

20. ¿Considera que su jefe o supervisores escucha las sugerencias de los empleados y tienen en consideración sus iniciativas personales?

Si _____ No _____

21. ¿Cree que existe buena comunicación entre jefes y subordinados?

Si _____ No _____

22. ¿Recibe una compensación salarial acorde con sus habilidades y experiencia?

Si _____ No _____

23. Está satisfecho(a) con los beneficios de la empresa (seguro, retiro, vacaciones)

Si _____ No _____

24. ¿Se encuentra motivado para realizar su trabajo?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

25. Los empleados de la organización que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos

- | | | | |
|---------------------|-------|---------------|-------|
| a) Siempre | _____ | d) Casi nunca | _____ |
| b) A menudo | _____ | e) Nunca | _____ |
| c) De vez en cuando | _____ | | |

26. ¿Prefiere cumplir órdenes siempre a tomar iniciativas y responsabilidades?

Si _____ No _____

27. Su trabajo es evaluado en forma justa y a través de programas establecidos



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Si_____

No_____

28. ¿Cree que hay la necesidad de crear un Departamento que vele por el personal de la empresa (Recursos Humanos)?

Si_____

No_____

¡¡Muchas gracias por su apoyo y su valiosa cooperación, todos sus comentarios serán tomados en cuenta!!



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXO 2

“SYL TRADING CO”

Solicitud de Empleo

Por favor proporcione los datos que se solicitan a continuación de la manera más cuidadosa y exacta posible. **El presente documento no constituye un contrato o una oferta de trabajo.**

Datos Personales

1. Nombre completo _____
2. Dirección del domicilio _____
3. Teléfono _____ E-mail _____
4. Lugar y fecha de nacimiento _____
5. Nacionalidad _____

Empleo Solicitado:

6. Tipo de empleo solicitado _____
7. Puesto específico que solicita _____
8. Usted desearía trabajar:
 - a) Empleado a tiempo completo
 - b) Empleado a tiempo parcial
 - c) Como empleado temporal
9. ¿En qué fecha está disponible para empezar a trabajar? _____
10. ¿Estaría usted dispuesto a otro cargo si el que solicita no se encuentra disponible?
Si _____ No _____
11. ¿Qué nivel (aproximado) de compensación salarial mensual considera usted apropiado? _____

Formación académica y Preparación Laboral

12. Señale el grado(s) que usted ha obtenido en el curso de su formación académica, especificando la institución, el número de años cursados y título obtenido:
 - a) Primaria _____
 - b) Secundaria _____
 - c) Universidad _____
 - d) Curso de posgrado _____
 - e) Cursos o seminarios _____

Antecedentes Laborales

AUTOR:

Pablo Flores Sigüenza



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Empezando por el último empleo que usted tuvo, o por su empleo actual, sírvase proporcionar la información que se especifica a continuación acerca de las empresas para las que ha trabajado.

13.

- a) Compañía _____
Fecha de inicio de labores _____
Fecha de conclusión de labores _____
Nombre del cargo desempeñado _____
Funciones que desempeñó _____
Nombre de su supervisor _____
Motivo de su salida _____
- b) Compañía _____
Fecha de inicio de labores _____
Fecha de conclusión de labores _____
Nombre del cargo desempeñado _____
Funciones que desempeñó _____
Nombre de su supervisor _____
Motivo de su salida _____

Referencias

14. Llenar a continuación tres referencias; evite incluir el nombre de familiares inmediatos.

- a) Nombre, dirección y teléfono _____
b) Nombre, dirección y teléfono _____
c) Nombre, dirección y teléfono _____

15. Añada a continuación cualquier dato o información que considere de importancia para procesar su solicitud de empleo _____

Por medio de mi firma permito a los funcionarios de la empresa "SYL TRADING CO." que verifiquen la información que he proporcionado.

Firma del Solicitante _____ Fecha _____



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXO 3
“SYL TRADING CO”
Ficha de Selección de Puesto

CARACTERÍSTICAS	PESO	CALIFICACIÓN			PONDERACIÓN		
		Cand 1	Cand 2	Cand 3	Cand 1	Cand 2	Cand 3
Características Personales Demográficas							
Sexo							
Edad							
Caract. Físicas							
Subtotal							
Preparación Académica							
Secundaria							
Superior							
Complementaria							
Subtotal							
Habilidades y Conocimientos Adicionales							
H/C (1)							
H/C (2)							
H/C (3)							
Subtotal							
Experiencia Laboral							
Área							
Tiempo							
Subtotal							
TOTAL							

RESPONSABLES

JEFE DE VENTAS

SUPERVISOR DE GRUPO

AUTOR:
Pablo Flores Sigüenza



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXO 4

FORMULARIO PARA RECOPIRAR INFORMACIÓN BASE EN LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Nombre del Cargo:		
Departamento:	Área:	
Nombre del jefe inmediato superior		
N° de personas a supervisar:		
N° de personas que ocupan igual puesto:		
Nombre del ocupante:		
Edad:	Sexo:	Horario de Trabajo:

2. RESPONSABILIDAD DEL PUESTO

A) Tareas Habituales Diarias

B) Tareas Periódicas (semanal o mensual)

C) Tareas Eventuales (rara vez)

AUTOR:
Pablo Flores Sigüenza



3. REQUISITOS DEL PUESTO

3.1 EDUCACIÓN

3.1.1 Identifique las instrucciones académicas que se requieren para desempeñar su cargo:

AÑOS APROBADOS						
Educación Primaria	1	2	3	4	5	6
Educación Secundaria	1	2	3	4	5	6
Educación Superior	1	2	3	4	5	6

Qué título de bachiller obtuvo:-

Título

Profesional: _____

—

Post Grado(s)

en: _____

3.1.2 Enumere los principales cursos o seminarios que ha recibido

Lugar	Cursos / Seminarios	N° de Horas

3.2 EXPERIENCIA

3.2.1 Para el desempeño de su cargo se requiere experiencia

SI _____ NO _____

3.2.2 Experiencia en

AUTOR:

Pablo Flores Sigüenza



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3.2.3 Que cargo desempeñaba antes de ocupar el actual y durante que tiempo:

3.3 INICIATIVA

3.3.1 Las instrucciones recibidas para la realización de su trabajo son:

Específicas		Simples		Escritas	
Detalladas		Complejas		Verbales	

3.3.2 En su trabajo toma decisiones:

SI ____ NO ____

Estas decisiones son:

Específicas _____ Simples _____ De
Emergencia _____

Diversas _____ Complejas _____

El control de la planificación y ejecución en su trabajo es:

Suyo _____ Total _____
Continuo _____

Lo realizan otros _____ Parcial _____
Discontinuo _____

Enumere aquellas actividades que usted tenga que planear en su cargo:

3.4.1 Para la realización de su trabajo le sugieren:

	SI	NO
Eventualmente métodos, mejoras y procedimientos	____	____
Aplica a su trabajo creatividad	____	____
Mantiene límites establecidos	____	____

AUTOR:

Pablo Flores Sigüenza



4. RESPONSABILIDADES

4.1 Indique el grado de responsabilidades en su cargo expresado en porcentaje

%

Responsabilidad por equipo _____

Responsabilidad compartida _____

Responsabilidad personal _____

Bajo su responsabilidad está:

SI NO

Manejo de bienes de alto riesgo	_____	_____
Manejo de documentos confidenciales	_____	_____
Operación de equipos	_____	_____
Supervisión del personal	_____	_____
Seguridad de los demás	_____	_____
Servicio al cliente	_____	_____
Manejo de maquinaria	_____	_____
Computadoras	_____	_____
Útiles y materiales de trabajo	_____	_____
Otros	_____	_____

4.2 La supervisión realizada en su trabajo es:

Diaria _____ Mensual _____

Ninguna _____

Semanal _____ Otras _____



UNIVERSIDAD DE CUENCA

4.3 En caso de supervisar a otras personas marque las responsabilidades que realiza:

Instruir _____
actividades _____

Coordinar

Asignar Trabajo _____
personal _____

Planear trabajo _____

Asignar

Actuar problema _____
trabajo _____

Disciplina _____

Revisar

Enliste los cargos y tareas bajo su supervisión:

Nombre del Puesto	N° de Personas	Tareas Supervisar

Responsabilidad de equipo y herramientas que utiliza en su trabajo y frecuencia:

Equipo y Herramienta	Continuamente	Ocasionalmente

5. ESFUERZOS FÍSICOS

Aptitudes Mentales	%	Esfuerzos Físicos	%
Autocontrol	_____	Destreza de manos	_____
Concentración	_____	Destreza de piernas	_____
Firmeza	_____	Fuerza de brazos	_____
Adaptabilidad	_____	Agudeza visual	_____
Imaginación	_____	Agudeza auditiva	_____
Rapidez	_____		

AUTOR:

Pablo Flores Sigüenza

**6. CONDICIONES DE TRABAJO**

6.1 Marque su lugar de trabajo y que calificación se merece:

Lugar de Trabajo	Buena	Regular	Mala
Exterior			
Interior			
Planta Alta			
Planta Baja			
Otros (especifique)			

6.2 Condiciones ambientales

Condiciones de Trabajo	Excesivo	Normal	Poco
Iluminación			
Ventilación			
Frío			
Calor			
Ruido			
Humedad			
Suciedad			

Amplio _____ Reducido _____

 Cómodo _____ Incómodo _____
 Otros _____

En qué forma desarrolla su trabajo:

Posición	0%	25%	50%	75%	100%
Sentado					
De pie					
Agachado					
La mayoría caminando					

6.3 Salud y Seguridad

Marque los riesgos que se encuentran en su trabajo y con qué frecuencia se producen:



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Riesgos de Trabajo	Siempre	Rara Vez	Nunca
Descargas eléctricas			
Objetos en movimiento			
Infecciones y contagio			
Posibles caídas			
Dolores de cuello, espalda o articulaciones			
Heridas			
Otros (especifique)			

Enumere las enfermedades más frecuentes que usted ha sufrido como consecuencia de su trabajo:

7. CAPACITACIÓN

7.1 Señale algunos cursos que le ayudarían a mejorar su desempeño en su trabajo



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXO 5

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	CODIGO:	
	MANUAL DE FUNCIONES	DPTO.:	
		FECHA:	PAG.:
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
PERFIL DEL PUESTO			
TAREAS O FUNCIONES			
RESPONSABILIDADES			
CONDICIONES DE TRABAJO			
Elaborado: Pablo Flores Sigüenza		Revisado:	Aprobado:

AUTOR:
Pablo Flores Sigüenza



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXO 6

 	SYL TRADING CO.	
MANUAL DE FUNCIONES		
Abreviaturas a utilizarse para la codificación de los puestos en la realización de un Manual de Funciones para la Empresa Comercializadora “SYL TRADING CO.” ➤ JV: Jefe de Ventas ➤ SP: Supervisor ➤ PR: Pre Vendedor ➤ AT: Auto Vendedor ➤ AY: Ayudante de Auto Venta ➤ EN: Entregador ➤ AD: Administrador ➤ RC: Recuperador de Cartera ➤ BO: Jefe de Bodega ➤ AB: Ayudante de Bodega ➤ RH: Jefe de Recursos Humanos ➤ MK: Mercaderista ➤ DI: Jefe de Distribución ➤ AX: Auxiliar de Distribución ➤ DG: Digitador Otras abreviaturas a utilizarse en el Manual de Funciones son: ▪ Cód.: Código del puesto formado por un conjunto de letras que identifican el nombre de la empresa, el departamento y el nombre del puesto de trabajo. ▪ DPTO.: Departamento al que forma parte el cargo descrito. ▪ PAG.: Número de página correspondiente al detalle descrito		
Elaborado: Pablo Flores Sigüenza	Revisado:	Aprobado:

AUTOR:

Pablo Flores Sigüenza



 	SYL TRADING CO.		CODIGO: ST – RH - JV	
	MANUAL DE FUNCIONES		DPTO.: Técnico	
			FECHA: 20/12/10	PAG.: 1 de 5
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Denominación del puesto: Jefe de Ventas Departamento: Jefatura de Ventas Supervisión Ejercida: Supervisores, pre vendedores, auto venta, jefe de distribución, mercaderista, administrador y jefe de bodega Supervisión Recibida: Gerente Regional				
PERFIL DEL PUESTO INSTRUCCIÓN BÁSICA: ❖ Estudios superiores en Ingeniería en Marketing, Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Economía o experiencia equivalente. ❖ Sólidos conocimientos de planificación, organización, comercialización, mercadeo, ventas, leyes y normas vigentes, manejo de inventarios y conocimiento de herramientas informáticas: (Excel, Word e Internet). EXPERIENCIA: ❖ Mínimo tres años de experiencia en cargos similares. ❖ Conocimiento del mercado. ❖ Manejo de personal. HABILIDADES: ❖ Capacidad para negociar y solucionar conflictos ❖ Profundidad en el conocimiento de los productos ❖ Saber dirigir adecuada y eficazmente a sus subalternos ❖ Liderazgo, iniciativa y poder de decisión				



UNIVERSIDAD DE CUENCA

 	SYL TRADING CO.		CODIGO: ST – RH - JV	
	MANUAL DE FUNCIONES		DPTO.: Técnico	
			FECHA: 20/12/10	PAG.: 2 de 5
❖ Facilidad de palabra y de fácil entendimiento ❖ Habilidad para motivar a sus colaboradores y subalternos ❖ Capacidad para trabajar bajo presión ❖ Buen observador ❖ Énfasis en la organización y calidad en el trabajo ❖ Buenas relaciones interpersonales y de atención al cliente ❖ Aprendizaje continuo ❖ Adaptabilidad al cambio COMUNICACIÓN: ❖ Destreza para comunicarse de manera verbal y escrita con los diferentes departamentos de la empresa; debe conocer un lenguaje técnico y relaciones humanas. Recibe instrucciones de la Gerencia Regional y se encarga de transmitir las a todos los miembros de la agencia, solicita informes de los departamentos para proporcionar reportes a Gerencia. TAREAS O FUNCIONES FUNCIÓN PRINCIPAL: ❖ Diseñar y ejecutar estrategias que permitan a la agencia Cuenca cumplir con los presupuestos de venta asignados por la Gerencia General. FUNCIONES ESPECÍFICAS: ❖ Desarrollar las estrategias comerciales a corto, medio y largo plazo con los clientes asignados en su zona ❖ Negociar directamente los contratos con los clientes clave asignados ❖ Planificación y proyección de ventas con los supervisores				

AUTOR:
Pablo Flores Sigüenza



 	SYL TRADING CO.	CODIGO: ST – RH - JV	
	MANUAL DE FUNCIONES	DPTO.: Técnico	
		FECHA: 20/12/10	PAG.: 3 de 5
❖ Liderar la reunión de jefatura de ventas poniendo énfasis en los temas de cumplimientos y planeaciones estratégicas ❖ Coordinar las negociaciones de activación de eventos especiales ❖ Dirigir la reunión de todas las mañanas ❖ Revisión de rutas en el mercado ❖ Planificación de las promociones ❖ Revisión continua del stock de productos en bodega ❖ Planificar y programar las ventas de los productos o servicios de acuerdo con los presupuestos, zonas y áreas geográficas, productos, tipo de cliente ❖ Cumplir el presupuesto anual de ventas asignado, tanto en sus aspectos cuantitativos como cualitativos ❖ Elaborar plan de captación de clientes potenciales ❖ Instruir, planear y coordinar al personal en las diferentes actividades ❖ Velar por el correcto manejo de los recursos de la organización ❖ Establecer, cumplir y hacer cumplir los objetivos y normas de la compañía ❖ Mantener la disciplina de sus subalternos ❖ Recoger información sobre la competencia en su zona y posibles			
RESPONSABILIDADES MATERIALES Y EQUIPOS: ❖ Tiene a su cargo el manejo habitual de materiales de uso de oficina DINERO: ❖ Es responsable de las negociaciones de eventos especiales, también tiene la autoridad de realizar cobros para luego liquidarlos en la empresa.			



SYL TRADING CO.

MANUAL DE FUNCIONES

CODIGO:

ST – RH - JV

DPTO.:

Técnico

FECHA:

20/12/10

PAG.:

4 de 5

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:

- ❖ Maneja en forma directa un grado de confidencialidad alto.

TOMA DE DECISIONES:

- ❖ Las decisiones que se toman se basan en procedimientos definidos, teniendo la autoridad de tomar decisiones para resolver problemas que se generen en el transcurso del trabajo.

SUPERVISIÓN:

- ❖ En este cargo se realiza una supervisión de manera directa y constante principalmente sobre supervisores, pre vendedores, auto venta, jefe de distribución y jefe de bodega. Recibe supervisión constante por parte del Gerente Regional.

CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO:

- ❖ El cargo cuenta con un cómodo escritorio dentro de un ambiente de trabajo agradable, alejado de la bodega, no tiene contacto con agentes contaminantes ni está expuesto a accidentes laborales. La calidad de iluminación y ventilación es buena tanto natural como artificial.

EXIGENCIAS FÍSICAS Y MENTALES

ESFUERZOS FÍSICOS:

- ❖ El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado y pasar caminando la mayor parte del tiempo, debido a que debe salir constantemente a revisar las rutas en el mercado.

AUTOR:

Pablo Flores Sigüenza



SYL TRADING CO.

MANUAL DE FUNCIONES

CODIGO:

ST – RH - JV

DPTO.:

Técnico

FECHA:

20/12/10

PAG.:

5 de 5

ESFUERZOS MENTALES:

- ❖ Este cargo provoca un agotamiento mental alto debido al continuo proceso de revisión de documentos y reportes, así como un alto nivel de autocontrol y concentración.

RIESGOS DE TRABAJO:

- ❖ El cargo está expuesto a accidentes laborales con ocurrencia alta debido a que gran parte de la jornada de trabajo se debe estar en el exterior, presentándose aquí la probabilidad de ocurrencia de accidentes por objetos en movimiento, caídas y golpes.

Elaborado:

Pablo Flores Sigüenza

Revisado:

Aprobado:

AUTOR:

Pablo Flores Sigüenza



 	SYL TRADING CO.		CODIGO: ST – RH - SP	
	MANUAL DE FUNCIONES		DPTO.: Técnico	
			FECHA: 20/12/10	PAG.: 1 de 5
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Denominación del puesto: Supervisor Departamento: Jefatura de Ventas Supervisión Ejercida: pre vendedores, auto venta. Supervisión Recibida: Jefe de ventas				
PERFIL DEL PUESTO INSTRUCCIÓN BÁSICA: ❖ Estudios superiores en Ingeniería Industrial, Ingeniería en Marketing, Administración de Empresas o experiencia equivalente. ❖ Conocimientos específicos en planificación, liderazgo, mercadeo y trabajo en equipo y conocimiento de herramientas informáticas: (Excel, Word e Internet). EXPERIENCIA: ❖ Mínimo un año de experiencia en cargos similares. ❖ Conocimiento del mercado. ❖ Ventas HABILIDADES: ❖ Destreza en la planificación y planeación estratégica ❖ Profundidad en el conocimiento de los productos y precios ❖ Capacidad de dirigir eficaz y eficientemente a sus subalternos ❖ Orientación a los resultados ❖ Orientación al cliente ❖ Saber desarrollar a las personas que dirige				

AUTOR:

Pablo Flores Sigüenza



 	SYL TRADING CO.	CODIGO: ST – RH - SP	
	MANUAL DE FUNCIONES	DPTO.: Técnico	
		FECHA: 20/12/10	PAG.: 2 de 5
❖ Dinamismo y energía ❖ Liderazgo y emprendimiento ❖ Arte de comunicar y hacer entender sus ideas correctamente ❖ Capacidad de manejar indicadores ❖ Entender y motivar a su grupo COMUNICACIÓN: ❖ Destreza para comunicarse de manera verbal y escrita con los miembros de su grupo; debe conocer un lenguaje técnico y relaciones humanas. Recibe instrucciones del Jefe de Ventas y se encarga de transmitir las a su grupo, solicita informes de los pre vendedores o auto vendedores para proporcionar reportes a la Jefe de Ventas. TAREAS O FUNCIONES FUNCIÓN PRINCIPAL: ❖ Planear y Supervisar las actividades de las personas asignadas a los clientes: vendedores o pre vendedores; apoyándoles en cuanto a tarifas, condiciones de ventas y formas de efectuar una venta efectiva. FUNCIONES ESPECÍFICAS: ❖ Desarrollar estrategias generales para alcanzar objetivos y metas propuestas ❖ Análisis de ventas, clientes compran y cajas vendidas ❖ Cumplir el presupuesto anual de ventas asignado, tanto en sus aspectos cuantitativos como cualitativos, así como efectuar estudios y análisis del cumplimiento del presupuesto, ventas por vendedor, descuentos y cortesías promedios			



 	SYL TRADING CO.	CODIGO: ST – RH - SP	
	MANUAL DE FUNCIONES	DPTO.: Técnico	
		FECHA: 20/12/10	PAG.: 3 de 5
❖ Planificación y Reunión semanal con Jefe de Ventas ❖ Atender las necesidades de los clientes, proponiendo adaptaciones o desarrollo de productos ya existentes ❖ Efectuar la inducción al personal nuevo de su área y zona de acción ❖ Capacitar y dar charlas que mejoren las aptitudes de las personas de su grupo ❖ Acompañar a las personas de su grupo en el mercado ❖ Verificar las rutas de venta asignadas ❖ Coordinar con distribución la carga de las rutas ❖ Seguimiento a entregadores ❖ Control de cumplimiento de objetivos ❖ Control de carpetas operativas ❖ Efectuar el seguimiento y control de la colocación de material POP ❖ Control de ingreso al sistema de nuevos clientes ❖ Reuniones con autoridades locales para conseguir participación en eventos ❖ Crear un ambiente en el que las personas de su grupo puedan lograr las metas planteadas con la menor cantidad de tiempo ❖ Atender reclamos de clientes respecto de plazos y cantidades de			
RESPONSABILIDADES			
MATERIALES Y EQUIPOS: ❖ Tiene a su cargo el manejo habitual de materiales y equipos de uso de oficina tales como computadora y otros enceres.			
DINERO: ❖ Es responsable de las negociaciones de eventos especiales, también tiene la autoridad de realizar cobros para luego liquidarlos en la empresa.			

AUTOR:

Pablo Flores Sigüenza



 	SYL TRADING CO.	CODIGO: ST – RH - SP	
	MANUAL DE FUNCIONES	DPTO.: Técnico	
		FECHA: 20/12/10	PAG.: 4 de 5
INFORMACIÓN CONFIDENCIAL: ❖ Maneja en forma directa un grado de confidencialidad medio. TOMA DE DECISIONES: ❖ Las decisiones que se toman se basan en procedimientos definidos, teniendo la autoridad de tomar decisiones para resolver problemas que se generen en el transcurso del trabajo, dando siempre conocimiento al jefe de ventas. SUPERVISIÓN: ❖ En este cargo se realiza una supervisión de manera directa y constante sobre pre vendedores, auto vendedores y entregadores. Recibe supervisión constante por parte del Jefe de Ventas. CONDICIONES DE TRABAJO AMBIENTE DE TRABAJO: ❖ El cargo cuenta con un cómodo escritorio dentro de un ambiente de trabajo agradable, alejado de la bodega, no tiene contacto con agentes contaminantes ni está expuesto a accidentes laborales. La calidad de iluminación y ventilación es buena tanto natural como artificial. EXIGENCIAS FÍSICAS Y MENTALES ESFUERZOS FÍSICOS: ❖ El cargo exige un esfuerzo físico de pasar caminando la mayor parte de la jornada de trabajo, debido a que debe salir constantemente a revisar a sus vendedores o entregadores en las distintas rutas programadas.			

AUTOR:

Pablo Flores Sigüenza



SYL TRADING CO.

MANUAL DE FUNCIONES

CODIGO:

ST – RH - SP

DPTO.:

Técnico

FECHA:

20/12/10

PAG.:

5 de 5

ESFUERZOS MENTALES:

- ❖ Este cargo provoca un agotamiento mental alto debido al continuo trato con diferentes clientes, revisión de documentos y reportes, además se requiere un alto nivel de paciencia, autocontrol, imaginación y agilidad.

RIESGOS DE TRABAJO:

- ❖ El cargo está expuesto a accidentes laborales con ocurrencia alta debido a que gran parte de la jornada de trabajo se debe estar en el exterior, presentándose aquí la probabilidad de ocurrencia de accidentes por objetos en movimiento, caídas y golpes.

Elaborado por:

Pablo Flores Sigüenza

Revisado:

Aprobado:

AUTOR:

Pablo Flores Sigüenza



 	SYL TRADING CO.		CODIGO: ST – RH - PR	
	MANUAL DE FUNCIONES		DPTO.: Técnico	
			FECHA: 20/12/10	PAG.: 1 de 5
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Denominación del puesto: Pre Vendedor Departamento: Jefatura de Ventas Supervisión Ejercida: Ninguna Supervisión Recibida: Supervisor y Jefe de ventas				
PERFIL DEL PUESTO INSTRUCCIÓN BÁSICA: ❖ Educación Secundaria. ❖ Sólidos conocimientos en ventas y utilización de herramientas informáticas: (Excel, Word e Internet). EXPERIENCIA: ❖ Mínimo un año de experiencia en cargos similares. HABILIDADES: ❖ Profundidad en el conocimiento de los diversos productos y precios ❖ Don de palabra y convencimiento ❖ Capacidad de dirigir sus actos a través de indicadores ❖ Rapidez y agilidad ❖ Entusiasta e ingenioso ❖ Buen observador ❖ Capacidad para negociar y solucionar conflictos ❖ Alto grado de Iniciativa en los puntos de venta ❖ Habilidad de confraternizar con sus clientes				

AUTOR:

Pablo Flores Sigüenza



 	SYL TRADING CO.	CODIGO: ST – RH - PR	
	MANUAL DE FUNCIONES	DPTO.: Técnico	
		FECHA: 20/12/10	PAG.: 2 de 5
❖ Destreza en la formulación de objetivos y focos del día ❖ Saber explotar al máximo las promociones y beneficios que brinda la empresa a sus clientes ❖ Capacidad de enfocarse en determinados productos, acorde a las necesidades de la organización ❖ Motivación y perseverancia ❖ Compañerismo y trabajo en equipo COMUNICACIÓN: ❖ Destreza para comunicarse de manera verbal con los puntos de venta asignados, desarrollando un lenguaje que le permita relacionarse con sus clientes. Recibe instrucciones del Supervisor y Jefe de Ventas quienes lo supervisan constantemente.			
TAREAS O FUNCIONES FUNCIÓN PRINCIPAL: ❖ Ser el punto de contacto entre la empresa y sus clientes procurando satisfacer siempre las necesidades de ambas partes. FUNCIONES ESPECÍFICAS: ❖ Planificar las visitas a los clientes de la ruta designada, de acuerdo al programa general establecido por la jefatura de ventas, optimizando el tiempo de las visitas. ❖ Colocar material POP en los lugares establecidos en la capacitación ❖ Efectuar un comparativo de ventas diarias, semanales y mensuales para verificar el cumplimiento del presupuesto de ventas			



 	SYL TRADING CO.	CODIGO: ST – RH - PR	
	MANUAL DE FUNCIONES	DPTO.: Técnico	
		FECHA: 20/12/10	PAG.: 3 de 5

- ❖ Efectuar la toma del pedido, asesorando al cliente sobre la cantidad y los productos que debería ofrecer al público, considerando los siete pasos de la venta planeada.
- ❖ Llenar el balance del día tanto a las 12H00pm como al terminar la ruta
- ❖ Generar exhibiciones especiales en determinados clientes
- ❖ Consolidar las notas de pedido y entregar esta información a distribución.
- ❖ Verificar que el ingreso de los pedidos en el sistema se hayan efectuado correctamente.
- ❖ Organizar la carpeta operativa
- ❖ Llenar la pizarra con los indicadores requeridos
- ❖ Formular objetivos y focos para el día siguiente
- ❖ Coordinar la entrega del producto con el entregador.
- ❖ Asesorar a los clientes sobre promociones que lanza la empresa.
- ❖ Apoyar en la revisión de los activos (frío, exhibidores) que la empresa tiene en los clientes
- ❖ Realizar un análisis semanal sobre el cumplimiento del presupuesto y clientes compra
- ❖ Tramitar las acciones requeridas para brindar consignaciones a clientes que lo deseen
- ❖ Efectuar la depuración de ruterios y sus mapas
- ❖ Apoyar en la realización del censo de envases vidrio que se encuentran

RESPONSABILIDADES

MATERIALES Y EQUIPOS:

- ❖ Tiene a su cargo el manejo cuidadoso del material publicitario, el cual por ningún concepto puede ser dañado o utilizado para beneficio personal, caso contrario será sancionado. Además está bajo su responsabilidad insumos como cinta, franela y marcadores.



 	SYL TRADING CO.	CODIGO: ST – RH - PR	
	MANUAL DE FUNCIONES	DPTO.: Técnico	
		FECHA: 20/12/10	PAG.: 4 de 5
DINERO: ❖ Es responsable de la liquidación de productos que saca de la empresa a su nombre.			
INFORMACIÓN CONFIDENCIAL: ❖ Maneja en forma directa un grado de confidencialidad bajo.			
TOMA DE DECISIONES: ❖ Este cargo no tiene la potestad de tomar decisiones importantes sin previo consentimiento de su supervisor o jefe de ventas.			
SUPERVISIÓN: ❖ No ejerce supervisión alguna.			
CONDICIONES DE TRABAJO			
AMBIENTE DE TRABAJO: ❖ El cargo cuenta con una mesa común para todo el grupo dentro de un ambiente de trabajo agradable, alejado de la bodega, no tiene contacto con agentes contaminantes ni está expuesto a accidentes laborales. La mesa de trabajo está junto a los escritorios de los supervisores y del jefe de ventas; la calidad de iluminación y ventilación es buena tanto natural como artificial; además cuentan con servicios higiénicos en muy buenas condiciones.			



 	SYL TRADING CO.	CODIGO: ST – RH - PR	
	MANUAL DE FUNCIONES	DPTO.: Técnico	
		FECHA: 20/12/10	PAG.: 5 de 5
EXIGENCIAS FÍSICAS Y MENTALES ESFUERZOS FÍSICOS: ❖ El cargo exige un esfuerzo físico de estar de pie y pasar caminando la mayor parte de la jornada de trabajo, pues deben visitar a todos los clientes de las rutas asignadas. ESFUERZOS MENTALES: ❖ Este cargo provoca un agotamiento mental medio debido al continuo trato con sus clientes quienes se comportan de diversas maneras. Se necesita además concentración, autocontrol y sobre todo imaginación para vender. RIESGOS DE TRABAJO: ❖ El cargo está expuesto a accidentes laborales con ocurrencia alta debido a que la mayor parte de la jornada de trabajo se debe estar en el exterior, presentándose aquí la probabilidad de ocurrencia de accidentes por objetos en movimiento, caídas y golpes; también se está expuesto a robos pues se visita toda clase de lugares.			
Elaborado por: Pablo Flores Sigüenza		Revisado:	Aprobado:



 	SYL TRADING CO.	CODIGO: ST – RH - AT	
	MANUAL DE FUNCIONES	DPTO.: Técnico	
		FECHA: 20/12/10	PAG.: 1 de 5
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Denominación del puesto: Auto Vendedor Departamento: Jefatura de Ventas Supervisión Ejercida: sobre el ayudante de auto venta Supervisión Recibida: Supervisor y Jefe de ventas			
PERFIL DEL PUESTO INSTRUCCIÓN BÁSICA: ❖ Educación Secundaria ❖ Licencia de conducir profesional ❖ Sólidos conocimientos en ventas EXPERIENCIA: ❖ Mínimo un año de experiencia en cargos similares. ❖ Mínimo tres años de haber manejado camiones HABILIDADES: ❖ Capacidad de planificar sus ventas ❖ Profundidad en el conocimiento de los diversos productos y precios ❖ Don de palabra y convencimiento ❖ Saber ofrecer los productos adecuados a las personas adecuadas ❖ Destreza en cálculos matemáticos ❖ Habilidad de relacionarse fácilmente con los clientes ❖ Innovación al ofrecer los productos ❖ Entusiasta y optimista			



SYL TRADING CO.

MANUAL DE FUNCIONES

CODIGO:

ST – RH - AT

DPTO.:

Técnico

FECHA:

20/12/10

PAG.:

2 de 5

- ❖ Adaptabilidad a los cambios
- ❖ Saber orientarse a través de indicadores
- ❖ Destreza en el manejo de dinero
- ❖ Orden y claridad en su trabajo
- ❖ Capacidad de entender las necesidades de sus clientes
- ❖ Trabajo en equipo
- ❖ Habilidad de manejar correctamente el inventario de productos que está a su cargo

COMUNICACIÓN:

- ❖ Destreza para comunicarse de manera verbal con su ayudante y sobre todo con los puntos de venta asignados, desarrollando un lenguaje que le permita relacionarse positivamente con sus clientes y entablar una buena amistad con su ayudante. Recibe instrucciones del Supervisor y Jefe de Ventas quienes lo supervisan constantemente.

TAREAS O FUNCIONES

FUNCIÓN PRINCIPAL:

- ❖ Vender de forma directa todos los productos de la empresa en la ruta asignada, sabiendo escuchar y atender las necesidades de cada uno de sus clientes.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- ❖ Planificar las visitas a los clientes de la ruta designada
- ❖ Formulación de los objetivos diarios
- ❖ Determinación de los focos del día, analizando los productos en los que se debe poner mayor énfasis

AUTOR:

Pablo Flores Sigüenza



 	SYL TRADING CO.		CODIGO: ST – RH - AT	
	MANUAL DE FUNCIONES		DPTO.: Técnico	
			FECHA: 20/12/10	PAG.: 3 de 5
❖ Formación de combos de productos, ya sea por marca o precio, con los cuales obtener mayor aceptación por los clientes ❖ Visitar a cada uno de los clientes que constan en el rutero ❖ Ejecutar los siete pasos de la venta en cada uno de los clientes ❖ Entregar el producto inmediatamente después de haber anotado el pedido y cerrado la venta ❖ Cobrar el valor total de los productos entregados y entregar la factura correspondiente ❖ Al final del día cuadrar los productos entregados con las copias de las facturas emitidas ❖ Entregar las copias de las facturas emitidas y el retorno hecho por bodega a distribución para la pre caja ❖ Contabilizar el dinero recaudado, éste debe cuadrar con la pre caja ❖ Liquidar el dinero contabilizado en administración ❖ Recibir la guía de cargue en bodega ❖ Junto con el ayudante de auto venta cargar el carro de acuerdo a la cantidad de productos emitida en la guía de cargue ❖ Asesorar a los clientes sobre promociones que lanza la empresa. ❖ Apoyar en la revisión de los activos (frío, exhibidores) que la empresa tiene en los clientes				
RESPONSABILIDADES MATERIALES Y EQUIPOS: ❖ Tiene a su cargo el total cuidado del camión de la empresa, preocupándose por su mantenimiento y apariencia, los productos que lleva diariamente, material publicitario, facturero, además de insumos como cinta, franela y marcadores.				

AUTOR:

Pablo Flores Sigüenza



 	SYL TRADING CO.	CODIGO: ST – RH - AT	
	MANUAL DE FUNCIONES	DPTO.: Técnico	
		FECHA: 20/12/10	PAG.: 4 de 5
DINERO: ❖ Es responsable de la liquidación de todo el dinero que haya recaudado en la venta diaria de los productos, no puede recibir cheques que no sean certificados.			
INFORMACIÓN CONFIDENCIAL: ❖ Maneja en forma directa un grado de confidencialidad bajo ya que no tiene acceso al sistema.			
TOMA DE DECISIONES: ❖ Este cargo no tiene la potestad de tomar decisiones importantes sin previo consentimiento de su supervisor o jefe de ventas.			
SUPERVISIÓN: ❖ Ejerce una supervisión directa sobre su ayudante, siendo responsable por sus actos.			
CONDICIONES DE TRABAJO			
AMBIENTE DE TRABAJO: ❖ El cargo cuenta con una mesa común para todo el grupo, alejado de la bodega, no tiene contacto con agentes contaminantes ni está expuesto a accidentes laborales; la calidad de iluminación y ventilación es buena tanto natural como artificial.			



 	SYL TRADING CO.	CODIGO: ST – RH - AT	
	MANUAL DE FUNCIONES	DPTO.: Técnico	
		FECHA: 20/12/10	PAG.: 5 de 5
EXIGENCIAS FÍSICAS Y MENTALES ESFUERZOS FÍSICOS: ❖ El cargo exige un esfuerzo físico de estar manejando la mayor parte de la jornada de trabajo, a más de cargar los productos para entregar a los clientes de la ruta asignada. ESFUERZOS MENTALES: ❖ Este cargo provoca un agotamiento mental medio debido al continuo trato con los clientes y al estrés del tráfico vehicular. Se necesita además concentración y autocontrol para poder desempeñar correctamente las funciones. RIESGOS DE TRABAJO: ❖ El cargo está expuesto a accidentes laborales con ocurrencia alta debido a que la mayor parte de la jornada de trabajo pasan manejando, presentándose aquí la probabilidad de ocurrencia de accidentes de tránsito. También están expuestos a accidentes el momento de entregar los productos pues muchas veces deben cruzar calles o avenidas caminando.			
Elaborado por: Pablo Flores Sigüenza		Revisado:	Aprobado:



 	SYL TRADING CO.		CODIGO: ST – RH - AY	
	MANUAL DE FUNCIONES		DPTO.: Técnico	
			FECHA: 20/12/10	PAG.: 1 de 4
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Denominación del puesto: Ayudante de Auto Venta Departamento: Jefatura de Ventas Supervisión Ejercida: ninguna Supervisión Recibida: Auto vendedor y por el Supervisor				
PERFIL DEL PUESTO INSTRUCCIÓN BÁSICA: ❖ Educación Primaria EXPERIENCIA: ❖ Mínimo seis meses de experiencia en cargos similares. HABILIDADES: ❖ Habilidad de relacionarse fácilmente con su superior y los clientes ❖ Profundidad en el conocimiento de los productos y sus diversas presentaciones ❖ Orden y calidad en su trabajo ❖ Dinamismo y energía ❖ Rapidez y agilidad ❖ Saber trabajar en equipo COMUNICACIÓN: ❖ Destreza para comunicarse de manera verbal con su compañero de trabajo y sobre todo con los clientes. Recibe instrucciones del Auto Vendedor y del Supervisor.				



SYL TRADING CO.

MANUAL DE FUNCIONES

CODIGO:

ST – RH - AY

DPTO.:

Técnico

FECHA:

20/12/10

PAG.:

2 de 4

TAREAS O FUNCIONES

FUNCIÓN PRINCIPAL:

- ❖ Entregar los productos solicitados por los clientes de forma rápida, además de verificar que el pedido esté completo y en buenas condiciones.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- ❖ Colaborar en la formulación de objetivos diarios
- ❖ Colocar material POP en lugares definidos
- ❖ Ordenar los productos en el camión para que no se maltraten
- ❖ Organizar los envases vacíos dependiendo de la marca de cola
- ❖ Bajar envases vacíos para que el bodeguero pueda hacer el retorno
- ❖ Verificar la información del retorno
- ❖ Dejar los envases vacíos y ciertos productos en los lugares prefijados dentro de la bodega
- ❖ Cargar el carro de acuerdo a la cantidad de productos emitida en la guía de cargue
- ❖ Asegurar los productos cargados para que no sufran caídas

RESPONSABILIDADES

MATERIALES Y EQUIPOS:

- ❖ Tiene a su cargo el cuidado de los productos que lleva diariamente, evitando que sean robados y sufran maltratos, ya que si los productos retornan en mal estado, estos no serán aceptados por bodega.

AUTOR:

Pablo Flores Sigüenza



 	SYL TRADING CO.	CODIGO: ST – RH - AY	
	MANUAL DE FUNCIONES	DPTO.: Técnico	
		FECHA: 20/12/10	PAG.: 3 de 4
DINERO: ❖ No tiene responsabilidad sobre dinero ya que el auto vendedor debe encargarse de los cobros a los clientes y de la liquidación.			
INFORMACIÓN CONFIDENCIAL: ❖ No maneja información confidencial.			
TOMA DE DECISIONES: ❖ Este cargo no tiene la potestad de tomar decisión alguna sin previo consentimiento del auto vendedor.			
SUPERVISIÓN: ❖ No ejerce supervisión alguna.			
CONDICIONES DE TRABAJO			
AMBIENTE DE TRABAJO: ❖ Dentro de la empresa el cargo no cuenta con una mesa de trabajo ya que siempre deben estar junto al camión, viven en contacto con agentes contaminantes como es el smog y expuestos a accidentes laborales por la alta circulación de carros y montacargas.			
EXIGENCIAS FÍSICAS Y MENTALES			
ESFUERZOS FÍSICOS: ❖ El cargo exige un esfuerzo físico de cargar los productos el momento de entregar los pedidos, hacer el retorno y cargar el camión.			



UNIVERSIDAD DE CUENCA



SYL TRADING CO.

MANUAL DE FUNCIONES

CODIGO:

ST – RH - AY

DPTO.:

Técnico

FECHA:

20/12/10

PAG.:

4 de 4

ESFUERZOS MENTALES:

- ❖ En este cargo no se provoca un agotamiento mental pero si se necesita concentración para poder desempeñar correctamente las funciones.

RIESGOS DE TRABAJO:

- ❖ El cargo está expuesto a accidentes laborales con ocurrencia alta debido a que la mayor parte de la jornada de trabajo se pasa en el camión, presentándose aquí la probabilidad de ocurrencia de accidentes de tránsito. También están expuestos a accidentes el momento de entregar los productos pues muchas veces deben cruzar calles o avenidas caminando.

Elaborado por:

Pablo Flores Sigüenza

Revisado:

Aprobado:

AUTOR:

Pablo Flores Sigüenza



 	SYL TRADING CO.	CODIGO: ST – RH - EN	
	MANUAL DE FUNCIONES	DPTO.: Técnico	
		FECHA: 20/12/10	PAG.: 1 de 5

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Denominación del puesto: Entregador

Departamento: Jefatura de Ventas

Supervisión Ejercida: Ninguna

Supervisión Recibida: Supervisor y Jefe de Distribución

PERFIL DEL PUESTO

INSTRUCCIÓN BÁSICA:

- ❖ Educación Secundaria
- ❖ Licencia de conducir profesional

EXPERIENCIA:

- ❖ Mínimo un año de experiencia en cargos similares
- ❖ Mínimo tres años de haber conducido un camión

HABILIDADES:

- ❖ Capacidad de planificar sus rutas de entrega
- ❖ Saber dirigirse a través de mapas
- ❖ Conocer las calles y avenidas de la ciudad
- ❖ Orden y claridad en el manejo del inventario de productos a su cargo lo cual evitará maltratos y robos del mismo
- ❖ Agilidad y rapidez en su trabajo
- ❖ Profundidad en el conocimiento de los diversos productos y precios
- ❖ Capacidad para relacionarse con las personas
- ❖ Destreza en el manejo de dinero
- ❖ Dinamismo y energía



 	SYL TRADING CO.	CODIGO: ST – RH - EN	
	MANUAL DE FUNCIONES	DPTO.: Técnico	
		FECHA: 20/12/10	PAG.: 2 de 5
COMUNICACIÓN: ❖ Destreza para comunicarse de manera verbal con los clientes de la empresa. Recibe instrucciones del Supervisor y del Jefe de Distribución quienes lo supervisan constantemente.			
TAREAS O FUNCIONES			
FUNCIÓN PRINCIPAL: ❖ Entregar los productos solicitados por los clientes a los pre vendedores, los cuales deben estar en perfectas condiciones y en las cantidades justas.			
FUNCIONES ESPECÍFICAS: ❖ Solicitar a distribución las facturas a entregar en el día ❖ Decidir el orden de las rutas a entregar ❖ Presentar al guardia la copia de la guía de los productos que está llevando, para una revisión rápida ❖ Secuenciar las facturas a entregar dependiendo de la ruta seleccionada ❖ Entregar en orden los productos con su respectiva factura a cada cliente ❖ Atender las necesidades de los clientes ❖ Perchar los productos especificados por el pre vendedor o supervisor ❖ Cobrar la cantidad exacta de dinero emitida en la factura ❖ Tener claramente ordenado los productos en el camión ❖ Realizar una segunda visita a los lugares que estaban cerrados o por alguna razón no recibieron el producto ❖ Ya en la empresa verificar la información del retorno hecho por bodega ❖ Presentar a distribución el retorno para la pre caja, las copias de las facturas entregadas y las facturas originales de los productos que no fueron entregados			



 	SYL TRADING CO.	CODIGO: ST – RH - EN	
	MANUAL DE FUNCIONES	DPTO.: Técnico	
		FECHA: 20/12/10	PAG.: 3 de 5
❖ Cuadrar el dinero recaudado en el día con la pre caja hecha por distribución ❖ Liquidar en administración el dinero contabilizado ❖ Solicitar en bodega la guía de cargue ❖ Cargar el camión de acuerdo al tipo y cantidad de productos especificados en la guía ❖ Asegurar los productos cargados con el fin de que no sufran daños ❖ Parquear el camión de forma que no obstaculice las labores de los demás			
RESPONSABILIDADES			
MATERIALES Y EQUIPOS: ❖ Tiene a su cargo el total cuidado de los productos y facturas que lleva diariamente, evitando su robo y maltrato, ya que si los productos que regresan en la tarde no están en buenas condiciones estos no serán recibidos por bodega.			
DINERO: ❖ Es responsable de la liquidación de todo el dinero que haya recaudado diariamente, no puede recibir cheques que no sean certificados.			
INFORMACIÓN CONFIDENCIAL: ❖ Maneja en forma directa un grado de confidencialidad bajo ya que no tiene acceso al sistema.			
TOMA DE DECISIONES: ❖ Este cargo no tiene la potestad de tomar decisiones importantes sin previo consentimiento del supervisor o pre vendedor encargado de la ruta.			



 	SYL TRADING CO.	CODIGO: ST – RH - EN	
	MANUAL DE FUNCIONES	DPTO.: Técnico	
		FECHA: 20/12/10	PAG.: 4 de 5
SUPERVISIÓN: ❖ Ejerce una supervisión directa sobre su ayudante, siendo responsable por sus actos; el ayudante no tiene ningún contrato con la empresa, siendo el Entregador quien busca un ayudante si lo desea, acordando juntos el pago de su salario.			
CONDICIONES DE TRABAJO			
AMBIENTE DE TRABAJO: ❖ El cargo cuenta con una mesa común para todo el grupo, ésta la utilizan para contar el dinero recaudado en el día; está alejado de la bodega, no tiene contacto con agentes contaminantes ni está expuesto a accidentes laborales; la calidad de iluminación y ventilación es buena tanto natural como artificial.			
EXIGENCIAS FÍSICAS Y MENTALES			
ESFUERZOS FÍSICOS: ❖ El cargo exige un esfuerzo físico de estar manejando la mayor parte de la jornada de trabajo, a más de cargar los productos para entregar a los clientes de la ruta asignada.			
ESFUERZOS MENTALES: ❖ Este cargo provoca un agotamiento mental medio debido al continuo trato con los clientes y al estrés del tráfico vehicular. Se necesita además concentración y autocontrol para poder desempeñar correctamente las funciones.			



UNIVERSIDAD DE CUENCA

 	SYL TRADING CO.	CODIGO: ST – RH - EN	
	MANUAL DE FUNCIONES	DPTO.: Técnico	
		FECHA: 20/12/10	PAG.: 5 de 5
RIESGOS DE TRABAJO: El cargo está expuesto a accidentes laborales con ocurrencia alta debido a que el 90% de la jornada de trabajo pasan manejando, presentándose aquí la probabilidad de ocurrencia de accidentes de tránsito. También están expuestos a accidentes el momento de entregar los productos pues muchas veces deben cruzar calles o avenidas caminando.			
Elaborado por: Pablo Flores Sigüenza	Revisado:	Aprobado:	

AUTOR:
Pablo Flores Sigüenza



 	SYL TRADING CO.	CODIGO: ST – RH - AD	
	MANUAL DE FUNCIONES	DPTO.: Administrativo	
		FECHA: 20/12/10	PAG.: 1 de 5
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Denominación del puesto: Administrador Departamento: Jefatura Administrativa Supervisión Ejercida: sobre el Recuperador de Cartera Supervisión Recibida: Gerente Regional y por el Jefe de Ventas			
PERFIL DEL PUESTO INSTRUCCIÓN BÁSICA: ❖ Título profesional a nivel superior en Contabilidad superior, Contabilidad y Auditoría, Ingeniería Empresarial y carreras afines o experiencia equivalente. ❖ Sólidos conocimientos en el manejo del campo contable y tributario, leyes y normas vigentes, manejo de utilitarios de computación: Excel, Word, internet. EXPERIENCIA: ❖ Mínimo un año de experiencia en cargos similares. HABILIDADES: ❖ Excelente capacidad de organización asumiendo responsabilidades ❖ Capacidad para trabajar bajo presión ❖ Elevados principios éticos y morales ❖ Integridad personal ❖ Habilidad en el manejo del dinero ❖ Buenas relaciones interpersonales ❖ Adaptabilidad al cambio ❖ Pensamiento analítico			



 	SYL TRADING CO.	CODIGO: ST – RH - AD	
	MANUAL DE FUNCIONES	DPTO.: Administrativo	
		FECHA: 20/12/10	PAG.: 2 de 5
❖ Conciencia organizacional ❖ Calidad en el trabajo COMUNICACIÓN: ❖ Destreza para comunicarse de manera verbal y escrita con los diferentes departamentos de la empresa; debe conocer un lenguaje técnico y relaciones humanas. Recibe instrucciones de la Gerencia Regional y del Jefe de Ventas y solicita informes de los departamentos para proporcionar reportes a Gerencia.			
TAREAS O FUNCIONES FUNCIÓN PRINCIPAL: ❖ Llevar y mantener actualizada la contabilidad comercial, presupuestaria, y administrativa de la empresa mediante la revisión de los movimientos contables, estados financieros, declaración de impuestos, etc. FUNCIONES ESPECÍFICAS: ❖ Organizar, sistematizar y dirigir la contabilidad de la empresa ❖ Procesar y organizar las funciones financieras de la empresa, con el fin de que siempre estén disponibles ❖ Comprobar y verificar estados de actividades económico-financieras ❖ Realizar la liquidación del dinero recaudado tanto por los auto vendedores como por los entregadores ❖ Verificar la correcta aplicación del proceso contable ❖ Elaborar los estados financieros ❖ Control de todas las operaciones contables, es decir bancos, caja chica, cuentas por pagar, etc. ❖ Desbloquear las cuentas de los clientes que tienen crédito			



 	SYL TRADING CO.		CODIGO: ST – RH - AD	
	MANUAL DE FUNCIONES		DPTO.: Administrativo	
			FECHA: 20/12/10	PAG.: 3 de 5
❖ Todas las mañanas enviar la cantidad de dinero exacta a los guardias de los carros blindados ❖ Efectuar declaraciones de impuestos ❖ Administración de la caja chica ❖ Elaborar informes de la situación económica de la organización ❖ Vigilar que se mantengan actualizados los registros del diario y auxiliares ❖ Elaborar y legalizar los estados financieros de la empresa ❖ Pago diario de los fletes a entregadores ❖ Aprovisionamiento de útiles de oficina a todos los departamentos ❖ Dirigir las actividades del Recuperador de Cartera				
RESPONSABILIDADES				
MATERIALES Y EQUIPOS: ❖ Tiene a su cargo el manejo habitual de materiales y equipos de uso de oficina tales como computadora, impresora y otros enceres, además están bajo su cuidado los suministros que debe ir aprovisionando a los diferentes departamentos.				
DINERO: ❖ Es responsable del dinero liquidado por los auto vendedores y entregadores, es decir se encarga del manejo de la caja chica de la empresa.				
INFORMACIÓN CONFIDENCIAL: ❖ Maneja en forma directa un grado de confidencialidad alto ya que tiene total acceso al sistema de la empresa.				

AUTOR:

Pablo Flores Sigüenza



 	SYL TRADING CO.	CODIGO: ST – RH - AD	
	MANUAL DE FUNCIONES	DPTO.: Administrativo	
		FECHA: 20/12/10	PAG.: 4 de 5
TOMA DE DECISIONES: ❖ Las decisiones que se toman se basan en procedimientos definidos, teniendo la autoridad de tomar decisiones para resolver problemas que se generen en el transcurso del trabajo, dando siempre conocimiento al jefe de ventas y a la gerencia general.			
SUPERVISIÓN: ❖ En este cargo se realiza una supervisión de manera directa y constante sobre el recuperador de cartera. Recibe supervisión constante por parte del Jefe de Ventas.			
CONDICIONES DE TRABAJO			
AMBIENTE DE TRABAJO: ❖ El cargo cuenta con un escritorio dentro de una oficina particular en muy buenas condiciones, la oficina siempre se la mantiene con seguro; está alejado de la bodega, no tiene contacto con agentes contaminantes ni está expuesto a accidentes laborales; la calidad de iluminación y ventilación es buena tanto natural como artificial.			
EXIGENCIAS FÍSICAS Y MENTALES			
ESFUERZOS FÍSICOS: ❖ El cargo exige un esfuerzo físico de pasar sentado el 95% de la jornada de trabajo, por lo que se debe poner énfasis en la aplicación de los principios ergonómicos. Agotamiento visual alto, por la utilización habitual de la computadora.			



UNIVERSIDAD DE CUENCA

 	SYL TRADING CO.	CODIGO: ST – RH - AD	
	MANUAL DE FUNCIONES	DPTO.: Administrativo	
		FECHA: 20/12/10	PAG.: 5 de 5
ESFUERZOS MENTALES: ❖ Este cargo provoca un agotamiento mental alto debido al continuo proceso de revisión de documentos y reportes, así como un alto nivel de concentración en el manejo del dinero que entra y sale de la caja chica. RIESGOS DE TRABAJO: ❖ El cargo está expuesto a accidentes laborales con ocurrencia baja debido a que la totalidad del tiempo de la jornada de trabajo se pasa únicamente en la oficina en donde son casi nulas las probabilidades de ocurrencia de un accidente.			
Elaborado por: Pablo Flores Sigüenza		Revisado:	Aprobado:

AUTOR:
Pablo Flores Sigüenza



UNIVERSIDAD DE CUENCA



SYL TRADING CO.

MANUAL DE FUNCIONES

CODIGO:
ST – RH - RC

DPTO.:
Administrativo

FECHA:
20/12/10

PAG.:
1 de 4

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Denominación del puesto: Recuperador de Cartera

Departamento: Jefatura Administrativa

Supervisión Ejercida: Ninguna

Supervisión Recibida: Administrador y por el Jefe de Ventas

PERFIL DEL PUESTO

INSTRUCCIÓN BÁSICA:

- ❖ Educación Secundaria o experiencia equivalente.
- ❖ Conocimientos en el manejo del campo contable y manejo de utilitarios de computación: Excel, Word, internet.

EXPERIENCIA:

- ❖ Mínimo seis meses de experiencia en cargos similares.

HABILIDADES:

- ❖ Capacidad de influir en las decisiones de los clientes
- ❖ Don de palabra y convencimiento
- ❖ Buenas relaciones interpersonales
- ❖ Orden y calidad de trabajo
- ❖ Orientación al cliente
- ❖ Destreza en el manejo de indicadores
- ❖ Credibilidad en el desarrollo de sus tareas
- ❖ Perseverancia
- ❖ Rapidez y buena movilidad en el mercado



 	SYL TRADING CO.	CODIGO: ST – RH - RC	
	MANUAL DE FUNCIONES	DPTO.: Administrativo	
		FECHA: 20/12/10	PAG.: 2 de 4
COMUNICACIÓN: ❖ Destreza para comunicarse de manera verbal con los diferentes clientes que debe visitar diariamente, dando a conocer de forma clara cada una de las propuestas que tiene para ellos la empresa. Recibe instrucciones constantemente del Administrador y rara vez del Jefe de Ventas.			
TAREAS O FUNCIONES FUNCIÓN PRINCIPAL: ❖ Realizar cobros a clientes especiales que cuentan con crédito en la empresa manteniendo actualizado el rubro cuentas por cobrar dentro de la contabilidad. FUNCIONES ESPECÍFICAS: ❖ Todas las mañanas planificar el orden y hora de visita de los clientes asignados para el día ❖ Imprimir el listado de los valores a cobrar de los clientes que se va visitar ❖ Visitar a cada uno de los clientes que constan en el rutero ❖ Realizar el cobro íntegro de los valores señalados en el listado ❖ Verificar que los cheques recibidos sean certificados ❖ Asegurarse de que las retenciones recibidas estén llenadas correctamente ❖ Ganarse la confianza y credibilidad de todos sus clientes ❖ En la tarde entregar al Administrador los cheques, retenciones y dinero recibido a lo largo de todo el día ❖ Actualizar en el sistema cada uno de los cobros realizados ❖ Realizar un informe de las actividades relevantes hechas en la jornada de trabajo ❖ Analizar los clientes que están en mora			



UNIVERSIDAD DE CUENCA



SYL TRADING CO.

MANUAL DE FUNCIONES

CODIGO:

ST – RH - RC

DPTO.:

Administrativo

FECHA:

20/12/10

PAG.:

3 de 4

RESPONSABILIDADES

MATERIALES Y EQUIPOS:

- ❖ Tiene a su cargo el manejo habitual de materiales y equipos de uso de oficina tales como computadora, impresora y otros enceres.

DINERO:

- ❖ Es responsable directo del manejo del dinero, cheques y retenciones recaudados a lo largo de toda la jornada de trabajo.

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:

- ❖ Maneja en forma directa un grado de confidencialidad medio ya que tiene acceso parcial al sistema de la empresa.

TOMA DE DECISIONES:

- ❖ Las decisiones que se toman se basan en procedimientos definidos, es por eso que para tomar cualquier tipo de decisión, debe consultar con el Administrador.

SUPERVISIÓN:

- ❖ Este cargo no realiza supervisión alguna sobre otras personas de la empresa. Recibe supervisión constante por el administrador quien lo guía en sus funciones.

AUTOR:

Pablo Flores Sigüenza



 	SYL TRADING CO.	CODIGO: ST – RH - RC	
	MANUAL DE FUNCIONES	DPTO.: Administrativo	
		FECHA: 20/12/10	PAG.: 4 de 4
CONDICIONES DE TRABAJO			
AMBIENTE DE TRABAJO: ❖ El cargo cuenta con un escritorio dentro de la oficina del administrador en muy buenas condiciones, está alejado de la bodega, no tiene contacto con agentes contaminantes ni está expuesto a accidentes laborales; la calidad de iluminación y ventilación es buena tanto natural como artificial.			
EXIGENCIAS FÍSICAS Y MENTALES			
ESFUERZOS FÍSICOS: ❖ El cargo exige un esfuerzo físico de pasar caminando el 80% de la jornada de trabajo, ya que se debe visitar a todos los clientes que constan dentro de rutas pre determinadas.			
ESFUERZOS MENTALES: ❖ Este cargo provoca un agotamiento mental medio debido al continuo trato con diferentes clientes y además por la revisión constante de documentos y reportes, se requiere concentración y firmeza en el trato con los clientes.			
RIESGOS DE TRABAJO: ❖ El cargo está expuesto a accidentes laborales con ocurrencia alta debido a que la mayor parte de la jornada de trabajo se pasa en el exterior, es decir en las calles y avenidas de la ciudad donde puede presentarse todo tipo de accidentes y percances.			
Elaborado por: Pablo Flores Sigüenza		Revisado:	Aprobado:



 	SYL TRADING CO.	CODIGO: ST – RH - BO	
	MANUAL DE FUNCIONES	DPTO.: Técnico	
		FECHA: 20/12/10	PAG.: 1 de 5

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Denominación del puesto: Jefe de Bodega

Departamento: Jefatura Administrativa

Supervisión Ejercida: Ayudante de Bodega,

Supervisión Recibida: Por el Jefe de Ventas y el Administrador

PERFIL DEL PUESTO

INSTRUCCIÓN BÁSICA:

- ❖ Bachiller en comercio, administración o experiencia equivalente.
- ❖ Sólidos conocimientos de planificación, manejo de inventarios y conocimientos de herramientas informáticas: Word, Excel, Internet.

EXPERIENCIA:

- ❖ Mínimo dos años como Bodeguero o en funciones similares al cargo.

HABILIDADES:

- ❖ Elevados principios éticos y morales
- ❖ Poder de decisión
- ❖ Buena movilidad para la realización de sus trabajos
- ❖ Temple y carácter firme
- ❖ Buen observador
- ❖ Capacidad para trabajar bajo presión y cumplir y hacer cumplir eficazmente
- ❖ Saber trabajar en equipo
- ❖ Destreza en el manejo de personas
- ❖ Rapidez y Agilidad



 	SYL TRADING CO.		CODIGO: ST – RH - BO	
	MANUAL DE FUNCIONES		DPTO.: Técnico	
			FECHA: 20/12/10	PAG.: 2 de 5
❖ Profundidad en el conocimiento de los productos ❖ Excelente capacidad de organizar los productos a su cargo COMUNICACIÓN: ❖ Destreza para comunicarse de manera verbal con sus ayudantes, con los auto vendedores y entregadores, quienes diariamente cargan y descargan producto de la bodega. Además capacidad para comunicarse de manera escrita con los otros departamentos de la empresa informando y reportando las condiciones y actividades de la bodega. Recibe instrucciones constantemente del Administrador, Jefe de Ventas y algunas veces de Distribución.				
TAREAS O FUNCIONES FUNCIÓN PRINCIPAL: ❖ Es el encargo del control, revisión y cuidado de ingresos y egresos de los productos provenientes de “THE TESALIA SPRINGS COMPANY”, los cuales van a ser comercializados en el Azuay. FUNCIONES ESPECÍFICAS: ❖ Identificar, custodiar, clasificar y almacenar los productos ingresados o reingresados a bodega ❖ Despachar la mercadería ❖ Impresión de las guías de despacho ❖ Despachar la mercadería únicamente mediante las facturas o relación de mercaderías ❖ Verificar la cantidad despachada esté acorde a lo señalado en las guías ❖ Vigilar que se mantenga actualizado el registro de las existencias y mínimos de los productos de bodega				



 	SYL TRADING CO.	CODIGO: ST – RH - BO	
	MANUAL DE FUNCIONES	DPTO.: Técnico	
		FECHA: 20/12/10	PAG.: 3 de 5
❖ Abrir y cerrar la bodega en cuanto a los horarios establecidos ❖ Retorno de Mercadería ❖ Solicitar a Distribución oportunamente la reposición de los productos con bajos niveles de existencia ❖ Controlar el inventario de bodega ❖ Reportar al Jefe de Ventas los productos que no han tenido rotación o se encuentran en mal estado ❖ Cumplir y hacer cumplir las normas de cargue y descargue de los productos ❖ Controlar y dirigir para que la bodega esté ordenada y aseada ❖ Dar de baja a los productos caducados y en mal estado ❖ Asegurar la rotación adecuada de los productos ❖ Asignar y planear el trabajo diario de sus ayudantes ❖ Verificar que sus ayudantes cumplan con las normas de seguridad			
RESPONSABILIDADES MATERIALES Y EQUIPOS: ❖ Tiene a su cargo el total cuidado de todos los productos que ingresan o reingresan a la bodega, preocupándose por sus condiciones, almacenamiento, custodia y rotación. Además está a su cargo el manejo habitual de materiales y equipos de oficina. DINERO: ❖ En este cargo no se maneja dinero. INFORMACIÓN CONFIDENCIAL: ❖ Maneja en forma directa un grado de confidencialidad alta ya que maneja constantemente el sistema de existencias y ventas.			



 	SYL TRADING CO.	CODIGO: ST – RH - BO	
	MANUAL DE FUNCIONES	DPTO.: Técnico	
		FECHA: 20/12/10	PAG.: 4 de 5
TOMA DE DECISIONES: ❖ Las decisiones que se toman se basan en procedimientos definidos, y este cargo cuenta con la autoridad de tomar decisiones de forma inmediata en el desarrollo de sus funciones.			
SUPERVISIÓN: ❖ Este cargo supervisa y asigna actividades diariamente a sus ayudantes, quienes deben tener en perfectas condiciones el estado de la bodega, además recibe supervisión por parte del Jefe de Ventas y el Administrador.			
CONDICIONES DE TRABAJO			
AMBIENTE DE TRABAJO: ❖ El cargo cuenta con un escritorio dentro de la bodega de los productos, no se encuentra en buenas condiciones, tiene contacto directo con agentes contaminantes como el humo de los camiones y está expuesto a accidentes laborales; la calidad de iluminación y ventilación es mala, además de la presencia de suciedad y humedad.			
EXIGENCIAS FÍSICAS Y MENTALES			
ESFUERZOS FÍSICOS: ❖ El cargo exige un esfuerzo físico de estar de pie un 75% de la jornada de trabajo, pues tiene que revisar constantemente el ingreso y salida del producto de cada uno de los camiones que ingresan a la empresa.			



UNIVERSIDAD DE CUENCA

 	SYL TRADING CO.	CODIGO: ST – RH - BO	
	MANUAL DE FUNCIONES	DPTO.: Técnico	
		FECHA: 20/12/10	PAG.: 5 de 5
ESFUERZOS MENTALES: ❖ Este cargo provoca un agotamiento mental alto debido al continuo trato con varias personas que cargan y descargan el producto, además por la elaboración constante de informes y retornos; es necesario tener autocontrol y rapidez para poder desempeñar de manera adecuada las labores diarias.			
RIESGOS DE TRABAJO: ❖ El cargo está expuesto a accidentes laborales con ocurrencia media debido a que siempre se encuentra caminando entre camiones, subiéndose y bajándose de estos, pudiendo darse accidentes del tipo caídas y golpes.			
Elaborado por: Pablo Flores Sigüenza		Revisado:	Aprobado:

AUTOR:
Pablo Flores Sigüenza



UNIVERSIDAD DE CUENCA

 	SYL TRADING CO.	CODIGO: ST – RH - AB	
	MANUAL DE FUNCIONES	DPTO.: Técnico	
		FECHA: 20/12/10	PAG.: 1 de 4

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Denominación del puesto: Ayudante de Bodega

Departamento: Jefatura Administrativa

Supervisión Ejercida: Ninguna

Supervisión Recibida: Por el Jefe de Bodega

PERFIL DEL PUESTO

INSTRUCCIÓN BÁSICA:

- ❖ Educación Primaria.

EXPERIENCIA:

- ❖ Mínimo tres meses como auxiliar de bodega o en funciones similares al cargo.

HABILIDADES:

- ❖ Rapidez y buena movilidad para la realización de sus trabajos
- ❖ Dinamismo y energía
- ❖ Saber ordenar los productos
- ❖ Principios éticos y morales en el cuidado de los productos
- ❖ Carácter firme
- ❖ Capacidad de hacerse respetar

COMUNICACIÓN:

- ❖ Destreza para comunicarse de manera verbal con los otros ayudantes para juntos trabajar en equipo. Recibe instrucciones constantemente del Jefe de Bodega, quien asigna sus tareas.



 	SYL TRADING CO.		CODIGO: ST – RH - AB	
	MANUAL DE FUNCIONES		DPTO.: Técnico	
			FECHA: 20/12/10	PAG.: 2 de 4
TAREAS O FUNCIONES				
FUNCIÓN PRINCIPAL: ❖ Es responsable del control de los productos de bodega en ausencia del jefe de bodega, arregla, ordena y mantiene limpia la bodega.				
FUNCIONES ESPECÍFICAS: ❖ Ordena los productos que ingresan a la bodega teniendo en cuenta el tipo, la presentación y tiempo de caducidad ❖ Acomoda los productos que reingresan en sus respectivos lugares ❖ Carga y descarga mercadería ❖ Verifican que la mercadería que cargan los camiones cuadre con la cantidad señalada en las guías ❖ Reportan con la mayor brevedad posible los daños, robos o cualquier novedad al Jefe de Bodega ❖ Preparan los combos que la Jefatura de Ventas decide lanzar ❖ Colaboran con la movilización de activos dentro de la empresa ❖ Vuelven a empacar los productos que han sufrido daños				
RESPONSABILIDADES				
MATERIALES Y EQUIPOS: ❖ Es responsable de todos los objetos y suministros existentes en bodega.				
DINERO: ❖ En este cargo no se maneja dinero.				



 	SYL TRADING CO.	CODIGO: ST – RH - AB	
	MANUAL DE FUNCIONES	DPTO.: Técnico	
		FECHA: 20/12/10	PAG.: 3 de 4
INFORMACIÓN CONFIDENCIAL: ❖ No maneja ningún tipo de confidencialidad. TOMA DE DECISIONES: ❖ Las decisiones a tomara se realizan con respecto al cumplimiento de sus obligaciones, no toman ningún tipo de decisión relevante. SUPERVISIÓN: ❖ Este cargo recibe supervisión de manea directa del Jefe de Bodega, no ejerce ningún tipo de supervisión.			
CONDICIONES DE TRABAJO AMBIENTE DE TRABAJO: ❖ El cargo desarrolla sus actividades de manera habitual dentro de la bodega en donde tienen contacto directo con agentes contaminantes como el humo de los camiones y están expuesto a accidentes laborales; la calidad de iluminación y ventilación es mala, además de la presencia de suciedad y humedad. EXIGENCIAS FÍSICAS Y MENTALES ESFUERZOS FÍSICOS: ❖ El cargo exige un esfuerzo físico de estar parado y agachado constantemente y requiere de una fuerza también en brazos y piernas ya que se encarga de cargar, descargar y acomodar todos los productos existentes.			



UNIVERSIDAD DE CUENCA

 	SYL TRADING CO.	CODIGO: ST – RH - AB	
	MANUAL DE FUNCIONES	DPTO.: Técnico	
		FECHA: 20/12/10	PAG.: 4 de 4
ESFUERZOS MENTALES: ❖ Los esfuerzos mentales requeridos en este puesto son bajos, más que esfuerzos mentales este cargo requiere de esfuerzos musculares. RIESGOS DE TRABAJO: ❖ El cargo está expuesto a accidentes laborales con ocurrencia media debido a que pueden darse caídas y golpes.			
Elaborado por: Pablo Flores Sigüenza		Revisado:	Aprobado:

AUTOR:
Pablo Flores Sigüenza



 	SYL TRADING CO.	CODIGO: ST – RH - RH	
	MANUAL DE FUNCIONES	DPTO.: Administrativo	
		FECHA: 20/12/10	PAG.: 1 de 5
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Denominación del puesto: Jefe de Recursos Humanos Departamento: Recursos Humanos Supervisión Ejercida: Ninguna Supervisión Recibida: Por el Jefe de Ventas y por el Gerente Regional			
PERFIL DEL PUESTO INSTRUCCIÓN BÁSICA: ❖ Título superior en Psicología Industrial, Ingeniería Industrial, Administración de Recursos Humanos o carreras afines. ❖ Amplio conocimiento de trato con personas, leyes laborales y normas vigentes; manejo de herramientas informáticas: (Excel, Word e Internet). EXPERIENCIA: ❖ Requiere un año de experiencia en trabajos relacionados con el área de Administración de Recursos Humanos. ❖ Conocimiento de Herramientas de Recursos Humanos. HABILIDADES: ❖ Capacidad para trabajar con otras personas, motivarlas tanto individualmente como en grupo ❖ Trabajar bajo presión, cumpliendo y haciendo cumplir eficazmente las actividades bajo su cargo			



 	SYL TRADING CO.	CODIGO: ST – RH - RH	
	MANUAL DE FUNCIONES	DPTO.: Administrativo	
		FECHA: 20/12/10	PAG.: 2 de 5
❖ Excelente capacidad de organización y calidad de trabajo ❖ Personalidad definida ❖ Alto grado de iniciativa ❖ Dinamismo y creatividad personal ❖ Conocimiento del mercado ❖ Pensamiento analítico y estratégico ❖ Dotes de Líder ❖ Habilidades para desarrollar y mantener fuertes las relaciones interpersonales de los trabajadores ❖ Solidez para mantener decisiones de primer nivel			
COMUNICACIÓN: ❖ Destreza para comunicarse de manera verbal y escrita con los diferentes departamentos de la empresa; debe conocer un lenguaje técnico y de relaciones humanas; asesorar a gerencia y a todas las áreas con relación a los recursos humanos. Recolecta información de los otros departamentos para efectuar reportes y analizarlos.			
TAREAS O FUNCIONES			
FUNCIÓN PRINCIPAL: ❖ Es responsable de la administración de los Subsistemas de Recursos Humanos de la organización, buscando procesos eficientes y eficaces para el mejoramiento continuo.			
FUNCIONES ESPECÍFICAS: ❖ Planificar, coordinar, dirigir y controlar las funciones del departamento, optimizando la utilización periódica de los recursos			



 	SYL TRADING CO.	CODIGO: ST – RH - RH	
	MANUAL DE FUNCIONES	DPTO.: Administrativo	
		FECHA: 20/12/10	PAG.: 3 de 5
❖ Participar en el planeamiento de políticas y estrategias de Administración de Recursos Humanos de la empresa ❖ Coordinar y desarrollar los procesos de pagos de incentivos y estímulos al personal, para remunerar al personal conforme a su desempeño ❖ Mantener actualizadas las descripciones de puestos de todo el personal ❖ Participar en reuniones con la Jefatura de Ventas ❖ Determinar las necesidades de la organización en lo que se refiere a registros, archivos, información y comunicaciones ❖ Planear y organizar los servicios administrativos y los servicios comunes ❖ Llevar a cabo la contratación del personal basándose en los procedimientos pre fijados ❖ Elaborar las pruebas de los aspirantes que desean llenar las vacantes ❖ Realizar la inducción de los nuevos trabajadores en la empresa ❖ Coordinar la colocación de avisos de puestos de vacantes ❖ Aplicar las medidas disciplinarias vigentes en la empresa ❖ Controlar la adecuada administración de las prestaciones que se tiene dentro de la Empresa ❖ Analizar las necesidades de temas a capacitar a los trabajadores ❖ Planificar y dirigir la capacitación del personal ❖ Velar por el cumplimiento de los derechos y obligaciones laborales			
RESPONSABILIDADES MATERIALES Y EQUIPOS: ❖ Tiene a su cargo el manejo habitual de materiales y suministros de uso de oficina DINERO: ❖ Este cargo no tiene a su cuidado dinero de la empresa			



INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:

- ❖ Maneja un grado de confidencialidad bajo, ya que no tiene acceso total al sistema.

TOMA DE DECISIONES:

- ❖ Las decisiones a tomar se realizan con respecto al cumplimiento de sus obligaciones, teniendo la potestad de tomar decisiones relevantes en el transcurso de su trabajo, eso sí, notificando siempre al jefe de ventas.

SUPERVISIÓN:

- ❖ No ejerce supervisión directa sobre algún cargo, pero en el desarrollo de sus funciones se involucra a todo el personal de la empresa. Recibe supervisión de maneja directa del Jefe de Ventas.

CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO:

- ❖ El cargo cuenta con un cómodo escritorio dentro de un ambiente de trabajo agradable, alejado de la bodega, no tiene contacto con agentes contaminantes ni está expuesto a accidentes laborales. La calidad de iluminación y ventilación es buena tanto natural como artificial.

EXIGENCIAS FÍSICAS Y MENTALES

ESFUERZOS FÍSICOS:

- ❖ El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado la mayor parte del tiempo, por lo que se debe poner énfasis en la aplicación de los principios ergonómicos. Además se da un agotamiento visual a causa del uso habitual de la computadora.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

 	SYL TRADING CO.	CODIGO: ST – RH - RH	
	MANUAL DE FUNCIONES	DPTO.: Administrativo	
		FECHA: 20/12/10	PAG.: 5 de 5
ESFUERZOS MENTALES: ❖ Este cargo provoca un agotamiento mental alto debido al continuo proceso de revisión de documentos y reportes, así como un alto nivel de autocontrol y concentración en el trato con los trabajadores.			
RIESGOS DE TRABAJO: ❖ El cargo está expuesto a accidentes laborales con ocurrencia baja debido a que casi totalidad del tiempo de la jornada de trabajo se pasa únicamente en la oficina en donde son casi nulas las probabilidades de ocurrencia de un accidente.			
Elaborado por: Pablo Flores Sigüenza		Revisado:	
		Aprobado:	

AUTOR:
Pablo Flores Sigüenza



 	SYL TRADING CO.	CODIGO: ST – RH - MK	
	MANUAL DE FUNCIONES	DPTO.: Técnico	
		FECHA: 20/12/10	PAG.: 1 de 4
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Denominación del puesto: Mercaderista Departamento: Coordinación de Marketing Supervisión Ejercida: ninguna Supervisión Recibida: Jefe de Ventas y Gerente Regional			
PERFIL DEL PUESTO INSTRUCCIÓN BÁSICA: ❖ Título superior en Ingeniería en Marketing, Ingeniería Industrial, o carreras afines. ❖ Amplio conocimiento del mercado; entrenamiento en Programación Neurolingüística (PNL), manejo de herramientas informáticas: (Excel, Word e Internet). EXPERIENCIA: ❖ Requiere un año de experiencia en trabajos relacionados con el área de Marketing o publicidad. HABILIDADES: ❖ Capacidad de generar expectativas positivas en los clientes. ❖ Alto grado de iniciativa en los puntos de venta ❖ Dinamismo y creatividad personal ❖ Profundo conocimiento de los productos y presentaciones a vender ❖ Buen gusto en la forma de exhibir los productos ❖ Capacidad de ganarse la confianza de los clientes ❖ Buen observador y negociador			

AUTOR:

Pablo Flores Sigüenza



 	SYL TRADING CO.	CODIGO: ST – RH - MK	
	MANUAL DE FUNCIONES	DPTO.: Técnico	
		FECHA: 20/12/10	PAG.: 2 de 4

- ❖ Saber anticiparse a las ferias y exposiciones a desarrollarse
- ❖ Calidad en el trabajo
- ❖ Capacidad de entender a los demás

COMUNICACIÓN:

- ❖ Destreza para comunicarse de manera verbal con los diferentes clientes a visitar, debe conocer un lenguaje técnico y de relaciones humanas; asesorar a sus clientes sobre promociones y descuentos especiales por exclusividad. Ya en la empresa se debe comunicar de forma escrita con la jefe de ventas sobre sus actividades y logros alcanzados.

TAREAS O FUNCIONES

FUNCIÓN PRINCIPAL:

- ❖ Es el generador de ventas adicionales en clientes especiales; conseguir exclusividad en ferias, exposiciones, festividades de cantones, etc.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- ❖ Responsable de la elaboración de proyectos para lograr exclusividad
- ❖ Asistir a la reunión de las mañanas para planificar y secuenciar su ruta de visitas diarias
- ❖ Ayudar en la venta a clientes que tienen en bodega una exagerada cantidad de ciertos productos
- ❖ Evitar que los productos en determinados clientes lleguen a caducarse, dando alternativas que permitan sacar éstos productos
- ❖ Realizar un perfecto merchandising en aquellos clientes que son considerados como especiales



 	SYL TRADING CO.	CODIGO: ST – RH - MK	
	MANUAL DE FUNCIONES	DPTO.: Técnico	
		FECHA: 20/12/10	PAG.: 3 de 4
❖ Responsables de la contratación de modelos para realizar degustaciones en puntos clave ❖ Informar a los pre vendedores de esas zonas sobre las novedades y problemas encontrados ❖ Realizar un informe sobre las actividades realizadas a lo largo de toda la jornada de trabajo ❖ Emitir al jefe de ventas las solicitudes de negociaciones y descuentos especiales para su respectiva aprobación			
RESPONSABILIDADES MATERIALES Y EQUIPOS: ❖ Tiene a su cargo el manejo cuidadoso del material publicitario, el cual por ningún concepto puede ser dañado o utilizado para beneficio personal, caso contrario será sancionado. Además está bajo su responsabilidad insumos como cinta, franela y marcadores. DINERO: ❖ Este cargo no tiene a su cuidado dinero de la empresa. INFORMACIÓN CONFIDENCIAL: ❖ Maneja un grado de confidencialidad bajo, ya que no tiene acceso total al sistema que se maneja en la empresa. TOMA DE DECISIONES: ❖ Las decisiones a tomar se realizan con respecto al cumplimiento de sus obligaciones, las decisiones que se consideran relevantes son tomadas en conjunto con el Jefe de Ventas.			

AUTOR:

Pablo Flores Sigüenza



 	SYL TRADING CO.	CODIGO: ST – RH - MK	
	MANUAL DE FUNCIONES	DPTO.: Técnico	
		FECHA: 20/12/10	PAG.: 4 de 4
SUPERVISIÓN: ❖ No ejerce supervisión directa sobre algún cargo. Recibe supervisión de manea directa del Jefe de Ventas.			
CONDICIONES DE TRABAJO			
AMBIENTE DE TRABAJO: ❖ El cargo cuenta con una mesa de trabajo dentro de un ambiente agradable, alejado de la bodega, no tiene contacto con agentes contaminantes ni está expuesto a accidentes laborales. La calidad de iluminación y ventilación es buena tanto natural como artificial.			
EXIGENCIAS FÍSICAS Y MENTALES			
ESFUERZOS FÍSICOS: ❖ El cargo exige un esfuerzo físico de permanecer de pie la mayor parte del tiempo, ya que se debe organizar los productos en la percha de los clientes.			
ESFUERZOS MENTALES: ❖ Este cargo provoca un agotamiento mental medio debido al continuo trato con diversos clientes, siendo necesario un alto nivel de autocontrol y concentración.			
RIESGOS DE TRABAJO: ❖ El cargo está expuesto a accidentes laborales con ocurrencia alta debido ya que debe estar en el exterior, presentándose aquí la probabilidad de ocurrencia de accidentes por objetos en movimiento, caídas y golpes.			
Elaborado por: Pablo Flores Sigüenza		Revisado: Aprobado: 	



 	SYL TRADING CO.	CODIGO: ST – RH - DI	
	MANUAL DE FUNCIONES	DPTO.: Administrativo	
		FECHA: 20/12/10	PAG.: 1 de 5
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Denominación del puesto: Jefe de Distribución Departamento: Coordinación de Distribución Supervisión Ejercida: sobre el Auxiliar de Distribución y el Digitador Supervisión Recibida: Jefe de Ventas y Gerente Regional			
PERFIL DEL PUESTO INSTRUCCIÓN BÁSICA: ❖ Título superior en Ingeniería Industrial, Ingeniería Empresarial o carreras afines. ❖ Amplio conocimiento de planificación logística; manejo de herramientas informáticas: (Excel, Word e Internet). EXPERIENCIA: ❖ Requiere un año de experiencia en trabajos relacionados con el área de distribución, logística, informática. HABILIDADES: ❖ Destreza en la planificación, desarrollo, organización y desarrollo de sus actividades ❖ Orientación hacia los resultados ❖ Capacidad de trabajar en base a indicadores ❖ Poder de decisión ❖ Orden y calidad en su trabajo ❖ Aprendizaje continuo			

AUTOR:

Pablo Flores Sigüenza



 	SYL TRADING CO.	CODIGO: ST – RH - DI	
	MANUAL DE FUNCIONES	DPTO.: Administrativo	
		FECHA: 20/12/10	PAG.: 2 de 5

- ❖ Alta adaptabilidad y flexibilidad
- ❖ Credibilidad técnica
- ❖ Saber trabajar en equipo
- ❖ Capacidad de desarrollar y obtener lo mejor de las personas que están a su cargo
- ❖ Conciencia organizacional
- ❖ Habilidad de entender a los demás

COMUNICACIÓN:

- ❖ Destreza para comunicarse de manera verbal y escrita con los diferentes departamentos de la empresa; debe conocer un lenguaje técnico y relaciones humanas. Recibe instrucciones de la Gerencia Regional y del Jefe de Ventas y solicita informes de los departamentos para proporcionar reportes a Gerencia

TAREAS O FUNCIONES

FUNCIÓN PRINCIPAL:

Responsable directo de que los productos a comercializar siempre estén en las cantidades adecuadas dependiendo de la época del año.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Revisar los informes emitidos por bodega de la existencia de los productos
- ❖ Solicitar a la matriz la reposición de los productos que están en pocas cantidades, tomando en cuenta del tiempo de entrega e imprevistos
- ❖ Analizar y emitir informes sobre la cantidad de productos comercializados en las diferentes épocas del año
- ❖ Verificar los productos que pueden ser utilizados para sembrar mercado
- ❖ Solucionar los conflictos que se presenten con los entregadores



 	SYL TRADING CO.	CODIGO: ST – RH - DI	
	MANUAL DE FUNCIONES	DPTO.: Administrativo	
		FECHA: 20/12/10	PAG.: 3 de 5
❖ Capacitar a los entregadores sobre las disposiciones tomadas por el Jefe de Ventas o Gerencia General ❖ Disponer siempre con la cantidad adecuada de entregadores ❖ Conseguir a nuevos entregadores cuando sea necesario ❖ Responsable de las actividades de los entregadores ❖ Mantener siempre actualizado la cantidad de clientes adecuada por cada ruta ❖ Contar con los planos de la ciudad y su respectiva división por sectores ❖ Solucionar los problemas que se presentan en el sistema ❖ Desbloquear los códigos de las promociones en el sistema ❖ Capacitar a los pre vendedores sobre el ingreso de nuevos clientes en el sistema ❖ Asignar y coordinar las actividades tanto del Auxiliar de Distribución como del Digitador			
RESPONSABILIDADES			
MATERIALES Y EQUIPOS: ❖ Tiene a su cargo el manejo habitual de materiales y suministros de oficina, tales como computadora, impresora, teléfono y otros enceres.			
DINERO: ❖ Este cargo no tiene a su cuidado dinero de la empresa.			
INFORMACIÓN CONFIDENCIAL: ❖ Maneja un grado de confidencialidad alto ya que conoce a profundidad todo el sistema de la empresa y la información que éste posee.			



 	SYL TRADING CO.	CODIGO: ST – RH - DI	
	MANUAL DE FUNCIONES	DPTO.: Administrativo	
		FECHA: 20/12/10	PAG.: 4 de 5
TOMA DE DECISIONES: ❖ Las decisiones que se toman se basan en procedimientos definidos, teniendo la autoridad de tomar decisiones para resolver problemas que se generen en el transcurso del trabajo.			
SUPERVISIÓN: ❖ En este cargo se realiza una supervisión de manera directa y constante sobre el auxiliar de distribución, digitador y entregadores. Recibe supervisión constante por parte del Jefe de Ventas.			
CONDICIONES DE TRABAJO			
AMBIENTE DE TRABAJO: ❖ El cargo cuenta con un cómodo escritorio dentro de un ambiente de trabajo agradable, alejado de la bodega, no tiene contacto con agentes contaminantes ni está expuesto a accidentes laborales. La calidad de iluminación y ventilación es buena tanto natural como artificial.			
EXIGENCIAS FÍSICAS Y MENTALES			
ESFUERZOS FÍSICOS: ❖ El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado la mayor parte del tiempo, por lo que se debe poner énfasis en la aplicación de los principios ergonómicos. Además se da un agotamiento visual a causa del uso habitual y constante de la computadora.			



UNIVERSIDAD DE CUENCA

 	SYL TRADING CO.	CODIGO: ST – RH - DI	
	MANUAL DE FUNCIONES	DPTO.: Administrativo	
		FECHA: 20/12/10	PAG.: 5 de 5
ESFUERZOS MENTALES: ❖ Este cargo provoca un agotamiento mental alto debido al continuo proceso de revisión de documentos y reportes, así como un alto nivel de autocontrol y concentración en el trato con sus subordinados.			
RIESGOS DE TRABAJO: ❖ El cargo está expuesto a accidentes laborales con ocurrencia baja debido a que casi totalidad del tiempo de la jornada de trabajo se pasa únicamente en la oficina en donde son casi nulas las probabilidades de ocurrencia de un accidente.			
Elaborado por: Pablo Flores Sigüenza		Revisado:	Aprobado:

AUTOR:
Pablo Flores Sigüenza



UNIVERSIDAD DE CUENCA

 	SYL TRADING CO.	CODIGO: ST – RH - AX	
	MANUAL DE FUNCIONES	DPTO.: Administrativo	
		FECHA: 20/12/10	PAG.: 1 de 5

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Denominación del puesto: Auxiliar de Distribución

Departamento: Coordinación de Distribución

Supervisión Ejercida: sobre el Digitador

Supervisión Recibida: Jefe de Distribución

PERFIL DEL PUESTO

INSTRUCCIÓN BÁSICA:

- ❖ Título superior en Ingeniería en Sistemas, Ingeniería Empresarial o carreras afines.
- ❖ Amplio conocimiento de operaciones y sistemas informáticos; manejo de herramientas informáticas: (Excel, Word e Internet).

EXPERIENCIA:

- ❖ Requiere cuatro meses de experiencia en trabajos relacionados con el área de distribución, logística, operaciones.

HABILIDADES:

- ❖ Habilidad de encontrar soluciones rápidas y efectivas a los conflictos que se presentan diariamente
- ❖ Carácter fuerte y poder de decisión
- ❖ Orden y claridad en su trabajo
- ❖ Capacidad de trabajar bajo presión
- ❖ Habilidad de realizar informes con información valiosa
- ❖ Saber interpretar los requerimientos de sus jefes



 	SYL TRADING CO.	CODIGO: ST – RH - AX	
	MANUAL DE FUNCIONES	DPTO.: Administrativo	
		FECHA: 20/12/10	PAG.: 2 de 5

- ❖ Conciencia organizacional
- ❖ Cumplir y hacer cumplir las normas de la empresa
- ❖ Capacidad de planificación y organización
- ❖ Pensamiento analítico

COMUNICACIÓN:

- ❖ Destreza para comunicarse de manera verbal y escrita con los diferentes departamentos de la empresa; debe conocer un lenguaje técnico y relaciones humanas ya que está en contacto de manera continua con los vendedores. Recibe instrucciones del Jefe de distribución, quien lo guía en sus actividades.

TAREAS O FUNCIONES

FUNCIÓN PRINCIPAL:

- ❖ Responsable directo de los informes de las operaciones de la agencia, teniendo actualizado las ventas e inventarios a la fecha.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- ❖ Asistir a las reuniones del departamento de coordinación de distribución
- ❖ Emitir informes sobre el estado de las ventas generales de la empresa
- ❖ Realizar informes de los clientes compra y no compra de la agencia
- ❖ Reportes de los inventarios y sus existencias
- ❖ Revisión y actualización de los ruterios
- ❖ Informar al Jefe de Ventas sobre las personas que se han ganado bonos o premios especiales
- ❖ Actualizar las ventas de los pre vendedores y auto vendedores
- ❖ Realizar la pre caja de los auto vendedores y entregadores para que puedan liquidar



 	SYL TRADING CO.	CODIGO: ST – RH - AX	
	MANUAL DE FUNCIONES	DPTO.: Administrativo	
		FECHA: 20/12/10	PAG.: 3 de 5
❖ Después de que todos los pedidos hayan sido digitado realizar el arme de carga, que consiste en asignar la carga de cada entregador para el día siguiente ❖ Emisión de las guías de remisión ❖ Informe del estado de los activos ❖ Efectuar los requerimientos de papelería ❖ Ingreso y egreso de activos al mercado ❖ Planear el trabajo diario del digitado ❖ Asignar y revisar el trabajo del digitador ❖ Dar seguimiento a entregadores en las rutas asignadas			
RESPONSABILIDADES			
MATERIALES Y EQUIPOS:			
❖ Tiene a su cargo el manejo habitual de materiales y suministros de oficina, tales como computadora, impresora, teléfono, fax y otros enceres.			
DINERO:			
❖ Este cargo no tiene a su cuidado dinero de la empresa.			
INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:			
❖ Maneja un grado de confidencialidad alto ya que conoce a profundidad todo el sistema de la empresa y la información que éste posee.			
TOMA DE DECISIONES:			
❖ Las decisiones que se toman se basan en procedimientos definidos, teniendo que dar aviso previamente al Jefe de Distribución para la toma de cualquier decisión relevante en el cargo.			



 	SYL TRADING CO.	CODIGO: ST – RH - AX	
	MANUAL DE FUNCIONES	DPTO.: Administrativo	
		FECHA: 20/12/10	PAG.: 4 de 5
SUPERVISIÓN: ❖ Este cargo realiza una supervisión directa y constante sobre el digitador y entregadores, planificando y coordinando sus actividades. Recibe supervisión constante por parte del Jefe de Distribución.			
CONDICIONES DE TRABAJO			
AMBIENTE DE TRABAJO: ❖ El cargo cuenta con un cómodo escritorio dentro de un ambiente de trabajo agradable, alejado de la bodega, no tiene contacto con agentes contaminantes ni está expuesto a accidentes laborales. La calidad de iluminación y ventilación es buena tanto natural como artificial.			
EXIGENCIAS FÍSICAS Y MENTALES			
ESFUERZOS FÍSICOS: ❖ El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado la mayor parte de la jornada de trabajo, por lo que se debe poner énfasis en la aplicación de los principios ergonómicos. Además se presenta un agotamiento visual a causa del uso habitual de la computadora y un cansancio y dolor en las manos por la rapidez con la que se debe trabajar.			
ESFUERZOS MENTALES: ❖ Este cargo provoca un agotamiento mental alto debido al continuo proceso de revisión de documentos y reportes, se necesita un alto nivel de concentración y firmeza en el trato con los diferentes trabajadores de la empresa.			



UNIVERSIDAD DE CUENCA

 	SYL TRADING CO.	CODIGO: ST – RH - AX	
	MANUAL DE FUNCIONES	DPTO.: Administrativo	
		FECHA: 20/12/10	PAG.: 5 de 5
RIESGOS DE TRABAJO: ❖ El cargo está expuesto a accidentes laborales con ocurrencia baja debido a que casi totalidad del tiempo de la jornada de trabajo se pasa únicamente en la oficina en donde son casi nulas las probabilidades de ocurrencia de un accidente.			
Elaborado por: Pablo Flores Sigüenza		Revisado:	Aprobado:

AUTOR:
Pablo Flores Sigüenza



 	SYL TRADING CO.	CODIGO: ST – RH - DG	
	MANUAL DE FUNCIONES	DPTO.: Administrativo	
		FECHA: 20/12/10	PAG.: 1 de 4
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Denominación del puesto: Digitador Departamento: Coordinación de Distribución Supervisión Ejercida: Ninguna Supervisión Recibida: por el Auxiliar de Distribución y por el Jefe de Distribución			
PERFIL DEL PUESTO INSTRUCCIÓN BÁSICA: ❖ Bachiller en informática, secretariado o carreras afines. ❖ Amplio conocimiento de la informática; manejo de herramientas informáticas: (Excel, Word e Internet). EXPERIENCIA: ❖ Requiere tres meses de experiencia en trabajos relacionados con el área de logística, digitación o informática. HABILIDADES: ❖ Rapidez y agilidad en la elaboración de sus actividades ❖ Destreza en el movimiento de sus manos ❖ Preocupación por el orden y la precisión ❖ Capacidad de trabajar bajo presión ❖ Dinamismo y energía ❖ Calidad en el trabajo ❖ Conocimiento de los productos y presentaciones			



SYL TRADING CO.

MANUAL DE FUNCIONES

CODIGO:

ST – RH - DG

DPTO.:

Administrativo

FECHA:

20/12/10

PAG.:

2 de 4

COMUNICACIÓN:

- ❖ Destreza para comunicarse de manera verbal con sus superiores y en especial con los vendedores con quienes está en continuo contacto por lo que debe conocer un lenguaje de relaciones humanas. Recibe instrucciones del Jefe de distribución y del Auxiliar de distribución.

TAREAS O FUNCIONES

FUNCIÓN PRINCIPAL:

- ❖ **Digitar los pedidos de todos los pre vendedores procurando ser preciso y no cometer errores.**

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- ❖ Corregir en el sistema los errores de la digitación
- ❖ Digitar las cantidades de productos que los auto vendedores van a llevar en su camión el día siguiente
- ❖ Impresión de las facturas que llevan los entregadores
- ❖ Impresión de los ruterios de los vendedores
- ❖ Impresión de la cantidad de cajas y productos liquidados por el entregador el día anterior
- ❖ Informe del arme de cargas
- ❖ Análisis de los productos que no se debe ofertar por falta de inventario en bodega
- ❖ Actualización de ruterios y frecuencias



 	SYL TRADING CO.	CODIGO: ST – RH - DG	
	MANUAL DE FUNCIONES	DPTO.: Administrativo	
		FECHA: 20/12/10	PAG.: 3 de 4
RESPONSABILIDADES MATERIALES Y EQUIPOS: ❖ Tiene a su cargo el manejo habitual de materiales y suministros de oficina, tales como computadora, impresora, teléfono, fax y otros enceres. DINERO: ❖ Este cargo no tiene a su cuidado dinero de la empresa. INFORMACIÓN CONFIDENCIAL: ❖ Maneja un grado de confidencialidad medio ya que no tiene acceso total al sistema y desconoce la información que éste contiene. TOMA DE DECISIONES: ❖ Las decisiones que se toman se basan en procedimientos definidos, cualquier tipo de decisión a tomar, primero lo debe consultar con el Auxiliar de Distribución o si éste no se encuentra con el Jefe de Distribución. SUPERVISIÓN: ❖ Recibe supervisión constante por parte del Auxiliar de Distribución y por el Jefe de Distribución. Este cargo no realiza supervisión alguna.			



UNIVERSIDAD DE CUENCA

 	SYL TRADING CO.	CODIGO: ST – RH - DG	
	MANUAL DE FUNCIONES	DPTO.: Administrativo	
		FECHA: 20/12/10	PAG.: 4 de 4
CONDICIONES DE TRABAJO AMBIENTE DE TRABAJO: ❖ El cargo cuenta con un cómodo escritorio junto al de la auxiliar de distribución en un ambiente de trabajo agradable, alejado de la bodega, no tiene contacto con agentes contaminantes ni está expuesto a accidentes laborales. La calidad de iluminación y ventilación es buena tanto natural como artificial. EXIGENCIAS FÍSICAS Y MENTALES ESFUERZOS FÍSICOS: ❖ El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado la totalidad de la jornada de trabajo, por lo que se debe poner énfasis en la aplicación de los principios ergonómicos. Además se presenta un agotamiento visual a causa del uso habitual de la computadora y un cansancio y dolor en las manos por la rapidez con la que se debe digitar los pedidos. ESFUERZOS MENTALES: ❖ Este cargo provoca un agotamiento mental medio debido al continuo proceso de digitar varios pedidos, se necesita un alto nivel de concentración y firmeza en el trato con los diferentes trabajadores de la empresa.			
Elaborado por: Pablo Flores Sigüenza		Revisado:	Aprobado:

AUTOR:
Pablo Flores Sigüenza