



UNIVERSIDAD DE CUENCA

RESUMEN

El presente trabajo aborda el campo de la gestión del talento humano, aplicado a los procesos iniciales como el diseño y la realización del manual de funciones ya que es de suma importancia el conocer el perfil de cada puesto de trabajo, el cual servirá para tener éxito en la selección del personal.

Del mismo modo, una adecuada definición y descripción del puesto de trabajo, no solo nos facilita la búsqueda, reclutamiento y selección del nuevo colaborador, sino que será un documento imprescindible cuando se quiera realizar la capacitación, formación y compensaciones al personal, una promoción interna, la evaluación de desempeño del ocupante de la posición, el asegurarse de haber asignado todas las responsabilidades y actividades que demande cada puesto.

La empresa “El Competidor”, comercializa una amplia gama de productos de consumo masivo de las mejores marcas en las provincias de Azuay, Cañar y Morona Santiago y se encuentra en constante crecimiento, por lo que, para poder competir dentro del mercado la empresa debe contar con una adecuada administración del talento humano, que será clave en el desarrollo empresarial.

PALABRAS CLAVES:

- *Análisis de puestos.*
- *Descripción del puesto.*
- *Especificación del puesto.*
- *Tareas.*
- *Posición.*
- *Puesto.*
- *Familia de puestos.*
- *Identificación de puestos.*

AUTOR:

CORNELIO VICENTE RUILOVA GONZALEZ



ABSTRACT

The present work is about the administration of the human talent's field, applied to the begin process like the design, and the realization of the function's manual, because is very important to know the profile of each job position, which will be used to have success in the personal's selection.

At the same way, an appropriate definition and description of the job position makes easier the search, recruitment and selection of the new collaborator, besides it will be an indispensable document when the company wants to do the training, formation and compensations to the personal, an intern promotion, the evaluation to the employees, making sure that all the responsibilities and activities were given correctly for each job position.

The company "El Competidor" markets a wide range of massive consumption products in the best marks, in Azuay, Cañar and Morona Santiago, and it is in constant growth, the company has to be able to compete inside the market, that is why it must have an appropriate administration of human talent, which will be the key in it's development.

KEY WORDS:

- *Analysis of put.*
- *Job description.*
- *Job specification.*
- *Tasks.*
- *Position.*
- *Job.*
- *Job family.*
- *Job identification.*

AUTOR:

CORNELIO VICENTE RUILOVA GONZALEZ



INDICE

INTRODUCCION.....	9
-------------------	---

CAPITULO I

ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA.

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	11
1.1.1 Reseña histórica de la Empresa.....	11
1.1.2 Productos.....	11
1.2 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN EMPRESARIAL.....	14
1.2.1 Mercado.....	14
1.2.2 Clientes.....	14
1.3 PLAN ESTRATÉGICO.....	15
1.3.1 Misión Empresarial.....	15
1.3.2 Visión Empresarial.....	15
1.3.3 Valores.....	15
1.3.4 Objetivos.....	16
1.3.5 Políticas.....	17
1.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	17
1.4.1 Organigrama Funcional.....	17
1.4.2 Identificación de Puestos.....	19
1.5 ANÁLISIS FODA.....	20



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPITULO II

MARCO TEORICO.

2.1 CONCEPTOS BÁSICOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS APLICADOS A UN MANUAL DE FUNCIONES.....	22
2.2 MANUAL DE FUNCIONES.....	23
2.2.1 Definición.....	23
2.2.2 Importancia.....	24
2.2.3 Contenido.....	25
2.3 IDENTIFICACIÓN DE PUESTOS.....	28
2.4 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	29
2.4.1 Métodos utilizados en el análisis y descripción de puestos.....	29

CAPITULO III

PROPUESTA DEL MANUAL DE FUNCIONES.

3.1 ELABORACION DE UN MANUAL DE FUNCIONES.....	33
3.1.1 Identificación de Cargos y sus responsabilidades.....	33
3.1.2 Estructuración del Manual de Funciones, incluyendo el Levantamiento de perfiles.....	34
3.1.3 Manual de Funciones.....	35
• Gerente General.....	36
• Secretaria.....	42
• Jefe de Ventas.....	45
• Jefe de Compras.....	48
• Jefe de Crédito.....	52
• Jefe de Bodega.....	55
• Contador.....	59
• Asistente de Compras.....	62
• Vendedor.....	65

AUTOR:

CORNELIO VICENTE RUILOVA GONZALEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

• Caja – Ventas.....	68
• Facturador – Digitador.....	71
• Asistente de Bodega.....	74
• Ayudante de Bodega.....	77
• Chofer.....	80

CAPITULO IV.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

4.1 CONCLUSIONES.....	84
4.2 RECOMENDACIONES.....	85

BIBLIOGRAFIA.....	86
-------------------	----

ANEXOS.....	87
-------------	----



UNIVERSIDAD DE CUENCA

UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS

ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

“ACTUALIZACION DEL MANUAL DE FUNCIONES EN LA EMPRESA EL
COMPETIDOR”

MONOGRAFIA PREVIA A LA OBTENCION
DEL TITULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

AUTOR:

CORNELIO VICENTE RUILOVA GONZALEZ

DIRECTOR:

ING. CLAUDIO PEÑAHERRERA

CUENCA – ECUADOR

2010

AUTOR:
CORNELIO VICENTE RUILOVA GONZALEZ



DEDICATORIA

Este trabajo dedico a mis padres,
Quienes, con su abnegación labraron
La realización de mi ser, así como a Mi
Familia, en especial a mi abuelita
Amanda, tía Clara y a mis hermanas.



AGRADECIMIENTO

Mis agradecimientos más sinceros al Ingeniero Claudio Peñaherrera Director de la presente Monografía, Al personal de la empresa “El Competidor” en especial al Ingeniero Patricio López; así como a mis Profesores, Compañeros, Facultad de Ciencias Químicas y a La Universidad de Cuenca.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

INTRODUCCION

En los actuales momentos, que existe una gran competitividad en el mundo con grandes y numerosos retos empresariales, con constantes cambios Y transformaciones en las que se ven envueltas las organizaciones, ha llevado a adaptar sus estructuras rígidas a sistemas más flexibles que permitan el desarrollo integral y progreso de las mismas. Por lo que la administración del talento humano es considerada una estrategia de vital importancia que proyecta al factor humano como su principal clave de éxito empresarial.

Siendo que las empresas son **entes vivos**, que se modifican continuamente a causa de la tecnología, del mercado, los negocios, cambios estratégicos, globalización, etc., se ha realizado como una necesidad impostergable la actualización del manual de funciones en la empresa “El Competidor”, que anteriormente fue desarrollada como anexo del tema de tesis “Creación del Departamento de Recursos Humanos”, realizada por el Señor Juan Carlos Buñay Garcés, en el año 2004, la cual se encontraba obsoleta por el tiempo y por que dicha empresa ha crecido y a cambiado sus métodos de trabajo.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPITULO 1

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.

1.1.1 Reseña histórica de la Empresa.

La empresa comercial, denominada “EL COMPETIDOR”, es fundada el 27 de Marzo de 1989, en la Ciudad de Cuenca, teniendo como su propietario al, Sr. Elmo Patricio López Delgado, la actividad que realiza la empresa es la comercialización de productos de consumo masivo, la estrategia comercial que mantiene la empresa es la de poseer una amplia variedad de productos de la mejor calidad para ofrecer al canal mayorista y minorista del mercado comprendido por las provincias del Azuay, Cañar y Morona Santiago, los productos que ofrece la empresa van dirigidos a todo tipo de clientes que posean mini mercados, tiendas, restaurantes, panaderías, bazares, instituciones y consumidores entre otros, para realizar la oferta de los diferentes productos la empresa cuenta con un equipo de vendedores, la empresa a través de su crecimiento a logrado integrar un portafolio de productos que consta en la actualidad de 2000 ítems, los ítems han ido aumentando paulatinamente por las exigencias del actual mercado, por ello la gerencia ha visto la necesidad de realizar alianzas con determinadas empresas para comercializar ciertas marcas que son demandas en el mercado y necesarias para ejecutar una distribución adecuada. La empresa por medio de ciertas gestiones ha logrado realizar alianzas con determinados proveedores para adquirir y disponer de los mejores productos.

1.1.2 Productos.¹

El portafolio de productos se ha ido conformando gracias a ciertas compañías proveedoras que han confiado en nuestra empresa y nos han proporcionando en ciertos casos la Distribución, o la Sub. Distribución de sus marcas de

¹ Archivos de la Empresa “El Competidor”. Fuente Gerencia

AUTOR:

CORNELIO VICENTE RUILOVA GONZALEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

productos con su respectiva gama, la suma de todas las marcas con su respectiva gama totalizan 2000 productos, los cuales forman parte de el portafolio actual, para su conocimiento presentamos el siguiente detalla.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

LINEA DE PRODUCTOS		MARCA	GAMA
CONFITERIA	Multiusos		Chupetes, chocolates, caramelos, chicles, galletas
ASEO PERSONAL	Multiusos		Jabones de tocador, pañales, shampoo
DEL HOGAR	Multiusos		Lava vajillas, desinfectantes de pisos, cocina y ropa, aerosoles, detergentes, betún, suavizantes de ropa.
ESCRITURA	Multiusos		Esferos, lápices, pinturas, resaltadores, marcadores, fosforeras, afeitadoras.
LICORES	Multiusos		Bebidas alcohólicas
LICORES	Multiusos		Whisky, vino, ron
ASEO PERSONAL	Multiusos		Papeles higiénicos, servilletas, toallas de cocina y faciales
DEL HOGAR	Multiusos		Fideos, tallarines, galletas, harinas.
Alimentos	Alimentos		Aceites, mantecas, jabones de lavar y tocador

AUTOR:
CORNELIO VICENTE RUILOVA GONZALEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

HORCHATAS	Alimentos		Horchatas
DEL HOGAR	Multiusos		Pastas dentales, jabones de tocador, desodorantes, desinfectantes.
COLADAS	Alimentos		Tapiocas, maicenas, harinas.
DEL HOGAR	Multiusos		Pilas, linternas
ALIMENTOS	Alimentos		Avenas, cafés instantáneos, harinas,
BEBIDAS	Multiuso		Bebidas
EMBUTIDOS	Alimentos		Mortadelas, carnes, salchichas, jamones.
EMBUTIDOS	Multiusos		Salsa de tomate, mayonesa, enlatados
HIGIENE	Multiusos	CAREX	Preservativos
LACTANCIA	Multiusos	BIBERON ARLITOS	Biberones y tetinas
MEDICAMENTOS	Multiusos	LABORATO RIOS H.G.	Analgésicos, antibióticos, cosméticos
BAZAR	Multiusos	SONY	Pilas, Baterías, medios de grabación

AUTOR:
CORNELIO VICENTE RUILOVA GONZALEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Líneas de Productos de Sub. Distribución.

Las marcas de productos con su respectiva gama que la empresa viene comercializando en calidad de Sub. Distribución son las siguientes: ALES, COLGATE PALMOLIVE, ZHUMIR, PROALCO, VAN'CAMPS, NIRSA, LA FABRIL, PLASTICOS DEL LITORAL, ORIENTAL, QUIMBELY CLARK, ADAMS, CONFITECA, DOS CABALLOS, GATOREID, VELAS SUPERIOR, KRAFF, SUMESA, EVEREADY, OSRAM, LEVAPAN, UNILEVER.

Líneas de Productos de Comercialización Frecuente

Los productos que comercializa la empresa en función de la demanda masiva y que la empresa adquiere a proveedores varios son: ARROZ, AZUCAR, HARINAS, SAL, MEDICINAS POPULARES, etc.

1.2 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN EMPRESARIAL.

1.2.1 Mercado.

El mercado esta conformado por las Provincias del Azuay, Cañar y Morona Santiago. La comercialización que la empresa ejecuta dentro de estas provincias se realiza a nivel del canal mayorista y minorista, la empresa destaca su actividad comercial por realizar una amplia cobertura, para el canal mayorista ofertamos las líneas de distribución y a nivel de clientes minoristas ofrecemos todo el mix de productos.

1.2.2 Clientes.²

La empresa en la actualidad cuenta con 2109 clientes activos estos clientes se clasifican en:

TIPO DE CLIENTES	TOTAL CLIENTES
SUB DISTRIBUIDOR	8
MAYORISTAS	245
MINORISTAS	1856
TOTAL	2109

² Archivos de la Empresa "El Competidor". Fuente Gerencia

AUTOR:

CORNELIO VICENTE RUILOVA GONZALEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CLIENTES POR PROVINCIA.

PROVINCIA	Nº DE CLIENTES
AZUAY	1509
CAÑAR	320
MORONA SANTIAGO	280
TOTAL	2109

1.3 PLAN ESTRATÉGICO.³

1.3.1 Misión Empresarial.

“Brindar un buen servicio a través de la comercialización de una amplia variedad de productos de consumo masivo de las mejores marcas a precios competitivos, para satisfacer las necesidades de los clientes tradicionales del mercado Austral, apoyada en sus recursos tecnológicos y humanos, sin devastar el medio ambiente y con responsabilidad social, con la finalidad de conseguir prosperidad para sus clientes su gente y sus propietarios”.

1.3.2 Visión Empresarial.

“Ser una empresa comercializadora de productos de consumo masivo de las mejores marcas, que mantenga un desarrollo y mejora continua, apoyada por gente capacitada para prestar un servicio eficiente y eficaz a los clientes del mercado austral, con la finalidad de llegar a ser una corporación sostenible reconocida y rentable dentro de su sector durante el periodo 2009 al 2014”.

1.3.3 Valores.

Respeto.- los miembros que forman parte de la empresa El Competidor hacen prevalecer este principio, el cual consiste en el reconocimiento de los intereses y sentimientos del otro dentro de las relaciones diarias, contribuyendo para que exista un verdadero interés no egoísta por el otro más allá de las obligaciones explícitas que puedan existir a diario.

³ Archivos de la Empresa “El Competidor”. Fuente Gerencia



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Justicia.- los empleados de la empresa El Competidor, se amparan en este principio porque sienten en cada acto una perpetua voluntad de darle y recibir a cada quien lo que le corresponde

Aptitud.- el equipo humano perteneciente a la empresa El Competidor cuenta con la capacidad para realizar una determinada tarea en forma correcta.

Servicio.- El conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece la empresa El competidor a todos los clientes con el fin de suministrar el servicio deseado al cliente, para que obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

Transparencia.- En la práctica diaria cada uno de los representantes de la empresa El Competidor pone a consideración de los clientes sus actos para que la gente pueda revisarla, analizarla y en su caso, usarla como mecanismo de sanción.

Trabajo en equipo.- El trabajo en equipo que realiza la empresa El Competidor se ampara en una serie de estrategias, procedimientos y métodos que usa el grupo humano para lograr las metas propuestas.

Competitividad.- La empresa El Competidor para ser competitivo se apoya en la capacidad de los RRHH que tiene la empresa para obtener una mayor rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores.

1.3.4 Objetivos.

- Llegar a ser una empresa eficiente y competitiva que se encuentre considerada dentro de su sector como una de las 10 compañías más reconocidas hasta diciembre del 2010.
- Posicionar la marca de la empresa El competidor en un 75% dentro del mercado objetivo durante el periodo 2010.
- Incrementar las ventas de la empresa en un 10% hasta diciembre 2010.

AUTOR:

CORNELIO VICENTE RUILOVA GONZALEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Establecer diagramas de flujos para los procesos de servicios más importantes de la empresa El Competidor hasta diciembre 2010.
- Definir actividades y responsabilidades para cada cargo de la empresa El Competidor hasta diciembre del año 2010.
- Estructurar un sistema contable para identificar oportunamente los resultados generados por la actividad comercial que realiza la empresa El Competidor hasta diciembre del año 2010.
- Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 2% hasta finalizar el año 2010.

1.3.5 Políticas.

- La empresa comercializará productos de consumo masivo de las mejores marcas que sean reconocidos dentro del mercado objetivo
- La empresa ofrecerá crédito a los clientes del canal tradicional que se encuentren ubicados dentro del mercado meta.
- La empresa comercializará los productos en el mercado objetivo a través de un sistema adecuado para brindar un servicio personalizado a sus clientes
- La empresa entregará a domicilio todas las compras que realicen los clientes minoristas del sector rural perteneciente al mercado objetivo.

1.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

AUTOR:

CORNELIO VICENTE RUILOVA GONZALEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

1.4.1 Organigrama Funcional.

La estructura organizativa que tiene la empresa para mostrarse interna y externamente se gráfica mediante el siguiente organigrama funcional:



UNIVERSIDAD DE CUENCA
ORGANIGRAMA FUNCIONAL
"EL COMPETIDOR"

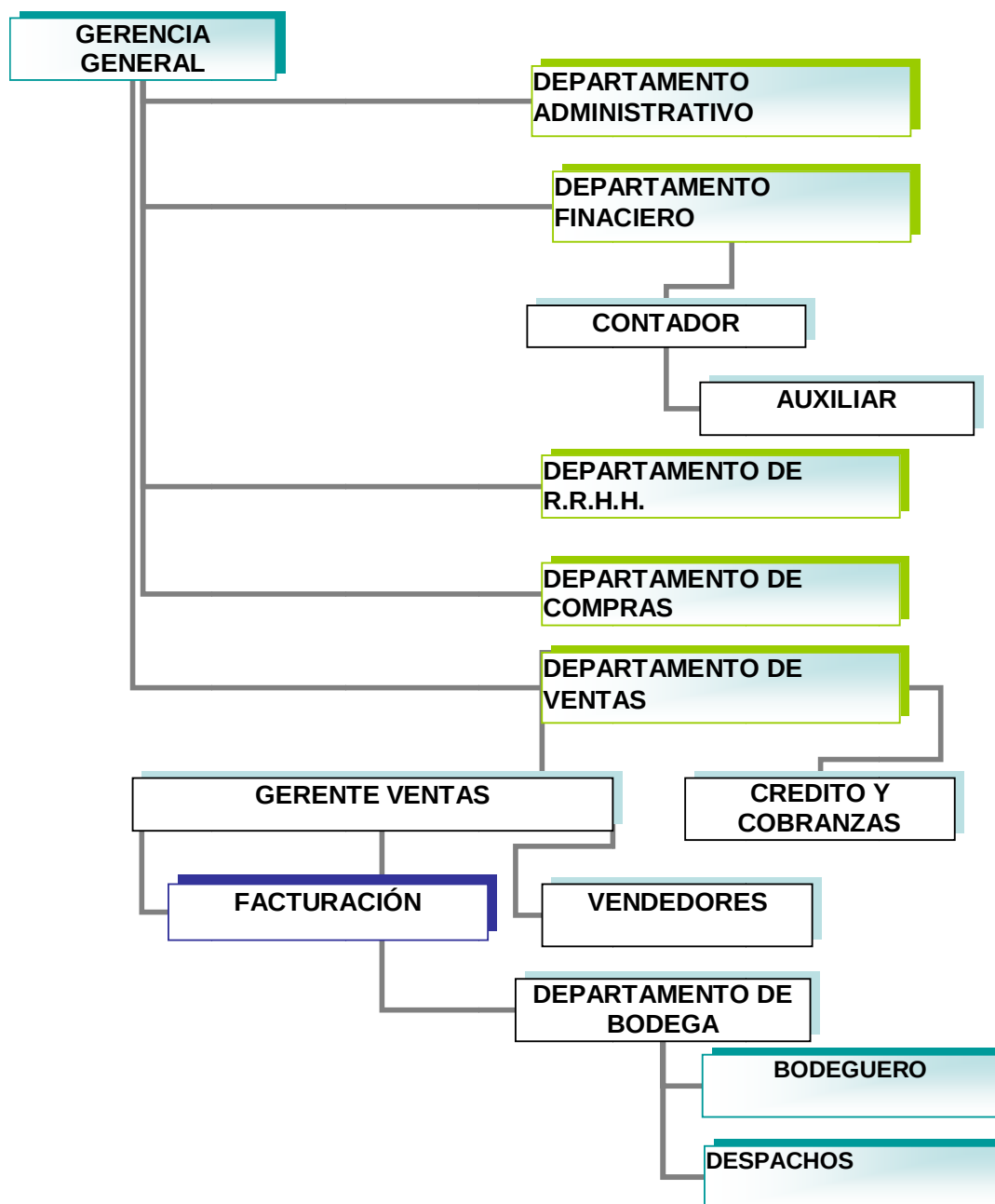


Figura 1 Organigrama de la Empresa El Competidor
Fuente: La Empresa



1.4.2 Identificación de Puestos.

La empresa se encuentra representada por su Propietario, en los últimos 3 años la organización a logrado conseguir un nivel de crecimiento aceptable, ajustándose a las necesidades del mercado en función a las exigencias de los diferentes clientes, las exigencias del mercado obligaron a organizar la estructura de la empresa a nivel de Recursos tecnológicos, humanos, económicos y financieros. Cuya finalidad fundamental es la de tratar de satisfacer las necesidades de los clientes de forma eficiente y eficaz con el propósito exclusivo de que la relación cliente empresa sea de lo mejor. Para alcanzar los objetivos comerciales la empresa se divide en tres niveles y presenta la siguiente estructura.

1. Operativo.
2. Ejecutivo.
3. Directivo.

Los cargos que existen en la empresa se crearon de acuerdo a la necesidad en función de su crecimiento, para cubrir la vacante la empresa opta por reclutar el mejor recurso humano necesario y calificado para cada puesto. Ya que el proyecto es lograr que exista un correcto funcionamiento y una mayor fluidez de los procesos productivos, por ello la empresa logro distribuir su estructura administrativa por departamentos, con esta distribución se intenta alcanzar el modelo administrativo de descentralización y sobretodo de lograr otorgar empoderamiento a sus funcionarios para que aporten en el desarrollo económico y social, con el propósito que la empresa consiga los objetivos propuestos. Para su mejor funcionamiento la empresa se divide por departamentos:

1. Departamento Administrativo.
2. Departamento Financiero.
3. Departamento de Compras.
4. Departamento de Ventas.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

5. Departamento de Crédito y Cobranza.

6. Departamento de Bodega.

La empresa en la actualidad cuenta con 30 personas las cuales se encuentran distribuidas de la siguiente forma:

Departamento administrativo	3
Departamento financiero	1
Departamento de compras	2
Departamento de ventas	11
Departamento de crédito y cobranzas	1
Departamento de bodega, despachos	12

1.5 ANÁLISIS FODA.

	Fortalezas
1	Contar con una infraestructura adecuada que permite agilizar las actividades de la empresa
2	Contar con proveedores de marcas reconocidas en el mercado.
3	Poseer la maquinaria y equipos adecuados para el desarrollo de la actividad.
4	Poseer una estructura organizacional establecida.
5	Poseer liquidez en la empresa.
	Debilidades
1	No estar constituidos como compañía
2	Deficiente comunicación entre la empresa y el mercado objetivo
3	No poseer procesos detallados para cada area funcional de la empresa.
4	No poseer personal adecuadamente calificado.
5	No poseer un sistema contable adecuado.
	Oportunidades
1	El PIB del sector esta en constante crecimiento.
2	Accesibilidad para los micr créditos del gobierno(555.)
3	Globalización tecnológica.
5	Poder de negociación medio y bajo de los proveedores
	Amenazas
1	Incremento de la inflación
2	Alto costo de la canasta familiar
3	Ingreso familiar promedio es bajo.
4	Disminución de las remesas por la crisis mundial
5	alto grado en rivalidad de competidores.

Tabla 1 Análisis FODA de la Empresa "El Competidor"
Fuente: La Empresa

AUTOR:
CORNELIO VICENTE RUILOVA GONZALEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPITULO 2

MARCO TEÓRICO

MARCO TEÓRICO

2.1 CONCEPTOS BÁSICOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, APLICADOS A UN MANUAL DE FUNCIONES.

Las organizaciones tienen que evolucionar cuando su misión y sus objetivos son demasiado grandes para que los dirija una sola persona. Por lo tanto, las organizaciones deben tener un método sistemático para determinar que empleados van a desempeñar una tarea que se deba cumplir. Así la piedra angular de la organización son los trabajos que hacen los empleados. El manual de funciones engloba el diseño y la descripción de los diferentes puestos de trabajo estableciendo normas de coordinación entre ellos. Además es un instrumento eficaz para el desarrollo de las estrategias de una empresa, en donde se determina y delimita los campos de actuación de cada área de trabajo, así como cada puesto de trabajo.

Prácticamente todas las funciones y actividades de gestión de los Recursos Humanos, así como los comportamientos y las actitudes de los empleados, tienen sus raíces en la interrelación de éstos con sus puestos de trabajo. El eslabón que existe entre los individuos y la estructura y los resultados de la organización son los puestos de trabajo. Cuando los empleados actúan de forma que hacen un buen uso de sus capacidades y habilidades, la organización puede sacar provecho de sus transacciones con el entorno. Así pues, desde la perspectiva de los recursos humanos, el análisis del puesto de trabajo es el proceso fundamental del que dependen la mayoría de las demás actividades relacionadas con los recursos humanos. Su propósito es proporcionar información pormenorizada sobre cómo lleva a cabo la



UNIVERSIDAD DE CUENCA

organización sus funciones, cómo tiene asignadas las competencias y responsabilidades y, por tanto, cómo trata de lograr sus objetivos y metas.⁴

2.2 MANUAL DE FUNCIONES.

2.2.1 Definición.

Antes de estudiar el análisis del puesto, vamos a aprender su terminología, ya que es importante que el gerente de Recursos Humanos los utilice de manera congruente, las definiciones son las siguientes:⁵

- *Análisis de puestos*: Proceso deliberado y sistemático para reunir información sobre aspectos laborales importantes de los puestos.
- *Descripción del puesto*: Resultado principal del análisis del puesto. Es un resumen escrito del puesto como una unidad identificable de la organización.
- *Especificación del puesto*: Explicación escrita de los conocimientos, destrezas, capacidades, rasgos y otras características necesarias para el buen desempeño de un puesto.
- *Tareas*: Serie coordinada y acumulada de elementos de trabajo con que se genera un resultado (por ejemplo, una unidad de producción o un servicio a un cliente).
- *Posición*: Responsabilidades y deberes realizados por un individuo. En una organización hay tantas posiciones como empleados.
- *Puesto*: Grupo de posiciones con deberes semejantes, como programador de computadores o especialista en pagos.
- *Familia de puestos*: Grupo de dos o más puestos que tienen deberes semejantes.

⁴ DOLAN, Simón L y más autores, “La Gestión de los Recursos Humanos”, tercera edición, Madrid, Editorial McGraw – Hill, 2007.

⁵ IVANCEVISH, John M., “Administración de Recursos Humanos”, novena edición, México D.F., Editorial McGraw – Hill, 2005.

AUTOR:

CORNELIO VICENTE RUILOVA GONZALEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

El análisis del puesto de trabajo nos proporciona información importante sobre sus características, funciones y fines, por lo tanto, provee datos que posibilitan la intervención de él y modificarlo. Permite convertir trabajos monótonos y aburridos, en dinámicos y menos repetitivos en los que la sensación de logro, responsabilidad y exigencias son mayores, afectando positivamente el comportamiento del individuo y de la organización.

El análisis del puesto de trabajo es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios. El análisis del puesto de trabajo a menudo da lugar a dos tareas principales: *la descripción del puesto de trabajo y la especificación de los requisitos del puesto de trabajo*.⁶

Analizar puestos, para luego describirlos, comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y que tipo de personas deben contratarse para esa posición. Cuando las compañías definen correctamente los puestos se facilitan otras tareas en relación con el área de Recursos Humanos, entre ellas el reclutamiento y selección de nuevos empleados.⁷

2.2.2 Importancia.

La información del análisis de puestos se utiliza como base para diversas actividades relacionadas con la administración de Recursos Humanos:³

- Reclutamiento y selección.
- Capacitación y formación.
- Compensaciones.

⁶ DOLAN, Simón L y más autores, “La Gestión de los Recursos Humanos”, tercera edición, Madrid, Editorial McGraw – Hill, 2007.

⁷ ALLES, Martha Alicia, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos : Gestión por Competencias, 2a ed. Editorial Buenos Aires , Granica 2006



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Evaluación de desempeño.
- Desarrollo de carrera y planes de carrera.
- Asegurarse de haber asignado todas las tareas que deben realizarse.

Además de servir de ayuda a la hora de tomar diversas decisiones relativas a los Recursos Humanos, tales como selección, promoción, evaluación del rendimiento y otras actividades y funciones, el análisis del puesto de trabajo se necesita para validar los métodos y técnicas que se emplean en dichas decisiones. El análisis del puesto de trabajo es, asimismo, importante porque proporciona la base para el establecimiento o la reevaluación de los siguientes temas generales que conciernen a la organización:⁸

- *Estructura de la organización:* Ayuda a decidir de qué forma deberá dividirse el conjunto total de tareas de la organización en unidades, divisiones, departamentos, unidades de trabajo, etc.
- *Estructura de los puestos de trabajo:* Ayuda a decidir de qué forma deberán agruparse los trabajos en puestos y familias de puestos.
- *Grado de autoridad:* Ayuda a comprender la forma en que se distribuye la autoridad para la toma de decisiones.
- *Alcance de control:* Ayuda a conocer las relaciones de dependencia jerárquica en una organización, así como la cantidad y tipo de puestos (personas) que están bajo las órdenes de uno de nivel superior (jefe).
- *Criterios de rendimiento:* Debido a que los criterios de rendimiento se establecen en relación al puesto de trabajo, puede evaluarse el rendimiento individual y de grupo.
- *Redundancia de empleados:* El análisis del puesto de trabajo ayuda a determinar las duplicidades de empleados que se producen durante las fusiones, las adquisiciones y las reducciones del tamaño de la plantilla.

⁸ DOLAN, Simón L y más autores, “La Gestión de los Recursos Humanos”, tercera edición, Madrid, Editorial McGraw – Hill, 2007.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- *Consejo*: Guía a los supervisores y a las personas interesadas a la hora de dar referencia y preparar historiales personales para los empleados que dejan la organización y buscan un nuevo empleo.

2.2.3 Contenido.

Descripción y especificación del puesto de trabajo:

El resultado del análisis del puesto de trabajo son las descripciones del puesto y las especificaciones de los requisitos. Normalmente, en la descripción del puesto de trabajo se ofrece una lista de diferentes aspectos relativos a qué se hace, como se hace y por qué se hacen las cosas, mientras que en la especificación se detallan los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para el mismo (los requisitos exigibles al trabajador), así como el tipo de responsabilidad asignado. Las descripciones y especificaciones del puesto del trabajo debieran ser lo suficientemente detalladas como para que quien las leyera pudiera entender: 1) qué es lo que hay que hacer (campo de acción, comportamiento, cometidos y resultados); 2) qué productos deberán obtenerse (fines del puesto de trabajo); 3) qué criterios de trabajo se aplican (es decir, calidad y cantidad); 4) bajo qué condiciones se realizara el trabajo y 5) las características de las tareas del puesto de trabajo. Por consiguiente, los documentos finales (formularios) del análisis del puesto de trabajo deberán incluir, al menos, los parámetros que enumeramos a continuación:⁹

1. *Denominaciones del trabajo*: Hace referencia y define a un grupo de puestos idénticos respecto de sus cometidos más importantes. Por el contrario, la descripción del puesto se refiere a un conjunto de cometidos de los cuales es responsable una persona. Las denominaciones pueden ser engañosas; hay puestos de trabajo en diferentes departamentos o en diferentes organizaciones que pueden tener el mismo nombre pero

⁹ DOLAN, Simón L y más autores, "La Gestión de los Recursos Humanos", tercera edición, Madrid, Editorial McGraw – Hill, 2007.

AUTOR:

CORNELIO VICENTE RUILOVA GONZALEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

sus cometidos pueden ser distintos. Por tanto, a la hora de determinar si los puestos de trabajo son similares de cara a las retribuciones o a los procedimientos de selección, el análisis debería centrarse en el grado de superposición de cometidos y no en la similitud de denominaciones.

2. *Departamento* y división donde se localiza el puesto de trabajo.
3. *Fecha* en que se ha realizado el análisis del puesto de trabajo, mostrándose igualmente cuando se hizo la última actualización y cuando deberá volver a actualizarse.
4. *Nombre* del titular (optativo) y nombre del analista del puesto. Son útiles para el mantenimiento de los archivos. No obstante, si el fin fuera la evaluación del puesto, sería conveniente omitir los nombres de los titulares, ya que de otro modo se podría producir un sesgo inadecuado en los evaluadores al verse influenciado por la persona que ocupa el puesto.
5. *Resumen del puesto de trabajo* u objetivo del puesto de trabajo. Se trata de un resumen del puesto de trabajo que puede utilizarse para la asignación de puestos, el anuncio de cara al reclutamiento y los estudios salariales.
6. *Supervisión que recibe y que ejerce*. Establece las relaciones de dependencia. En el caso de que desempeñe tareas de supervisión, deberán detallarse los cometidos relacionados con ésta en la descripción que se haga del puesto.
7. *Cometidos y responsabilidades principales*. Establece los cometidos y las tareas subyacentes que hacen posible un producto o servicio. Los cometidos están formados por una colección de tareas que se repiten y que no son triviales. Para lograr la máxima información, los cometidos deben priorizarse en función del tiempo dedicado y su importancia; un cometido puede que necesite poca dedicación de tiempo y, sin embargo, ser esencial para el éxito del trabajo.
8. *Requisitos del puesto de trabajo*. Descripción de la experiencia, educación, formación, acreditaciones, conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para desempeñar un puesto de trabajo. El conocimiento se refiere al cuerpo de información sobre un área temática

AUTOR:

CORNELIO VICENTE RUILOVA GONZALEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

concreta que, en caso de aplicarse, permitirá desempeñar adecuadamente el puesto de trabajo (por ejemplo, conocimientos de programación informática, conocimientos de derecho laboral, etc.). Los términos habilidad y aptitud a menudo se utilizan indistintamente; tienen que ver con la capacidad observable para llevar a cabo una actividad (por ejemplo, manejar una grúa). Los requisitos deberían limitarse a la cualificación mínima con la que se espera cuente un nuevo empleado.

9. *Contexto del puesto de trabajo.* Se refiere al entorno que rodea un puesto de trabajo. Por ejemplo, el trabajo puede realizarse en exteriores, en zonas remotas, a bajas temperaturas, o en un lugar cerrado. Puede que suponga estar de pie mucho tiempo, o estar expuesto a humos, ruidos, enfermedades o estrés. Informar sobre estos elementos del puesto de trabajo permite comprender el marco en el que se realiza el trabajo.

También los formularios pueden tener los siguientes ítems:¹⁰

- Título del puesto, división, sector o gerencia.
- Sumario: breve definición de la tarea, puede haber dos posiciones con el mismo nombre y diferentes contenidos.
- Deberes y responsabilidades: las tareas a realizar.
- Capacidades y requisitos educacionales.
- Interrelaciones: relaciones específicas entre este puesto y otros de la organización o de la comunidad.
- Otras condiciones laborales: cualquier condición inusual que la posición implique, por ejemplo, horarios diferentes a los generales de la compañía, viajes frecuentes, etc.
- Otros requisitos: de personalidad, competencias cuando una empresa trabaje con esta metodología, etc.
- Preparado por, aprobado por, fecha.

¹⁰ ALLES, Martha Alicia, "Dirección Estratégica de Recursos Humanos : Gestión por Competencias, 2a ed. Editorial Buenos Aires , Granica 2006



2.3 IDENTIFICACIÓN DE PUESTOS.

La identificación del puesto, incluye nombre del puesto, código o identificación interna, área, departamento o gerencia a la cual pertenece, ciudad o región cuando sea pertinente, etc. No puede utilizarse diferentes nombres para puestos similares, si los gerentes son de igual nivel no se puede llamar a unos gerentes divisionales, a otros gerentes departamentales y a otros solamente gerentes. El código del puesto debería servir para identificar rápidamente a los distintos puestos, por ejemplo, a todos los comerciales, a todos los de información y tecnología, etc. Debe figurar en la identificación el título del supervisor inmediato, y también la fecha, para hacer constar el momento en que se escribió la descripción del puesto.¹¹

2.4 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

2.4.1 Métodos utilizados en el análisis y descripción de puestos.

Hay cuatro métodos básicos para recolección de información del análisis de datos: observación, entrevistas, cuestionarios, y diario o bitácora del titular del puesto, los cuales se aplican por separados o en combinación. La utilización de uno u otro método dependerá de cada caso. La recolección de información debe enfocarse en los datos cruciales, ya que el tiempo y los costos son muy importantes dentro de una organización. La información que recabemos debe ser válida.

Observación:

Se acude a la observación directa de los puestos que requieren actividades manuales, estandarizadas y que son de ciclo breve. Por ejemplo, un obrero en una línea de montaje de automóviles, una archivista en una aseguradora. Se debe observar a una muestra representativa de individuos realizar el trabajo.

¹¹ ALLES, Martha Alicia, "Dirección Estratégica de Recursos Humanos : Gestión por Competencias, 2a ed. Editorial Buenos Aires , Granica 2006

AUTOR:

CORNELIO VICENTE RUILOVA GONZALEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

En general, la observación no es apropiada si el trabajo comprende actividades intelectuales. La técnica de observación requiere que el analista esté capacitado para centrarse en los comportamientos pertinentes de trabajo. Al realizar una observación, el analista debe estorbar lo menos posible y situarse fuera del paso para no impedir la realización del trabajo.¹²

Entrevistas.

Por lo regular se entrevista a los titulares al tiempo que se los observa. Las entrevistas son las técnicas que más se usan para reunir datos de análisis de puestos, por medio de ellas el analista tiene la oportunidad de hablar en persona con los titulares y éstos pueden hacerle preguntas a aquél, situación que se presta para que el analista explique cómo se aprovecharan los conocimientos y la información que se adquieren en el análisis. Las entrevistas se hacen a un solo titular, a un grupo o a un supervisor enterado del puesto. Por lo regular se formulan preguntas estructuradas para poder comparar las respuestas de individuos o grupos. Aunque las entrevistas dan información útil para el análisis de puestos, hay que estar consientes de sus limitaciones. Es difícil estandarizar las entrevistas, ya que varios entrevistadores pueden formular preguntas distintas y aun el mismo entrevistador, sin quererlo, puede hacer preguntas diferentes a varios entrevistados. También esta la posibilidad real de que el entrevistador distorsione sin querer la información que le dé el entrevistado. Por ultimo, los costos de las entrevistas pueden ser muy altos, sobre todo si no son viables las entrevistas en grupo.¹³

¹² IVANCEVISH, John M., "Administración de Recursos Humanos", novena edición, México D.F., Editorial McGraw – Hill, 2005.

¹³ IVANCEVISH, John M., "Administración de Recursos Humanos", novena edición, México D.F., Editorial McGraw – Hill, 2005.

AUTOR:

CORNELIO VICENTE RUILOVA GONZALEZ



Cuestionarios.

Los cuestionarios constituyen otro método para obtener información del puesto. A través de ellos los empleados describen las tareas, deberes y obligaciones de su empleo. Un esquema basado solamente en cuestionarios es de mucho menor costo que el basado en entrevista. Por otra parte, si ésta bien administrado brindará información acertada.¹⁴

Los cuestionarios son el método menos caro de reunir información. Es un medio eficaz de reunir grandes volúmenes de información en tiempo breves. El formato y el grado de estructura de un cuestionario son temas polémicos. Los analistas de puestos tienen sus preferencias personales en la materia. Sin embargo, aquí presentaremos algunos consejos que los hacen más fáciles de manejar.¹⁵

- Hágalo tan breve como sea posible. A la gente no le gusta llenar formas.
- Explique para que sirve el cuestionario. Las personas quieren saber por qué tienen que contestar el cuestionario.
- Hágalo sencillo. No trate de impresionar a nadie con terminologías técnicas. Se debe usar un lenguaje simple para comunicar una idea o hacer una pregunta.
- Pruebe el formulario antes de aplicarlo. Para perfeccionar el cuestionario, pida a algunos titulares que lo respondan y que hagan comentarios sobre sus partes. La prueba permitirá modificar el formulario antes de entregar el definitivo.

¹⁴ ALLES, Martha Alicia, "Dirección Estratégica de Recursos Humanos : Gestión por Competencias, 2a ed. Editorial Buenos Aires , Granica 2006

¹⁵ IVANCEVISH, John M., "Administración de Recursos Humanos", novena edición, México D.F., Editorial McGraw – Hill, 2005.

AUTOR:

CORNELIO VICENTE RUILOVA GONZALEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Diario o bitácora del titular del puesto.

El diario o bitácora es un registro que asientan los titulares de los deberes de su puesto, su frecuencia y la ocasión en que se cumplen. Esta técnica requiere que el titular lleve un diario o un registro; desafortunadamente, la mayor parte de las personas carecen de la disciplina para ese cometido. Si el diario o la bitácora se mantienen actualizados, proveen buena información sobre el trabajo, se puede hacer comparaciones cada día, semana o mes, lo que permite el examen de los deberes rutinarios y no rutinarios del puesto. El diario o bitácora es útil cuando se pretende analizar puestos difíciles de observar, como los que realizan ingenieros, científicos y directores.¹⁵



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPITULO 3

PROPUESTA DEL MANUAL DE FUNCIONES

PROPUESTA

3.1 ELABORACION DE UN MANUAL DE FUNCIONES.

3.1.1 Identificación de Cargos y sus responsabilidades.

Para la elaboración del manual de funciones en la empresa se utilizo dos de los cuatros métodos existentes, que son la observación directa y mediante un cuestionario, ya que estos procedimientos nos brindan un gran volumen de información veraz en muy poco tiempo y a bajos costos.

En el Anexo 1 se muestra el modelo de cuestionario del análisis del puesto que fue aplicado a todo el personal de la empresa “El Competidor”, para posteriormente realizar la descripción de cada puesto de trabajo expresándolo en un manual de funciones.

Todos los cargos que existen en la empresa fueron analizados y estos son:

- Gerente General.
- Secretaria.
- Jefe de Ventas.
- Jefe de Compras.
- Jefe de Crédito.
- Jefe de Bodega.
- Contador.
- Asistente de Compras.
- Vendedor.
- Caja – Ventas.
- Facturador – Digitador.
- Asistente de Bodega – Caja Chica.
- Ayudante de Bodega.
- Chofer.

AUTOR:

CORNELIO VICENTE RUILOVA GONZALEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3.1.2 Estructuración del Manual de Funciones, incluyendo el Levantamiento de perfiles.

El siguiente formato de manual de funciones contiene tanto la descripción del puesto como el perfil necesario para un cargo específico, al igual que las condiciones de trabajo y la remuneración de acuerdo a cada puesto de trabajo.

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.

Código:	Número de ocupantes:
Área:	Fecha:
Supervisor:	Supervisa a:

2. OBJETIVO DEL CARGO.

Aquí se escribe el objetivo del cargo.
--

3. ACTIVIDADES DEL CARGO.

Aquí se escribe las actividades del cargo.
--

4. RESPONSABILIDADES.

Aquí se escribe las responsabilidades del cargo.
--

5. INTERFAZ DEL CARGO.

No	Actividades esenciales del cargo	Interfaz del cargo
1		
2		
3		

6. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA.

AUTOR:

CORNELIO VICENTE RUILOVA GONZALEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

No	Nivel de Educación	Título
1		
2		
3		

7. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS.

No	Conocimientos Académicos
1	
2	
3	

8. EXPERIENCIA LABORAL.

Tiempo de Experiencia.	
Especificación de la experiencia.	
Contenido de la experiencia.	

9. CONDICIONES LABORALES REQUERIDAS.

Aquí se escribe las condiciones laborales, como es el horario, las horas extras, etc.

10. REMUNERACIÓN.

Aquí se escribe la remuneración para cada puesto de trabajo, bonificaciones, etc.



3.1.3 Manual de Funciones.

GERENTE GENERAL

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.

Código:	Número de ocupantes: 1
Área: Administrativo	Fecha:
Supervisor:	Supervisa a: Gerentes y Jefes de cada área.

2. OBJETIVO DEL CARGO.

Planeación, organización, dirección, coordinación, supervisión y evaluación del desarrollo de los procesos sustantivos y de apoyo dentro de la empresa. Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos dentro de su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.

3. ACTIVIDADES DEL CARGO.

- Coordinar con los Gerentes de Área y demás dirigentes de la empresa, la formulación de políticas, objetivos, estrategias, metas corporativas a corto, mediano y largo plazo para el desarrollo armonioso de las actividades tendientes a cumplir la misión de la Empresa.
- Mantener un alto conocimiento del mercado y evaluar las tendencias de los factores externos a la organización que puedan incidir en sus planes y metas.
- Otorgar responsabilidades y delegar autoridad a los cargos directivos bajo su supervisión.
- Orientar y apoyar a sus colaboradores sobre los aspectos técnicos y administrativos requeridos para el cumplimiento de los objetivos previstos.

AUTOR:
CORNELIO VICENTE RUILOVA GONZALEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Realizar, coordinar y dirigir reuniones semanales con el personal de la empresa para evaluar y solucionar problemas.
- Analizar, evaluar y aprobar los planes y programas de trabajo de los diferentes departamentos, supervisar y controlar su cumplimiento y velar porque se ajusten a las políticas generales y objetivos planteados por la Empresa.
- Mantener informado a su personal sobre las decisiones y asuntos relacionados con las áreas a su cargo.
- Participar en negociaciones y actividades de establecimiento de convenios con otros organismos públicos y privados.
- Dirigir y coordinar las negociaciones con los proveedores y clientes de la Empresa.
- Viajar cuando se requiera negociar con los clientes, o cuando se asiste a eventos de tipo comercial.
- Velar que la Empresa cuenten con los recursos financieros, tecnológicos, materiales y humanos adecuados, para alcanzar con éxito las metas de la organización.
- Coordinar, las actividades de defensa generadas por acusaciones o conflictos de orden legal presentados por el personal interno, al igual que terceras personas contra la Empresa.
- Dirigir y coordinar trimestralmente los inventarios físicos.
- Dirigir, coordinar, supervisar y controlar las actividades de distribución y uso de las utilidades, cumpliendo con las leyes gubernamentales vigentes, al igual que la normativa interna de la Empresa.
- Supervisar el correcto uso y manejo de valores, equipo, maquinaria y materiales en general que utilizan los diferentes departamentos.
- Revisar, corregir, aprobar, rechazar y firmar informes finales, cartas, memorandos, instructivos, manuales y otros documentos que se elaboran en los diferentes departamentos.
- Fomentar el interés y el entusiasmo del personal a su cargo para el logro de sus planes y metas.
- Realizar las labores administrativas que se derivan de su función.

AUTOR:

CORNELIO VICENTE RUILOVA GONZALEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

4. RESPONSABILIDADES.

- Es responsabilidad la coordinación con los gerentes de área la formulación de políticas, objetivos, estrategias, metas corporativas a corto, mediano y largo plazo.
- Es su responsabilidad el analizar, evaluar y aprobar los planes y programas de trabajo de los diferentes departamentos, supervisar y controlar su cumplimiento.
- Es responsable de la representación legal de la Empresa.
- Es su responsabilidad la dirección y coordinación de las negociaciones con los proveedores y clientes.
- Es responsable de la contratación, capacitación, entrenamiento, dirección, medición de desempeño, el ascender y despedir al personal.
- Es su responsabilidad realizar, coordinar y dirigir reuniones semanales con el personal de la empresa.
- Es responsable que la Empresa cuente con los recursos financieros, tecnológicos, materiales y humanos adecuados, para alcanzar con éxito las metas de la organización.
- Es responsable del cumplimiento de las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la Empresa.
- Es su responsabilidad la realización de labores administrativas y otras actividades inherentes al cargo que se derivan de su función.

5. INTERFAZ DEL CARGO.

No	Actividades esenciales del cargo	Interfaz del cargo
1	Coordinar con los Gerentes de Área y demás dirigentes de la empresa, la formulación de políticas, objetivos, estrategias, metas corporativas	Cliente interno
2	Otorgar responsabilidades y delegar autoridad a los cargos directivos bajo su supervisión.	Cliente interno
	Orientar y apoyar a sus colaboradores sobre los	

AUTOR:
CORNELIO VICENTE RUILOVA GONZALEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3	aspectos técnicos y administrativos requeridos para el cumplimiento de los objetivos previstos.	Cliente interno
4	Realizar, coordinar y dirigir reuniones semanales con el personal de la empresa para evaluar y solucionar problemas.	Cliente interno
5	Analizar, evaluar y aprobar los planes y programas de trabajo de los diferentes departamentos, supervisar y controlar su cumplimiento	Cliente interno
6	Mantener informado a su personal sobre las decisiones y asuntos relacionados con las áreas a su cargo.	Cliente interno
7	Participar en negociaciones y actividades de establecimiento de convenios con otros organismos públicos y privados.	Cliente externo
8	Coordinar, las actividades de defensa generadas por acusaciones o conflictos de orden legal presentados por el personal interno, al igual que terceras personas contra la Empresa.	Cliente interno y externo
9	Fomentar el interés y el entusiasmo del personal a su cargo para el logro de sus planes y metas.	Cliente interno
10	Dirigir y coordinar las negociaciones con los proveedores y clientes de la Empresa.	Cliente externo

6. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA.

No	Nivel de Educación	Título
1	Superior	Ingeniería Comercial, Economía, Industrial
2	Superior	Administrativas o afines
3	Postgrado	Administración de Empresas o afines

AUTOR:
CORNELIO VICENTE RUILOVA GONZALEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

7. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS.

No	Conocimientos Académicos
1	Contabilidad General
2	Manejo de programas informáticos (Word, Excel, Adviser)
3	Manejo de inventarios
4	Marketing
5	Estadística
6	Negociación
7	Planificación
8	Planeación Estratégica
9	Administración Financiero
10	Legislación Laboral
11	Administración del Talento Humano
12	Optimización de Recursos

8. EXPERIENCIA LABORAL.

Tiempo de Experiencia.	5 años mínimo
Especificación de la experiencia.	Cargos similares
Contenido de la experiencia.	Empresas comerciales

9. CONDICIONES LABORALES REQUERIDAS.

- Se trabaja 8 horas diarias, de lunes a viernes de 08h00 a 12h00 y de 14h00 a 18h00, y los sábados de 08h00 a 12h00.
- Se trabajara horas extras y por la noche, cuando las condiciones así lo ameriten.
- Trabajo en equipo.
- Trabajo bajo presión.

AUTOR:
CORNELIO VICENTE RUILOVA GONZALEZ



10. REMUNERACIÓN.

El sistema de remuneración será establecido de acuerdo a la estructura salarial del mercado laboral, legislación laboral vigente y a la experiencia más comisiones, bono de desempeño y horas extras.

SECRETARIA

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.

Código:	Número de ocupantes: 1
Área: Administrativo	Fecha:
Supervisor: Gerente General	Supervisa a:

2. OBJETIVO DEL CARGO.

Prestar apoyo a las gerencias en la redacción, control y archivo de documentos de las áreas a su cargo, velando por su confidencialidad, así como atender y coordinar las agendas de trabajo del gerente de las diferentes áreas.

3. ACTIVIDADES DEL CARGO.

- Recibir, clasificar y distribuir documentos a las diferentes áreas a su cargo.
- Organizar y mantener archivos de documentos, cartas y emails confidenciales.
- Coordinar las agendas de trabajo del gerente de las diferentes áreas a su cargo.
- Redactar documentos y emails para el personal interno de la empresa, como para personas externas.
- Contestar el teléfono.
- Enviar y recibir emails.
- Hacer seguimiento a los documentos propuestos por la gerencia.
- Acompañar a su jefe a reuniones.



4. RESPONSABILIDADES.

- Es responsable de mantener reserva absoluta de documentos confidenciales de la empresa.
- Es responsable de los materiales y equipos de oficina entregados para realizar su trabajo.
- Es su responsabilidad el archivar y custodiar los documentos relacionados a su función.

5. INTERFAZ DEL CARGO.

No	Actividades esenciales del cargo	Interfaz del cargo
1	Contestar el teléfono.	Cliente externo
2	Recibir, clasificar y distribuir documentos a las diferentes áreas a su cargo.	Cliente interno
3	Coordinar las agendas de trabajo del gerente de las diferentes áreas a su cargo.	Cliente interno
4	Acompañar a su jefe a reuniones.	Cliente interno
5	Redactar documentos y emails para el personal interno de la empresa, como para personas externas.	Cliente interno y externo

6. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA.

No	Nivel de Educación	Título
1	Secundaria	Secretariado Bilingüe
2	Superior	Secretariado Ejecutivo



UNIVERSIDAD DE CUENCA

7. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS.

No	Conocimientos Académicos
1	Ingles
2	Manejo de programas informáticos (Word, Excel, Emails, Power Point)
3	Relaciones Humanas
4	Servicio al Cliente
5	Organización

8. EXPERIENCIA LABORAL.

Tiempo de Experiencia.	1años mínimo
Especificación de la experiencia.	Cargos similares
Contenido de la experiencia.	Empresas comerciales

9. CONDICIONES LABORALES REQUERIDAS.

- Se trabaja 8 horas diarias, de lunes a viernes de 08h00 a 12h00 y de 14h00 a 18h00, y los sábados de 08h00 a 12h00.
- Disponibilidad de movilizarse dentro de la ciudad para acompañar al jefe a reuniones.
- Trabajo en equipo.
- Trabajo bajo presión.

10. REMUNERACIÓN.

El sistema de remuneración será establecido de acuerdo a la estructura salarial del mercado laboral, legislación laboral vigente y a la experiencia más comisiones, bono de desempeño y horas extras.

AUTOR:
CORNELIO VICENTE RUILOVA GONZALEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

JEFE DE VENTAS

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.

Código:	Número de ocupantes: 1
Área: Ventas	Fecha:
Supervisor: Gerente General	Supervisa a: Vendedores

2. OBJETIVO DEL CARGO.

Planificar, dirigir, organizar y controlar el departamento de ventas. Conseguir y generar que las ventas se efectúen adecuadamente por medio de la fuerza de ventas. Generar estrategias que permitan satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.

3. ACTIVIDADES DEL CARGO.

- Preparar planes y presupuesto de ventas, planificar sus acciones y las del departamento.
- Fijar metas (a largo plazo) y objetivos (a corto plazo)
- Calcular la demanda real del mercado, de modo que se pueda pronosticar con exactitud las ventas.
- Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas (vendedores).
- Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores.
- Sancionar y despedir al personal de ventas.
- Determinar el territorio, establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño.
- Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.
- Controlar que el procedimiento de ventas se lleve correctamente.
- Realizar y coordinar la publicidad de la empresa.

4. RESPONSABILIDADES.

- Debe calcular la demanda real y pronosticar las ventas.

AUTOR:

CORNELIO VICENTE RUILOVA GONZALEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Es su responsabilidad administrar las ventas a nivel regional (Azuay, Cañar y Morona Santiago).
- Supervisar a los vendedores y recibir informes de la región a su cargo y solucionar problemas.
- Es su responsabilidad cumplir con el mínimo de volumen de ventas.
- Es responsable de diseñar mecanismos que impulsen la actividad de los vendedores y sus cuotas de mercado.
- Debe capacitar periódicamente a los vendedores.
- Es su responsabilidad de la fuerza de ventas (Reclutar, seleccionar, sancionar, despedir).
- Es su responsabilidad el monitoreo continuo del departamento y sus procedimientos.

5. INTERFAZ DEL CARGO.

No	Actividades esenciales del cargo	Interfaz del cargo
1	Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores	Cliente interno
2	Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.	Cliente interno
4	Sancionar y despedir al personal de ventas.	Cliente interno
5	Controlar que el procedimiento de ventas se lleve correctamente.	Cliente interno

6. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA.

No	Nivel de Educación	Título
1	Superior	Ingeniería en Marketing
2	Superior	Ingeniería Comercial o afines
3	Superior	Ingeniería Industrial

AUTOR:
CORNELIO VICENTE RUILOVA GONZALEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

7. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS.

No	Conocimientos Académicos
1	Administración Financiero
2	Manejo de programas informáticos (Word, Excel, Adviser, SPSS, Power-Point)
3	Marketing
4	Estadística
5	Planificación
6	Negociación

8. EXPERIENCIA LABORAL.

Tiempo de Experiencia.	2 años mínimo
Especificación de la experiencia.	Cargos similares
Contenido de la experiencia.	Empresas comerciales

9. CONDICIONES LABORALES REQUERIDAS.

- Se trabaja 8 horas diarias, de lunes a viernes de 08h00 a 12h00 y de 14h00 a 18h00, y los sábados de 08h00 a 12h00.
- Se trabajara horas extras cuando las condiciones así lo ameriten.
- Trabajo en equipo.
- Trabajo bajo presión.

10. REMUNERACIÓN.

El sistema de remuneración será establecido de acuerdo a la estructura salarial del mercado laboral, legislación laboral vigente y a la experiencia más comisiones, bono de desempeño y horas extras.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

JEFE DE COMPRAS

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.

Código:	Número de ocupantes: 1
Área: Compras	Fecha:
Supervisor: Gerente General	Supervisa a: Aux. Compras

2. OBJETIVO DEL CARGO.

Efectuar todas las compras requeridas por la empresa, en el momento, tiempo y necesidad oportuna. Se encargara de mantener un stock de seguridad apropiado, revisara los precios de mercadería, control previo del diario de ventas con una buena relación con vendedores pues a través de ellos se conoce las necesidades del mercado.

3. ACTIVIDADES DEL CARGO.

- Realiza el control de costos para determinar el precio de ventas.
- Realiza las negociaciones semanales con los proveedores.
- Planificación de pago a proveedores semanalmente.
- Registra los pagos a proveedores en el sistema informático interno de la empresa.
- Elaboración de oficios y certificados.
- Emisión de los siguientes reportes para contabilidad, compras, ventas, notas de crédito y débito, costos de venta, utilidad, cobros de clientes, pagos a proveedores; reporte de cuentas por pagar y cobrar; valor del inventario.
- Información oportuna a vendedores en caso de existir nuevos precios o promociones de productos.
- Elaboración e impresión de tabla de bonificaciones y listas de precio oportunamente; y otros imprevistos.
- Realizara inventarios trimestralmente.
- Proporcionar revisión del descuadre de inventarios y su reporte.



4. RESPONSABILIDADES.

- Es responsable de realizar las compras diarias al mejor postor en relación al precio o forma de pago.
- Es su responsabilidad de crear un código para un nuevo producto y la oportuna comunicación a los vendedores y al departamento de facturación.
- Control permanente de los costos acudiendo a las listas de precios que nos proporciona el proveedor, o mediante la orden de compra proporcionada por el departamento de compras, o por la consulta del costo al proveedor, para determinar los precios de venta y elaborar listas de precios y bonificaciones.
- Planificación y control de cuentas por pagar a proveedores semanalmente por vencimiento.
- Responsable de proporcionar reportes e informes al contador, administrador y gerencia.
- Evaluar periódicamente a los proveedores.
- Es responsable de controlar los inventarios en el sistema y proporcionar trimestralmente a bodega el reporte para la comprobación física del inventario.
- Es responsable de conciliar todas las cuentas relacionadas a su gestión y de manera especial las cuentas por pagar.
- Responsable de proporcionar a proveedores y clientes informes (telefónicos, escritos, etc.).
- Responsable de la elaboración de solicitudes de crédito de proveedores y su respectivo control.
- Otros.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

5. INTERFAZ DEL CARGO.

No	Actividades esenciales del cargo	Interfaz del cargo
1	Realiza las negociaciones semanales con los proveedores.	Cliente externo
2	Emisión de los siguientes reportes para contabilidad, compras, ventas, notas de crédito y débito, costos de venta, utilidad, cobros de clientes, pagos a proveedores; reporte de cuentas por pagar y cobrar; valor del inventario.	Cliente interno
3	Información oportuna a vendedores en caso de existir nuevos precios o promociones de productos.	Cliente interno
4	Elaboración de oficios y certificados.	Cliente interno y externo
5	Elaboración e impresión de tabla de bonificaciones y listas de precio oportunamente; y otros imprevistos.	Cliente interno

6. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA.

No	Nivel de Educación	Título
1	Superior	Ingeniería Comercial, Economía
2	Superior	Administrativas o afines
3	Superior	Contabilidad o afines



UNIVERSIDAD DE CUENCA

7. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS.

No	Conocimientos Académicos
1	Contabilidad General
2	Manejo de programas informáticos (Word, Excel, Adviser, SPSS)
3	Manejo de inventarios
4	Marketing
5	Estadística
6	Negociación
7	Planificación
8	Evaluación a Proveedores
9	Administración Financiero

8. EXPERIENCIA LABORAL.

Tiempo de Experiencia.	2 años mínimo
Especificación de la experiencia.	Cargos similares
Contenido de la experiencia.	Empresas comerciales

9. CONDICIONES LABORALES REQUERIDAS.

- Se trabaja 8 horas diarias, de lunes a viernes de 08h00 a 12h00 y de 14h00 a 18h00, y los sábados de 08h00 a 12h00.
- Se trabajara horas extras cuando las condiciones así lo ameriten.
- Trabajo en equipo.
- Trabajo bajo presión.

10. REMUNERACIÓN.

El sistema de remuneración será establecido de acuerdo a la estructura salarial del mercado laboral, legislación laboral vigente y a la experiencia más comisiones, bono de desempeño y horas extras.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

JEFE DE CREDITO

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.

Código:	Número de ocupantes: 1
Área: Crédito y Cobranza	Fecha:
Supervisor: Gerente General	Supervisa a:

2. OBJETIVO DEL CARGO.

Efectuar revisiones constantes de las recaudaciones de ventas, referencias comerciales y cobro de deudas a clientes, al igual de informar a los vendedores de lo que acontece en la empresa dentro y fuera de ella.

3. ACTIVIDADES DEL CARGO.

- Recepción, información y orientación a personas externas e internas que se acerquen a la oficina.
- Analizar cartera vencida con los vendedores.
- Recibe y revisa las recaudaciones entregadas por Caja.
- Realiza las recaudaciones de facturas cobradas en oficina.
- Registro de referencias comerciales.
- Agilitar el cobro de cartera vencida a los clientes.
- Realiza el ingreso de los cobros de clientes al sistema informático de la empresa.
- Entregar el reporte de zonas para cada vendedor con sus respectivas facturas.
- Establecer calendarios de pagos tanto a proveedores y empleados.
- Revisiones de Pago de Roles
- Referencias personales y comerciales por teléfono.
- Llevar el archivo de facturas por cobrar de acuerdo a la zona y al vendedor.
- Hacer pedidos y proporcionar al personal de los materiales, útiles de oficina y otros improvisos.

AUTOR:
CORNELIO VICENTE RUILOVA GONZALEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

4. RESPONSABILIDADES.

- Es responsable de la resolución de asuntos financieros y emisión diaria de depósitos a bancos.
- Es responsable de ingresar los cobros en el sistema informático de la empresa.
- Es su responsabilidad de cubrir los cobros de clientes por parte del vendedor.
- Es responsable de analizar cartera vencida con los vendedores.
- Es responsable de llamar a clientes con cartera vencida para agilizar su cobro.
- Es su responsabilidad la emisión oportuna de reportes solicitados por los diferentes mandos.
- Custodia de valores, documentos, útiles de oficina, etc.

5. INTERFAZ DEL CARGO.

No	Actividades esenciales del cargo	Interfaz del cargo
1	Recepción, información y orientación a personas externas e internas que se acerquen a la oficina.	Cliente interno y externo
2	Agilizar el cobro de cartera vencida a los clientes.	Cliente externo
3	Analizar cartera vencida con los vendedores.	Cliente interno
4	Entregar el reporte de zonas para cada vendedor con sus respectivas facturas.	Cliente interno
5	Hacer pedidos y proporcionar al personal de los materiales, útiles de oficina y otros imprevistos.	Cliente interno



UNIVERSIDAD DE CUENCA

6. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA.

No	Nivel de Educación	Título
1	Secundaria	Bachiller en Administración o afines
2	Superior	Cursar carreras Económicas o afines

7. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS.

No	Conocimientos Académicos
1	Manejo de programas informáticos (Word, Excel, Adviser)
2	Servicio al Cliente
3	Administración Financiero

8. EXPERIENCIA LABORAL.

Tiempo de Experiencia.	2 año mínimo
Especificación de la experiencia.	Cargos similares
Contenido de la experiencia.	Empresas comerciales

9. CONDICIONES LABORALES REQUERIDAS.

- Se trabaja 8 horas diarias, de lunes a viernes de 08h00 a 12h00 y de 14h00 a 18h00, y los sábados de 08h00 a 12h00.
- Se trabajara horas extras cuando las condiciones así lo ameriten.
- Trabajo en equipo.
- Trabajo bajo presión.

10. REMUNERACIÓN.

El sistema de remuneración será establecido de acuerdo a la estructura salarial del mercado laboral, legislación laboral vigente y a la experiencia más comisiones, bono de desempeño y horas extras.

AUTOR:
CORNELIO VICENTE RUILOVA GONZALEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

JEFE DE BODEGA

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.

Código:	Número de ocupantes: 1
Área: Bodega	Fecha:
Supervisor: Gerente General	Supervisa a: Facturación (Digitador), Cajera, Chofer

2. OBJETIVO DEL CARGO.

Es el encargado de llevar el control y manejo de inventarios físicos, al igual de controlar los despachos y recepción de mercadería. Además debe controlar el diario de ventas y el diario de compras.

3. ACTIVIDADES DEL CARGO.

- Es el encargado de abrir y cerrar bodega.
- Recibe mercaderías mediante facturas de compra.
- Planificación de despachos por rutas y zonas
- Despacha las mercaderías vendidas.
- Devuelve productos en mal estado y en caso de existir devoluciones de mercaderías por parte de nuestros clientes verificar y autorizar la recepción correspondiente.
- Toda la mercadería que se reciba debe revisarse dentro del día y si así no fuere por causa mayor, cerciorarse que no hay productos refrigerados en espera de revisión, ya que estos deben ingresarse de manera inmediata a los refrigeradores respectivos, previa validación que el proveedor y transportista mantuvieron dicha cadena, en cuanto a tiempo y refrigerantes para no perder su cadena de frío.
- Asignación de tareas y delegación de funciones, coordinación con facturación.
- Controlar al personal.

AUTOR:
CORNELIO VICENTE RUILOVA GONZALEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Controlar la ejecución de la preparación de los pedidos realizados por los colaboradores de bodega.
- Para despachos de clientes verificar cada pedido y sellar el despacho.
- En caso de realizar una venta a crédito hacer firmar el documento, al cliente o al encargado de recibir la mercadería.
- Ordenar los productos en la bodega en lugares pre-establecidos.
- Planifica, controla y lleva a cabo trimestralmente los inventarios físicos.
- Mantiene limpia y ordenada la bodega.

4. RESPONSABILIDADES.

- Es responsable de realizar trimestralmente inventarios de la mercadería.
- Es responsable de comunicar oportunamente al departamento de ventas, que mercaderías no están rotando y no crear altos inventarios.
- Es su responsabilidad informar oportunamente al jefe de compras y a la administración de devoluciones a proveedores y clientes, faltantes de productos, etc.
- Si la fecha de caducidad de productos no están acorde con las exigencias del mercado reportar para no ser facturados.
- Es responsable del cuidado y control de las mercaderías y los activos a su cargo tales como, frigoríficos, estantes, coches para reparto, carros y canastas del comisariato, basureros y sus accesorios, muebles, maquinaria tales como cosedora de sacos, balanzas, selladora y vehículos de reparto.
- Responsable de enviar pedidos pendientes.
- Es responsable de la custodia de todas las mercaderías que se encuentran dentro de la bodega.
- Revisar facturas despachadas y entregadas que luego pasan a Cartera, para su aprobación o anulación.
- Es su responsabilidad el mantener limpia y ordenada la bodega.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

5. INTERFAZ DEL CARGO.

No	Actividades esenciales del cargo	Interfaz del cargo
1	Devuelve a los proveedores productos en mal estado.	Cliente externo
2	Devoluciones de mercadería por parte de los clientes	Cliente externo
3	Asignación de tareas y delegación de funciones, coordinación con facturación.	Cliente interno
4	En caso de realizar una venta a crédito hacer firmar el documento, al cliente o al encargado de recibir la mercadería.	Cliente externo
5	Controlar al personal.	Cliente interno

6. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA.

No	Nivel de Educación	Título
1	Secundaria	Bachiller en Administración o afines
2	Secundaria	Físico - Matemático
3	Superior	Cursar carreras Económicas o afines

7. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS.

No	Conocimientos Académicos
1	Contabilidad General
2	Manejo de programas informáticos (Word, Excel, Adviser)
3	Manejo de inventarios
4	Servicio al Cliente
5	Administración Financiero
6	Habilidad matemática

AUTOR:
CORNELIO VICENTE RUILOVA GONZALEZ



8. EXPERIENCIA LABORAL.

Tiempo de Experiencia.	2 año mínimo
Especificación de la experiencia.	Cargos similares
Contenido de la experiencia.	Empresas comerciales

9. CONDICIONES LABORALES REQUERIDAS.

- Se trabaja 8 horas diarias, de lunes a viernes de 08h00 a 12h00 y de 14h00 a 18h00, y los sábados de 08h00 a 12h00.
- Se trabajara horas extras cuando las condiciones así lo ameriten.
- Se trabajara por las noches cuando se tenga que despachar productos para los viajes.
- Trabajo en equipo.
- Trabajo bajo presión.
- Debe usar equipos de protección personal, como cinturón de seguridad, extintores.

10. REMUNERACIÓN.

El sistema de remuneración será establecido de acuerdo a la estructura salarial del mercado laboral, legislación laboral vigente y a la experiencia más comisiones, bono de desempeño y horas extras.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CONTADOR

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.

Código:	Número de ocupantes: 1
Área: Financiero	Fecha:
Supervisor: Gerente General	Supervisa a:

2. OBJETIVO DEL CARGO.

Llevar y mantener actualizada la contabilidad comercial, presupuestaria, administrativa de la empresa de acuerdo con las leyes vigentes. Responsable del sistema contable de la empresa, de la ejecución y revisión de gastos financieros y operativos, administrados por las demás áreas para un correcto control.

3. ACTIVIDADES DEL CARGO.

- Control permanente de las diferentes cuentas del balance,
- Registro de cuentas, elaboración de estados financieros, rol de pagos y otros imprevistos.
- Medir la rentabilidad de la empresa mediante presentación de los estados financieros.
- Realizar el pago de impuestos al SRI, y mantener los pagos al IESS.
- Interpreta y ejecuta las disposiciones legales tributarias vigentes y asegura su correcta aplicación.
- Superación permanente.
- De iniciativa emprendedora.
- Ética profesional y personal.
- Llevar un control interno eficiente.

4. RESPONSABILIDADES.

- Es responsable de presentar mensualmente a gerencia informes económicos y financieros.

AUTOR:

CORNELIO VICENTE RUILOVA GONZALEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Es su responsabilidad el entregar oportunamente valores para registrar en planillas de impuestos.
- Es su responsabilidad cada mes elaborar balances y presentar a gerencia.
- Es responsable el archivo de documentos relacionados a su función.
- Es responsable del asesoramiento en materia contable, fiscal y financiera.
- Es su responsabilidad el registrar el origen y aplicación de los recursos de una transacción.
- Debe elaborar estados financieros e informes para fines contables, fiscales, financieros y organizacionales.
- Es su responsabilidad el prever y detectar errores y desviaciones en los procedimientos y registros contables.
- Debe analizar y evaluar la política fiscal y sus implicaciones contables, financieras, económicas y sociales.

5. INTERFAZ DEL CARGO.

No	Actividades esenciales del cargo	Interfaz del cargo
1	Medir la rentabilidad de la empresa mediante presentación de los estados financieros.	Cliente interno
2	Realizar el pago de impuestos al SRI, y mantener los pagos al IESS.	Cliente externo
3	Asesoramiento a la Empresa en materia contable, fiscal y financiera.	Cliente interno

6. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA.

No	Nivel de Educación	Título
1	Superior	Ingeniería Comercial, Economía
2	Superior	Contabilidad Superior o afines

AUTOR:
CORNELIO VICENTE RUILOVA GONZALEZ



7. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS.

No	Conocimientos Académicos
1	Administración Financiera
2	Manejo de programas informáticos (Word, Excel, Adviser)
3	Leyes Contables (NIC)

8. EXPERIENCIA LABORAL.

Tiempo de Experiencia.	2 años
Especificación de la experiencia.	Cargos similares
Contenido de la experiencia.	Empresas comerciales

9. CONDICIONES LABORALES REQUERIDAS.

- Se trabaja 8 horas diarias, de lunes a viernes de 08h00 a 12h00 y de 14h00 a 18h00, y los sábados de 08h00 a 12h00.
- El empleado debe tener disponibilidad de tiempo parcial, aun en horas adicionales al horario habitual, según los requerimientos que la empresa disponga.
- Para el normal desarrollo de sus actividades dispone de los materiales necesarios en su puesto de trabajo.
- Trabajo en equipo.
- Trabajo bajo presión.

10. REMUNERACIÓN.

El sistema de remuneración será establecido de acuerdo a la estructura salarial del mercado laboral, legislación laboral vigente y a la experiencia más comisiones, bono de desempeño y horas extras.



ASISTENTE DE COMPRAS

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.

Código:	Número de ocupantes: 1
Área: Compras	Fecha:
Supervisor: Jefe de Compras	Supervisa a:

2. OBJETIVO DEL CARGO.

Es el encargado de realizar las proyecciones de compras para efectuar el pedido. También realizara reportes de todas las compras que se llevaran a cabo durante el día.

3. ACTIVIDADES DEL CARGO.

- Presupuestar reportes de compras.
- Realizar proyecciones de compras semanalmente.
- Realizar reportes de las compras que se llevan a cabo durante el día.
- Ingresar facturas de compras al sistema.
- Ayuda a la realización de inventarios trimestralmente.
- Ayudar al jefe de compras en lo que necesite.
- Limpieza del puesto de trabajo.

4. RESPONSABILIDADES.

- Es responsable de presupuestar las compras.
- Es su responsabilidad las proyecciones de compras.
- Responsable de proporcionar reportes de las compras.
- Es responsable de realizar los inventarios trimestralmente.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

5. INTERFAZ DEL CARGO.

No	Actividades esenciales del cargo	Interfaz del cargo
1	Presupuestar reportes de compras.	Cliente externo
2	Ayuda a la realización de inventarios trimestralmente.	Cliente interno
3	Ayudar al jefe de compras en lo que necesite.	Cliente interno

6. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA.

No	Nivel de Educación	Titulo
1	Superior	Ingeniería Comercial, Economía
2	Superior	Administrativas o afines
3	Superior	Contabilidad o afines

7. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS.

No	Conocimientos Académicos
1	Contabilidad General
2	Manejo de programas informáticos (Word, Excel, Adviser, SPSS)
3	Manejo de inventarios
4	Estadística
5	Negociación
6	Planificación
7	Administración Financiero

8. EXPERIENCIA LABORAL.

Tiempo de Experiencia.	1 año mínimo
Especificación de la experiencia.	Cargos similares
Contenido de la experiencia.	Empresas comerciales



UNIVERSIDAD DE CUENCA

9. CONDICIONES LABORALES REQUERIDAS.

- Se trabaja 8 horas diarias, de lunes a viernes de 08h00 a 12h00 y de 14h00 a 18h00, y los sábados de 08h00 a 12h00.
- Se trabajara horas extras cuando las condiciones así lo ameriten.
- Trabajo en equipo.
- Trabajo bajo presión.

10. REMUNERACIÓN.

El sistema de remuneración será establecido de acuerdo a la estructura salarial del mercado laboral, legislación laboral vigente y a la experiencia más comisiones, bono de desempeño y horas extras

VENDEDOR

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.

Código:	Número de ocupantes: 10
Área: Ventas	Fecha:
Supervisor: Jefe de Ventas	Supervisa a:

2. OBJETIVO DEL CARGO.

Realizar ventas de los diferentes productos, cumpliendo con las metas trazadas por la organización, al igual que la recaudación generada por las mismas. También debe asesorar al cliente, utilizando los medios y las técnicas a su alcance para conseguir que éste adquiera el producto ofrecido. Elaboración de informes cualitativos que recogen los movimientos de la competencia, las vicisitudes del mercado y el grado de aceptación del servicio. Concertación de visitas, administrar su territorio de ventas, contribuir a la solución de problemas tanto del cliente como de la empresa.

3. ACTIVIDADES DEL CARGO.

- Planificar las rutas en donde se realizara las ventas.

AUTOR:
CORNELIO VICENTE RUILOVA GONZALEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Efectuar recaudaciones de cobros generados por las ventas a los clientes.
- Realizar asesoramiento a los clientes de los diferentes productos y promociones que ofrece la empresa.
- Captación de nuevos clientes.
- Viajar a diferentes zonas de Azuay, Cañar y Morona Santiago para realizar las ventas.
- Elaboración semanalmente de diferentes informes sobre cantidad y productos vendidos, clientes, gastos de viáticos, etc.
- Solicitar autorización al Gerente de Ventas de pedidos, créditos, etc.
- Logro de metas en base a presupuestos y cuotas de ventas planteadas,
- Fomentar una cultura de servicio que diferencie al Competidor de la competencia.

4. RESPONSABILIDADES.

- Es responsable de cubrir eficazmente su zona de venta.
- Es responsable de regirse a las normas y reglamentos de la empresa.
- Es responsable del cobro total y oportuno generado por las ventas a los clientes.
- Es su responsabilidad de desembolsar a Caja las cantidades exactas que ha recaudado.
- Es su responsabilidad la captación de nuevos clientes.
- Es responsable de la comunicación oportuna a los clientes sobre los productos y promociones que ofrece la empresa.
- Es responsable de la custodia y el depósito en cuentas bancarias de la empresa las recaudaciones cobradas.
- Es responsable de informar a Gerencia cualquier cambio de tendencias o preferencias del mercado.
- Es responsable del cierre de ventas suficientes para el cumplimiento con las cuotas asignadas.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

5. INTERFAZ DEL CARGO.

No	Actividades esenciales del cargo	Interfaz del cargo
1	Efectuar recaudaciones de cobros generados por las ventas a los clientes.	Cliente externo
2	Realizar asesoramiento a los clientes de los diferentes productos y promociones que ofrece la empresa.	Cliente externo
3	Captación de nuevos clientes.	Cliente externo
4	Solicitar autorización al Gerente de Ventas de pedidos, créditos, etc.	Cliente interno

6. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA.

No	Nivel de Educación	Titulo
1	Superior	Egresado en Marketing o afines
2	Superior	Ingeniería en Marketing o afines

7. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS.

No	Conocimientos Académicos
1	Estrategias de Ventas
2	Servicio al Cliente
3	Marketing
4	Negociación
5	Habilidades Matemáticas

8. EXPERIENCIA LABORAL.

Tiempo de Experiencia.	2 años mínimo
Especificación de la experiencia.	Cargos similares
Contenido de la experiencia.	Empresas comerciales

AUTOR:
CORNELIO VICENTE RUILOVA GONZALEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

9. CONDICIONES LABORALES REQUERIDAS.

- Se trabaja 8 horas diarias, de lunes a viernes de 08h00 a 12h00 y de 14h00 a 18h00, y los sábados de 08h00 a 12h00.
- Se trabajara horas extras cuando las condiciones así lo ameriten.
- Debe realizar viajes a diferentes zonas de Azuay, Cañar y Morona Santiago, o a donde lo asigne el Gerente de ventas
- Trabajo en equipo.
- Trabajo bajo presión.

10. REMUNERACIÓN.

El sistema de remuneración será establecido de acuerdo a la estructura salarial del mercado laboral, legislación laboral vigente y a la experiencia más comisiones, bono de desempeño y horas extras.

CAJA / VENTAS

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.

Código:	Número de ocupantes: 1
Área: Administrativo	Fecha:
Supervisor: Gerente General	Supervisa a:

2. OBJETIVO DEL CARGO.

Disminuir los gastos operativos y aumentar la liquidez de la empresa obteniendo créditos largos con los proveedores y el pago de roles quincenales y mensuales.

3. ACTIVIDADES DEL CARGO.

- Obtener créditos largos con los proveedores.
- Realizar cobros a los clientes de la empresa durante el mes.
- Revisión de las cuentas de bancos.
- Cubrir los depósitos en los bancos.
- Realizar y revisar los pagos mensuales de gastos.

AUTOR:

CORNELIO VICENTE RUILOVA GONZALEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Establecer calendarios de pagos tanto a proveedores y empleados.
- Realizar pago de roles quincenales y mensuales.
- Pagos mensuales de préstamos bancarios.
- Pagos mensuales de préstamos con terceras personas.
- Pagos semanales a proveedores.
- Realizar pagos mensuales de activos fijos.
- Revisión de recaudación diaria de caja.
- Archivar semanalmente documentos.

4. RESPONSABILIDADES.

- Es su responsabilidad el negociar los créditos con los proveedores.
- Es responsable del pago semanal a los proveedores.
- El de realizar los cobros a los clientes.
- Es responsable del pago al personal de la empresa quincenalmente y mensualmente.
- Es su responsabilidad el pago mensual de préstamos adquiridos por la empresa.
- Es responsable de la recaudación conforme diaria de caja.
- Es responsable de la revisión de las cuentas bancarias y cubrir los depósitos en los bancos.



5. INTERFAZ DEL CARGO.

No	Actividades esenciales del cargo	Interfaz del cargo
1	Obtener créditos largos con los proveedores.	Cliente externo
2	Realizar cobros a los clientes de la empresa durante el mes.	Cliente externo
3	Realizar pago de roles quincenales y mensuales.	Cliente interno
4	Pagos mensuales de préstamos bancarios y a terceras personas.	Cliente externo
5	Pagos semanales a proveedores.	Cliente externo

6. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA.

No	Nivel de Educación	Título
1	Secundaria	Bachiller en Contabilidad
2	Secundaria	Bachiller en Administración o afines
3	Superior	Cursar carreras de Administración o afines

7. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS.

No	Conocimientos Académicos
1	Contabilidad General
2	Manejo de programas informáticos (Word, Excel, Adviser)
4	Servicio al Cliente
5	Negociación
6	Administración Financiero

8. EXPERIENCIA LABORAL.

Tiempo de Experiencia.	1 año mínimo
Especificación de la experiencia.	Cargos similares
Contenido de la experiencia.	Empresas comerciales

AUTOR:
CORNELIO VICENTE RUILOVA GONZALEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

9. CONDICIONES LABORALES REQUERIDAS.

- Se trabaja 8 horas diarias, de lunes a viernes de 08h00 a 12h00 y de 14h00 a 18h00, y los sábados de 08h00 a 12h00.
- Se trabajara horas extras cuando las condiciones así lo ameriten.
- Trabajo en equipo.
- Trabajo bajo presión.

10. REMUNERACIÓN.

El sistema de remuneración será establecido de acuerdo a la estructura salarial del mercado laboral, legislación laboral vigente y a la experiencia más comisiones, bono de desempeño y horas extras.

FACTURADOR-DIGITADOR

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.

Código:	Número de ocupantes: 1
Área: Bodega	Fecha:
Supervisor: Jefe de Bodega	Supervisa a:

2. OBJETIVO DEL CARGO.

Es el encargado de facturar por clientes y preparar los pedidos según el orden de la ruta correspondiente, al igual que emitir reportes de los datos de clientes, productos y precios.

3. ACTIVIDADES DEL CARGO.

- Facturación de las ventas.
- Se encarga de ingresar al sistema nuevos clientes con sus respectivos códigos.
- Preparar pedidos según el orden de la ruta y chóferes.
- Recibir llamadas de pedidos de clientes.

AUTOR:
CORNELIO VICENTE RUILOVA GONZALEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Atención al cliente en la bodega, y solucionar inconvenientes presentados.
- Emisión de lista de precios para vendedores.
- Emisión de pedidos para proveedores.
- Emisión de rutas para los chóferes.
- Realizar limpieza del puesto de trabajo y de bodega.

4. RESPONSABILIDADES.

- Es responsable de una facturación adecuada.
- Es responsable de la emisión de reportes de precios a vendedores.
- Es responsable de una atención al cliente oportuna, con entusiasmo y buen servicio.
- Es su responsable la emisión de reportes diarios de las ventas.
- Es responsable de la preparación de los pedidos (especificando los productos por peso, unidades, sacos, etc.), de las rutas adecuadas y chóferes.
- Es responsable del ingreso de nuevos clientes con sus códigos respectivos.
- Es su responsabilidad la limpieza y orden del puesto de trabajo y de bodega.

5. INTERFAZ DEL CARGO.

No	Actividades esenciales del cargo	Interfaz del cargo
1	Recibir llamadas de pedidos de clientes.	Cliente externo
2	Atención al cliente en la bodega, y solucionar inconvenientes presentados.	Cliente externo
3	Emisión de pedidos para proveedores.	Cliente externo
4	Emisión de rutas para los chóferes.	Cliente interno
5	Emisión de lista de precios para vendedores.	Cliente interno



UNIVERSIDAD DE CUENCA

6. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA.

No	Nivel de Educación	Título
1	Secundaria	Bachiller en Físico-Matemático o afines

7. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS.

No	Conocimientos Académicos
2	Manejo de programas informáticos (Word, Excel, Adviser)
4	Servicio al Cliente
5	Habilidad matemática

8. EXPERIENCIA LABORAL.

Tiempo de Experiencia.	6 meses
Especificación de la experiencia.	Cargos similares
Contenido de la experiencia.	Empresas comerciales

9. CONDICIONES LABORALES REQUERIDAS.

- Se trabaja 8 horas diarias, de lunes a viernes de 08h00 a 12h00 y de 14h00 a 18h00, y los sábados de 08h00 a 12h00.
- Se trabajara horas extras cuando las condiciones así lo ameriten.
- Se trabajara por las noches cuando se tenga que registrar las facturas para los viajes.
- Trabajo en equipo.

10. REMUNERACIÓN.

El sistema de remuneración será establecido de acuerdo a la estructura salarial del mercado laboral, legislación laboral vigente y a la experiencia más comisiones, bono de desempeño y horas extras.

AUTOR:
CORNELIO VICENTE RUILOVA GONZALEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ASISTENTE DE BODEGA / CAJA CHICA

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.

Código:	Número de ocupantes: 1
Área: Bodega	Fecha:
Supervisor: Jefe de bodega	Supervisa a:

2. OBJETIVO DEL CARGO.

Efectuar con destreza los registros y el control del efectivo recibido, al igual que el cuadre de caja, revisar los depósitos realizados por los vendedores y cobradores, atender a los clientes con un excelente servicio y entusiasmo.

3. ACTIVIDADES DEL CARGO.

- Recepción, información y orientación a personas externas e internas que se acerquen a las oficinas.
- Realizar un diario de ventas, donde registrara las facturas correspondientes.
- Realizar comprobantes de ingresos y egresos de caja.
- Efectuar el cuadre de caja chica diariamente.
- Entregar las recaudaciones diariamente conforme las disposiciones de la empresa.
- Recibir llamadas de pedidos de clientes.
- Atender a los clientes que llegan a la empresa a realizar sus compras con entusiasmo y buen servicio.
- Autoriza y proporciona dinero para gastos diarios, concilia viáticos entregados al personal que lo necesite con reporte de gastos.
- Manejar con eficiencia el programa informático de cajas que tenga la empresa.
- Proporciona al personal de los materiales y útiles de oficina; y otros imprevistos.
- Dar a conocer conciliaciones y arqueos mensuales a Administración y Gerencia.

AUTOR:
CORNELIO VICENTE RUILOVA GONZALEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Realizar limpieza del puesto de trabajo y su alrededor cuando lo amerite.

4. RESPONSABILIDADES.

- Es responsable del dinero de caja y manejo de cuenta bancaria.
- Su responsabilidad es el cuadre de caja.
- Es responsable de la emisión oportuna de reportes solicitados por los diferentes mandos.
- Los estados de cuenta del banco vayan a la par con el libro bancos de la empresa.
- Control del pago de Viáticos a los vendedores.
- Control de amortización de deudas tanto a personas naturales como jurídicas.
- Custodia de materiales y útiles de oficina, documentos, etc.

5. INTERFAZ DEL CARGO.

No	Actividades esenciales del cargo	Interfaz del cargo
1	Atender a los clientes que llegan a la empresa a realizar sus compras.	Cliente externo
2	Efectuar el cuadre diario de caja chica, y entregar las recaudaciones	Cliente interno
3	Recibir llamadas de pedidos de clientes.	Cliente externo
4	Control del pago de Viáticos a los vendedores	Cliente interno
5	Dar a conocer conciliaciones y arqueos mensuales a Administración y Gerencia.	Cliente interno



UNIVERSIDAD DE CUENCA

6. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA.

No	Nivel de Educación	Título
1	Secundaria	Bachiller en Contabilidad
2	Secundaria	Bachiller en Administración o afines
3	Superior	Cursar carreras de Administración o afines

7. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS.

No	Conocimientos Académicos
1	Contabilidad General
2	Manejo de programas informáticos (Word, Excel, Adviser)
3	Manejo de inventarios
4	Servicio al Cliente
5	Habilidad matemática

8. EXPERIENCIA LABORAL.

Tiempo de Experiencia.	1 año mínimo
Especificación de la experiencia.	Cargos similares
Contenido de la experiencia.	Empresas comerciales

9. CONDICIONES LABORALES REQUERIDAS.

- Se trabaja 8 horas diarias, de lunes a viernes de 08h00 a 12h00 y de 14h00 a 18h00, y los sábados de 08h00 a 12h00.
- Se trabajara horas extras cuando las condiciones así lo ameriten.
- Se trabajara por las noches cuando se tenga que despachar productos para los viajes.
- Trabajo en equipo.
- Trabajo bajo presión.



10. REMUNERACIÓN.

El sistema de remuneración será establecido de acuerdo a la estructura salarial del mercado laboral, legislación laboral vigente y a la experiencia más comisiones, bono de desempeño y horas extras.

AYUDANTE DE BODEGA

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.

Código:	Número de ocupantes: 7
Área: Bodega	Fecha:
Supervisor: Jefe de Bodega	Supervisa a:

2. OBJETIVO DEL CARGO.

Cargar y descargar la mercadería de los camiones de la empresa, almacenar y ordenar en los lugares asignados los diferentes productos y mantener siempre limpia la bodega.

3. ACTIVIDADES DEL CARGO.

- Sacar y entregar pedidos a tiempo.
- Cargar y descargar de productos.
- Almacenar y ordenar los productos en la bodega.
- Preparación de pedidos con especificación de cada producto en bodega y firma de responsabilidad.
- Entrega mediante facturas en cantidad y calidad de las mercaderías detalladas al cliente y firmas de responsabilidad, tanto del cliente y empleado para identificar responsabilidades.
- Realizar un correcto pesado, empaque y despacho de productos.
- Atención a clientes que lleguen a bodega.
- Entrega de productos pesados a los clientes.

AUTOR:
CORNELIO VICENTE RUILOVA GONZALEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Salir de viaje cuando lo requiera.
- Realizar limpieza de la bodega periódicamente.

4. RESPONSABILIDADES.

- Es responsable del transporte y cuidado de productos dentro de bodega.
- Es su responsabilidad cargar y descargar con seguridad los productos en los camiones.
- Es responsable de la entrega mediante facturas en cantidad y calidad de las mercaderías detalladas al cliente y firmas de responsabilidad, tanto del cliente y empleado.
- Es responsable del almacenamiento y orden en lugares asignados de los productos dentro de la bodega.
- Es su responsabilidad el pesado correcto, empaque y despacho de los productos.
- Es responsable de la entrega de productos pesados a los clientes que lleguen a comprar en la bodega.
- Es su responsabilidad la limpieza y aseo de la bodega.

5. INTERFAZ DEL CARGO.

No	Actividades esenciales del cargo	Interfaz del cargo
1	Atención a clientes que lleguen a bodega.	Cliente externo
2	Entrega de productos pesados a los clientes.	Cliente externo
3	Realizar un correcto pesado, empaque y despacho de productos.	Cliente externo

6. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA.

No	Nivel de Educación	Título
1	Secundaria	Bachiller en Físico-Matemático o afines



UNIVERSIDAD DE CUENCA

7. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS.

No	Conocimientos Académicos
1	Manejo de inventarios
2	Servicio al Cliente

8. EXPERIENCIA LABORAL.

Tiempo de Experiencia.	6 meses
Especificación de la experiencia.	Cargos similares
Contenido de la experiencia.	Empresas comerciales

9. CONDICIONES LABORALES REQUERIDAS.

- Se trabaja 8 horas diarias, de lunes a viernes de 08h00 a 12h00 y de 14h00 a 18h00, y los sábados de 08h00 a 12h00.
- Se trabajara horas extras cuando las condiciones así lo ameriten.
- Se trabajara por las noches cuando se tenga que despachar productos para los viajes.
- Trabajo en equipo.
- Trabajo bajo presión.
- Debe usar equipos de protección personal, como cinturón de seguridad, extintores.

10. REMUNERACIÓN.

El sistema de remuneración será establecido de acuerdo a la estructura salarial del mercado laboral, legislación laboral vigente y a la experiencia más comisiones, bono de desempeño y horas extras.

AUTOR:
CORNELIO VICENTE RUILOVA GONZALEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CHOFER

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.

Código:	Número de ocupantes: 2
Área: Bodega	Fecha:
Supervisor: Jefe de Bodega	Supervisa a:

2. OBJETIVO DEL CARGO.

El manejar y dar mantenimiento preventivo al vehículo de la empresa, al igual de transportar con seguridad la carga a los diferentes destinos.

3. ACTIVIDADES DEL CARGO.

- El manejar y cuidar el vehículo de la empresa.
- El transporte de mercaderías a las diferentes zonas del Azuay, Cañar y Morona Santiago.
- Realizar el mantenimiento preventivo al vehículo de la Empresa.
- Solicitar el dinero de los viáticos y justificar los mismos.
- Verificación de los despachos.
- Registro de los productos devueltos y pedir autorización de notas de crédito.
- Registrar firma de responsabilidad de entrega, y otros imprevistos.

4. RESPONSABILIDADES.

- Es responsable del vehículo de la Empresa, al igual que sus herramientas y accesorios.
- Es su responsabilidad realizar el mantenimiento preventivo del vehículo.
- Es responsable del llevar y controlar el arreglo del vehículo en la mecánica.
- Es responsable de las facturas y valores de las ventas.
- Es su responsabilidad que la mercadería este en buen estado en los puntos de ventas.

AUTOR:

CORNELIO VICENTE RUILOVA GONZALEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Es responsable de la limpieza y aseo del vehículo.

5. INTERFAZ DEL CARGO.

No	Actividades esenciales del cargo	Interfaz del cargo
1	Registro de los productos devueltos y pedir autorización de notas de crédito.	Cliente externo
2	Registrar firma de responsabilidad de entrega.	Cliente externo
3	Solicitar el dinero de los viáticos y justificar los mismos.	Cliente interno
4	Realizar el mantenimiento preventivo del vehículo	Cliente externo

6. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA.

No	Nivel de Educación	Título
1	Secundaria	Bachiller en Físico-Matemático o afines
2	Sindicato de Chóferes	Licencia Profesional

7. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS.

No	Conocimientos Académicos
1	Mecánica
2	Habilidad Matemática
3	Servicio al Cliente

8. EXPERIENCIA LABORAL.

Tiempo de Experiencia.	2 a 3 años
Especificación de la experiencia.	Cargos similares
Contenido de la experiencia.	Empresas comerciales

AUTOR:
CORNELIO VICENTE RUILOVA GONZALEZ



9. CONDICIONES LABORALES REQUERIDAS.

- Se trabaja 8 horas diarias, de lunes a viernes de 08h00 a 12h00 y de 14h00 a 18h00, y los sábados de 08h00 a 12h00.
- Se trabajara horas extras y por la noche cuando las condiciones así lo ameriten.
- No conducir más de 12 horas seguidas.
- Trabajo en equipo.
- Trabajo bajo presión.

10. REMUNERACIÓN.

El sistema de remuneración será establecido de acuerdo a la estructura salarial del mercado laboral, legislación laboral vigente y a la experiencia más comisiones, bono de desempeño y horas extras.



CAPITULO 4

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

Al termino de la actual monografía se puede concluir que se cumplieron los objetivos específicos planteados en el diseño de la tesina, es decir, se logro con éxito el análisis y descripción de cada puesto de trabajo, también la empresa “El Competidor” cuenta en estos momentos con una herramienta básica para el manejo y gestión del talento humano, que es el Manual de Funciones en donde se detallan las actividades y responsabilidades del personal, el objetivo general del cargo, la educación formal, los conocimientos académicos y la experiencia laboral requeridos.

La administración del talento humano, se dirige hacia enfoques sistemáticos y prácticos, multidisciplinarios y participativos, en donde el análisis y descripción de los puestos de trabajo, es un instrumento primordial para el establecimiento de políticas claras que se desarrollan en el área de recursos humanos, la información que nos proporciona es necesaria ya que nos facilita el manejo del personal de las empresas.

Ciertamente una de las estrategias principales en la administración del talento humano, es la elaboración de un Manual de Funciones, ya que mediante éste la empresa sabrá a que personas debe contratar para cada posición, delimitar las responsabilidades y las actividades que realizara, y los requerimientos específicos que demanda cada puesto.

Par finalizar, cuando las organizaciones definen correctamente los puestos de trabajo se facilitan las tareas en relación con el área de recursos humanos, como es el reclutamiento y selección de nuevos empleados, la capacitación y formación del personal, la evaluación de desempeño, el desarrollo de planes de carrera, el asegurarse de haber asignado todas las tareas que deben realizarse, etc.



4.2 RECOMENDACIONES

- Crear el departamento de Recursos Humanos, ya que la empresa cuenta con 30 empleados y esta en crecimiento, por lo que debe haber un encargado en el manejo apropiado del talento humano.
- La aplicación adecuada del manual de funciones, para un correcto desempeño del personal.
- La revisión y actualización periódica (mínimo una vez por año), del actual manual de funciones.
- La capacitación y formación constante del personal en los temas requeridos en cada puesto de trabajo, de esta manera se tendrá una visión clara para el desarrollo y planes de carrera.
- Crear procesos óptimos de reclutamiento y selección de nuevos empleados.
- Mantener buenas relaciones con todo el personal de la empresa, creando un buen ambiente de trabajo.



BIBLIOGRAFIA

1. **ALLES**, Martha Alicia, "Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias, 2a ed. Editorial Buenos Aires, Granica 2006.
2. **BOHLALDER**, Sherman, "Administración de Recursos Humanos", Thompson Editores, México – México 1999.
3. **DOLAN**, Simón L y más autores, "La Gestión de los Recursos Humanos", tercera edición, Madrid, Editorial McGraw – Hill, 2007.
4. **CHIAVENATO**, Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", octava edición, México D. F, Editorial McGraw - Hill, 2007.
5. **IVANCEVISH**, John M., "Administración de Recursos Humanos", novena edición, México D.F., Editorial McGraw – Hill, 2005.
6. www.marthaalles.com
7. www.gestiopolis.com
8. www.humanresources.about.com/od/glossaryo/Business_Management_Human_Resources_Dictionary_O.htm



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXOS

- Anexo 1: Cuestionario del análisis del puesto
- Anexo 2: Layout de la empresa

ANEXO 1



CUESTIONARIO DEL ANALISIS DEL PUESTO

Nombre y Apellido: _____ Fecha: _____

Nombre de su puesto: _____

Departamento: _____

Nombre del Supervisor: _____

Cargo del Supervisor: _____

1. ¿Cuál es el objetivo general de su puesto?

2. ¿Cuál fue su ultimo puesto? Si fue en otra empresa, anote en cual.

3. ¿A qué puesto espera que lo asciendan?

4. Si usted supervisa a otros, anote sus nombres y cargos.

AUTOR:

CORNELIO VICENTE RUILOVA GONZALEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

5. Si supervisa a otros, marque aquellas actividades que son parte de sus deberes de supervisión:

☐ Contratar	☐ Desarrollar	☐ Dirigir	☐ Castigar
☐ Orientar	☐ Programar	☐ Medir el desempeño	☐ Despedir
☐ Capacitar	☐ Aconsejar	☐ Ascender	☐ Entrenar
☐ Presupuestar	☐ Remunerar	☐ Otros _____	

6. Describa los contactos personales que debe tener para desempeñar su trabajo.

Nombre	Razón
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

7. ¿Cómo describiría la buena realización y los resultados de su trabajo?

8. Deberes del puesto. Describa brevemente la tarea (que hace), el procedimiento (como lo hace) y el propósito (por qué lo hace). Señale aquellos deberes que considera los más importantes o los más difíciles.

a) Deberes diarios.

AUTOR:
CORNELIO VICENTE RUILOVA GONZALEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

b) Deberes periódicos (indique si son semanales, mensuales, trimestrales, etcétera)

c) ¿Hace cuánto tiempo que cumple estos deberes?

d) ¿Cumple ahora deberes innecesarios? En caso afirmativo, descríbalos.

e) ¿Debería cumplir deberes que no se incluyen en su puesto? En caso afirmativo, descríbalos.

9. Responsabilidades. Describir las responsabilidades en su puesto.

De equipo y maquinaria _____

De los márgenes de ganancia _____

De gastos _____

De relaciones exteriores _____

De seguridad _____

Otros _____

AUTOR:

CORNELIO VICENTE RUILOVA GONZALEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

10. Educación. Marque el espacio en blanco que indique los requisitos académicos del puesto, no su educación.

___ Primaria ___ Secundaria ___ Superior ___ Postgrado

Indique su escolaridad cuando llegó a este puesto.

11. Experiencia. Marque la experiencia necesaria para desempeñar el trabajo:

___ Ninguna ___ Uno a tres años
___ Un mes a seis meses ___ Tres a cinco años
___ Seis meses a un año ___ Más de cinco años

Indique la experiencia que tenía cuando llegó a este puesto.

12. Habilidades. Anote las habilidades necesarias para el desempeño de su trabajo, intelectuales, manuales, (por ejemplo, exactitud, precisión en el manejo de herramientas, alerta, método de trabajo, etcétera)

Intelectuales _____

Manuales _____

Anote las destrezas que ya poseía cuando llegó a este puesto

13. Condiciones Físicas. Anote el grado de esfuerzo físico y mental necesarias para realizar su trabajo.

<i>Mentales</i>	<i>%</i>	<i>Físicos</i>	<i>%</i>
Liderazgo	_____	Utilización de manos	_____
Comunicación	_____	Utilización de piernas	_____
Iniciativa	_____	Utilización de fuerza	_____
Agilidad	_____	Utilización de la vista	_____
Creatividad	_____	Utilización de oídos	_____

AUTOR:

CORNELIO VICENTE RUILOVA GONZALEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

14. Equipo. ¿En su trabajo tiene que usar equipo? Si___ No___ En caso afirmativo, anote el equipo y señale si lo usa poco, a veces o con frecuencia.

Equipo	Poco	A veces	Con frecuencia
a) _____	_____	_____	_____
b) _____	_____	_____	_____
c) _____	_____	_____	_____
d) _____	_____	_____	_____

En caso de utilizar computadora anote los programas que utiliza:

- | | | |
|----------|----------|----------|
| 1) _____ | 3) _____ | 5) _____ |
| 2) _____ | 4) _____ | 6) _____ |

15. Requisitos especiales. Describir.

Viajes _____

Trabajo Nocturno _____

Horas Extras _____

Fines de semana _____

Otros _____

LA EMPRESA AGRADECE SU COLABORACION

Este cuestionario debe ser entregado a su Jefe Departamental.

AUTOR:
CORNELIO VICENTE RUILOVA GONZALEZ

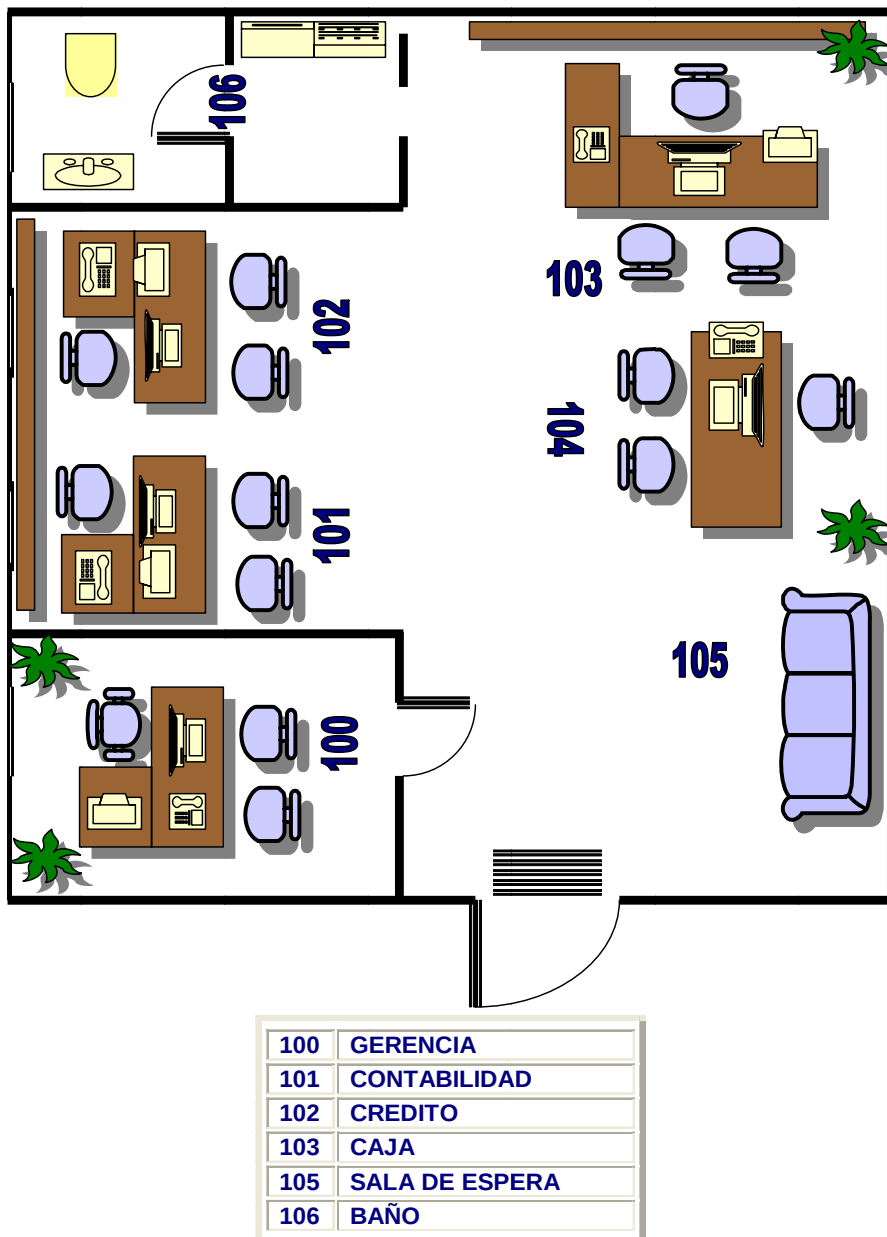


UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXO 2

LAYOUT DE LA EMPRESA

AREA ADMINISTRATIVA¹



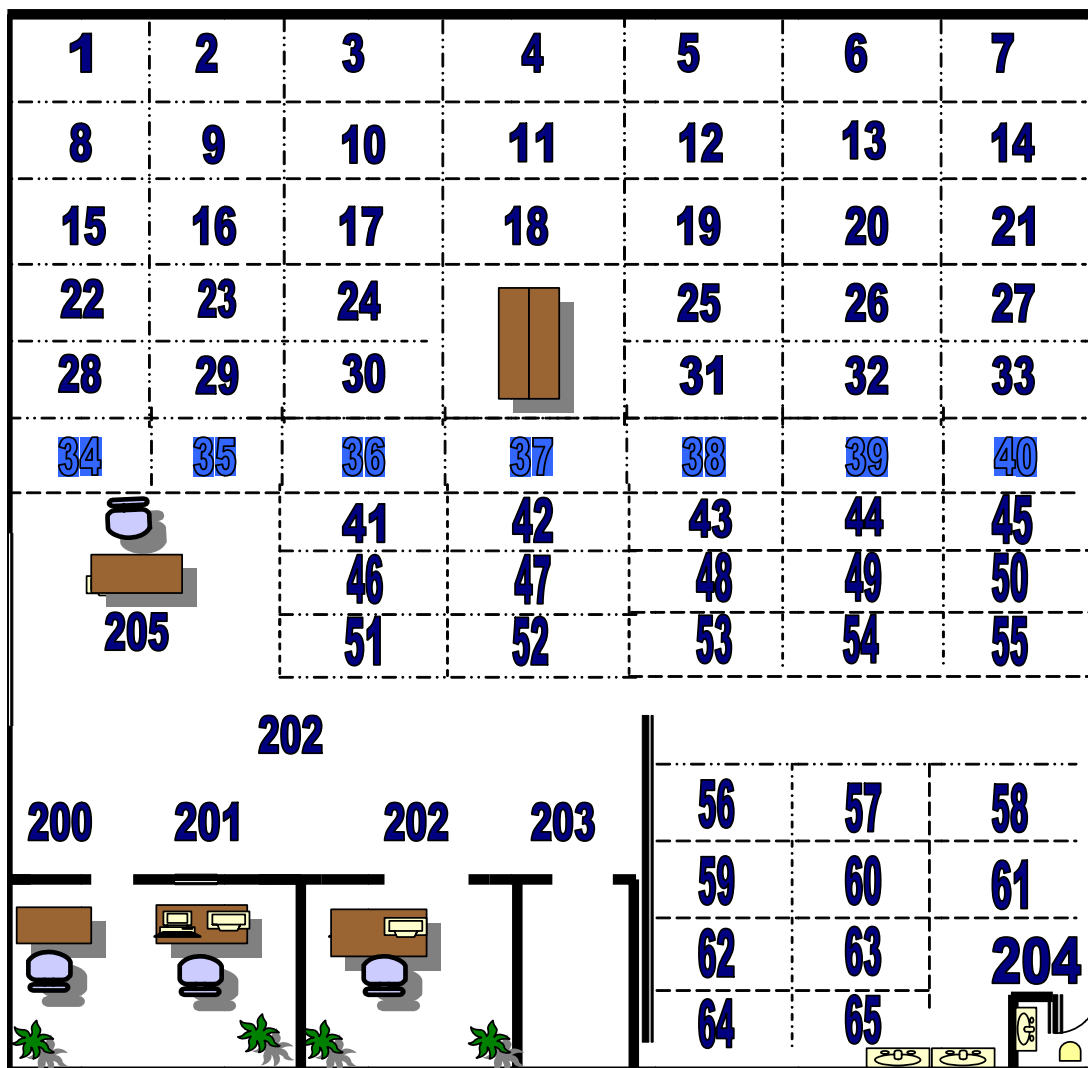
¹ Archivos de la Empresa "El Competidor". Fuente Gerencia

AUTOR:
CORNELIO VICENTE RUILOVA GONZALEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

AREA DE BODEGAS²



BODEGA	
200	VENTAS
201	COMPRAS
202	ADMINISTRACION
203	ARCHIVO
204	BAÑO
205	J. BODEGA

²Archivos de la Empresa “El Competidor”. Fuente Gerencia