



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“Proceso de Aplicación y Compensación de Personas para el equipo
de Ventas de la Empresa VATEX”

Tesis previa a la obtención del título de
Ingeniero Comercial

AUTORES: PATRICION ANDRÉS SALINAS VÁZQUEZ
DINO JAVIER VELETANGA TORRES

DIRECTOR: ING. HUMBERTO JARAMILLO GRANDA

CUENCA, ECUADOR

2009

Autoría

Los autores son los únicos responsables de los conceptos, conclusiones y observaciones emitidas en la presente tesis.

Patricio Andrés Salinas Vásquez

Dino Javier Veletanga Torres

Agradecimientos

Al culminar la presente tesis queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento al Ing. Humberto Jaramillo Granda por haber sido nuestro director en la realización de este trabajo investigativo, quien ha sido una persona paciente y comprometida en su dirección. De igual manera expresar a cada uno de los profesores por compartir día a día sus conocimientos, de manera especial a la Psic. Mónica Rodas por toda su colaboración.

Un agradecimiento a la Empresa "VATEX" y a cada uno de los directivos de los diferentes departamento en especial a la Sra. María Eugenia Zhunio, que sin ningún interés brindaron todo el apoyo necesario, facilitándonos toda la información y los recursos para la realización del presente trabajo.

A Dios y a nuestros padres por todo el apoyo incondicional por habernos encaminado a lograr la culminación de nuestra carrera.

Andrés Salinas

Dino Veletanga

Dedicatoria

Esta tesis la dedico a mis padres y a toda mi familia, siendo ellos mi inspiración y ejemplo a seguir para poder culminar mi carrera con éxito.

Andrés S.

Dedicatoria

El presente trabajo está dedicado a mis padres, mi hermano, amigos y familiares que me ayudaron y participaron dentro de este proceso de preparación académica y humana, gracias por todo su apoyo, paciencia, y comprensión durante esta etapa de mi vida.

Dino

Indicé de contenidos

Autoría.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Indicé de contenidos.....	vi
Resumen.....	ix
Abstract.....	x
Introducción.....	1
Capítulo I.....	2
1. Marco Teórico.....	3
1.1 La Empresa.....	3
1.2 Antecedentes de la Empresa.....	3
1.2.1. Análisis Histórico.....	3
1.3 Situación actual de la Empresa.....	4
1.4 Misión y Visión.....	4
1.4.1 Misión.....	4
1.4.2 Visión.....	4
1.4.3 Valores.....	5
1.4.4 Aspiraciones empresariales.....	5
1.4.5 Análisis FODA.....	6
1.4.6 Matriz FODA.....	7
1.4.7 Formalidad empresarial.....	9
1.5 Objetivos de la Empresa.....	10
1.5.1 Objetivo General.....	10
1.5.2 Objetivos Específicos.....	10
1.5.3 Metas para el año 2009.....	11
1.5.4 Estrategias Empresariales.....	11
1.5.5 Promociones.....	12
1.5.6 Recursos Humanos.....	12
1.6 Estructura Organizacional.....	14
1.6.1 Definiciones de las respectivas áreas:.....	17
1.7 Personal de Ventas.....	18
1.7.1 Actividades de Post-Venta.....	19
1.7.2 Control.....	19
1.7.2.1 Preventivo.....	20
1.7.2.2 Concurrente.....	20
1.7.2.3 Posterior.....	21
1.8 Horarios.....	21

Capítulo II.....	23
2 Proceso de Aplicación de Personas.....	24
2.1 Diseño de Cargos.....	24
2.1.1 Modelos para el diseño de Cargos.....	25
2.1.1.1 Modelo Clásico o Tradicional.....	26
2.1.1.2 Modelo de Relaciones Humanas.....	27
2.1.1.3 Modelo Situacional o Contingente.....	28
2.1.2 Descripción y Análisis de Cargos.....	31
2.1.2.1 Descripción de Cargos.....	31
2.1.2.1.1 Descripción del cargo de vendedor.....	32
2.1.2.1.2 Descripción del cargo de cajero.....	34
2.1.2.1.3 Descripción del cargo de administrador.....	35
2.1.2.2 Análisis de Cargos.....	37
2.1.2.3 Perfiles de los cargos.....	43
2.1.2.3.1 Perfil de Vendedor.....	43
2.1.2.3.2 Perfil Cajero.....	44
2.1.2.3.3 Perfil Administrador.....	45
2.1.3 Métodos de la recolección de datos sobre cargos.....	46
2.1.3.1 Método de la Entrevista.....	46
2.1.3.2 Método del Cuestionario.....	47
2.1.3.3 Método de la Observación.....	48
2.1.3.4 Etapas del proceso de análisis de Cargos.....	50
2.1.3.4.1 Etapas de Planeación:.....	50
2.1.3.4.2 Etapas de Preparación.....	51
2.1.3.4.3 Etapas de Realización.....	51
Capítulo III.....	53
3 Proceso de Compensación de Personas.....	54
3.1 Remuneración.....	57
3.1.1 Diseño del sistema de Remuneración.....	58
3.1.2 Administración de Salarios.....	60
3.1.2.1 Objetivos de la Administración de Sueldos.....	61
3.1.2.2 Fundamentos de la administración de salarios.....	62
3.1.3 Evaluación y clasificación de cargos.....	62
3.1.3.1 Métodos de evaluación de Cargos.....	63
3.1.4 Investigación Salarial.....	64
3.1.4.1 Calculo de la muestra.....	64
3.1.4.1.1 Tamaño para la muestra Externa:.....	65
3.1.4.1.2 Tamaño para la muestra Interna.....	68
3.1.5 Efectos de los Salarios.....	70
3.1.6 Política Salarial.....	72
3.2 Programa de Incentivos.....	73
3.2.1 Recompensas y Sanciones.....	75
3.2.1.1 Recompensas.....	75
3.2.1.2 Sanciones.....	76
3.2.2 Nuevos modelos en remuneración.....	77
3.2.2.1 Remuneración Fija.....	77

3.2.3	Remuneración Variable	77
3.2.3.1	Sistema de Remuneración Variable.....	78
3.2.4	Participación en los Resultados Alcanzados.....	79
3.2.5	Remuneración por Competencias	80
3.2.6	Como diseñar un plan de incentivos	82
3.3	Beneficios y Servicios.....	83
3.3.1	Clases de Beneficios Sociales	84
3.3.2	Objetivo de los Planes de beneficios	85
3.3.3	Diseño de paquete de beneficios.....	86
3.3.4	Costos de los beneficios sociales.....	86
3.3.5	Previsión Social y Previsión Privada	87
3.4	Aplicación práctica a la empresa Vatex.....	88
3.4.1	Proceso de Selección por Competencias (Método MPC).....	94
3.4.1.1	Pasos para el desarrollo de la matriz MPC	96
3.4.1.2	Matriz de Selección y Calificación para un VENDEDOR.....	97
3.4.1.3	Matriz de Selección y Calificación para un CAJERO	99
3.4.1.4	Matriz de Selección y Calificación para un ADMINISTRADOR	101
3.4.1.5	Tareas y Competencias seleccionadas con el método MPC.....	103
3.4.1.6	Aplicación práctica de la evaluación por competencias.....	104
3.4.1.6.1	Cuadro de evaluación por competencias para el Vendedor	105
3.4.1.6.2	Cuadro de evaluación por competencias para el Cajero	107
3.4.1.6.3	Cuadro de evaluación por competencias para el Administrador	109
3.4.1.7	Presentación de Resultados de la Evaluación por competencias.....	111
3.4.1.7.1	Resultado de la evaluación realizada a los Administradores	111
3.4.1.7.2	Resultado de la evaluación realizada a los Cajeros	116
3.4.1.7.3	Resultado de la evaluación realizada a los Vendedores	121
3.4.2	Aplicación del sistema de Remuneración Variable.....	126
3.4.2.1	Vendedor.....	127
3.4.2.2	Cajero	127
3.4.2.3	Administrador.....	128
CAPITULO IV.....	129	
4	Resultados y Recomendaciones.....	130
4.1	Informe del estudio	130
4.2	Conclusiones	131
4.3	Recomendaciones.....	132
4.4	Anexos	133
4.4.1	Manuales de la empresa Vatex.....	i
4.4.2	Tabla Sectorial	xxv
4.4.3	Aplicación de la Encuesta Interna	xxviii
4.4.4	Aplicación de la Encuesta Externa	xxix
4.4.5	Aplicación de la evaluación por competencias.....	xxx
5	Bibliografía.....	127

Resumen

La presente tesis aborda temas esenciales de la Gestión de Recursos Humanos, específicamente la Aplicación y Compensación de personas que participan dentro del equipo de ventas de la empresa VATEX. Se propone un nuevo proceso para el análisis de cargos, el sistema de remuneración y la reestructuración del plan de beneficios del personal.

Entre los objetivos está incrementar la satisfacción de los empleados por medio de incentivos al cumplimiento de los montos de ventas preestablecidos y el desempeño en general dentro de su cargo. Teniendo como meta potencializar las ventas, maximizar utilidades y una eficiente atención al cliente. Para ello se ha desarrollado matrices de evaluación propuestas por los autores, que servirán como una guía para la valoración y la remuneración de los empleados. Las propuestas y desarrollo de la presente tesis, están basadas en los nuevos conceptos y procesos de evaluación y remuneración existentes.

Abstract

This project covers topics essential to Human Resource Management, specifically the Application and Compensation of people who are part of the sales team of the company VATEX. A new process for analysis of positions, remuneration system and the restructuring of the staff benefit plan are proposed.

Among the objectives is the increasing of worker satisfaction through bonuses upon achieving pre-established sales goals and the general job performance. The objective is to enhance sales, maximize profit and efficiency of customer service. To accomplish this, the authors have proposed evaluation matrices, which will serve as a guide for the evaluation and remuneration of the employees.

The proposals and development of this project are based on the newest concepts and processes of evaluation and remuneration currently available.



A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Gabriela Estrella C.', written over a horizontal line.

Introducción

La presente tesis es una fuente de información para directivos que laboran dentro de la empresa VATEX, el objetivo del desarrollo de este tema de tesis es mostrar procesos actuales para la de aplicación y compensación de empleados para el área de ventas y comercialización.

Se ha dedicado el presente trabajo con el objetivo de proponer a la empresa Vatex, un proceso de aplicación de personal en el cual se incluyen: la descripción, análisis, perfil, evaluación de cargos, y métodos para la compensación y remuneración de los mismos,

La evaluación de cargos se lo realizo mediante la aplicación del método basado en competencias, el cual se fundamenta para su análisis en la calificación de los empleados por su desempeño dentro de sus actividades cotidianas del puesto. Mientras tanto que para determinar la compensación o remuneración de los empleados se aplico el método de remuneración variable, en el cual la remuneración que percibe el empleado depende de sus montos de ventas, y solo en el caso de cajero su remuneración variable depende del desempeño de sus competencias.

Capítulo I

1. Marco Teórico

Visión Pionera

VATEX nace como un almacén que se dedicaba a la comercialización de telas, pero con el nombre de Vásquez Textiles, y luego se vio la posibilidad de comercializar prendas de vestir ya confeccionadas y en serie por lo se empezó a incursionar en la venta de la ropa ya confeccionada.

Fundación de Vatex

La marca Vatex nace el 4 de Julio de 1962 en la ciudad de Cuenca, en su local principal, todavía existente, ubicado en las calles Padre Aguirre 11-26 y Lamar, sus fundadores son el señor Humberto Vásquez Banegas y su esposa Zoila Ordoñez. Según información obtenida de parte de su fundador, la empresa Vatex, desde ese entonces ya contaba con la fábrica de ropa de esta marca, en la que se producía jeans y casacas Vatex.

1.1 La Empresa

Vatex es una empresa familiar cuencana productora y comercializadora de prendas de vestir, pertenece al ramo textil.

La marca Vatex, según sus directivos y propietarios se encuentran con miras hacia el crecimiento, posicionamiento de mercado y de innovación en el servicio, para así llegar a posicionarse en las principales ciudades del país y a largo plazo lograr expandirse internacionalmente; la marca Vatex representa moda a precios accesibles a momento de vestir.

1.2 Antecedentes de la Empresa

1.2.1. Análisis Histórico

Fueron los pantalones jeans los que resaltaron y dieron un verdadero impulso a la moda de la juventud de aquella época (James Dean marco el inicio de la moda de los jeans).

En una entrevista con el Fundador de la marca, el Sr. Humberto Vásquez, nos comento, que poco a poco la marca Vatex se fue consolidando y posicionándose hasta llegar a tener el reconocimiento y aceptación de la sociedad económica media alta y alta de la ciudad de Cuenca. Luego con el crecimiento de la ciudad, y la mayor demanda de mercado se decide en el año de 1989 inaugurar su primera sucursal que se encontraba ubicada en las calles General Torres y Bolívar; de ahí hasta la fecha, Vatex cuenta con 9 amplias sucursales en la ciudad de Cuenca. Con miras de proyección de expansión a nivel nacional.

La empresa abrió su primera sucursal fuera de la ciudad de origen, incursionando en la ciudad de Ambato (Año 2005), la ciudad de Loja (Año 2006) y en la ciudad de Quito (Año 2007)

“El Crecimiento que se ha logrado es gracias al esfuerzo de todo el personal que a lo largo de estos años han laborado en esta empresa, ayudándonos a formar un solo equipo responsable, honesto, capaz, positivo, y con verdaderas ganas de triunfar”, indica el Presidente de Vatex, el Sr. Humberto Vásquez Banegas.

1.3 Situación actual de la Empresa

La información que presentamos a continuación, fue desarrollada y proporcionada gracias al asesoramiento y apoyo de uno de los miembros del directorio de la Empresa VATEX, el Ing. Com. Edwin Vásquez.

1.4 Misión y Visión

1.4.1 Misión

Brindar a nuestros clientes moda y calidad, en sus prendas de vestir a precios muy accesibles, creando un espacio cómodo y con un servicio de ventas eficiente a fin de cumplir con sus expectativas.

1.4.2 Visión

Ser la marca de la mayor y mejor cadena ecuatoriana de almacenes de moda, reconocida para deleitar a los clientes, incorporando permanentemente a nuevos clientes, manteniendo fieles a los actuales, generando confianza y credibilidad a través de ofrecer los mejores productos a precios justos y con servicio excelente.

1.4.3 Valores

Ética.- El apropiado comportamiento basado en esta cualidad permite que fluyan las actividades entre compañeros y clientes. Esto Magnifica la marca.

Calidez.- Refleja el amor, la vocación y el gusto propio por servir a los demás. Es la afectividad, la cordialidad, y la amabilidad en el trato con nuestros compañeros, clientes, socios comerciales y demás. Es sello de la atención que nos gusta recibir y brindar al otro.

Trabajo en Equipo.- Permite organizarse de mejor manera, incrementándose la calidad del comercio interno y externo por medio de la colaboración, respeto y escucha con el fin de disminuir las cargas del trabajo.

Responsabilidad.- Cumplir los objetivos de la empresa diariamente.

Entrega.- Dar lo mejor de sí mismos, aportando y sugiriendo mejoras para la empresa en su contexto global, eliminando actividades no necesarias.

Agilidad.- Es la facilidad y soltura con las cuales desarrollamos nuestras labores y procesos, atendiendo de manera satisfactoria a nuestros clientes. Es hacerle la vida más fácil y confortable a nuestros compañeros y clientes, realizando cada proceso adecuadamente.

1.4.4 Aspiraciones empresariales

Según sus propietarios y siendo una empresa familiar, ponen a consideración:

- Llegar a la 5ta. Generación, considerando que llegar a la 3ra generación es un reto en las empresas familiares del Ecuador. (Según Arq. MBA Marcelo Mantilla)
- Tener una red de sucursales en las principales capitales de provincias del Ecuador.

1.4.5 Análisis FODA

El análisis FODA que se presentara a continuación fue obtenido, mediante la autorización de su Gerente General la Sra. Janeth Vásquez, de la red interna de la empresa, llamado el mensajero Vatex.

Fortalezas

- Marca posicionada (43 años en el mercado cuencano)
- Experiencia
- Precios accesibles
- Variedad de productos para todas las edades
- Pagina Web
- Base de datos de clientes frecuentes de 40.000 a nivel nacional

Oportunidades

- Mercados de Guayaquil, Manta, Azogues debido a que los mismos clientes han sugerido que implantemos sucursales.
- Amplitud en modelos de chompas, jeans, buzos, camisetas, zapatos y accesorios para vestir.
- Restricción al contrabando de maleteros

Debilidades

- Falta de uniformidad en decorado interior.
- Descuido de escaparates.
- Falta amplitud en calzado.
- Exceso de tiendas en el centro.
- No hay seguimiento a los clientes para evaluar post venta.
- Precios muy económicos hace que la gente relacione con mala calidad.

Amenazas

- Competencia.
- Maleteros (gente que viaja al exterior trae en maletas y vende en los hogares. mercado informal)
- El bajo tipo de cambio de los países vecinos: como Brasil, Perú, Colombia. Da preferencia a mayor importación.

- Mercadería china.
- Aguda crisis económica a nivel mundial (2008 -2009)
- Aranceles y restricción de las importaciones

1.4.6 Matriz FODA

	<p align="center"><u>Oportunidades</u></p> <p>1. Mercados de Guayaquil, Manta, Azogues debido a que los mismos clientes han sugerido que implantemos sucursales.</p> <p>2. Amplitud en modelos de chompas, jeans, busos, camisetas, zapatos y accesorios para vestir</p>	<p align="center"><u>Debilidades</u></p> <p>1. Falta de uniformidad en decorado interior</p> <p>2. Descuido de escaparates.</p> <p>3. Falta amplitud en calzado</p> <p>4. Exceso de tiendas en el centro</p> <p>5. Precios muy económicos hace que la gente relacione con mala calidad</p>
<p align="center"><u>Fortalezas</u></p> <p>1. Marca posicionada (43 años en el mercado cuencano)</p> <p>2. Experiencia</p> <p>3. Precios accesibles</p> <p>4. Variedad de productos para todas las edades</p> <p>5. Pagina Web</p> <p>6. Base de datos de clientes frecuentes de</p>	<p>Conocimiento del mercado</p> <p>Atender a varios grupos de clientes</p> <p>Innovacion y comodida en servicios</p>	<p>Debilidad en la Imagen</p> <p>Ampliar los modelos de lineas de calzado</p> <p>Especializar lastiendas por lineas de productos y desarrollar las ventas virtuales online</p>
<p align="center"><u>Amenazas</u></p> <p>1. Competencia.</p> <p>2. Maleteros (gente que viaja al exterior trae en maletas y vende en los hogares. mercado informal)</p> <p>3. El bajo tipo de cambio de los paises vecinos: como Brasil, Perú, Colombia. Da preferencia a mayor importación.</p> <p>4. Mercadería china.</p>	<p>Analisis de la competencia y desarrollo de planes para incursionar en esos mercados</p> <p>Poder de negociacion con paises vecinos para negociaciones</p>	<p>Amplitud en decoracion para atraer a nuevos clientes</p> <p>Incrementar las lineas de calzado y la variedad en el producto</p> <p>Posionamiento de la marca VateX en el consumidor con productos de calidad</p>

El análisis siguiente esta hecho bajo nuestro criterio, pero basándonos en el FODA recibido por parte de los directivos de la empresa.

Fortalezas

Se ha considerado como una fortaleza el hecho de que la empresa venga posicionada dentro del mercado cuencano por 43 años, en el lapso de este periodo se ha corregido y se continua corrigiendo varios procesos que han sido detectados en el transcurso de este tiempo; hasta el punto que se ha generado la necesidad de desarrollar algunos departamentos más de los

existentes a los inicios de la Empresa, es el caso específico del departamento de Recursos Humanos, la experiencia es otro de los factores que ayudado a posicionar la empresa dentro de la industria textil en el país, nos encaminamos a diversificar los productos y por ende a incrementar las líneas para las diferentes edades y géneros. El adelanto de la tecnología es otro factor que no podemos descuidar, por lo se vio la necesidad de incrementar un enlace web hacia las tiendas, para que los clientes puedan estar al tanto de las últimas tendencias, brindándoles mayor comodidad.

Oportunidades

Entre una de las metas a largo plazo, por parte de los directivos de la empresa, a un futuro, es el de llegar con tiendas a nivel nacional a todas las provincias del Ecuador. En la actualidad se ha logrado llegar a diferentes puntos gracias a un esfuerzo por parte de directivos y a su dueño el Sr. Humberto Vásquez, la necesidad de expansión de las tiendas se dio, ya que la mayoría de los clientes fueron los asesores directos para la empresa, en sus sugerencias nos has manifestado la apertura de sucursales en diferentes puntos a nivel nacional, La empresa ha acogido sus sugerencias y a tomado decisiones para realizar los estudios de factibilidad del negocio, en los lugares que ahora se encuentran las tiendas VATEX, pero siempre manteniendo la tendencia con modelos innovadores, a la vanguardia a de la moda.

Debilidades

Una de las principales debilidades de la empresa es mantener la uniformidad de la decoración en todas las tiendas VATEX se ha tratado de mantener la tendencia, pero en la actualidad se ha descuidado, la competencia de la mayoría de las tiendas es una fuerte debilidad para la empresa, la mayoría de las tiendas en el centro de la ciudad ofrecen prendas de vestir. El hecho de que la empresa tenga la distribución de algunas marcas exclusivas y se ofrezca a precios más bajos que otras marcas, el público en general, asocian a estas marcas con ropa de mala calidad.

Amenazas

El ingreso de la mercadería de procedencia China es una gran amenaza, ya que la gente da preferencia a ese tipo de mercadería (económica) pero sin darse cuenta que es de baja durabilidad, la profunda crisis económica mundial que afecta a las principales potencias del mundo y sus repercusiones a los países tercermundistas en sus economías. Otra amenaza muy importante que afecta a la empresa, es la gente que viaja al exterior y trae mercadería en especial ropa, esta mercancía se comercializa a precios más bajos por razones de que al ingresar al país no son declarados los impuestos y pueden ser vendidos a precios más bajos.

1.4.7 Formalidad empresarial

Planificación

Esta técnica consiste en estudiar cual va a ser, la actividad a desarrollar.

❖ Políticas actuales:

Las políticas que se presentan tienen su fuente en el mensajero VateX a las cuales se pudieron acceder mediante el permiso de la Sra. Janeth Vásquez Gerente de la empresa.

Estas políticas se han establecido con el transcurso de tiempo y la experiencia de sus directivos.

- Conservar la calidad de todas las marcas de los productos
- En todas las prendas VATEX incluir el texto "Hecho en Ecuador".
- Calidad en el servicio de venta y post-venta.
- Respetar los mandos en los flujos de información y la responsabilidad de las funciones de cada puesto.
- Atender las preferencias de la gente y cumplir con sus necesidades
- Buscar siempre dos o más proveedores que ofrezcan calidad y buen precio.
- Evaluar a los proveedores.
- Considerar las tendencias actuales de la moda, Nacional e Internacional.
- Mantener actualizada la página Web, innovándola continuamente.

- Realizar estudios de mercado periódicos.
- Hacer compras sujetándose a los estándares de calidad establecidos.
- ❖ Políticas Propuestas:

Los autores de la presente tesis, sugieren las siguientes políticas a implementar en la empresa, para alcanzar a cumplir mayores objetivos.

- Evaluación mensual del desempeño de los trabajadores.
- Cumplimiento de metas para vendedores.
- Formalizar el proceso de reclutamiento y selección del personal (técnicamente)
- Elaborar un código de Ética de la empresa.
- Capacitar al personal entrante sobre atención al cliente.
- Atender las sugerencias de los clientes.
- Estar pendiente de las tendencias de la moda.
- Elaborar Inventarios mensuales.

1.5 Objetivos de la Empresa

1.5.1 Objetivo General

El objetivo que persigue Vatex es expandirse y posicionarse a nivel nacional, introduciéndonos en el mercado de las provincias de la costa; ya que por el momento se cuenta con sucursales solo a nivel de provincias de la región sierra.

El objetivo general que se propone la empresa, según nos comento su Gerente general, está planificado a largo plazo (6 años), y el cual ya se lo ha empezado a encaminar con sus sucursales nacionales en las ciudades de Quito, Loja y Ambato.

1.5.2 Objetivos Específicos

Los objetivos específicos son un análisis más a fondo de los puntos que se plantean dentro del objetivo general, fueron obtenidos estos objetivo de la página de la red interna de la empresa (mensajero Vatex).

- Llegar a posicionarse en las principales provincias del Ecuador
- Introducirse en el mercado Costa (es un reto ya que la tendencia es totalmente diferente, al igual que las necesidades de la gente al momento de vestir)
- Expandir las líneas de producción de la marca Vutex y crear nuestros propios accesorios (collares, perfumes, relojes, manillas, etc.)
- Expansión a nivel nacional
- Incentivar el nacionalismo.
- Captar nuevos clientes y mantener fieles a los actuales. (servicio)
- Mejorar la imagen de los escaparates.
- Ampliar las líneas de ropa de marca (Sector Comercial)
- Implementar línea de ropa formal.

1.5.3 Metas para el año 2009

La información obtenida sobre las metas planteadas a corto plazo, fue proporcionada por la Sra. Janeth Vasquez, Gerente General. Quién que nos dio a conocer que la empresa VATEX cuenta con un crecimiento anual de un 12%, además su previsión de ventas para el 2009 plantea un incremento superior al 15%, es decir, un incremento mayor a 3 puntos con respecto al año anterior, para esto se han planteado estrategias, promociones, incremento en las líneas de productos (ropa de dormir y ropa íntima) todo esto junto con un plan de mejoramiento de servicio en la atención al cliente, ya que es un factor fundamental para brindar un buen trato y hacer que este obtenga comodidad, seguridad, asesoramiento, amabilidad, etc. al momento de realizar la compra, además de brindar productos que cumplan con las expectativas para satisfacer al máximo sus necesidades.

1.5.4 Estrategias Empresariales

De acuerdo con su fundador y dueño el Sr. Humberto Vázquez, la meta principal de la empresa desde su creación ha sido encaminada con el fin de consolidar línea por línea sus productos dentro del mercado, por medio de diferentes estrategias empresariales que ayuden a posicionar la marca, el producto y el servicio.

Dentro de las estrategias de servicio de la empresa VATEX, está la creación de la tarjeta de crédito VATEX, con la cual, además de obtener un descuento, se facilitará a los clientes la compra a crédito al momento del pago, conjuntamente con

precios asequibles, productos de alta durabilidad, y promociones, como por ejemplo en el aniversario VATEX en el que se da al cliente un descuento de 10% y a los afiliados un descuento de 20%. Dentro del departamento de RRHH se plantearán estrategias de motivación al personal, con el fin de que este se sienta identificado y respaldado por la empresa.

Estas son algunas de las estrategias empresariales que en la actualidad se encuentran en proceso de desarrollo.

1.5.5 Promociones

El gerente del departamento de mercadeo Ing. Com. Edwin Vásquez señaló que “La empresa VateX actualmente se ha visto en la necesidad de incrementar tanto el número de promociones en fechas especiales (navidad, día de la madre, día del padre, San Valentín, etc.), así como también la generación de valores agregados: sorteos, descuentos especiales y premios a los mejores clientes del año, y así incentivar a los clientes a comprar en sus tiendas.

Uno de los principales beneficios que ha desarrollado la empresa es la creación de la tarjeta de descuento VateX en la cual los clientes obtienen el 10% menos en todas sus compras y en fechas especiales beneficios mayores.”

1.5.6 Recursos Humanos

El correcto manejo del talento humano es la base de todas las organizaciones, por esa razón se le tiene que brindar especial atención y darle la importancia necesaria. La mayoría de las personas en una organización nunca saben que tan lejos pueden llegar dentro de ella, sólo algunos ejecutivos con puestos jerárquicos altos tienen altas expectativas de llegar más lejos y ocupar posiciones satisfactorias con un salario mayor.

Toda organización tiene el compromiso de brindar un clima de crecimiento y desarrollo para sus colaboradores que trabaja en ella, aún cuando las oportunidades de avanzar no son muy altas o han disminuido; la empresa deberá permitir a sus empleados conocer nuevas alternativas que puedan seguir dentro de ella para poder continuar desarrollando su carrera individual de una manera realista.

La implementación y desarrollo de un sistema de aplicación y compensación de personal, genera grandes beneficios tanto para la empresa como para sus empleados. Los planes de acción individual van en línea directa con las necesidades de la organización. Una aplicación de personal ayuda a que la empresa se dé cuenta del talento con el que cuenta dentro de ella para poder cubrir necesidades futuras: mejora el desempeño en las actividades que el personal realiza, aumenta su productividad, disciplina y se convierte en una fuente de motivación muy importante, es decir, se convierte en una ventaja competitiva para la empresa pues las personas se comprometen con ella en todos los aspectos al sentir que están siendo apoyados y tomados en cuenta por su misma empresa para su superación personal. El empleado ya no se siente desplazado o ignorado por la organización al contratar gente del exterior para ocupar puestos más altos; el personal de la empresa, puede cubrir puestos más altos o de mayor jerarquía ya que la organización está consciente de las aspiraciones y habilidades con las que cuenta su personal.

La jefa del departamento de RRHH la Sra. María Eugenia Zhunio, nos dio a conocer que a sus inicios la empresa VATEX no consideraba al Departamento de Recursos Humanos como un departamento estratégico para el éxito de la misma, más con el paso de los años se razonó que era una área importante y se encontraba descuidada, pero con un manejo adecuado se podía lograr mayor eficiencia, calidad y mejores beneficios tanto para el cliente como para el empleado.

Es así como el Sr. Humberto Vásquez y sus directivos encontraron que el Departamento de Recursos Humanos debe trabajar tres áreas principales:

- Selección de personal.
- Análisis de Personal (seguimiento y evaluación)
- Políticas de desarrollo profesional. (motivación, capacitación)

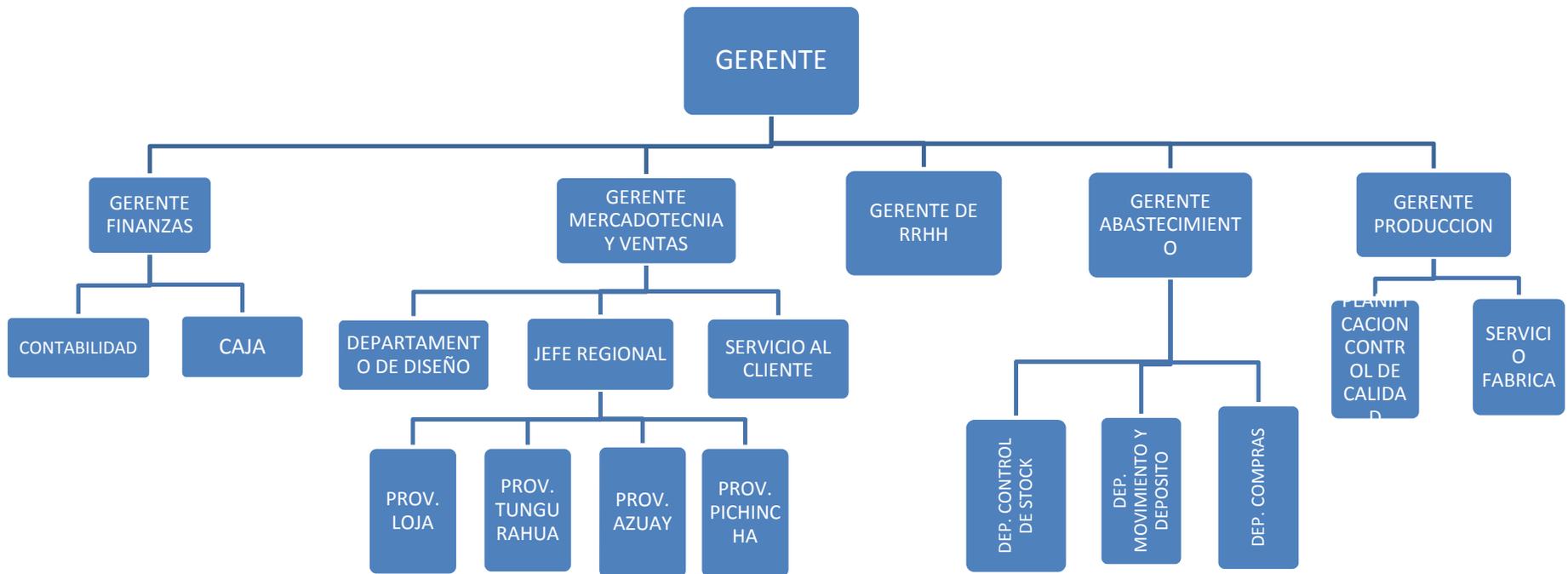
En la actualidad el Área de Recurso Humanos está en desarrollo y quizá esta considerada entre una de las más importantes y estratégicas para el logro de metas, el mejoramiento de servicios además de un manejo adecuado de empleados y clientes.

1.6 Estructura Organizacional

Resulta muy importante dotar a un negocio de una organización y estructura optimas que permitan la división del trabajo y la correlativa asignación de responsabilidades. (Gispert, 2005)

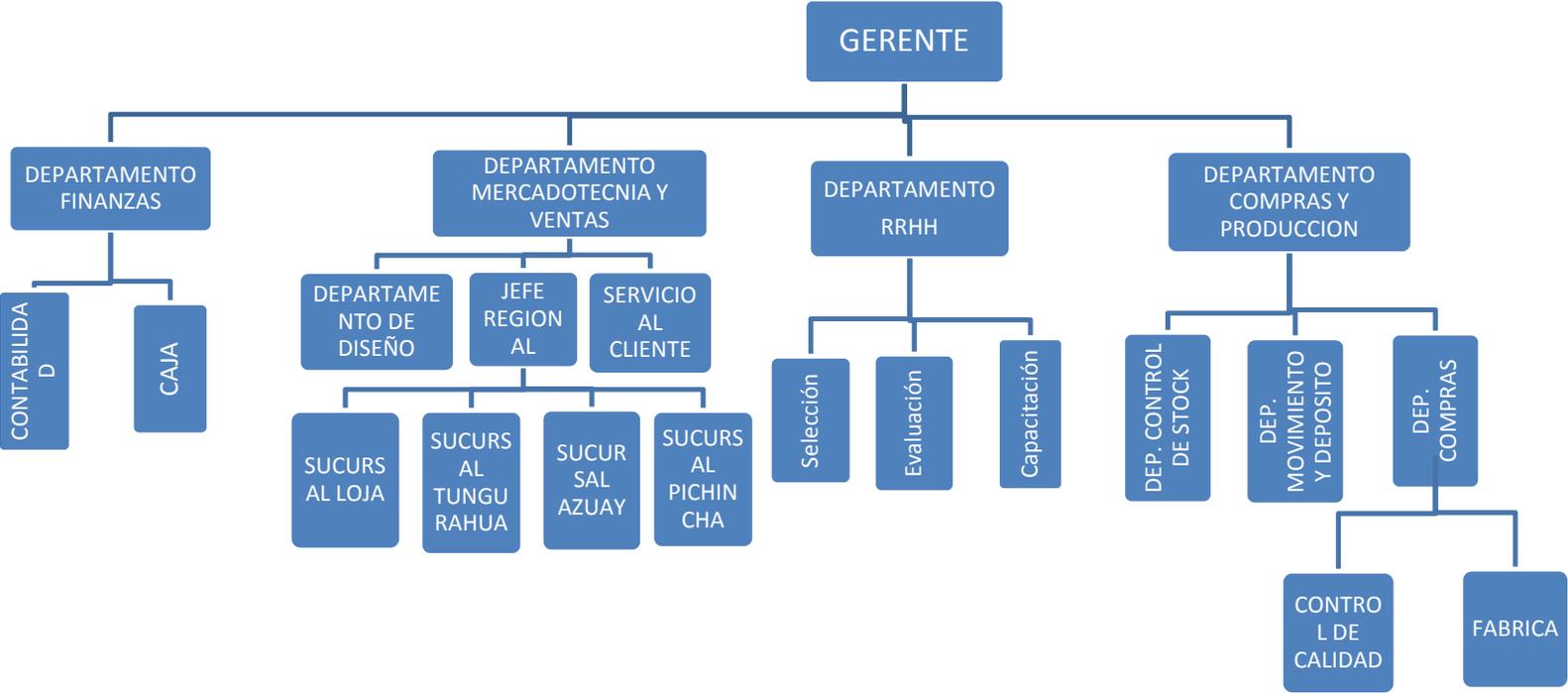
El objeto de este apartado es la coordinación del potencial humano de la empresa de un modo eficiente y evaluable.

El siguiente organigrama que se presenta, fue obtenido de la red de la empresa con autorización de la Sra. Janeth Vásquez Gerente General. Actualmente Vatex tiene un organigrama funcional. Que se presenta a continuación:



Fuente: Empresa VATEX

Los autores del presente trabajo proponen a continuación, el siguiente organigrama para la empresa VATEX, basándose el que se presentó anteriormente.



En la propuesta, se unifico al Departamento de Abastecimiento y Producción llevando el nombre de Departamento de Compras y Producción, con objetivo de eliminar departamentos que cumplen las mismas funciones y demasiada subdivisión de departamentos, maximizando de mejor manera el manejo y el control de la mercadería, como de los productos en la fábrica.

También al Departamento de RRHH se la ha subdividido en Departamentos para la Selección, Evaluación y Capacitación del personal. Apoyado con nuevas ideas a la empresa, con el fin de dar un seguimiento a los empleados y brindándoles motivación en el desarrollo de sus funciones, buscando el bienestar de los empleados de la empresa, a fin de brindar un mejor servicio al cliente.

1.6.1 Definiciones de las respectivas áreas:

Las siguientes definiciones fueron tomadas del manual de cargos de la empresa, bajo la autorización de su gerente.

- *Gerencia*.- Organismo encargado de planificar, organizar, motivar, controlar y evaluar, las acciones de los distintos departamentos para que las mismas vayan en pos de los objetivos generales de la empresa.
- *Administrativo Financiero*.- En este departamento se realizan todo lo relacionado con la rama financiera, y contable.
- *Mercadeo*.- Se encarga de la publicidad, promociones, diseño y decoración, da mantenimiento continuo a la página Web, realiza análisis sobre las tendencias venideras para la creación de nuevos productos. Y por último busca las mejores formas de promocionar los mismos en los puntos de venta,
- *Abastecimiento*. - Efectúa el control de stock, compras, movimiento y deposito de los artículos.
- *Compras*.- Se encarga de la adquisición de la materia prima y de productos terminados (ropa) para su distribución en la cadena. También revisa que los productos tengan calidad. Las compras se las realiza en base a las tendencias venideras, analizadas con estudios de mercado.
- *Producción*.- Este departamento realiza la elaboración de muestras que serán aprobadas por los directivos, para seguidamente emitir las órdenes de producción.

- *Recursos Humanos.*- Esta área se ocupa de la selección, reclutamiento, capacitación y evaluación de todo el personal que trabaja con la empresa, en los distintos departamentos.
- *Servicio al Cliente.*- Analiza las sugerencias dejadas en los buzones, respondiendo rápida y adecuadamente a los clientes. Este departamento también se encarga de buscar constantemente un valor sorpresa para los clientes con el fin de obtener fidelidad.

Desde nuestro punto de vista, la empresa tiene claramente definido sus departamentos, cargos y sus objetivos a cumplir, consideramos que se deberían contratar personas externas a la empresa, incluso para puestos de mayor jerarquía.

Por ser una empresa familiar tienen designados todos los altos cargos entre socios, de esta manera se impide que personas con nuevas ideas puedan aportar a la empresa.

1.7 Personal de Ventas

En la actualidad el cargo de vendedores, es una de las mayores responsabilidades, implica no solamente vender un producto, sino el verdadero trabajo de un equipo de vendedores, es convertirse en asesores del cliente, por la razón que tiene un contacto directo. Es indispensable entablar confianza, para poderle ofrecer el producto que satisfaga su necesidad, de una manera rápida, cómoda, y sobre todo que llene sus expectativas.

A continuación se expondrá los siguientes conceptos, los mismos fueron extraídos del manual de cargos de la empresa, bajo la autorización de su Gerente.

- **Ventas.**- Se encarga de la comercialización de todos los productos, a la vez, realiza un estudio de los requerimientos y sugerencias de los clientes, el que será enviado al departamento de Abastecimiento, con el propósito de evaluar y adquirir lo requerido.
- **Cliente.**- Es la parte más importante de la empresa, al cual se centran todos los departamentos trabajando en equipo para satisfacerlo a todo momento, se debe tender a crear una fidelidad de los clientes ya que si estos dejan de comprar, la organización deja de funcionar.

- **Servicio post venta.-** Este es el tiempo posterior a la compra durante el cual el vendedor o fabricante garantiza asistencia, mantenimiento o reparación de lo comprado para así garantizar la seguridad en los clientes.

1.7.1 Actividades de Post-Venta

Las actividades de postventa consisten en continuar el esfuerzo inicial de ventas mediante acciones posteriores al cierre. Asegurarse que el cliente esté satisfecho por completo con la compra que realizó.

En la actualidad el concepto moderno que se le da a Post-Venta es que una venta no concluye nunca, porque la meta es tener siempre al cliente completamente satisfecho. Para alcanzar ese objetivo es necesario dar una gama de servicios complementarios, que hagan que la relación sea muy fuerte y no se pierda jamás. Algunas de las razones que justifican dedicar tiempo y esfuerzos mantener la relación con el cliente son las siguientes: (Pereira, 2006)

- Está comprobado que es más fácil vender más, o algo nuevo, a usuarios satisfechos, que encontrar clientes nuevos y conseguir venderles.
- Los usuarios satisfechos son la mejor fuente, a través de sus recomendaciones, para tener acceso a nuevos clientes potenciales
- Las visitas a clientes satisfechos dan la oportunidad de conseguir nuevas ideas de aplicación, para sugerirlas a clientes potenciales.

1.7.2 Control

El control es el que regula el comportamiento de la organización empresarial. Para poder hacer efectivo el control sobre toda la empresa, la gerencia debe asegurarse de obtener una información que cumpla con los siguientes requisitos:

- Claridad: la información debe ser clara y precisa, de modo que pueda ser leída e interpretada con un esfuerzo mínimo.
- Amplitud: debe cubrir toda la empresa y tratar de los hechos esenciales.

- Homogeneidad: debe ser coherente y mas sintética cuanto mayor sea el nivel jerárquico que la recibe.
- Adaptabilidad: la información debe ser revisada para adecuarse a las cambiantes condiciones de la empresa.
- Económica: su utilidad debe ser presentarse en plazos previamente determinados.
- Fiabilidad: debe ser comprobable y exacta.

Los requisitos presentados fueron extraídos de los archivos de control de la empresa, bajo la debida autorización de sus directivos.

El control va a ayudar a mantener los estándares de calidad establecidos en compras y en producción, por otro lado ayudar para verificar que el cliente sea satisfecho a cada momento de acuerdo a las políticas establecidas y aprendidas dentro de las capacitaciones. Por otro lado se está estableciendo políticas de control interno para verificar que las cosas se estén llevando como se debe, es decir, contratar un auditor interno y otro externo.

La secuencia de controles para el personal, que efectúa la empresa VATEX, según nos indico la gerente del Departamento de RRHH, es la siguiente:

1.7.2.1 **Preventivo**

Dentro del control preventivo constan las capacitaciones, una buena ambientación y sobre todo promover el trabajo en equipo para tener una sinergia y así asegurar que el personal está contento y va a realizar un excelente trabajo con calidad.

1.7.2.2 **Concurrente**

Aquí se establecerá un control estricto tanto en calidad como en un control de bienes, stock, activos, capital, etc., por lo que cada director o gerente de cada área lleva un registro de sus actividades. Por otro lado se va a contratar un auditor interno para que fiscalice todos los activos de la empresa, codificando todos los bienes y hacer actas de entrega-recepción para que sean responsables de los bienes que están bajo su custodia, y así tengan cierta responsabilidad.

Este auditor llevará un control permanente de las cuentas de caja chica, bancos, cuentas por cobrar y cuentas por pagar, para así poder dar información a los socios sobre los movimientos financieros de la empresa.

Por último se hará una auditoria anual, con un auditor externo para que efectúe los controles sobre los movimientos financieros de la empresa.

1.7.2.3 *Posterior*

Básicamente Vatex tendrá en un servicio post venta, llevado por una persona específica dentro del cargo del servicio al cliente. A los clientes frecuentes se les hará un registro de compras dentro de un período de tiempo y de esta manera detectaremos cuando ha disminuido su frecuencia de compra, y se tratará de determinar sus razones mediante un contacto personalizado con el.

Por otro lado se hará un análisis al azar de ventas efectuadas y se solicitará al cliente información sobre si quedó satisfecho con su compra, si tiene planeado una venta dentro de los próximos días, y solicitar alguna sugerencia, tanto en la mercadería o en el servicio.

1.8 Horarios

De acuerdo a la información proporcionada, por parte de la Sra. María Eugenia Zhunio, Jefa del departamento de RRHH, en la empresa Vatex se cuenta con diferentes tipos de horarios, para sus trabajadores dependiendo del cargo y del local en que se trabaje, la variación de los horarios se debe a que se trata de brindar la mayor comodidad posible a los empleados.

Dentro de los locales se cuenta con un Administrador, un Supervisor de Ventas, Cajeros, y los Vendedores; los horarios de estos cargos son diferentes, varían por locales y por día, debido a que los sábados y domingos las tiendas se abren hasta las 22:00 pm en los locales que se encuentran en los centros comerciales.

Los horarios de entrada de todos los locales es a las 9:45 am. Con el objetivo de abrir a las 10:00 am. Y la salida a las 20:15 pm, las puertas de los locales se cierran a las 20:00 pm.

HORARIO DE TRABAJO DE EMPLEADOS

El siguiente horario e información fue proporcionado por la Jefa del Departamento de RRHH de la empresa.

	ENTRADA	SALIDA	ENTRADA	SALIDA
ADMINISTRADOR	9:45 AM	2:00 PM	4:00 PM	8:15 PM
CAJERO-vendedor	9:45 AM	2:00 PM	4:00 PM	8:15 PM
VENDEDOR-cajero	12:00 PM	8:15 PM		

El horario de los empleados se ajusta a las 40 horas semanales, y se trabajan además en horas extras. Los empleados cuentan con un día libre a la semana.

El concepto que maneja la empresa de vendedor-cajero y cajero-vendedor, consiste en que los cajeros y los vendedores saben desempeñarse en los dos cargos para así poder cubrir los espacios que quedan entre los recesos.

Este horario es de lunes a jueves y domingos, ya que los días viernes y los días sábados se atiende hasta las 21:00 pm en todos los centros comerciales (Mall del Condado (Quito), Mall de los Andes (Ambato), centro comercial la Pradera (Loja) y Mall de Río (Cuenca))

Todos los empleados de otros locales tienen el mismo horario de trabajo del cuadro presentado anteriormente, con la diferencia de que los días domingos no se abren los almacenes.

Los empleados que trabajan los domingos, tienen un día libre en la semana siguiente, este día libre podrá ser tomado de entre lunes y jueves a fin de compensar su día trabajado.

Capítulo II

2 Proceso de Aplicación de Personas

2.1 Diseño de Cargos

Concepto de cargo

El concepto de cargo está basado en las nociones de la tarea, obligación y función que desempeña dentro de una organización. A través de los cargos, la empresa asigna y utiliza los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales.

En conclusión el cargo es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona ocupante y la intersección entre la organización y las personas que trabajan en ella.

Como diseñar los cargos

Idalberto Chiavenato, en su libro: *Gestión del Talento Humano* 2005 pág. 167, plantea que el diseño de cargos incluye la especificación y definición de su nivel jerárquico, la subordinación a quien responde, los subordinados sobre quien ejerce autoridad, el departamento en el que está situado y las relaciones con los demás cargos.

Es muy necesario el diseño de cargos en las organizaciones modernas ya que es la manera como los administradores proyectan los cargos individuales y los combinan en unidades, departamentos y organizaciones. Es por esa motivo que las empresas hoy en día buscan equilibrar y combinar la armonía del trabajador con la competitividad de la empresa, por lo que, encontrar un acoplamiento óptimo entre empleado y puesto de trabajo es un objetivo de alta prioridad que debe ser establecido desde el principio del proceso contratación de personal. (Chiavenato I. , 2007)

Para diseñar un cargo a criterio de Chiavenato se necesita considerar cuatro condiciones fundamentales que son:

- El contenido del puesto que está integrado por el conjunto de tareas u obligaciones que el ocupante deberá desempeñar dentro de una empresa.

- Los métodos y procedimientos de trabajo que consiste en cómo debe desempeñar ese conjunto de tareas u obligaciones para que sean exitosas y eficientes dentro de las organizaciones.
- A quien debe reportar el ocupante del puesto, cual es su responsabilidad, la relación con su jefatura y quien es su superior inmediato dentro de la organización.
- Quienes son sus subordinados, a quien debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto su autoridad frente a ellos.

Enfoque del Diseño de Cargos

El diseño de cargos es una actividad que exige especial cuidado en su diseño para establecer las diferencias entre uno y otro cargo, según la complejidad y la contribución del cargo para las actividades de la empresa. Es además un requisito indispensable y fundamental para establecer el equilibrio interno en la organización.

2.1.1 Modelos para el diseño de Cargos

El diseño de cargos es tan antiguo como el trabajo humano. Desde que el ser humano tuvo que dedicarse a cazar o pescar, aprendió a modificar su desempeño para mejorarlo continuamente gracias a la experiencia acumulada por los años.

La tarea se complicó cuando la tarea fue aumentando y se necesitaron más personas para realizarla. Nunca se consideró los cambios sociales, políticos, culturales y demográficos. (Chiavenato I. , 2007)

Existen tres modelos de diseño de cargos propuestos por Idalberto Chiavenato en su libro *Gestión del Talento Humano* 2005 pág.169, que presentamos a continuación:

- ❖ *Modelo Clásico o Tradicional*
- ❖ *Modelo Humanístico o de Relaciones Humanas*
- ❖ *Modelo Situacional*

2.1.1.1 **Modelo Clásico o Tradicional**

El modelo clásico propone que mediante métodos científicos, se puede proyectar los cargos y entrenar a las personas para obtener la máxima eficiencia dentro de una organización. Taylor manifiesta que se debe buscar la cooperación entre la administración y los obreros, tratando de determinar la mejor forma de desempeñar las tareas de un cargo y la utilización de incentivos salariales establecidos. La idea que se manejaba era que cuanto más simples y repetitivas fueran las labores, mayor sería la eficiencia del trabajador. Como conclusión podemos manifestar que este método lo que busca es el logro de maximizar la eficiencia por medio de una división del trabajo y la división de las tarea, de igual manera divide las funciones de pensar de las funciones de ejecución.

Según, Idalberto Chiavenato, en su libro: *Gestión del Talento Humano* (2005 pág. 169), nos manifiesta sobre los principales supuestos del modelo clásico para del diseño de cargos:

1. *La persona como apéndice de la maquina:* La tecnología es primero, las personas después. La tecnología (equipo, maquinaria, herramientas, instalaciones, distribución física) sirve de base para el diseño de cargos. La persona se convierte en un recurso productivo. Es decir que lo que prima es la tecnología sobre la persona.
2. *Fragmentación del trabajo:* El trabajo se divide y fragmenta, con el fin de que cada persona ejecute solo una subtarea sencilla y repetitiva, en resumen con la fragmentación el trabajo la tarea hace que se vuelve rutinaria y monótona.
3. *Énfasis de la eficiencia:* Cada obrero trabaja según el método, las reglas y los procedimientos establecidos. Se programa el ritmo del trabajo, y este se mide a través del estudio de tiempo y movimientos.
4. *Permanencia:* El diseño clásico destaca en la suposición de estabilidad y mantenimiento del proceso productivo a largo plazo, que es definitivo y está hecho para siempre. En conclusión el proceso es estático y no se prevén cambios.

Este modelo maneja un concepto tradicional de cargo aportando de manera significativa para el desarrollo posterior del diseño de cargos, ya que anteriormente no existía nada al respecto. El diseño de cargos clásico representa un enfoque obsoleto y se requiere replantearse para adaptarse a las necesidades de la actualidad.

En resumen el modelo clásico o tradicional, manifiesta que se tiene como ventajas principales la reducción de costos, la estandarización de las actividades y el apoyo a la tecnología. Teniendo como desventajas que los cargos son cargos monótonos y planos, se genera la desmotivación en los empleados, el trabajo tiende a ser individualizado, aislado.

Fue un modelo útil en la época, pero para la actualidad no se adapta a las necesidades de la empresa VATEX, el hecho de que el modelo maneje cargas repetitivas y monótonas implica que los empleados se aburran y se torne monótono el desempeño de sus actividades, la desmotivación para el empleado es mayor e impide que cumpla exitosamente su trabajo dentro de la empresa. El propósito en la actualidad es crear equipos de trabajo a fin de superar diferencias que individualmente no logran, pero el modelo tradicional va en contra de los principios de la empresa. Formar a personas capaces de tomar decisiones sin la necesidad de sus superiores genera libertad y ayuda al empleado desarrollar su creatividad, encuentra que sus ideas son valoradas por la empresa. En la actualidad los grandes cambios, sociales, culturales, etc. Dentro de las organizaciones han dejado obsoleto a este modelo.

2.1.1.2 Modelo de Relaciones Humanas

El modelo de Relaciones Humanas tiene similitud con el modelo clásico que se mencionó anteriormente.

Este modelo se enfoca en las personas y en los grupos sociales, en general se preocupa por el contexto de los cargos.

El enfoque del modelo lo citamos a continuaciones en un extracto:

- El modelo le da un mayor énfasis y atención a las personas y al grupo social
- Promueve la interacción y dinámica de grupo para todos los empleados que participan en la organización

- La eficiencia es medida por el logro de la satisfacción e interacción en las personas
- Se preocupa por el contexto del cargo que es diferente al contenido del mismo
- Además busca la participación en las decisiones de la empresa
- Propone la existencia de recompensas sociales y simbólicas

Según, Idalberto Chiavenato, en su libro: “Gestión del Talento Humano” (2005 pág. 171), este modelo maneja una mayor interacción entre las personas y sus superiores. El movimiento humanista fue una reacción pendular contra el mecanismo de la administración tradicional de la época e intento sustituir la ingeniería industrial por las ciencias sociales, la organización formal por la organización informal, la jefatura por el liderazgo, el incentivo salarial por las recompensas sociales y simbólicas, el comportamiento individual por el campamiento en grupo y el organigrama por el sociograma.

Según a criterio de los autores, consideran al modelo humanístico como un modelo que no es completo para ser aplicado en la empresa VATEX, si bien presenta algunas variaciones y mejoras al primer modelo, pero ambos modelos tanto clásico como de las relaciones humanas, manejan que el cargo debe proyectarse como algo estático y permanente. No como algo dinámico. En los dos modelos, el énfasis está en la estabilidad de los objetivos organizacionales, en tecnología y en factores ambientales. Estas son las dos justificaciones principales por la cual este modelo no se adapta a las necesidades de la empresa.

2.1.1.3 **Modelo Situacional o Contingente**

Este método representa un modelo más amplio y completo, porque considera tres variables fundamentalmente:

- ❖ Las personas
- ❖ La tarea
- ❖ La estructura de la organización

El nombre de situacional se deriva de la adecuación del diseño de cargos a estas tres variables, como estas tres variables toman características diferentes, el

resultado es relativo y situacional, y no fijo y rutinario. Tanto el modelo clásico como humanístico prescriben que el cargo se debe proyectar como algo definitivo y permanente. En estos dos modelos, el énfasis hace en la estabilidad de los objetivos organizacionales, en tecnología y en factores ambientales.

Para, Idalberto Chiavenato, en su libro: "Gestión del Talento Humano" (2005 pág. 173), en el modelo situacional, el diseño de cargos no se basa en la suposición de estabilidad y permanencia de los objetivos y los procesos organizacionales, sino en el dinamismo, el cambio continuo y la revisión del cargo como responsabilidad básica del gerente o de su equipo de trabajo. El modelo situacional es variable, debido al desarrollo de las personas del ocupante y al desarrollo tecnológico de la tarea. En la actualidad los cargos no pueden ser estáticos ni permanentes, las organizaciones modernas exigen productividad y calidad para alcanzar altos niveles de desempeño a través del mejoramiento continuo de la utilización de talentos creativos y de la capacidad de autodirección y autocontrol de los miembros. El modelo situacional propone la autodirección y autocontrol de las personas y sobre todo los objetivos definidos entre el ocupante y el gerente para convertir el cargo en un verdadero factor de motivación. El gerente debe crear mecanismos que mejoren las contribuciones de las personas y el desempeño departamental y no simplemente consultar a los subordinados para satisfacer sus necesidades de participación y consideración. Estas tareas dejan de ser fines y se convierten en medios. El modelo situacional se basa en cinco dimensiones esenciales que todo cargo debe tener en mayor o menor grado.

- a. **Variedad:** Se refiere al número y la variedad de habilidades exigida por el cargo. Existe variedad cuando el cargo presenta una amplia gama de operaciones o el uso de diversos equipos y procedimientos para que el cargo sea menos repetitivo y menos monótono. Un cargo que proporciona variedad elimina la rutina, la monotonía y se torna desafiante porque el ocupante debe utilizar varias de sus habilidades y capacidades para completar el trabajo con éxito. No existe variedad cuando el cargo es secuencial y monótono, cuando la persona no puede conversar con los colegas, cuando su trabajo es rígidamente programado por terceros.

- b. **Autonomía:** Se refiere al grado de independencia, libertad y criterio personal del ocupante para plantear y ejecutar su trabajo, seleccionar el equipo que utilizara y decir que métodos o procedimientos seguirá. La

autonomía proporciona libertad de métodos, de programación de trabajo, intervalos de descanso y motivación física limitada cuando la persona deja de depender de la gerencia o de otras personas.

- c. **Significado de Tarea:** Se refiere al conocimiento de la influencia que el cargo ejerce en otras personas o en el trabajo organizacional. Se trata de la noción de interdependencia del cargo con los demás cargos de la organización y de la contribución del trabajo en la actividad general del departamento o de la organización en conjunto.
- d. **Identidad con la tarea:** Se refiere al grado en que el ocupante del cargo debe ejecutar y complementar una unidad integral del trabajo. La identidad se relaciona con la posibilidad de la persona de efectuar un trabajo completo o global e identificar con claridad los resultados de sus actividades. El ocupante del cargo se identifica con la tarea.
- e. **Retroalimentación:** Se refiere a la cantidad de información de retorno que percibe el ocupante para evaluar la eficiencia de sus esfuerzos en la producción de resultados.

De todos los modelos presentados y estudiados anteriormente, este es el modelo que más se adapta a las necesidades de la empresa VATEX, ya que principalmente se focaliza en las personas, la tarea y la estructura organizacional, anteriormente ningún modelo se enfocó y se manejó dentro de estas características que según creemos es una necesidad urgente para las organizaciones actuales mejorar considerando estos tres aspectos, las organizaciones no están solas, tienen a su alrededor a las personas que son el eje motor y la tarea que es la actividad a desempeñar por las personas dentro de la organización.

El modelo ya no maneja al cargo como algo definitivo y permanente siendo un punto favorable, sino que el modelo define al cargo como algo que debe estar en constante innovación a fin de evitar caer en la monotonía y convertir un cargo en una actividad rutinaria, lo que se propone es hacer una actividad interesante a través de un mejoramiento continuo. Además del modelo promulga la autodirección y el autocontrol de las personas y sobre todo de los objetivos a fin de convertir al cargo en un factor de motivación.

2.1.2 Descripción y Análisis de Cargos

¿Qué es un cargo?

Un cargo se puede definir como una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás cargos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el cargo y proporcionan los medios con los cuales los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una organización. (Chudren, 1963)

Los cargos dentro de una organización, muchas de las veces son o pueden ser diseñados por los dirigentes de la empresa, sin ser estos precisamente del departamento de RRHH; por lo que es necesario para el dirigente o gerente de línea del departamento de RRHH saber cómo se diseñaron y estructuraron dichos cargos para así poder controlarlos.

Los cargos dentro de la empresa Vatex son muy rotativos y con posibilidad de crecimiento, de acuerdo al desempeño que el empleado tenga.

La Sra. Janeth Vásquez Gerente General de Vatex manifestó que se ha dado casos, en los cuales los cargos han sido diseñados por dirigentes y no por el departamento de RRHH, un ejemplo de esto es el cargo de supervisor de vendedores, el cual nace de la necesidad de control del personal, bodegas e inventarios de los locales.

2.1.2.1 Descripción de Cargos

Es necesario describir un puesto, para conocer su contenido. La descripción de puestos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (como lo hace) y los objetivos del cargo (por que lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Una descripción de puesto es un documento el cual se identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto. Además busca la relación entre el puesto y otros puestos en la organización, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución.

Es necesario señalar que en la descripción de puestos debe plasmarse no lo que se hace, ya que tal vez de la manera que se esté realizando puede que sea erróneo y requiera una revisión; por eso la descripción del puesto debe estar enfocada al puesto ideal y no a lo que realiza el ocupante.

Los autores de la presente tesis manifiestan que la descripción del cargo es el paso más importante para obtener los mejores resultados de parte de los ocupantes del cargo, ya que aquí se define claramente todo lo que se debe hacer, de qué manera hará y porque lo hará, siendo así que la persona, al ocupar el cargo está aceptando todas las responsabilidades y bajo las condiciones claramente definidas.

Así mismo proponemos la siguiente descripción de cargo, para los puestos de Vendedor, Cajero y Administrador, a fin de que con la investigación realizada en la presente tesis, sea útil para la empresa Vatex logrando conseguir mayores beneficios para ella, de una manera eficiente brindando calidad, amabilidad en el trato a clientes.

2.1.2.1.1 Descripción del cargo de vendedor

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Vender
- Tener predisposición para recibir de forma adecuada al cliente
- Brindar atención personalizada al cliente
- Controlar el orden total del local.
- Realizar la limpieza en los días de turno preestablecidos.
- Brindar una asesoría de imagen a los clientes.
- Conocimiento del producto

- Dar opciones de compra
- Repartir mercadería (solo cuando la empresa necesita)
- Aplicar visual merchandising (exhibiciones, nichos, maniqués, vestidores, gamas de colores, etc.)
- Conocimiento de formas de pago

SUPERVISIÓN

Supervisa a	Supervisado por
No aplica	Administrador

EN CASO DE AUSENCIA

Reemplaza a	Es reemplazado por
Cajero	No aplica

RELACIONES CON OTROS PUESTOS

Ascendido de	Puede ascender a
No aplica	Administrador

CONDICIONES DE TRABAJO

Lugar físico: El cargo se desarrolla en el local establecido para cada vendedor, el cual está ergonómicamente diseñado para la comodidad del vendedor y de los clientes.

Horario de Trabajo: El cargo contempla una jornada de trabajo distribuida en seis días, de lunes a sábado. El horario de trabajo está organizado en turnos rotativos de día y noche, los que se van alternando cada mes; las horas de trabajo que se deben cumplir son ocho horas diarias, y en los locales que se encuentran en

centros comerciales se labora los días domingos, con un día de descanso que será tomado la semana subsiguiente al domingo trabajado.

2.1.2.1.2 Descripción del cargo de cajero

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Tener predisposición para recibir de forma adecuada al cliente
- Control y manejo de documentos: facturas, notas de venta, notas de crédito
- Cobrar por las prendas
- Promover la tarjeta Vatex
- Responsabilidad sobre el dinero de caja
- Coordinar acciones de cobro a los clientes
- Emisión de facturas de los clientes
- Emitir el reporte diario de caja
- Coordinar para obtención de monedas para cambios
- Verificar que los pagos con tarjeta de crédito cuadren
- Realizan la lista de documentos para ser distribuidos a los diferentes departamentos de la empresa
- Encargado de la entrega y el manejo de tarjetas a clientes frecuentes
- Realizar la limpieza en los días de turno preestablecidos
- No abandonar su puesto por ninguna razón

SUPERVISIÓN

Supervisa a
Vendedor

Supervisado por
Administrador

EN CASO DE AUSENCIA

Reemplaza a	Es reemplazado por
No aplica	Vendedor

RELACIONES CON OTROS

Ascendido de	Puede ascender a
Vendedor	Administrador

CONDICIONES DE TRABAJO

Lugar físico: El lugar específico de trabajo de un cajero es en cada uno de los cauneters de caja de los locales Vatex, siendo estos diseñados ergonómicamente para comodidad de sus ocupantes y de los clientes.

Horario de Trabajo: El cargo contempla una jornada de trabajo distribuida en seis días, de lunes a sábado. El horario de trabajo está organizado en turnos rotativos de día y noche, los que se van alternando cada mes; las horas de trabajo que se deben cumplir son ocho horas diarias. Y en locales que se encuentran en centros comerciales se labora los días domingos, con un día de descanso que será tomado de la semana subsiguiente.

2.1.2.1.3 Descripción del cargo de administrador

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Liderar
- Potencializar las ventas del local
- Mantener impecable la infraestructura total del local tanto interna como externa

- Controlar cuadros de caja y documentos (depósitos)
- Firmas de responsabilidad
- Controlar los horarios de ingreso del personal.
- Realizar arqueos de caja imprevistos.
- Realizar todo tipo de requerimientos a las áreas específicas. (facturas, fundas, afiches, tarjetas de afiliaciones, etc.)
- Informar a gerencia sobre fechas de pago de arriendos y/o alícuotas de locales.
- Informar a gerencia sobre fechas de pago de agua, luz, teléfono e internet.
- Informar al departamento de RRHH sobre cualquier irregularidad del personal.
- Responsabilidad sobre el inventario del local

SUPERVISIÓN

Supervisa a	Supervisado por
Cajero y Vendedor	Jefe de Administradores

EN CASO DE AUSENCIA

Reemplaza a	Es reemplazado por
Cajero y Vendedor	No aplica

RELACIONES CON OTROS PUESTOS

Ascendido de

Cajero y Vendedor

Puede ascender a

Administrador a nivel nacional

CONDICIONES DE TRABAJO

Lugar físico: El cargo se desarrolla en el local establecido.

Horario de Trabajo: El cargo contempla una jornada de trabajo distribuida en seis días, de lunes a sábado y en el caso de los locales que se encuentran en los centros comerciales se trabaja los domingos. El horario de trabajo del administrador es muy exigente ya que este debe estar presente en el local todos los días y mínimo 8 horas. El administrador al igual que el resto del personal tiene un día libre entre semana si trabajara un domingo.

2.1.2.2 *Análisis de Cargos*

En el análisis de cargos se basa en los aspectos extrínsecos, a diferencia de las descripción de cargos que se basa en los aspectos intrínsecos, para el análisis de cargos se deben determinar los requisitos que debe tener el ocupante para cumplir con éxito el puesto.

Dentro de un análisis de cargos estudia:

- ❖ *Tipos de requisitos*
- ❖ *Responsabilidades*
- ❖ *Condiciones de trabajo:* El ocupante o aspirante del cargo debe tener y cumplir para desarrollarse con éxito dentro del puesto.

Requisitos intelectuales: tienen que ver con las exigencias del cargo, en los que hace referencia a los requisitos intelectuales que el aspirante debe poseer para poder desempeñar el cargo de manera adecuada. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificaciones:

- ❖ Instrucción básica
- ❖ Experiencia básica anterior

- ❖ Iniciativa necesaria
- ❖ Aptitudes necesarias

Requisitos físicos: tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzo físico y mental requeridos, y la fatiga provocada, y también con la complexión física que necesita el ocupante para desempeñar el cargo adecuadamente.

- ❖ Esfuerzo físico necesario
- ❖ Capacidad visual
- ❖ Destreza o habilidad
- ❖ Complexión física necesaria

Responsabilidades implícitas: se refiere a la responsabilidad que el ocupante del cargo tiene, además del trabajo normal y de sus atribuciones, con la supervisión del trabajo de sus subordinados, con el material, con las herramientas o equipo a utilizar; con el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, los contactos internos o externos y con la información confidencial.

- ❖ Supervisión de personal
- ❖ Material, herramientas o equipo
- ❖ Dinero, títulos o documentos
- ❖ Información confidencial

Condiciones de trabajo: se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, exigiendo al ocupante del puesto una fuerte adaptación para mantener su productividad y rendimiento en el desempeño de sus funciones. Evalúan el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo, y facilitan su desempeño.

- ❖ Ambiente de trabajo
- ❖ Riesgos

La aplicación de los resultados del análisis de puestos es muy amplia; reclutamiento y selección de personal, identificación de necesidades capacitación, definición de

programas de capacitación, organización y planeación de la fuerza de trabajo, evaluación de puestos, proyecto de equipo y métodos de trabajo, etc., Casi todas las actividades de recursos, se basan en la información que proporciona el análisis del puesto. Es necesario describir un puesto, para conocer su contenido. La descripción de puestos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (como lo hace) y los objetivos del cargo (por que lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende. (Lopez Y. B., 2007)

En conclusión el análisis de cargos debe ser más profundo mientras más alto sea el cargo; debido a que mientras mayor sea, debe cumplirse con un mayor número de requisitos.

Para obtener un mejor perfil del cargo se debe tener una buena descripción y un buen análisis de cargo, debido a que estos dos definen el perfil que debe tener el ocupante o el aspirante.

El siguiente modelo de análisis de cargo esta propuesto por los autores de la presente tesis, mediante el cual se persigue que la empresa Vatex obtenga mejores resultados aplicando este modelo.



CARGO:

Vendedor

Requisitos Intelectuales

Instrucción Básica: Bachillerato

Experiencia Necesaria: Ninguna

Iniciativa Necesaria: Creatividad, Relaciones Humanas

Actitudes Necesarias: Positivo, Honrado, Paciente, Responsable, Ético

Requisitos Físicos

Esfuerzo Físico Necesario: Básico

Capacidad Visual: Normal

Destreza o Habilidad: Comunicativo, Paciente, Dinámico

Constitución Física Necesaria: No aplica para este tipo de cargo

Responsabilidades Implícitas

Supervisión de Personal: Ninguno

Material, herramientas o equipos: Ropa, Accesorios, Zapatos

Dinero, títulos, valores o documentos: Ninguno

Información Confidencial: Ninguna

Condiciones de Trabajo

Ambiente de Trabajo: Normal

Riesgos: Ninguno

Fuente: Autor



CARGO:

Cajero

Requisitos Intelectuales

Instrucción Básica

Bachillerato, conocimientos básicos de Word y Excel

Experiencia Necesaria

Mínimo 6 meses en manejo de caja

Iniciativa Necesaria

Carismático, Compañerismo, creatividad, orden

Actitudes Necesarias

Honrado, Paciente, Entusiasta, Responsable, Ético, Proactivo

Requisitos Físicos

Esfuerzo Físico Necesario

Normal

Capacidad Visual

Normal

Destreza o Habilidad

Habilidad numérica, computación

Constitución Física Necesaria

Buena Presencia

Responsabilidades Implícitas

Supervisión de Personal

Vendedores

Material, herramientas o equipos

Computadoras, Impresoras, Desactivadores de sensores antirrobo, P.O.S.

Dinero, títulos, valores o documentos

Boucher, Tarjetas, Dinero, Facturas

Información Confidencial

Si

Condiciones de Trabajo

Ambiente de Trabajo

Normal

Riesgos

Ninguno

Fuente: Autor



CARGO: Administrador

Requisitos Intelectuales

Instrucción Básica	Instrucción superior necesaria
Experiencia Necesaria	Mínimo de 1 año y medio dentro de la empresa
Iniciativa Necesaria	Liderazgo, Carismático
Actitudes Necesarias	Positivo, Honrado, Paciente, Entusiasta, Responsable, Ético, Proactivo.

Requisitos Físicos

Esfuerzo Físico Necesario	Normal
Capacidad Visual	Normal
Destreza o Habilidad	Habilidad técnica, Computación, Habilidad, Conceptual, Habilidad humana
Constitución Física Necesaria	Buena Presencia

Responsabilidades Implícitas

Supervisión de Personal	Cajeros, Vendedores
Material, herramientas o equipos	Computadoras, Impresoras, Desactivadores de sensores antirrobo, P.O.S.
Dinero, títulos, valores o documentos.	Boucher, Tarjetas, Dinero, Facturas, Hojas membretadas
Información Confidencial.	Si

Condiciones de Trabajo

Ambiente de Trabajo	Normal
Riesgos	Normal

Fuente: Autor

A consideración de los autores de tesis una vez realizado la descripción y el análisis del cargo, se procede a definir el perfil del cargo, que es el resultado de un exhaustivo estudio entre las capacidades del aspirante y las necesidades de la empresa, para cubrir una vacante de un cargo; como se menciono anteriormente la descripción consiste en un proceso de enumerar las tareas, deberes y responsabilidades del cargo, mientras que el análisis se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir.

2.1.2.3 Perfiles de los cargos

2.1.2.3.1 Perfil de Vendedor

IDENTIFICACIÓN

Nombre del cargo : Vendedor

Área a la que pertenece : Ventas

Cargo del Jefe Directo : Administrador del local



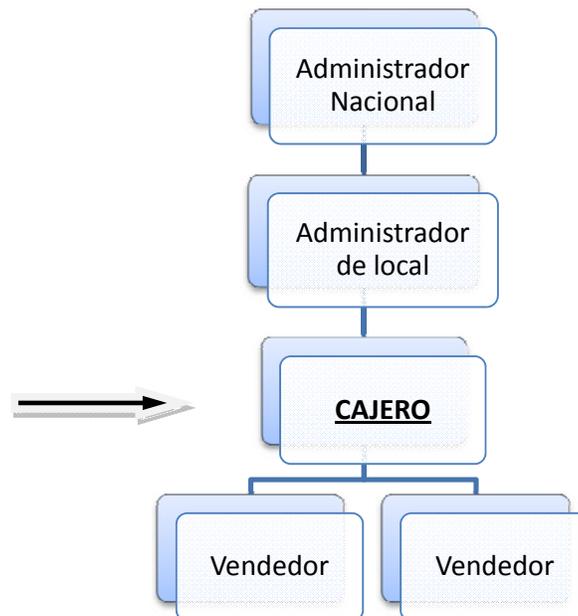
FUNCIÓN PRINCIPAL

La función principal que debe cumplir todo vendedor dentro de la empresa VateX se centra en brindar una atención al cliente de calidad desde el momento que el cliente ingresa al local hasta el momento que sale de una tienda VateX.

2.1.2.3.2 Perfil Cajero

IDENTIFICACIÓN

Nombre del cargo : Cajero
Área a la que pertenece : Caja
Cargo del jefe directo : Administrador del local



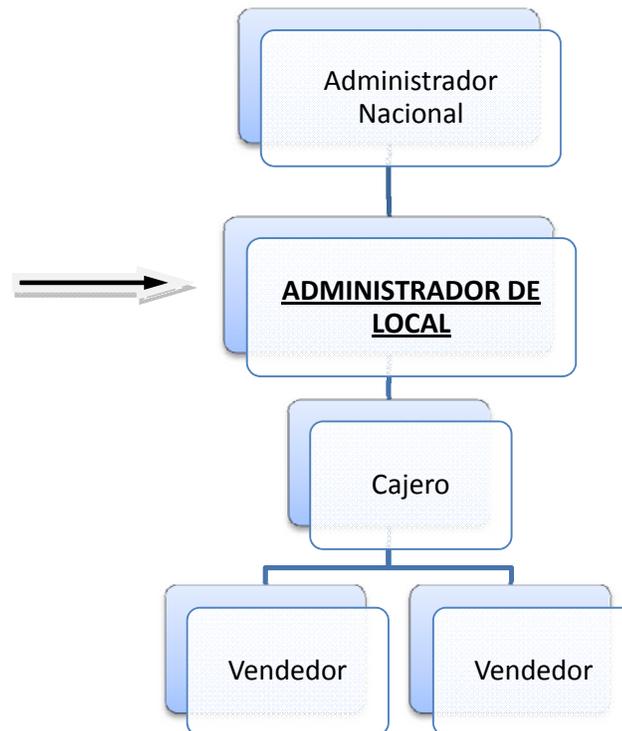
FUNCIÓN PRINCIPAL

La función principal del cajero es de cobrar, despachar y responsabilizarse por sobrantes o faltantes de dinero existente en su caja, desde el momento que ingresa en su turno hasta el momento que hace el depósito de su cuadro de caja.

2.1.2.3.3 Perfil Administrador

IDENTIFICACIÓN

Nombre del cargo : Administrador
Área a la que pertenece : Administración
Cargo del jefe directo : Jefe de Administradores a nivel Nacional



FUNCIÓN PRINCIPAL

Programar, dirigir, controlar y evaluar las actividades de vendedores y cajeros que se encuentren en el local de su supervisión.

2.1.3 Métodos de la recolección de datos sobre cargos

Es importante destacar que los métodos de recolección de datos, se puede definir como: al medio a través del cual el investigador se relaciona con los participantes para obtener la información necesaria que le permita lograr los objetivos de la investigación.

De modo que para recolectar la información hay que tener presente:

1. Seleccionar un instrumento de medición el cual debe ser válido y confiable para poder aceptar los resultados
2. Aplicar dicho instrumento de medición
3. Organizar las mediciones obtenidas, para poder analizarlos

Dentro de los métodos para la recolección de datos están:

2.1.3.1 Método de la Entrevista

El método de la entrevista es el método más utilizado para la recolección de datos sobre los cargos y determinar deberes y responsabilidades.

Se divide en tres clases el método de entrevista: la entrevista individual, la entrevista grupal y entrevista con el supervisor.

Este método al igual que los otros métodos tiene sus PROS y sus CONTRAS:

Idalberto Chiavenato en su libro: "*Gestión del Talento Humano*" (2005 pág. 168), indica las siguientes ventajas y desventajas que presenta este método:

Ventajas

- Es el método de obtención de datos que más se utiliza.
- Permite que el ocupante del cargo relacione las actividades y comportamientos que otros no conseguirían definir.
- Proporciona la oportunidad de mostrar las posibles frustraciones que causa el cargo, y que el supervisor no percibe.

- Método sencillo y rápido de obtención de información.
- Los autores de tesis consideran otra ventaja de aplicar este método, sería que el gerente de RRHH al entrevistar personalmente al empleado se genera un ambiente de relación, que es muy importante para que el empleado se sienta tomado en cuenta por parte de sus dirigentes.

Desventajas

- Puede presentar distorsión de la información, falsificación o ideas preconcebidas.
- El ocupante puede exagerar ciertas responsabilidades mientras minimiza otras.
- El ocupante puede legitimar su visión del cargo para obtener ventajas personales relacionadas con la remuneración o la importancia del cargo.

Según nos manifestó la Sra. Ma. Eugenia Zhunio Gerente del departamento humano, este método es el primer paso que utiliza el departamento de RRHH al momento de evaluar a sus aspirantes y ocupantes de los cargos, logrando de esta manera tener un contacto personal, para así relacionarse de una manera totalmente directa con los individuos entrevistados.

2.1.3.2 Método del Cuestionario

Este tipo de análisis se efectúa al personal solicitándoles que respondan un cuestionario para el análisis de puestos, en el cual se les pide, por escrito, todas las indicaciones posibles sobre el puesto, su contenido y sus características; este tipo de análisis se lo efectúa a los ocupantes del puesto, a sus jefes y supervisores.

Este método tiene un requisito, que es someter primero a unos de los ocupantes y a su supervisor para así probar la pertinencia y la adecuación de las preguntas, pudiendo de esta manera modificar los puntos que no estén claros y que generen dudas

El método del cuestionario según nos comento la Sra. Janeth Vásquez Gerente general de la empresa, este método de análisis de puestos se lo realiza a los empleados de todos los locales cada cierto tiempo (aproximadamente cada 2 meses), para de esta manera lograr obtener información que les ayude a mejorar

los defectos que el cargo pueda tener, las relaciones entre empleados y lo más importante el servicio al cliente.

Ventajas

- Los cuestionarios pueden ser contestados, por los ocupantes del puesto o por sus jefes directos, de manera conjunta o secuencial, con ello se obtiene una visión más amplia del contenido y de sus características, además de contar con la participación de varios niveles.
- Es el método más económico para el análisis de puestos.
- Es el método más completo, el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de los puestos, contestado por ellos y devuelto con relativa rapidez. Esto no ocurre con los demás métodos para el análisis de puestos.
- Es el método ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo y las actividades de los ejecutivos: (pág. 232).

Se considera por parte de los autores que este método tiene otra ventaja obtener otro tipo de respuestas, que al utilizar el método de entrevista no se obtendrían, debido a que mucha gente tiene miedo a la expresión verbal.

Desventajas

- El cuestionario está contraindicado para puestos de bajo nivel, en los cuales los ocupantes pueden tener dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
- Exige planeación y realización cuidadosa.
- Tiende a ser superficial y distorsionado.

Una desventaja que se considera por parte de los autores al aplicar este método sería que el análisis de los resultados llevaría demasiado tiempo y además sería complicado tabular e interpretar los datos obtenidos.

2.1.3.3 Método de la Observación

El método de observación directa es muy utilizado, tanto por la eficiencia que este tiene como por ser un método histórico muy antiguo; este método de observación

se lo realiza en el momento mismo que se está realizando el trabajo, el analista anota los criterios claves observados en la denominada “hoja de análisis de puestos”.

Este tipo de método es muy adecuado en el análisis de trabajos manuales o de carácter sencillo y repetitivo; debido a que la observación visual no siempre proporciona todas las respuestas ni aclara todas las dudas, es recomendado acompañar este método con una entrevista al ocupante o al supervisor.

Debido a que el tema de tesis se centra en los empleados (vendedores, cajeros y administradores) de los locales VateX, el método de observación según nos explico el Ing. Edwin Vásquez Gerente de Mercadeo se lo aplica por parte de los directivos a través del uso de cámaras de seguridad, las cuales se encuentran instaladas en puntos claves de los locales para de esta manera controlar a los empleados y la seguridad de los clientes

Ventajas

- Veracidad de los datos obtenidos, en virtud de la unidad de origen (el analista de puestos) y del hecho de que sea ajeno a los intereses de quien realiza el trabajo.
- No requiere la paralización del ocupante del puesto.
- Método ideal para puestos sencillos y repetitivos.
- Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la formula básica del análisis de puestos (¿qué hace?, ¿como lo hace?, ¿para que lo hace?): (pág. 231).

Los autores consideran que al ser realizado directamente por los directivos a través de las cámaras, existe un mayor grado de compromiso por parte de empleados al no saber en qué momento los observan.

Desventajas

- Costo elevado, pues para que el método sea completo se requiere un tiempo prolongado en el análisis de puestos.

- La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto, no permite la obtención de datos verdaderamente importantes para el análisis.
- Contraindicado para puestos que no sean sencillos y repetitivos; (pág. 231).

Según los autores de tesis, es un método que se debe aplicar obligadamente conjuntamente con el método de cuestionario o el de entrevista.

La Sra. Ma. Eugenia Zhunio Gerente del departamento de RRHH nos comento que el método de observación es aplicado casi a diario por parte de los directivos, pero con el objetivo de controlar a los empleados; que se encuentren en sus puestos de trabajo, que este el almacén ordenado, etc., más no a fin de tomar decisiones a través de este método.

2.1.3.4 Etapas del proceso de análisis de Cargos

Idalberto Chiavenato propone que el análisis de cargos está compuesto por tres etapas las cuales mencionamos a continuación. (pág. 234)

- Etapa de planeación
- Etapa de preparación
- Etapa de realización

2.1.3.4.1 Etapa de Planeación:

En esta etapa se planea todo el trabajo para el análisis de puestos, esta es una etapa de trabajo de escritorio y de laboratorio.

En resumen en la etapa de la planeación del análisis de puestos se debe determinar: los puestos a describir, las jerarquías de los puestos a través de un organigrama, elaborar un cronograma para así saber por dónde se va a comenzar el análisis, determinar los métodos que se aplicaran de acuerdo al puesto que se analice, seleccionar los factores de análisis, debido a que cada puesto tiene cierto

tipo de factores que determinan su desempeño; dimensionar los factores de análisis, es decir el límite inferior y el límite superior, dentro del conjunto de puestos que se pretende analizar, y graduar los factores de análisis, es decir dar valores graduales a los factores para poder obtener resultados numéricos.

2.1.3.4.2 Etapa de Preparación

Es la etapa en la que se preparan las personas, los esquemas o los materiales de trabajo.

Según los autores de tesis, en resumen, en lo referente a la etapa de preparación para el análisis de cargos se debe realizar un reclutamiento, selección y capacitación del equipo de analistas que realizaran el trabajo; preparar el material de trabajo que se necesitará, preparar el ambiente, esto significa informar a todo el personal involucrado sobre el análisis que se hará; y la obtención de datos previos (nombres de los ocupantes, herramientas, materiales, formularios que se utilizan)

Esta etapa se puede realizar en forma simultánea a la etapa de planeación.

2.1.3.4.3 Etapa de Realización

Es la etapa en la que obtiene los datos respecto a los puestos que se van a analizar y en la que se redacta el análisis:

En conclusión en la etapa de la realización del análisis de cargos se debe obtener datos sobre los puestos a través de él o los métodos elegidos, se deberá seleccionar los datos obtenidos, se realizara una redacción provisional del análisis hecha por el analista de puestos, se deberá presentar esta redacción al supervisor inmediato para su debida revisión, luego de la revisión se hará la redacción definitiva del análisis del puesto, y se presenta la redacción definitiva al comité de puestos y remuneración para su aprobación. En esta etapa se procederá a recolectar los datos relativos a cada uno de los cargos que se analizarán y luego se redactará el análisis.

Los autores de esta tesis indican que para realizar y determinar las etapas del proceso de análisis de Cargos, el analista debe conocer el puesto tanto como sea posible; un paso primordial para el éxito del análisis, es la relación que se debe crear entre el analista y los empleados de los cargos a analizar.

Capítulo III

3 Proceso de Compensación de Personas

La Compensación es una de las tareas de recursos humanos más difíciles y desafiantes para la alta gerencia, porque tiene muchos elementos y produce un impacto trascendental en las metas estrategias en una organización. Según Mondy Wayne considera que los propósitos generales de proporcionar una compensación son:

- Atraer
- Retener
- Motivar

Mondy en su libro Administración de RRHH, pág. 284 manifiesta que se puede clasificar la compensación en tres tipos:

Compensación económica directa: Es el pago que una persona recibe en forma directa de sueldo, salario, comisiones y bonos.

Compensación económica indirecta (Prestaciones): Que son todas las gratificaciones económicas que no están incluidas en la compensación directa. Son una serie de pagos que el empleado recibe normalmente de forma indirecta.

Compensación no económica: Es la satisfacción que una persona recibe por puesto o ambiente psicológico y/o físico donde el trabajador lleva a cabo su tarea. Este aspecto de la compensación no económica incluye factores tanto psicológicos como físicos que se encuentran en el ambiente laboral de la empresa.

En las organizaciones actuales es muy difícil brindar un paquete salarial perfecto que se adapte a cada una de las necesidades de todos los trabajadores, el principal objetivo es tratar de brindar y ajustarse al máximo con el fin de garantizar y satisfacer las necesidades de los empleados con la remuneración proporcionada.

Hoy en día, para seguir siendo competitivas las organizaciones, lo que pretende es elaborar programas de compensaciones totales basadas en muchos factores y ya no solamente en la parte económica, las empresas recompensan con mayor frecuencia el desempeño de los empleados que tiene influencia directa con las metas alcanzadas. La compensación no económica es algunas veces mucho más importantes que las compensaciones económicas.

Un persona prioriza una remuneración económica, cuando la persona se siente presionado porque deben proporcionar alimento, vivienda y vestido a sus familias, en ese caso el dinero puede ser la gratificación más importante. Sin embargo existen personas que trabajan muchas horas diarias, reciben un pago relativamente escaso y aun así les gusta su trabajo, por diferentes razones ya sea porque es interesante o la organización le proporciona un ambiente que satisface otras necesidades.

Desde el lado del empresario una compensación representa un costo para las organizaciones y es por esta razón que se debe realizar un análisis para determinar la relación que existe entre los costos y beneficios de los sistemas de remuneraciones. Para un sistema de remuneración su principal objetivo es incentivar y motivar al trabajador. Es por este motivo que se vuelve muy difícil manejar un sistema de remuneraciones óptimo, se debe dar un equilibrio entre las necesidades del trabajador con las metas del empresario. La dificultad se da cuando se intenta ajustar estos dos conceptos con otros factores que se dan dentro de una organización como es un buen ambiente de trabajo y los factores psicológicos dentro del cargo.

Remuneración			
Económica		No económica	
<u>Directa</u>	<u>Indirecta</u>	<u>El Puesto</u>	<u>Ambiente Laboral</u>
<ul style="list-style-type: none"> · Sueldos · Comisiones · Bonos 	<p>Prestaciones otorgadas por la ley</p> <ul style="list-style-type: none"> · Seguridad Social · Compensaciones de los trabajadores <p>Prestaciones Voluntarias</p> <ul style="list-style-type: none"> · Atención Médica · Seguro de Vida · Servicios para los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> · Variedad de habilidades · Identidad de las tareas · Importancias de las tareas · Autonomía · Retroalimentación 	<ul style="list-style-type: none"> · Políticas sólidas · Empleados Competentes · Colegas agradables · Símbolos de prestigio adecuados · Condiciones de trabajo · Horario de trabajo flexible · Compensación Flexible

Fuente: Wayne Mondy, Administración de RRHH

Según el Régimen Laboral Ecuatoriano, en el artículo 80, al salario lo define como: “El estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo. El salario se paga por jornadas de labor y en tal caso se llama jornal; por unidades de obra o por tareas”.

Salario Nominal y Salario Real

El salario representa la principal forma de compensación de una organización. Existe el salario nominal y salario real. Según Chiavenato define al salario nominal como el salario que representa el volumen de dinero fijado en el contrato individual

para remunerar el cargo ocupado. Mientras que al salario real lo define como la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con el volumen de dinero que recibe mensualmente o semanalmente.

Clases de Salarios

En su libro Gestión del Talento Humano pág. 233 Chiavenato manifiesta que existe tres clases de salarios: Por unidad de tiempo, por resultados y salario-tarea.

- **Salario por unidad de tiempo:** Es el pago de acuerdo con el tiempo que el trabajador permanece a disposición de la empresa, y la unidad de tiempo se puede dimensionar en una hora, semana, quincena o mes, dentro del Código de trabajo Ecuatoriano establece el trabajo de ocho horas diarias y cuarenta horas a las semana.

En el mandato constituyente numero 8, en el Artículo 2.- Se elimina y prohíbe la contratación laboral por horas. Con el fin de promover el trabajo, se garantiza la jornada parcial prevista en el artículo 82 del Código del Trabajo y todas las demás formas de contratación contempladas en dicho cuerpo legal, en las que el trabajador gozará de estabilidad y de la protección integral, tendrá derecho a una remuneración que se pagará aplicando la proporcionalidad en relación con la remuneración que corresponde a la jornada completa, que no podrá ser inferior a la remuneración básica mínima unificada. Asimismo, tendrá derecho a todos los beneficios de ley, incluido el fondo de reserva y la afiliación al régimen general del seguro social obligatorio. En las jornadas parciales, lo que exceda del tiempo de trabajo convenido, será remunerado como jornada suplementaria o extraordinaria, con los recargos de ley.²

- **Salario por resultados:** Hace referencia a la cantidad o número de piezas u obras producidas o vendidas. Abarca los sistemas de incentivos (comisiones o porcentajes) y primas de producción (recompensa por la productividad alcanzada o por los negocios realizados).

² Mandato Constituyente Nro. 8

- **Salario-Tarea:** Es una fusión de las dos clases anteriores, el empleado está sujeto a una jornada y el trabajo está determinada por el monto de ventas.

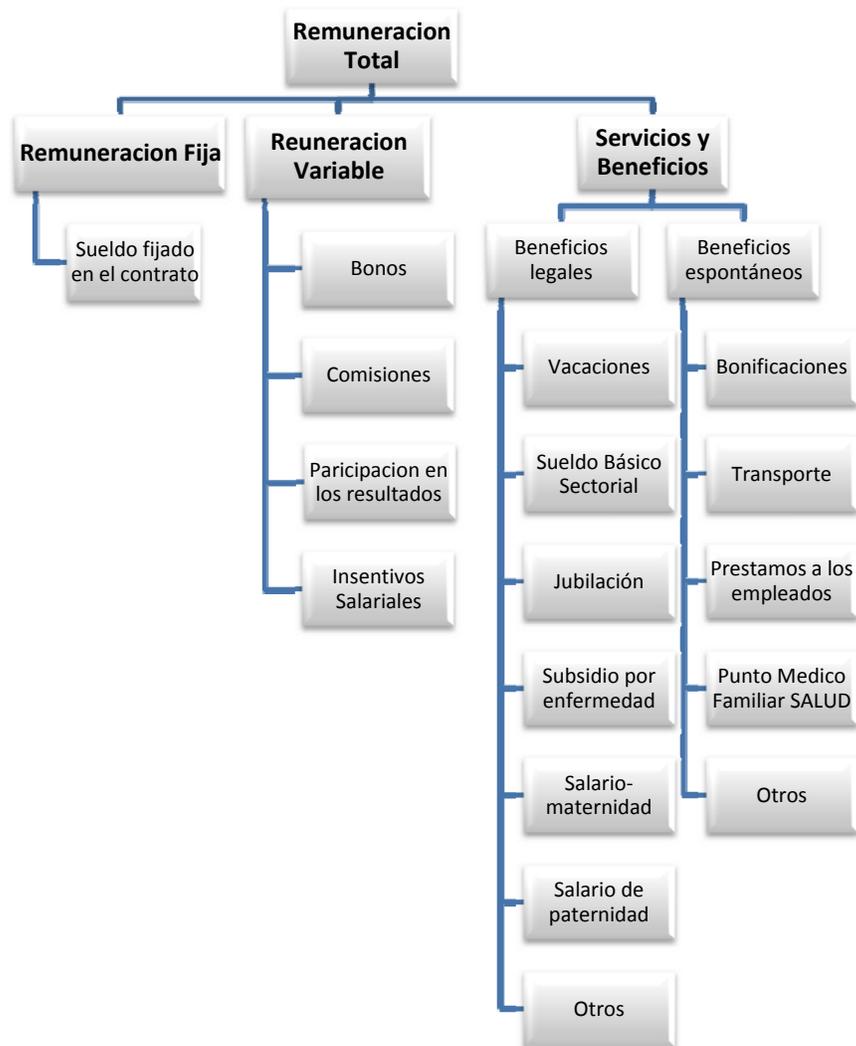
Hemos considerado, bajo nuestro criterio, que a los empleados de la empresa VateX se les puede remunerar por medio del Salario-Tarea, la aplicación se realizara a cada uno de los cargos que se está analizando como son: para vendedor, cajero, y administrador. Los empleados reciben su saldo fijo que está establecido previamente en el contrato de trabajo, y la parte variable que se fija en relación al monto de ventas que el empleado realiza. Además de todas las obligaciones que por ley que el empleador tiene que cumplir con el trabajado.

3.1 Remuneración

Según Idalberto Chiavenato en su libro Gestión del Talento Humano pág. 231 “Una remuneración es un paquete de compensaciones cuantificables que recibe un empleado por su trabajo y constituye el costo más importante de muchas organizaciones”

El nivel de salarios es el elemento esencial en la posición competitiva de la organización en el mercado laboral y en relaciones con sus propios empleados.

Un paquete de remuneración total está constituido por tres componentes principales



3.1.1 Diseño del sistema de Remuneración

La empresa lleva a cabo esfuerzos muy grandes con el fin de que su sistema de remuneración se adapte a las necesidades actuales y se logre incorporar e implementar a los nuevos procesos. A continuación se sigue los lineamientos y criterios que según Chiavenato son necesarios para desarrollar un sistema de remuneración óptimo.

- ❖ **Equilibrio interno versus equilibrio externo:** Las personas dentro de la empresa son remuneradas equitativamente con relación a las que tienen el mismo cargo, tanto dentro como fuera de la organización.

- ❖ **Remuneración fija o variable:** Al momento de remunerar la tendencia actual, es la de los salarios flexibles de acuerdo a la responsabilidad del cargo o en función de los resultados operacionales alcanzados, para el caso de la empresa Vatex (Administrador y vendedor) su sueldo variable se fija en base a sus montos de ventas considerando además la temporada del año.
- ❖ **Premios monetarios o premios no monetarios:** El plan de remuneraciones por medio de recompensas no monetarias consiste en cargos más interesantes o seguridad en el empleado, incluyen trabajo interesante, retos y reconocimientos públicos por un buen desempeño en el puesto, dentro de la empresa Vatex según nos comentó el Ing. Edwin Vásquez generalmente se le da un reconocimiento al empleado del mes y es publicado su fotografía en el mensajero Vatex (red interna de la empresa).
- ❖ **Sueldos abiertos o Sueldos confidenciales:** Los empleados pueden conocer información confidencial, muchas de las veces no es acostumbrado, como las políticas salariales. Todos los empleados tienen conocimiento de sus logros alcanzados, cuales son montos de ventas y a cuanto equivale su bono, es decir se le da un seguimiento y sus recompensas son publicadas..

El diseño de remuneración total estará constituido por una parte fija y otra variable como bonos y Comisiones, conforme a criterios que están previamente definidos por parte de la empresa Vatex, en función de sus cargos operacionales, además presenta cargos flexibles dentro de sus diferentes niveles jerárquicos de acuerdo al grado de responsabilidad. Lo que se pretende es obtener ventajas para la empresa y para los empleados, Los valores flexibles varían para jerarquías más altas como gerentes, directores y administradores, están en función de los resultados operacionales. Mientras tanto que para los vendedores se toma como base a los montos de ventas. Con estos bonos muchas veces los empleados en temporadas altas doblan su remuneración, es por este motivo que se inclina y le dan preferencia a la remuneración variable. El plan de remuneración planteado establece una remuneración con sueldos abiertos, con el objetivo de que los empleados conozcan cual es la remuneración de los demás empleados que laboran dentro de la empresa, como se toman y fijan las medidas salariales dentro de la empresa.

Los directivos se enfrentan y tienen que defender públicamente frente a sus empleados a fin de justificar que sus decisiones son las correctas. Una remuneración con sueldos abiertos le da más tranquilidad a los empleados, les hace sentir más involucrados y participes de la misma. Todas las decisiones que se toman previa a la fijación de un diseño de remuneración se la hace con el único objetivo de mantener satisfecho a los empleados, una decisión errónea puede provocar un fuerte impacto en las personas y en el desempeño de la empresa por sus efectos acarreado esto a graves consecuencias.

3.1.2 Administración de Salarios

El salario es uno de los factores de mayor importancia en la vida económica y social de las organizaciones. Los trabajadores y sus familias dependen casi enteramente del salario para subsistir, cubrir sus necesidades y satisfacerlas, entre las principales necesidades del ser humano esta: comer, vestirse, pagar arriendo, pensiones de hijos, etc.

En las organizaciones los salarios constituyen una parte importante de los costos de producción que tiene que ser decididos y aceptados por gerentes y directivos de las empresas.

Si consideramos a nivel macroeconómico a los gobiernos les interesa mucho la administración de los salarios porque repercuten e inciden en el ambiente social del país y en aspectos tan importantes de la economía como el empleo, subempleo, desempleo.

Definición

Idalberto Chiavenato en su libro Gestión del Talento Humano pág. 238 a la administración de salarios lo define como “Un conjunto de normas y procedimientos utilizados para establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. La organización está integrada con un conjunto de cargos de diferentes niveles jerárquicos en diferentes sectores de actividades”.

Dentro de una organización, cada departamento y cada cargo tiene su función, se podrá reconocer de una manera justa solo si se conoce el valor y el aporte de ese cargo a la organización con relación a los demás. La administración de salarios es

un tema que abarca a toda la organización repercutiendo a todos los niveles jerárquicos de la misma y a sus diferentes sectores.

A la administración de salarios, los autores interpretan como el conjunto de normas y procedimientos con la finalidad de establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización.

Para mantener estructuras salariales equitativas y justas se debe considerar:

- Equilibrio Interno: Un equilibrio de los salarios con respecto a los demás salarios de la propia organización, buscándose entonces el equilibrio interno de estos.
- Equilibrio externo: Un equilibrio de los salarios con respecto a los salarios de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo, buscándose entonces el equilibrio externo.

El equilibrio interno se alcanza mediante informaciones internas obtenidas a través de la evaluación y la clasificación de cargos, sobre un programa previo de descripción y análisis de cargos.

El equilibrio externo se alcanza por medio de informaciones externas obtenidas mediante la investigación de salarios.

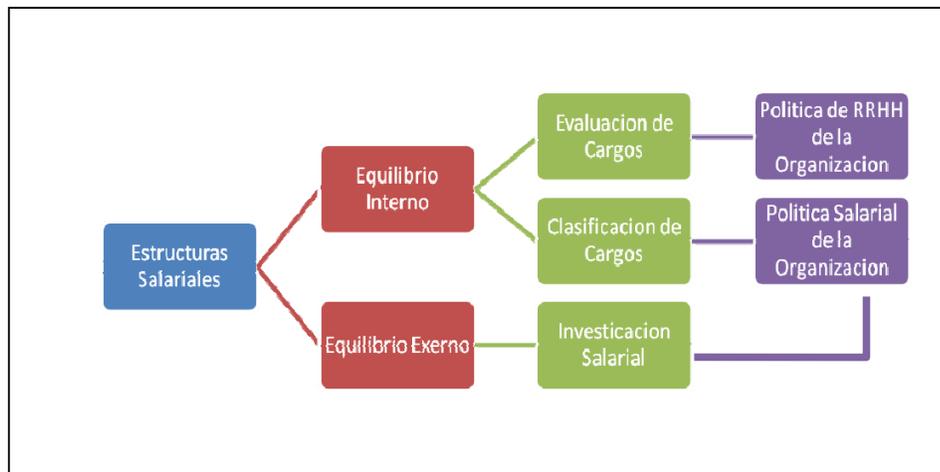
3.1.2.1 **Objetivos de la Administración de Sueldos**

Con un manejo responsable, eficiente, coherente y moral de la administración de sueldos por parte de la empresa Vatex, nosotros estamos seguros que se puede alcanzar los siguientes objetivos:

- Remunerar a cada empleado de acuerdo con el cargo que ocupa de una manera justa
- Control de costos para jefes y directivos de la organización
- Recompensar adecuadamente a empleados por su empeño y dedicación
- Incentivar, atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos, de acuerdo con los requisitos exigidos para su adecuado cumplimiento en la empresa

- Lograr que un porcentaje alto de empleados acepten los sistemas de remuneración adoptados por la empresa
- Mantener equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados de manera justa y equitativa.

3.1.2.2 Fundamentos de la administración de salarios



Fuente: Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, Pág. 238

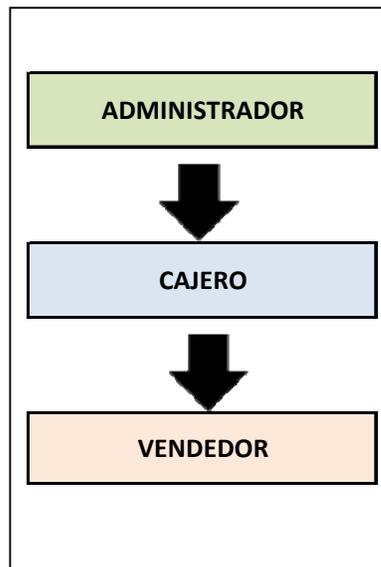
3.1.3 Evaluación y clasificación de cargos

Idalberto Chiavenato define a la evaluación y clasificación de cargos como:

La evaluación de cargos es el proceso mediante el cual se aplica criterios de comparación de cargos para construir una valoración relativa interna de salarios de los diversos cargos

La clasificación de cargos es el proceso de comparación del valor relativo de los cargos para situarlos en una jerarquía de clases utilizando como base para la estructura salarial.

Jerarquía de Cargos Analizados



Fuente: Autor

La evaluación y clasificación de cargos son técnicas tradicionales para definir una estructura de salarios dentro de una organización con base en la comparación sistemática y coherente.

3.1.3.1 **Métodos de evaluación de Cargos**

Los diferentes métodos de evaluación de cargos tienen la finalidad de recabar información de los diferentes cargos de una organización, teniendo como punto de partida la descripción y el análisis para la toma de decisiones en conjunto con la organización de manera compartida. Podemos argumentar que la evaluación de cargos se basa en la información proporcionada por la descripción y análisis de cargos a cerca de cuál es el papel que desempeña un empleado dentro de la organización, donde lo hace, como lo hace y porque lo hace. A fin de determinar el valor relativo de un puesto con otro, tratando de eliminar las desigualdades salariales internas y asegurar una equidad en la estructura de sueldos de la organización.

A continuación citamos algunos de los métodos para la valoración de los cargos como son:

Método de Jerarquización o escalonamiento simple: Consiste en listar los cargos de una manera creciente o decreciente de acuerdo a los criterios elegidos que servirá de estándar de comparación.

Método de Categorías determinadas: Es similar al método de Jerarquización, pero a esto se le suma la división y separación de los cargos en categorías predeterminadas. Ejemplo: Cargos mensuales, etc.

Método de comparación por factores: Es el perfeccionamiento de método de Jerarquización, utiliza una técnica analítica que evalúa y compara los cargos mediante factores de evaluación por ejemplo: requisitos intelectuales, físicos, habilidades, responsabilidades y condicione del trabajo

Método de Evaluación por puntos: Es el método más utilizado en el mundo, es una técnica analítica y cuantitativa que compara los cargos mediante factores de evaluación y se asigna valores numéricos.

La tendencia actual de evaluación de cargos, en las grandes empresas del mundo están centradas en las contribuciones, las habilidades, los conocimientos y comportamientos que los empleados ofrecen a la organización, mientras mayores competencias tenga mejor será la remuneración. Es decir pagar a las personas por el valor que agregan a la organización es la nueva tendencia de los actuales sistemas de valoración. Basándonos en estas nuevas tendencias hemos procedido a desarrollar un proceso para valorar a los empleados por medio de competencias y remunerarlos de acuerdo a su desempeño.

3.1.4 Investigación Salarial

Con el objetivo de recabar información acerca de las políticas y métodos de remuneración, se ha desarrollado la presente investigación salarial, a empleados que laboran en empresas que se dedican a la comercialización de prendas de vestir, se pretende terminar si existe conformidad por parte de los empleados por sus sueldos percibidos.

3.1.4.1 Calculo de la muestra

Para poder determinar el universo de investigación se tuvo que hacer una encuesta para determinar la cantidad de empleados que trabajan en los siguientes locales.

- **Etafashion** cuenta en su local 10 empleados
- **Hk&M** cuenta en su local 6 empleados
- **Josue** cuenta en su local 6 empleados
- **Hudsons** cuenta en su local 5 empleados

- **Areldi** cuenta con 6 empleados (General Torres y Bolívar)

Estas cantidades obtenidas son solo de empleados dentro del cargo de vendedor, cajero y administrador; se obtuvo un resultado de 58 empleados en total, este valor vendría a ser el universo de investigación con lo que se buscara conocer el tamaño de la muestra a fin de poder aplicar la respectiva encuesta.

3.1.4.1.1 **Tamaño para la muestra Externa:**

Es necesario determinar el tamaño del universo con el que vamos trabajar y al que vamos a aplicar la encuesta externa, es decir cada una de las empresas que se dedican a la comercialización de ropa, a fin de contar con datos más exactos.

Fórmula para el cálculo Estadístico de la Muestra y del Universo.

$$n = \frac{Z^2 * N * P * Q}{[E^2 (N-1)] + [Z^2 * P * Q]}$$

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza, refleja el margen de confianza que se tendrá al momento de generalizar los resultados obtenidos después de haber estudiado la muestra, en estudios de carácter social se asume que utilizar el 90% es aceptablemente confiable.

N = Se toma el número de 33 empleados que trabajan en la empresa externas que se dedican a la misma actividad

P = Probabilidad de que ocurra el suceso (50%)

Q = Probabilidad de que no ocurra el suceso (50%)

Sumados los valores p y q deben dar igual a uno.

E = Error muestral: Es el error consustancial al procedimiento de muestreo, es el que se comete por el solo hecho de extraer un grupo pequeño de un grupo mayor. (5%)

$$n = \frac{(1.96)^2 * 33 * 0.50 * 0.50}{[0.05^2 (33-1)] + [(1.96)^2 * 0.50 * 0.50]}$$

$$[0.05^2 (33-1)] + [1.96^2 * 0.50 * 0.50]$$

$$n = \frac{31.6932}{1.0404}$$

n = 30 encuesta

Una vez obtenido el resultado del tamaño de la muestra se procederá a realizar la respectiva encuesta, a fin de recabar la investigación salarial de empleados de las diferentes empresas que se dedican a la misma actividad comercial. Logrando de esta manera determinar el rango salarial.

3.1.4.1.1 Encuesta de Investigación

Objetivo: determinar el grado de satisfacción del personal en relación a su salario recibido, y hasta qué punto este cubre sus necesidades.

1. ¿Es usted el sostén del hogar?

2. Indique el número de cargas familiares que dependen de usted

3. ¿El sueldo que recibe le es suficiente para cubrir sus necesidades básicas (alimentación, vivienda, salud)?

Si No

¿Por qué? _____

4. ¿Qué cargo tiene?

5. ¿Cuánto cree que debería ganar usted según su cargo?

- 218 a 250
- 250 a 300
- 300 a 350
- 350 a 400
- Más de 400

¿Por qué? _____

6. ¿Qué tipos de necesidades no se pueden satisfacer con su salario actual?

7. ¿Cree Usted que las remuneraciones dentro de su empresa son justas? ¿Por qué?

3.1.4.1.2 Tamaño para la muestra Interna

Con el fin de recabar datos más exactos del universo de empleados que laboran dentro de los tres cargos en las diferentes tiendas de la empresa Vatex, se procede a tomar una muestra en base a la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * N * P * Q}{[E^2 (N-1)] + [Z^2 * P * Q]}$$

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza, refleja el margen de confianza que se tendrá al momento de generalizar los resultados obtenidos después de haber estudiado la muestra, en estudios de carácter social se asume que utilizar el 90% es aceptablemente confiable.

N = Se toma el número de 27 empleados que trabajan en la empresa dentro de los cargos antes mencionados.

P = Probabilidad de que ocurra el suceso (50%)

Q = Probabilidad de que no ocurra el suceso (50%)

Sumados los valores p y q deben dar igual a uno.

E = Error muestral: Es el error consustancial al procedimiento de muestreo, es el que se comete por el solo hecho de extraer un grupo pequeño de un grupo mayor. (5%)

$$n = \frac{(1.96)^2 * 27 * 0.50 * 0.50}{[0.05^2 (27-1)] + [1.96^2 * 0.50 * 0.50]}$$

$$n = \frac{25.9308}{1.0254}$$

n = 25 encuesta

3.1.4.1.2.1 Encuestas de Investigación

Objetivo: Conocer sueldos y salarios de empresas que se dedican a la comercialización de ropa, para apoyar al trabajo de investigación de la Universidad del Azuay.

1. ¿Qué tiempo trabaja usted en la organización?

- Menos de 1 año
- De 1 a 2 años
- De 2 a 4 años
- De 4 a 6 años
- Más de 6 años

2. ¿Qué cargo tiene dentro de la empresa que labora?

3. ¿Qué tiempo está usted desempeñando sus funciones en cargo actual?

4. Señale con una "X" lo que corresponde a cerca de su formación académica

- Primario
- Bachiller
- Universitario

5. Señale con una "X" el salario que usted percibe sin bonificaciones ni descuentos

- Sueldo básico (218)
- De 250 a 300
- De 300 a 350

¿Cuánto? _____

5. Indique que tipo de beneficios recibe por parte de su organización.

3.1.5 Efectos de los Salarios

Una vez realizada la investigación se llega a las siguientes conclusiones; los empleados están conscientes de la crisis económica que atraviesa el país y el mundo, la inestabilidad laboral que existe, la falta de fuentes de empleo, hacen que los empleados tengan que conformarse con lo que los empleadores les paguen. La justificación que la mayoría de los encuestados nos respondió es que por lo menos tienen un trabajo estable y un sueldo que les ayuda a cubrir algunas de sus necesidades básicas como alimentación y vivienda.

En algunos locales que se realizó la investigación no se nos permitió realizar las encuestas respectivas a sus empleados por parte de los administradores, debido a esta negativa, la cantidad de encuestas obtenidas es menor a la cantidad de encuestas propuesta que se obtuvo como resultado al calcular el tamaño óptimo de la muestra.

También se pudo constatar que en algunos de los almacenes donde se realizó la encuesta, no cuentan con seguro social (IESS) sus empleados, lo cual es muy preocupante y perjudicial para los trabajadores. Según el código de trabajo y la ley de seguridad social que rige en el Ecuador nos manifiesta que es obligación del empleador asegurar al empleado desde su primer día de trabajo.

Además con la investigación se pudo determinar que el salario básico de \$218 no alcanza para poder cubrir las necesidades básicas y peor aun cuando esa persona es sostén del hogar y tiene cargas a su responsabilidad, es por esa razón que se procede a plantear para la empresa Vatex una remuneración que esté fijado por el sueldo básico y un incentivo variable que estará constituida por bonos y comisiones y dependerá del desempeño en el cumplimiento de montos de ventas. De esta manera se incrementara la satisfacción del vendedor, se estimula el desempeño de los trabajadores, buscando así un equilibrio entre las ventas y la remuneración.

El resultado de los efectos de los salarios se obtuvo de la aplicación de una encuesta interna a los empleados que laboran en la empresa Vatex.

Se pudo constatar que los empleados dan mucha importancia al ambiente de trabajo (remuneración no monetaria) que existe dentro de una organización, se considera un factor muy importante al momento de tomar una decisión de empleo aparte de la remuneración monetaria, llegando a constituir los salarios hoy en día como un factor secundario en algunos casos.

Como resultados de las encuestas realizadas al personal de Vatex, se obtuvo las siguientes conclusiones:

Se pudo observar en los empleados(as) encuestados(as) que existe un gran número de ellos que trabajan menos de un año, es decir son relativamente nuevos, pero que están consientes de los beneficios que obtienen por parte de la organización,

Los beneficios que numeran son los siguientes:

- Comisiones
- Participación en las Utilidades
- Bonificaciones
- Buen ambiente Laboral
- Vacaciones
- Trabajo estable
- Seguro Social
- Horas extras
- Buen trato
- Seguro de salud privado SALUD
- Horarios cómodos

En cuanto a la formación académica de los empleados que laboran en Vatex el 95% (25 encuestados) de los empleados tiene el título de bachiller y de este porcentaje el 36% (9 encuetados) tienen un título universitario. Este factor es muy importante ya que se cuenta con gente preparada.

Se pudo determinar que los empleados que laboran un tiempo mayor a 2 años cuentan con un cargo mayor como el de Administrador.

3.1.6 Política Salarial

Políticas del Sistema de Remuneración Variable

Las siguientes políticas son propuestas para la empresa Vatex por parte de los autores y bajo su criterio a fin de justificar y fundamentar todo el proceso de remuneración.

Objetivo de la Política:

Determinar y establecer las características generales de la remuneración variable, a través de la especificación del modelo de indicadores como montos de ventas, y en el caso del cajero resultado de evaluación por competencias, que han sido establecidos, serán revisados y controlados para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, buscando así que los empleados conozcan y sepan de qué manera se calcula su remuneración.

Lineamientos Generales:

El modelo de remuneración variable, se basa en el establecimiento de metas por los montos de ventas preestablecidas por los directivos para cada mes. Previamente para su remuneración, se realizara una evaluación de los empleados, en base a un conjunto de competencias necesarias e indispensables que serán calificadas a nivel individual y colectivo, con el fin de realizar los ajustes y correcciones necesarias. El propósito es potencializar el recurso humano en la empresa, por medio de una remuneración justa.

El cálculo de la remuneración variable está directamente relacionado con los resultados de las ventas individuales.

Elegibilidad del Programa de Pago Variable

El programa está diseñado para aplicar a los puestos de vendedores, cajeros y administradores que mantengan una relación directa con la empresa Vatex los cuales se encuentran sujetos a la remuneración Variable.

Explicación del Modelo

Tanto vendedores, cajeros y administradores serán evaluados independientemente de acuerdo al alcance de sus metas cumplidas o monto de venta.

La evaluación será realizada por el Administrador de cada local y la evaluación a los administradores la realizará un supervisor a nivel nacional basándose en el modelo por competencias.

Periodicidad de Pago

El pago variable se realizará de forma mensual para todos los cargos.

Niveles de Aprobación

El pago debe ser avalado por la revisión de cumplimiento de indicadores en la siguiente escala de aprobación:

- Supervisor
- Gerente de Recursos Humanos
- Gerente General

3.2 Programa de Incentivos

En la actualidad dentro de las empresas ecuatorianas, en su gran mayoría dedicadas sobre todo a la actividad comercial, la remuneración total consta de una parte fija y otra variable entre la parte variable puede estar los incentivos como bonos, comisiones, etc. Este modelo de remuneración se lo hace con el fin de motivar al personal de las empresas y lograr mantener la competitividad, en un entorno que día a día se vuelve más exigente.

El pago por incentivos permite a los gerentes recompensar y a la vez evaluar el desempeño a sus empleados. El incentivo económico puede acompañar pero no liderar un proceso de cambio en la organización. Un programa de incentivos fuera de contexto, que se encuentre basado únicamente en el estímulo económico y sin un análisis previo del medio interno de la empresa y de su gente, corre el riesgo de costar mucho dinero para la empresa y no lograr los objetivos que esta se propone,

para implementar un programa de incentivos no solo se necesita analizar la parte económica, sino también la cultural organizacional para así saber el grado que afectara este cambio a los trabajadores de dicha organización.

Los incentivos forman una parte básica dentro de las remuneraciones, haciendo que de esta manera el incentivo se convierta en un motivador de desempeño para el empleado; la remuneración es considerada un factor motivante, pero solo al principio, debido a que luego se convierte en un factor que de no ser acoplado a un plan de incentivos, hará que el empleado pierda todo su interés por lograr objetivos propuestos por la empresa.

A continuación se desarrolla los tipos de recompensas financieras que propone Chiavenato en su libro "Gestión del Talento Humano" y nos manifiesta que no existe un solo tipo de recompensas financieras para estimular el desempeño al trabajo; y nos plantea de la siguiente manera:

La mayoría de las organizaciones adopta varios tipos de recompensas financieras:

1. Recompensas relacionadas con objetivos empresariales, como la ganancia o pérdida. La participación en los resultados anuales o semestrales es un ejemplo de este criterio. Aunque limitado a ciertos niveles (directores y gerentes), este criterio encierra potencialmente un gran efecto de motivación.
2. Recompensas vinculadas al tiempo de servicio del empleado, concedidas automáticamente en ciertos periodos, si el desempeño del empleado es satisfactorio. Los quinquenios y los decenios son ejemplos de este criterio. Tales incentivos son relativamente pequeños y buscan mantener el equilibrio salarial.
3. Recompensas relacionadas con el desempeño claramente excepcional. Estas recompensas exigen diferenciación en el desempeño y mejoramiento salarial con valor de motivación. Es el aumento por mérito.
4. Recompensas relacionadas con resultados departamentales, divisionales o globales objetivamente cuantificables. Se pueden

compartir en el grupo, en términos de igual porcentaje con relación a la base salarial de cada persona. Es la llamada remuneración variable.

Los cuatro tipos de recompensa se conceden por separado o en conjunto, como retribución por la consecución de uno o varios objetivos organizacionales: fabricar determinado producto, proporcionar determinado tipo de servicio, alcanzar determinado índice de productividad, aumentar las ventas de productos o servicios, elevar el margen de ganancia operativa, cubrir y conquistar mayor número de clientes, aumentar la satisfacción de clientes o mejorar la imagen de la organización.

3.2.1 Recompensas y Sanciones

3.2.1.1 *Recompensas*

Considerando el conocimiento que se tiene de la empresa Vatex, los autores proponen a la empresa la aplicación de los siguientes tipos de recompensas para de esta manera elevar el grado de desempeño de los empleados dentro de los diferentes cargos ya propuestos.

Para determinar los tipos de recompensas que se va a proponer, nosotros tomamos como referencia las cuatro clases de recompensas que propone el autor Idalberto Chiavenato anteriormente citado.

- Se propone que para el mes de diciembre, para todos los empleados que trabajen por más de un año y laboren durante todo ese mes de diciembre reciban un bono, el cual será proporcional de acuerdo al sueldo que gane durante el último año. El monto del porcentaje del bono queda a consideración y a determinación por parte de los directivos de la empresa.
- Se propone que para los empleados que trabajen de cinco años en adelante, reciban una bonificación por cada cinco años de trabajo (quinquenio); el monto de la bonificación no sobrepasará el valor del salario mínimo que este en vigencia el año en que se pague dicha bonificación.

Dentro de la empresa Vatex ya existe un plan de bonificaciones por desempeño tanto individuales como grupales (por cada sucursal), los directivos asignan un monto de ventas, el cual varía por local, que de ser cumplido o superado este monto se les da una bonificación previamente establecida y de conocimiento de los empleados, como un incentivo.

Dentro de la empresa Vatex existen incentivos o premios como comisión de Ventas, pero nosotros proponemos que se otorga bonos por las siguientes razones, las cuales serán asignadas una para cada mes:

- Mejor exhibición
- Mejor resultado en inventarios
- Más limpio
- Mas ordenado
- Mejor atención
- Mayor colaboración

3.2.1.2 **Sanciones**

Actualmente dentro del contenido de los manuales de Vendedor, Cajero y Administrador de la empresa Vatex, no cuentan con una descripción sistemática de las sanciones para los empleados por el cumplimiento de las prohibiciones, ya establecidas en los manuales (Anexo Manuales).

Como un aporte los autores proponen algunas sanciones por el incumplimiento a las tareas por parte de los empleados:

- Todos los empleados pueden contar con un atraso diario de máximo cinco minutos, y en caso del incumplimiento será notificado con un memo de advertencia, acumulado el tercero memo se le procede a una sanción económica, y acumulado el cuarto se procederá a la obtención del visto bueno.
- En el caso de que el empleado tenga faltas consecutivas por más de tres días, sin previo aviso y justificación, se procederá a obtención del visto bueno.
- En caso de ser comprobado la sustracción de mercadería por parte de cualquier empleado automática mente será separada de la empresa.
- Los empleados deben cumplir con las especificaciones preestablecidas en los manuales en cuanto a su presencia y aseo personal y en el caso de ser incumplidas serán llamados la atención, la acumulación de la tercera llamada de atención serán notificados por medio de un memo, si continua con incumpliendo será separada de la empresa.

3.2.2 Nuevos modelos en remuneración

En la actualidad dentro de los nuevos modelos de remuneración se consideran cuatro que son según Chiavenato los siguientes:

- Remuneración fija
- Remuneración variable
- Participación en los resultados alcanzados
- Remuneración basa en las competencia

3.2.2.1 Remuneración Fija

La remuneración fija todavía se la utiliza en una gran parte de las organizaciones de nuestro medio, sin embargo, este tipo de remuneración que al ser aplicada individualmente (sin comisiones, bonos, etc.) no consigue motivar al personal ni incentiva la aceptación de riesgos y responsabilidades.

Según dio a conocer la Sra. María Eugenia Gerente del departamento de RRHH de la empresa: “Vatex hasta hace unos diez años utilizo este método de remuneración, pero se ha dejado de lado, debido a que el grado de incentivación de los empleados desaparece y de esta manera las metas de la empresa no se cumplían”.

La propuesta de nosotros es nuevamente retomar a la remuneración fija pero ya no solamente que el empleado perciba como única remuneración, sino además que este acompañada de una remuneración variable ya que esta va a servir como incentivo para el empleado por el cumplimiento de los montos de venta o de las metas cumplidas.

3.2.3 Remuneración Variable

La remuneración Variable en el Ecuador y de acuerdo a las leyes que constan en el código de trabajo no permite que un empleado reciba un sueldo variable menor a la que consta en su contrato, es por ese motivo que se ha propuesto que el empleado reciba como remuneración variable comisiones y bonos por el cumplimiento de montos en sus ventas previamente preestablecidos.

La Sra. Janeth Vásquez Gerente general de la empresa nos comento: “la necesidad de autorrealización está presente en cada uno de nosotros, y por más pequeño que sea un logro, este satisficará nuestra necesidad” por lo que en la empresa en la

actualidad busca aplicar el método de remuneración variable de una manera eficiente y eficaz, en el cual el desempeño del empleado y el logro de metas propuestas (niveles de ventas) define el monto de la remuneración que el empleado recibirá. Para de esta manera incentivar al trabajador y motivarlo al cumplimiento de las metas y de auto realizarse.

3.2.3.1 Sistema de Remuneración Variable

Hoy en día las organizaciones enfrentan el desafío de contar con un sistema que les permita monitorear permanentemente el desempeño de sus colaboradores y empleados en función a sus logros y aportes a la organización.

El sistema de remunera variable como su palabra lo dice generalmente está condicionada a una o más variables, estas variables pueden ser por medio del otorgamiento de incentivos como bonos, en base al cumplimiento de objetivos estratégicos, como ventas o la producción de unidades. Con el otorgamiento de estos bonos o incentivos lo que se pretende es:

- Brinda un estímulo a administradores, cajeros y vendedores, pues pueden aspirar a una remuneración adicional si es que cumplen sus objetivos.
- Precisar las estrategias con las compensaciones ya que es un excelente vínculo para que dichas estrategias se cumplan.

La renta variable ayuda dentro de la empresa:

- Como un elemento motivador y direccionado del desempeño de las personas
- Como una forma de compartir riesgos y ganancias
- Como una estrategia de control de costos
- Como la forma primordial de comprometer a las personas con los resultados del negocio
- Como un factor de coherencia organizacional entre el discurso ejecutivo y la práctica de trabajo.

Con la aplicación del sistema de remuneración variable se espera:

- El trabajo más flexible
- Trabajo más eficientes

- Reducción de errores
- Reducción de costos de operación
- Reducción de conflictos con el personal
- Mejorar el trabajo en equipo
- Mejorar servicios al cliente
- Mejorar la satisfacción del cliente
- Mejorar la comunicación
- Mejoramiento del autoestima personal

Para la elaboración de un plan eficiente y eficaz, debemos seguir algunos lineamientos a consideración de los autores:

- Garantizar la implicación y la participación de todos los miembros implicados en el programa de remuneración variable dentro de la organización
- Identificar y valorar las metas de negocio por medio de indicadores del desempeño global de la empresa, ya sea en base a datos históricos, o nuevas proyecciones.
- Identificar y valorar el desempeño individual y de equipo, demostrados por medio de la contratación de objetivos realistas, mensurables y específicos para los cargos de vendedor, cajero y administrador, así como identificar metas dentro el área de actuación de cada uno
- Ponderar los pesos específicos de peso con relación a los objetivos globales, de área e individuales
- Identificar los límites mínimos y máximos de concesión y distribución de participación en los logros o resultados de modo de garantizar su sustentabilidad.

3.2.4 Participación en los Resultados Alcanzados

Este tipo de remuneración es flexible y está estrechamente relacionada con el desempeño del empleado por alcanzar las metas y los resultados determinados para cierto periodo de tiempo. El empleado al tener una participación en los resultados significa que recibe un porcentaje de valor en los resultados de la

empresa o del departamento que ayudo a conseguirlo, siendo este un trabajo personal o de equipo.

El denominado rubro repartición de utilidades (entregados en el mes de Abril), mediante el cual la empresa reparte un cierto porcentaje de sus utilidades entre sus empleados. La remuneración por resultados alcanzados seria solo una bonificación o un complemento del sueldo fijo o base, cayendo conceptualmente en una remuneración variable.

3.2.5 Remuneración por Competencias

La remuneración por competencias o también conocida como remuneración por habilidades se enfoca en la persona y no el cargo, por lo que la remuneración no está en relación al cargo sino con la calificación de quien lo desempeña.

Dentro de la remuneración por competencia los empleados que ocupan el mismo cargo pueden recibir salarios diferentes, según su competencia. Este tipo de remuneración surgió debido a la necesidad de diferenciar empleados con diversas habilidades.

Cuanto más tenga estas competencias las personas tanto mejor serán remuneradas, como consecuencia, los sistemas de pago están desplazándose del enfoque tradicional de pago según el cargo hacia el nuevo enfoque en que cada persona es el foco principal del sistema. Pagar a las personas de acuerdo con el valor que ellas agregan a la organización es la nueva tendencia. De este modo, el proceso de evaluación se apoya en las competencias definidas por la organización, bien sea mediante la aplicación de normas de competencia establecidas con el análisis de cada una de las funciones específicas para los cargos a ser aplicados o a partir de la definición de las competencias requeridas para el puesto.

Chiavenato en el libro “Gestión del Talento Humano” (2005) nos indica:

Para cumplir el objetivo de remunerar de manera personalizada a cada empleado, de acuerdo con su competencia, son necesarios tres pasos:

- El primero es la conversación del gerente con cada empleado respecto de las competencias necesarias para el trabajo, sus debilidades y sus fortalezas individuales. Este primer enfoque no es represivo ni impositivo, y su objetivo es localizar y corregir las debilidades.

- El segundo paso es la programación conjunta entre gerente y empleado del entrenamiento que debe integrar el proceso. Cada empleado es responsable de su autodesarrollo y calificación profesional. La motivación viene por añadidura, puesto que cada empleado se siente involucrado, responsable y se esfuerza más por colaborar con la empresa.
- El tercer paso es la remuneración personalizada.

Remuneración Tradicional Vs. Remuneración por competencias

REMUNERACION TRADICIONAL	REMUNERACION POR COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> · Pago del salario previamente establecido para el cargo · Salario fijo · La evaluación del desempeño no afecta a la remuneración de la persona · Solo los ejecutivos pueden recibir bonos relacionados con metas pre-negociadas · No motivan ni estimulan el involucramiento en el negocio de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> · Pago mensual o anual varía de acuerdo con la evaluación del desempeño · El salario no es fijo · La evaluación del desempeño afecta directamente la remuneración de la persona · Todos los empleados pueden recibir ganancia adicional, conforme al desempeño alcanzado · Funciona como factor motivador y estimula el involucramiento en las metas de la empresa

FUENTE: Idalberto Chiavenato "Gestión del Talento Humano" (2005)

Este método de remuneración todavía no es aplicado en nuestro medio, ni puede ser adaptado a las necesidades de la empresa, ya que al momento de ponderar con valores a las competencias analizadas, para cada cargo, no todas las competencias pueden tener el mismo peso, el motivo es que la empresa Vatex es una empresa dedicada al comercio, y la principal tarea es la venta de los artículos, pudiendo existir un desequilibrio causado por otra competencia pudiendo sustituir a la tarea principal, siendo esto nada óptimo para la empresa.

Otro motivo por lo que este modelo no pueda ser aplicado, es que la empresa no tiene un nivel de ventas regular, la empresa tiene ciclos temporales, pudiendo incrementarse o decrementarse sustancialmente de una temporada a otra, haciendo muy difícil el cálculo de la remuneración por medio de las competencias.

3.2.6 Como diseñar un plan de incentivos

El diseño de un plan de incentivos se lo debe considerar realizable cuando se puedan considerar los siguientes aspectos según nos explica Chiavenato en su libro Gestión del Talento Humano:

En primer lugar, se debe considerar que un plan salarial funciona mejor que un plan de incentivos en las siguientes condiciones:

- Cuando las unidades de resultados son difíciles de distinguir o medir, son más apropiados los aumentos salariales.
- Cuando los empleados no pueden controlar los resultados (como en líneas de montajes en maquinas), la remuneración basada en el tiempo es más adecuada.
- Cuando las demoras en el trabajo son frecuentes debido al control humano, No es práctico pagar a los empleados conforme al resultado.
- Muchos planes de incentivos privilegian la cantidad en detrimento de calidad de los resultados. Cuando la calidad es fundamental, el salario basado en el tiempo es más apropiado.
- Poner en marcha un plan de incentivos requiere inversión en procesamiento de datos y métodos de análisis de los costos laborales. Si el control detallado de costos no es necesario debido a contradicciones competitivas, es mejor no establecer el plan de incentivos.

Dentro de la empresa Vatex se puede definir claramente los siguientes puntos y de esta manera determinar las bases del plan de incentivos que se tendrá para compensar el desempeño de los empleados:

- **Cuando se pueden medir las unidades de resultados**, es aplicable los cargos planteados para el estudio de tesis, ya que se puede medir mediante los montos de las ventas alcanzados.
- **Cuando existe clara relación entre el esfuerzo del empleado y la cantidad de resultados**, mientras más se esfuercen los empleados mejores serán los resultados de las ventas globales.

Los planes de incentivos hoy en día en nuestro medio son muy aplicados en las empresas en las denominadas comisiones de ventas o también llamados bonos al desempeño.

La Sra. María Eugenia Zhunio Gerente del departamento de RRHH de la empresa VateX, nos comento que dentro de su plan de incentivos para el personal de los locales (administrador, cajero y vendedor), se cuenta con una meta de ventas tanto grupal como personal, teniendo establecido las metas por época del año, por local así como por trabajador. Y dentro del plan de incentivos se cuenta con los siguientes:

- Comisiones
- Bonos a mejor empleado
- Bonos mejor vendedor
- Tickets de canje
- Capacitaciones de desarrollo integral personal

3.3 Beneficios y Servicios

La remuneración no solo debe buscar recompensar el trabajo y la dedicación de los empleados, sino también facilitarles su estilo de vida y hacérsela más agradable, las empresas ofrecen a sus empleados diferentes tipos de beneficios y servicios los cuales forman un cierto tipo de compensación indirecta, siendo estos facilitadores de vida para los empleados. Los beneficios representan una parte considerable del total de la remuneración que reciben los empleados.

Beneficios Sociales

Los beneficios son ciertas regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados como pagos adicionales de los salarios. En general, estos constituyen un paquete de beneficios y servicios sociales que es parte integral de la remuneración del personal. Los beneficios y servicios sociales incluyen una variedad de comodidades y ventajas que ofrece la organización como: asistencia medico-hospitalaria, seguro de vida, alimentación subsidiada, transporte, pago de tiempo no laborado, planes de pensión o jubilación, etc.

3.3.1 Clases de Beneficios Sociales

En el libro Gestión del Talento Humano Chiavenato clasifica los beneficios sociales en 3 grupos, pero para el análisis y según nos comento la Sra. Ma. Eugenia Zhunio gerente del departamento de RRHH se tomara en consideración solo los beneficios en cuanto a la exigibilidad legal, debido a que estos son los que más se aplican a la empresa y la mayoría de estos beneficios se contempla en el código de trabajo Ecuatoriano vigente en la actualidad.

En cuanto a la exigibilidad legal

Los planes de beneficio se pueden clasificar en legales o espontáneos.

- **Beneficios legales:** beneficios exigidos por la legislación laboral o de seguridad social.
 - Vacaciones
 - Prima salarial (Sueldo Básico Sectorial)
 - Jubilación (25 años de servicio)
 - Auxilio por enfermedad (Seguro Social)
 - Salario-maternidad (prima por hijos).
 - Salario de paternidad (15 días libres pagados).

- **Beneficios espontáneos:** beneficios concedidos por mera liberalidad de la empresa.
 - Bonificaciones
 - Transporte
 - Prestamos a los empleados (en caso de calamidad de domestica y el monto del préstamo depende de la calamidad).
 - Asistencia medico hospitalaria diferente a la del convenio (Punto Medico Familiar SALUD).
 -

Según nos explico la Sra. Janeth Vásquez Gerente General de la empresa VateX, los beneficios sociales exigibles legalmente expuestos anteriormente son todos existentes en la actualidad en la empresa y también se ofrecen otro tipo de beneficios como:

- Motivación y asesoría de imagen
- Capacitación de ventas, área contable (cámara de comercio).

También nos comento que actualmente se cuenta con una afiliación al Concejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional (CNCF) el cual cubre el 80% del costo de las capacitaciones y la empresa paga el 20% restante.

Luego de conocer los beneficios que la empresa tiene actualmente, los autores proponemos los siguientes beneficios adicionales, que se consideran importantes y que será de gran utilidad para los trabajadores sin dejar de lado que el costo para la empresa no será muy alto:

- Convenios de tarjetas de descuento con supermercados (Coral Rio, Gran AKI).
- Convenios con restaurantes para los empleados que no pueden ir a sus hogares a comer, teniendo así crédito y descuentos con estos restaurantes.
- Convenios con clubs recreativos (club del banco central), hosterías (Huertos Huzupud, Duran, etc.), dándoles descuentos y beneficios al utilizar dichas instalaciones.

3.3.2 Objetivo de los Planes de beneficios

En todas las empresas existen planes de beneficios para sus empleados, el objetivo que persigue al tener un plan de beneficios es atender las necesidades de los empleados a fin de mejorar y facilitar su estilo de vida tanto individual, económica y social.

Mucha gente prefiere tener un empleo en donde el trato es tan importante como el sueldo que recibe, por lo que al tener un equilibrio adecuado entre un buen sueldo y un plan de beneficios el trabajador se sentirá cómodo y de esta manera tendrá un mejor desempeño en su puesto.

Los autores de tesis con autorización de los directivos de la empresa Vatec y bajo su propio criterio se han tomado la atribución de diseñar el objetivo del plan de beneficios, debido a que la empresa no contaba con uno.

El objetivo que se persigue en conjunto con la empresa y su plan de incentivos es mejorar, facilitar y ayudar a que los empleados tengan un mejor estilo de vida.

3.3.3 Diseño de paquete de beneficios

Luego de conocer los beneficios que la empresa tiene actualmente, los autores de tesis proponen los siguientes beneficios adicionales, que se consideran importantes y que será de gran utilidad para los trabajadores sin dejar de lado que el costo para la empresa no será muy alto:

- Convenios de tarjetas de descuento con supermercados (Coral Rio, Gran AKI).
- Convenios con restaurantes para los empleados que no pueden ir a sus hogares a comer, teniendo así crédito y descuentos con estos restaurantes.
- Convenios con clubs recreativos (club del banco central), hosterías (Huertos Huzupud, Duran, etc.), dándoles descuentos y beneficios al utilizar dichas instalaciones.

3.3.4 Costos de los beneficios sociales

En las empresas el costo de los beneficios sociales, los que van más allá de la exigencia legal, son muy considerados al momento de determinar su presupuesto de gastos, ya que este es un rubro muy importante y el cual es obligatorio en las empresas en casos como el IESS, vacaciones pagadas, etc., existen otro tipo de beneficios que la empresa otorga a sus empleados tales como transporte, restaurante, etc., los cuales son pagados por la empresa; también se ofrecen a los empleados beneficios como centros de salud privados que son subsidiados por las empresas.

La Sra. María Eugenia Zhunio gerente del departamento de RRHH nos argumento: “Dentro de Vatex todos los empleados son afiliados al IESS por ley, también la empresa les brinda un servicio de transporte (buseta de la empresa) sin costo alguno, y en el último año se implemento un subsidio del centro de medicina prepagada “SALUD” para los empleados con la cual hemos obtenido muy buenos resultados.”

Según la Sra. María Eugenia, cada empleado recibe mensualmente como parte de sus beneficios sociales por parte de la empresa los siguientes valores:

- **\$18.57 XIII**
- **\$9.28 Vacaciones**
- **\$11.75 Servicio de medicina privada SALUD**

- **\$18.17 XIV**
- **\$18.57 Fondo de reserva**
- **15% de utilidades, las mismas que se dividen en 10% a empleados y 5% a sus cargas familiares**

Teniendo un costo para la empresa de \$76.38 dólares por cada empleado; Vatex cuenta con 45 empleados dentro de los cargos que se aplican a este tema de tesis (vendedor, cajero y administrador).

3.3.5 Previsión Social y Previsión Privada

La previsión social y la privada depende de las contribuciones de los empleados y las empresas con base a una nomina, para ofrecer beneficios a los jubilados y pensionados

3.4 Aplicación práctica a la empresa Vatex

La aplicación práctica se ha ido desarrollando a lo largo de cada tema abordado durante la presente tesis, cada concepto ha sido adaptado y discutido por parte de los autores, los conceptos han sido manejados como herramientas para ayudarnos con soluciones concretas a los problemas y necesidades reales de la empresa.

Evaluación basada en las habilidades y en las competencias

Debido a los cambios ocurridos en las organizaciones, como consecuencia de las demandas organizacionales, la evaluación tradicional de cargos tiende a desaparecer. La evaluación basada en competencias calcula desde otra perspectiva, pues ya no se centra en los cargos en sí, sino en las personas que ocupan los puestos en las empresas y como estas desarrollan sus tareas. En la actualidad existe una nueva tendencia para plantear la manera de recompensar a las personas

¿Qué son las Competencias Laborales?

Al hablar de competencias no estamos hablando de nada nuevo, pues el concepto de competencias fue utilizado por David McClelland hace unos 30 años atrás, quién a través de sus investigaciones demostró que las evaluaciones y tests tradicionales que decían predecir el desempeño exitoso eran insuficientes. La gestión por competencias ha demostrado gran eficacia como estrategia de gestión de recursos humanos.

En su gran mayoría, los métodos para la evaluación de cargos se enfocan en el puesto y las organizaciones pagan por el puesto que ocupa ese empleado. Mientras que la evaluación basada en las habilidades o competencias se basa en la idea de pagar por el desempeño de la persona. En este tipo de evaluación, toma en cuenta las habilidades de la persona. La idea de pagar por la persona o por la combinación de la persona y el puesto, es un modelo nuevo y novedoso. Este plan parte de un salario de entrada o llamado también básico que de acuerdo a la legislación ecuatoriana es de \$218 dólares para el año 2009, no puede ser incumplido, y se le paga a los empleados cuando forman parte de la organización, una vez que los empleados han sido integrados a la organización estos avanzan en la escala salarial por medio de bonos o incentivos por cada meta alcanzada y cumplida. Los

empleados alcanzan la categoría salarial superior de una organización cuando cumplen.

A través del tiempo se han dado a conocer varias definiciones de competencia laboral, entre una de ellas y a consideraron de los autores como la más concreta y completa esta:

“Una competencia es una capacidad susceptible de ser medida, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. El análisis de competencias tiene como objeto identificar los conocimientos (knowledge), las destrezas (skills), las habilidades (abilities) y los comportamientos estimulantes (enabling behaviors) que los empleados deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos. Para tener una competencia puede ser necesario, tal vez, sólo un tipo de conocimientos, destreza, habilidad, comportamiento determinados o bien puede requerir una combinación de todos ellos”.³

Como aplicar el concepto de competencia laboral a la Gestión de RRHH

En Ecuador la aplicación de las competencias laborales a la formación profesional, es casi nula y no es aplicado a la mayoría de empresas ecuatorianas. La mayoría basan sus remuneraciones en metas y objetivos. Muchas empresas en Estados Unidos, Europa y recientemente en América Latina, han incorporado la gestión de recursos humanos basada en competencia laboral como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores. La justificación de estos esfuerzos se encuentra en el intento de mejorar los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de la organización. Se hace evidente así la tendencia de revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional.

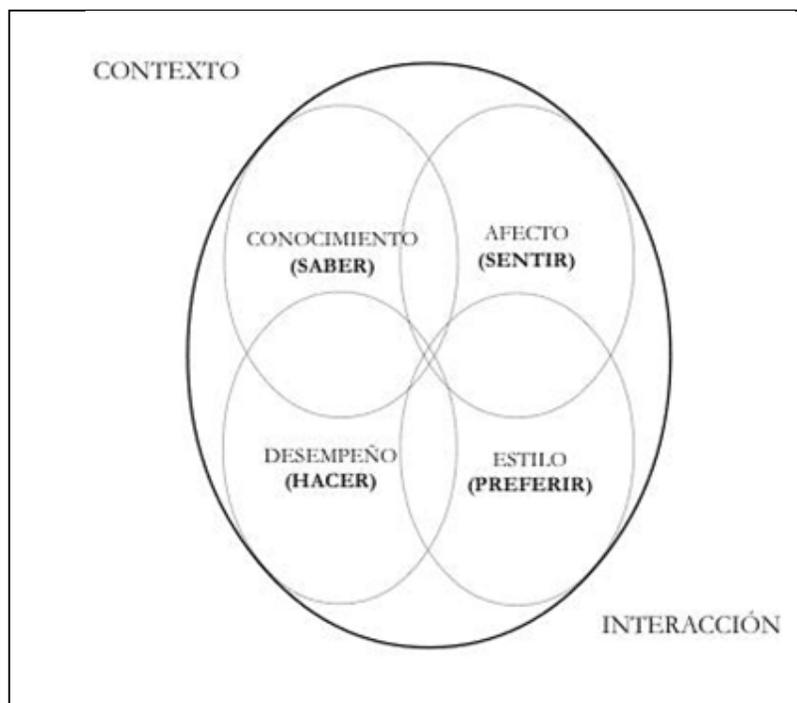
Esta aplicación del enfoque de competencias abarca las áreas tradicionales de la gestión del talento humano dentro de la organización: selección, remuneración, capacitación y evaluación.

³ Marelli. Aime. Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencias. 2000.

“Se conocen experiencias sobre aplicaciones de sistemas normalizados de competencia, bastante difundidas en Inglaterra, Irlanda, Escocia, Australia, enmarcadas dentro de un sistema nacional de formación y certificación. En estos casos, la característica principal es su proyección nacional y la articulación de las instituciones de formación con las necesidades de las empresas a través de la formación basada en normas de competencia”.⁴

Los esfuerzos por establecer lineamientos de Formación Basada en Competencias en América Latina han tenido sus frutos más notables en Chile, Argentina, Colombia, Uruguay, El Salvador y México. Mientras que en Ecuador se encuentra en proceso introductorio, poco a poco las empresas irán adaptando el modelo de lineamientos en competencias a sus empresas.

Grafica del Modelo por Competencias



*Fuente: Instituto de Psicología Universidad del Valle*⁵

⁴ <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxx/esp/xxxviii.htm>

⁵

<http://site.ebrary.com/lib/uasuausp/docDetail.action?docID=10110007&p00=gestion%20por%20competencias>

El diagrama representa esquemáticamente las diferentes dimensiones que constituyen las Competencias. Los círculos internos representan el comportamiento de las personas.

Llegando a determinarse que como mínimo existen cuatro dimensiones que interactúan entre sí.

- La primera hace referencia al conocimiento adquirido: El saber que hemos podido construir o hacer algo y que puede relacionarse con el pensamiento.
- La segunda especifica los afectos: El sentir como dimensión sustancial en las emociones y sentimientos.
- La tercera dimensión se refiere a nuestro desempeño o acción; Que hacer y representa lo que tradicionalmente se conoce como hacer.
- Finalmente están las preferencias, caracterizadas por los estilos que vamos construyendo a través de la vida y que nos identifican o caracterizando. En esta dimensión la identidad e individualidad pueden quedar bien representadas a partir de lo que se llama el estilo, y de alguna manera, al relacionarse con nuestras preferencias para actuar, pensar, aprender, relacionarnos, etc.

Según Javier Fernández López en su libro Gestión por Competencias, pág. 23 manifiesta los principios de la gestión por competencias, son las siguientes:

1. **Los recursos humanos constituyen un input para la definición de la estrategia de la empresa:** Se debe tener en cuenta a los empleados de la organización como una variable a la hora de elaborar la estrategia.
2. **Las competencias constituyen el principal activo de los recursos humanos de la organización:** Quienes poseen las competencias son los individuos
3. **Un puesto de trabajo no es algo impredecible ni eterno en la organización:** Los cambios en las estructuras de la organización y en el entorno pueden hacer innecesario un puesto concreto.
4. **La compensación debe tomar como base las competencias y el desempeño:** En un entorno en donde la competitividad aparece como la clave del éxito se debe dar mayor incentivo en las competencias a corto y largo plazo.

5. **La gestión estática de los puestos da paso a otra dinámica del puesto de las personas:** El principal obstáculo hacia la gestión por competencias radica en la mente de las personas: el miedo al futuro y el terror al cambio.

El modelo enfocado a las competencias en la actualidad es un modelo que se adapta a las necesidades de las empresas modernas, sin desprestigiar a los modelos tradicionales para la evaluación y clasificación de cargos que fueron los pilares fundamentales para la evaluación de puestos. El modelo por competencias lo que busca es maximizar el rendimiento gerencial, mediante la definición y desarrollo de las competencias potenciales de los empleados, necesarias para alcanzar los desafíos del negocio, aplicado el modelo de una manera responsable y coherente permitiendo conocer las capacidades actuales y futuras de las personas, es muy interesante porque pone en primer plano al recurso humano, logrando la integración, la misión y objetivos organizacionales con los empleados. Y lo más importante permite mejorar el nivel de competencia empresarial creando valores en los trabajadores, facilitando el cumplimiento de las metas.

Según Spencer y Spencer los principales tipos de competencias son cinco:

- ❖ **Motivación:** Las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones y lo alejan de otras.
- ❖ **Características:** Las características físicas y las respuestas consistentes a situaciones imprevistas y difíciles.
- ❖ **Concepto propio o concepto de sí mismo:** Están conformadas por las actitudes, valores o la imagen que una persona tiene de sí misma.
- ❖ **Conocimiento:** La información que una persona posee sobre áreas o temas específicos.
- ❖ **Habilidad:** Lo conforma la capacidad de desempeñar una tarea física o intelectual

Para Spencer las competencias que son más fáciles de detectar y desarrollar son: la destreza y el conocimiento, mientras que las menos fáciles de detectar y desarrollar es el concepto de sí mismo, las actitudes y los valores, es decir el núcleo de la personalidad.

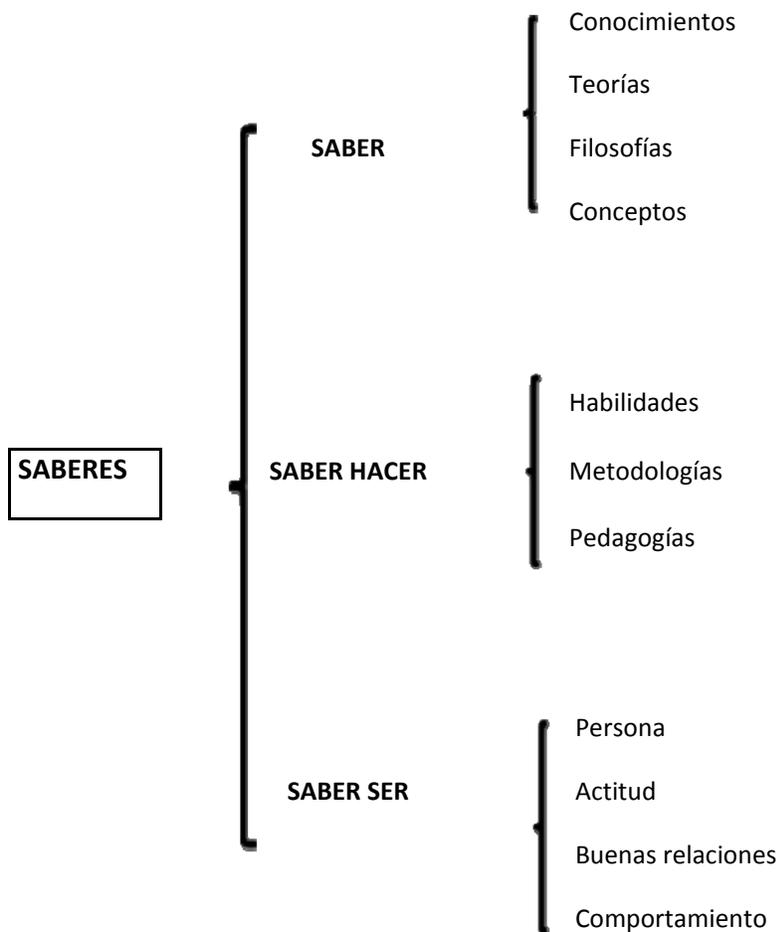
Dentro de las organizaciones los rasgos de personalidad de los empleados son quizá los más difíciles de detectar y conocer: su nivel de autoestima, sus actitudes y valores es complicado de llegar a determinar, con solo una entrevista de trabajo. Mientras que sus destrezas y habilidades son más fáciles de detectar con el desempeño de la actividad.

Las personas motivadas que desean superación se imponen constantemente metas, objetivos, asumen responsabilidades y corren riesgos a fin de lograr alcanzarlas. El autocontrol son respuestas consientes a situaciones complejas, algunas personas prefieren resolver problemas sin ayuda de los demás. La confianza en sí mismo, tener la seguridad de poder desempeñar bien en cualquier situación.

El desarrollo de las aptitudes generales de la mente del trabajador, permite un mejor desarrollo de las competencias particulares o especializadas⁶. Para el sociólogo francés Edgar Morín propone la teoría de los saberes necesarios para la educación y el aprendizaje para el empleado, ayudándole a desarrollar su tarea y su desenvolvimiento dentro del cargo. A continuación presentamos una síntesis de su teoría en el siguiente cuadro.

⁶ <http://www.bibliotecasvirtuales.com/biblioteca/Articulos/los7saberes/index.asp>

Teoría de los saberes



3.4.1 Proceso de Selección por Competencias (Método MPC)

El modelo MPC que a continuación se describe, es el propuesto por los autores para aplicar dentro de la empresa VateX, con el fin de evaluar a los empleados (vendedores, cajeros y administradores) a través de sus competencias. Dicha evaluación será de utilidad para analizar, capacitar, y conocer el nivel de competitividad de los trabajadores.

El método en el cual el Dr. Jaime Moreno Villegas, Decano de la Facultad de Psicología de la Universidad Católica del Ecuador, se fundamenta es el método llamado Método MPC siglas que significan M= modelado, P=perfiles y C= competencias.

Cuadro de selección MPC

GRADO	FRECUENCIA	CONSECUENCIA DEL ERROR	DIFICULTAD
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Muy difícil
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Difícil
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias de menor magnitud.	Fácil
1	Otro (bimestral, trimestral)	Consecuencias menores	Muy fácil

AUTOR: Dr. Jaime Moreno Villegas

El cuadro MPC es una herramienta para la cuantificación, valoración y selección de las tareas más importantes dentro de un cargo específico; de una lista de actividades nos permite seleccionar las más importantes de acuerdo a su ponderación. A continuación se desarrolla la aplicación del método MPC.

3.4.1.1 Pasos para el desarrollo de la matriz MPC

1. Listar las actividades esenciales del puesto
2. Identificar las actividades más importantes del puesto
3. Es importante determinar las tareas que contribuyen a cumplir con los objetivos de la empresa
4. Una vez establecido las funciones, es necesario identificar aquellas que sean más importantes se califique de acuerdo a la frecuencia, consecuencia de los errores y dificultad.

3.4.1.2 Matriz de Selección y Calificación para un VENDEDOR

Vendedor

TAREAS ESPECIFICAS	COMPETENCIAS	Frecuencia	Consecuencia	Dificultad	Total
Vender	Conocimiento específico de la función	5	5	3	20
Controlar el orden total del local	Trabajo en equipo	5	4	3	17
Realizar la limpieza en los días de turno preestablecidos	Preocupación por el orden y la calidad	4	4	3	16
Brindar una asesoría de imagen a los clientes.	Orientación al cliente	5	4	3	17
Tener predisposición para recibir de forma adecuada al cliente	Comunicación oral	5	3	2	11
Brindar atención personalizada al cliente	Relacionarse Positivamente	5	3	3	14
Dar opciones de compra	Ayuda y servicio	5	3	3	14
Conocimiento del producto	Iniciativa	4	4	3	16
Repartir mercadería (solo cuando la empresa requiera)	Trabajo en equipo	2	4	3	14
Aplicar visual merchandising (exhibiciones, nichos, maniquies, vestidos, gama de colores)	Iniciativa	4	4	3	16
Conocimientos de la forma de pago	Logro y Acción	5	4	2	13

Fuente: Autor

A continuación se describe la secuencia que ha seguido por parte de los autores, para el desarrollo y elaboración del cuadro de competencias:

1. Identificar y describir las tareas o funciones del vendedor en base a la observación directa
2. Reconocer dentro de que competencia se encuentra la tarea analizada, con la ayuda de un diccionario de competencias
3. En base al Método MPC se pondera con factores numéricos la Frecuencia, Consecuencia y Dificultad de cada tarea
4. Las ponderaciones se hacen en un rango de 1 a 5 de acuerdo al cuadro MPC
5. Para calcular el total se aplica la siguiente fórmula: $FRECUENCIA + (CONSECUENCIA * DIFICULTAD)$
6. Una vez asignado los valores, se toman las cuatro tareas con las puntuaciones totales más altas, para este cargo las tareas son:

- Vender 20
- Controlar el Orden del local 17
- Brindar asesoría de imagen a los clientes 17
- Aplicar Visual Merchandising 16

7. Estas tareas vienen a constituir las más importantes dentro del puesto de vendedor y nos dan la pauta para levantar la matriz de evaluación del desempeño por competencias, que será de utilidad para evaluar al resto de empleados con el cargo de vendedor.

3.4.1.3 Matriz de Selección y Calificación para un CAJERO

Cajero					
TAREAS ESPECIFICAS	COMPETENCIAS	Frecuencia	Consecuencia	Dificultad	Total
Cobrar por los artículos de elección	Conocimiento específico de la función	5	5	3	20
Responsabilidad sobre el dinero de caja	Autoconfianza	5	5	4	25
Coordinar acciones de cobro a los clientes	Inteligencia Emocional	5	2	2	9
Emisión de facturas de los clientes	Productividad	5	5	3	20
Emitir el reporte diario de caja	Capacidad de aprendizaje	5	4	3	17
Coordinar para obtención de monedas para cambios	Productividad	4	2	1	6
Verificar que los pagos con tarjeta de crédito cuadren	Habilidad analítica	5	4	2	13
Verificación de dinero recibido	Habilidad analítica	5	4	3	17
Controlar cuadros de caja	Orientación a la Eficiencia	5	5	4	25
Realizar la limpieza en los días de turno preestablecidos	Trabajo en equipo	4	3	2	10
No abandonar su puesto por ninguna razón	Inteligencia Emocional	5	4	1	9
Tener predisposición para recibir de forma adecuada al cliente	Comunicación Oral	5	4	2	13
Controlar el manejo de documentos: facturas, notas de venta, notas de crédito	Autoconfianza	4	5	3	19
Promover la tarjeta vatex	Iniciativa	5	3	3	14
Realizar la lista de documentos para ser distribuidos a los diferentes departamentos de la empresa	Productividad	4	4	3	16
Encargado de la entrega y manejo de tarjetas de clientes frecuentes	Orientación al cliente	4	4	2	12
Manejo adecuado del sistema de facturación	Conocimiento de herramientas microinformáticas	5	4	3	17

Fuente: Autor

A continuación se describe la secuencia que se ha seguido por parte de los autores, para el desarrollo y elaboración del cuadro de competencias:

1. Identificar y describir las tareas o funciones del cajero en base a la observación
2. Reconocer dentro de que competencia se encuentra la tarea analizada con la ayuda de un diccionario de competencias
3. En base al Método MPC se pondera con factores numéricos, la Frecuencia, Consecuencia y Dificultad de cada tarea
4. Las ponderaciones se hacen en un rango de 1 a 5 de acuerdo al cuadro MPC
5. Para calcular el total se aplica la siguiente fórmula: $FRECUENCIA + (CONSECUENCIA * DIFICULTAD)$
6. Una vez asignado los valores, se toman las cuatro tareas con las puntuaciones totales más altas, para este cargo las tareas son:

- Cobrar por los artículos de elección 20
- Responsabilidad por el dinero de caja 25
- Emisión de facturas a los clientes 20
- Controlar cuadros de caja 25

7. Estas tareas vienen a constituir las más importantes dentro del puesto de cajero y nos dan la pauta para levantar la matriz de evaluación del desempeño por competencias, que será de utilidad para evaluar al resto de empleados con el cargo de cajero.

3.4.1.4 Matriz de Selección y Calificación para un ADMINISTRADOR

Administrador

TAREAS ESPECIFICAS	COMPETENCIAS	Frecuencia	Consecuencia	Dificultad	Total
Potencializar las ventas del local	Conocimiento específico de la función	5	5	4	25
Mantener impecable la infraestructura total del local tanto interna como externa	Iniciativa	5	4	3	17
Controlar los horarios de ingreso del personal.	Dirección, asertividad y uso posicional del poder	5	4	2	13
Realizar arcos de caja imprevistos.	Habilidad analítica	4	4	3	16
Realizar todo tipo de requerimientos a las áreas específicas. (facturas, fundas, afiches, tarjetas de afiliación)	Comunicación Escrita	4	3	2	10
Informar a gerencia sobre fechas de pago de arriendos y/o alcuotas de locales.	Comunicación Escrita	2	5	2	12
Informar a gerencia sobre fechas de pago de agua, luz, teléfono e internet.	Comunicación Escrita	2	5	2	12
Informar al departamento de RRHH sobre cualquier irregularidad del personal.	Inteligencia emocional	4	4	3	16
Control de mercadería entrante.	Orientación a la Eficiencia	4	5	3	19
Responsabilidad sobre inventarios del local	Habilidad analítica	3	5	4	23
Controlar cuadros de caja y documentos (depósitos)	Orientación a la Eficiencia	5	4	3	17
Firmas de responsabilidad	Conocimiento específico de la función	5	4	2	13
Controlar y manejar la relación de compañerismo de sus subordinados	Trabajo en equipo	5	3	4	17
Tener las responsabilidades de manejo de sus subordinados	Liderazgo	5	4	4	21
Controlar que el cliente se sienta cómodo dentro del local	Orientación al Cliente	5	4	3	17

Fuente: Autor

A continuación se describe la secuencia que se ha seguido por parte de los autores, para el desarrollo y elaboración del cuadro de competencias:

1. Identificar y describir las tareas o funciones del administrador en base a la observación
2. Reconocer dentro de qué competencia se encuentra la tarea analizada con la ayuda de un diccionario de competencias
3. En base al Método MPC se pondera con factores numéricos, la Frecuencia, Consecuencia y Dificultad de cada tarea
4. Las ponderaciones se hacen en un rango de 1 a 5 de acuerdo al cuadro MPC
5. Para calcular el total se aplica la siguiente fórmula: $FRECUENCIA + (CONSECUENCIA * DIFICULTAD)$
6. Una vez asignado los valores, se toman las cuatro tareas con las puntuaciones totales más altas, para este cargo las tareas son:

- Potencializar las ventas de local 25
- Mantener impecable la infraestructura de local 17
- Controlar la mercadería entrante 19
- Responsabilidad sobre el inventario del local 23

7. Estas tareas vienen a constituir las más importantes dentro del puesto de administrador y nos dan la pauta para levantar la matriz de evaluación del desempeño por competencias, que será de utilidad para evaluar al resto de empleados con el cargo de administrador.

3.4.1.5 Tareas y Competencias seleccionadas con el método MPC

Luego de la aplicación del método de proceso de selección de competencias MPC, se pudo obtener como resultado las matrices para Vendedor, Cajero y Administrador junto las principales tareas.

Vendedor

Tareas	Competencias	Destrezas	Otras Competencias (Valores)
Vender	Comunicación oral, orientación al cliente	Paciente	Alegre, Atento.
Controlar el orden total del local como las exhibiciones, nichos, maniqués, vestidores, gamas de colores, etc.	Dinamismo, iniciativa	Creativo	Responsable, Valores Morales
Brindar una asesoría de imagen a los clientes.	Orientación al cliente, desarrollo de relaciones	Carismático	Amable, Paciente
Aplicar visual merchandising	Innovación del conocimiento, impacto	Creativo	Innovador

Cajero

Tareas	Competencias	Destrezas	Otras Competencias (Valores)
Cobrar por los artículos de elección	Conocimiento sistema de facturación	Ágil	Honrado, Amable, Respetuoso
Responsabilidad sobre el dinero de caja y numeración de facturas	Conocimientos aritméticos	Responsable	Inteligente, Cauteloso
Emisión de facturas de los clientes	Conocimiento sistema de facturación	Ágil	Paciente, amable
Controlar cuadros de caja y documentos	Requerimientos contables	Ordenado	Seguro, Responsable

Administrador

Tareas	Competencias	Destrezas	Otras Competencias (Valores)
Potencializar las ventas del local	Liderazgo	Líder	Amable, ordenado, Planificador
Mantener impecable la infraestructura total del local tanto interna como externa	Iniciativa, Creativo	Ágil	Limpio, Critico, Ordenado
Control de mercadería entrante.	Atento	Preciso	Ordenado, Consiente
Responsabilidad sobre inventarios del local	Cauteloso	Responsable	Organizado

Fuente: Autor

3.4.1.6 Aplicación práctica de la evaluación por competencias

Para la aplicación práctica de la evaluación por competencias, previo a la aplicación del método MPC.

Se han escogido tres criterios

A	=	Optima
B	=	Bueno
C	=	Deficiente

La calificación se la hace con caracteres alfanuméricos (A, B, C) con el objetivo de que sea más fácil dar un criterio de evaluación, si manejamos mayor numero de criterios en la evaluación, se dará paso a que exista un margen de error mayor por parte del evaluador, por ser un criterio subjetivo que muchas veces puede ser mal interpretado sin las instrucciones y correctivos a tiempo, tergiversando la información y proporcionando datos erróneos en la evaluación.

3.4.1.6.1 Cuadro de evaluación por competencias para el Vendedor

Vendedor: De acuerdo a cada competencia, al empleado se le asignara una calificación “A, B, C” en base a su desempeño dentro del cargo. El presente cuadro le sirve como un instructivo para que el evaluador lo realice de la mejor manera, siguiendo la secuencia de izquierda a derecha.}

CUADRO DE VALORACION DE COMPETENCIAS							
Vender	Esta competencia será calificada por el porcentaje de cumplimiento de ventas						
	<table border="1"> <tr> <td>Calificación A</td> <td>Cumple del 75,1% al 100% del monto de ventas de la meta fijada, considerando a la temporada y al local</td> </tr> <tr> <td>Calificación B</td> <td>Cumple del 50,1 % al 75% del monto de ventas de la meta fijada</td> </tr> <tr> <td>Calificación C</td> <td>Cumple del 0% al 50% del monto de ventas la meta fijada</td> </tr> </table>	Calificación A	Cumple del 75,1% al 100% del monto de ventas de la meta fijada, considerando a la temporada y al local	Calificación B	Cumple del 50,1 % al 75% del monto de ventas de la meta fijada	Calificación C	Cumple del 0% al 50% del monto de ventas la meta fijada
Calificación A	Cumple del 75,1% al 100% del monto de ventas de la meta fijada, considerando a la temporada y al local						
Calificación B	Cumple del 50,1 % al 75% del monto de ventas de la meta fijada						
Calificación C	Cumple del 0% al 50% del monto de ventas la meta fijada						
COMPETENCIAS Comunicación oral, orientación al cliente							

CUADRO DE VALORACION DE COMPETENCIAS							
Controlar el orden total del local como las exhibiciones, nichos, maniqués, vestidores,	<table border="1"> <tr> <td>Calificación A</td> <td>Cumple a cabalidad, realiza con facilidad sus labores y nunca es necesario llamarle la atención en sus tareas (doblado, exhibiciones, gamas de colores y orden de su sección). Su desempeño es notorio.</td> </tr> <tr> <td>Calificación B</td> <td>Realiza su trabajo dentro de los parámetros establecidos, en algunos casos hay que llamarlo la atención sin mayor critica sobre sus secciones asignadas, todavía realiza muy bien los mecanismos de doblado, exhibiciones y gamas de colores.</td> </tr> <tr> <td>Calificación C</td> <td>No mantiene el control de las secciones asignadas, así como de exhibiciones, gamas de colores. Su participación y colaboracion no es buena</td> </tr> </table>	Calificación A	Cumple a cabalidad, realiza con facilidad sus labores y nunca es necesario llamarle la atención en sus tareas (doblado, exhibiciones, gamas de colores y orden de su sección). Su desempeño es notorio.	Calificación B	Realiza su trabajo dentro de los parámetros establecidos, en algunos casos hay que llamarlo la atención sin mayor critica sobre sus secciones asignadas, todavía realiza muy bien los mecanismos de doblado, exhibiciones y gamas de colores.	Calificación C	No mantiene el control de las secciones asignadas, así como de exhibiciones, gamas de colores. Su participación y colaboracion no es buena
Calificación A	Cumple a cabalidad, realiza con facilidad sus labores y nunca es necesario llamarle la atención en sus tareas (doblado, exhibiciones, gamas de colores y orden de su sección). Su desempeño es notorio.						
Calificación B	Realiza su trabajo dentro de los parámetros establecidos, en algunos casos hay que llamarlo la atención sin mayor critica sobre sus secciones asignadas, todavía realiza muy bien los mecanismos de doblado, exhibiciones y gamas de colores.						
Calificación C	No mantiene el control de las secciones asignadas, así como de exhibiciones, gamas de colores. Su participación y colaboracion no es buena						
COMPETENCIAS Dinamismo, Iniciativa							

CUADRO DE VALORACION DE COMPETENCIAS	
Brindar una asesoría de imagen a los clientes.	<p>Calificación A</p> <p>Todo el tiempo esta pendiente de la atención del cliente; recomienda y de ser posible da su criterio sobre las prendas y como lucen estas sobre los clientes tratando así que el cliente se sienta cómodo y a gusto con su prenda.</p>
COMPETENCIAS Orientación al cliente, desarrollo de relaciones	<p>Calificación B</p> <p>Trata de no descuidar a sus clientes y algunas veces se preocupa por ofrecer alternativas sobre lo que el cliente busca, para que así el cliente no salga del local insatisfecho.</p>
	<p>Calificación C</p> <p>Tiene un descuido muy notorio por los clientes, se resigna a los que le piden y no busca ofrecer una alternativa de compra,</p>

CUADRO DE VALORACION DE COMPETENCIAS	
Aplicar merchandising	<p>Calificación A</p> <p>Constantemente se actualiza de los métodos y mecanismos de doblado, exhibición, gamas de colores; demuestra una gran iniciativa por innovar seguidamente este campo y comparte con sus compañeros los conocimientos que tiene.</p>
COMPETENCIAS Innovación del conocimiento, impacto	<p>Calificación B</p> <p>En ocasiones no es muy notorio en lo que aplica los conocimientos adquiridos sobre lo que es doblado, exhibición, gamas de colores,etc. y en algunos caso busca innovación en sus conocimientos.</p>
	<p>Calificación C</p> <p>No demuestra interés por aprender o aplicar los métodos de doblado, exhibición y gamas de colores. Su participación en el trabajo no es notorio.</p>

Fuente: Autor

3.4.1.6.2 Cuadro de evaluación por competencias para el Cajero

Cajero: De acuerdo a cada competencia, al empleado se le asignara una calificación “A, B, C” en base a su desempeño dentro del cargo. El presente cuadro le sirve como un instructivo para que el evaluador lo realice de la mejor manera, siguiendo la secuencia de izquierda a derecha.

		CUADRO DE VALORACION DE COMPETENCIAS	
COMPETENCIAS Conocimientos informáticos (sistema internos), Relación de personas	Cobrar por los artículos de elección	Calificación A	Es atento, cordial, educado y paciente con los clientes al momento de realizar el cobro. En ningún momento descuida el Caunter de caja, su atención es impecable y maneja perfectamente el sistema de facturación.
		Calificación B	Es atento con los clientes, maneja adecuadamente el sistema de facturación, en algunas ocasiones descuida su lugar de trabajo (Caunter de caja).
		Calificación C	Tiene problemas con el manejo de sistema de facturación, descuida el caunter de caja y no es muy amable con los clientes.

		CUADRO DE VALORACION DE COMPETENCIAS	
COMPETENCIAS Conocimientos aritméticos	Responsabilidad sobre el dinero de caja y numeración de facturas	Calificación A	Honesto y responsable con el dinero que esta bajo su control, ordenado y cauteloso al momento de manejarlo. No descuida el control de la numeración de las facturas y notas de venta.
		Calificación B	Es cauteloso con el manejo del dinero que se encuentra en caja, trata de no descuidar el control de la numeración de las facturas y las notas de venta. Algunas veces hay problemas con la existencia de dinero de caja (descuadres, caja chica)
		Calificación C	No demuestra atención ni responsabilidad en el manejo del dinero y con la numeración de facturas.

CUADRO DE VALORACION DE COMPETENCIAS			
Manipulación correcta de documentos fiscales	Calificación A	No tiene ningún problema con la emisión de facturas y notas de venta.	
COMPETENCIAS	Calificación B	Requiere que se le llame la atención en ocasiones para evitar errores en la emisión de facturas y notas de venta.	
Conocimiento sistema de facturación	Calificación C	Constantemente presenta problemas y equivocaciones al imprimir las notas de venta, crédito y facturas.	

CUADRO DE VALORACION DE COMPETENCIAS			
Realizar cuadros de caja y control de documentos	Calificación A	Realiza diariamente el cuadro de caja al momento que se cierra el local, mantiene un total control de documentos que están relacionados a su cargo como papeletas de deposito, reposición de caja chica, listas de empaque y transferencias.	
COMPETENCIAS	Calificación B	Sus cuadros de caja en algunas ocasiones son preentadas con retraso por descuido. Los documentos (papeletas de deposito, reposición de caja chica, listas de empaque y transferencias) en ocasiones	
Requerimientos contables	Calificación C	Descuida con mucha frecuencia el control de los documentos (papeletas de deposito, reposición de caja chica, listas de empaque y transferencias)	

Fuente: Autor

3.4.1.6.3 Cuadro de evaluación por competencias para el Administrador

Administrador: De acuerdo a cada competencia, al empleado se le asignara una calificación “A, B, C” en base a su desempeño dentro del cargo. El presente cuadro le sirve como un instructivo para que el evaluador lo realice de la mejor manera, siguiendo la secuencia de izquierda a derecha.

CUADRO DE VALORACION DE COMPETENCIAS			
Potencializar las ventas del local	Calificación A	Esta siempre atento de los niveles de venta, la atención al cliente y el orden del local, además promueve la relación de compañerismo entre empleados. Es ordenado y planifica sus tareas a fin de cumplir las metas establecidas.	
COMPETENCIAS	Calificación B	No descuida los niveles de venta del local, los clientes son atendidos correctamente, el compañerismo dentro del local en ocasiones no es notorio y falta colaboración.	
Liderazgo	Calificación C	Descuido de los planes de trabajo preestablecidos en todos los ámbitos, que harán que el local potencialice sus ventas. Por lo que los resultados no son satisfactorios.	

CUADRO DE VALORACION DE COMPETENCIAS			
Mantener impecable la infraestructura total del local	Calificación A	Permanente controla la infraestructura (letrero, luces, pantallas, vestidores, caunter, vitrinas etc.) manteniéndolos siempre impecables, aseados y ordenados.	
COMPETENCIA	Calificación B	Controla la Infraestructura pero en ocasiones si es necesario que se le llame la atención ya sea por el orden o la limpieza.	
Iniciativa, Creativo	Calificación C	La imagen del local es totalmente descuidado, por lo que constantemente es llamado la atención.	

		CUADRO DE VALORACION DE COMPETENCIAS	
COMPETENCIA	Control de mercadería entrante.	Calificación A	Demuestra un buen manejo en el control de la mercadería que ingresa al local, verifica la constancia en las listas de empaque, controla que todas las prendas contengan el gancho antirobo y la etiqueta correcta.
		Calificación B	En ocasiones es llamado la atención, debido a que no realiza la debida revisión de las prendas con relación a la constancia del contenido de las listas de empaque.
	Atento	Calificación C	No brinda atención a la mercadería que ingresa al local, no revisa las cantidades en relación a la lista de empaque y descuida el control de ganchos antirobo y etiquetado (precios).

		CUADRO DE VALORACION DE COMPETENCIAS	
COMPETENCIA	Responsabilidad sobre inventarios del local	Calificación A	Pendiente de la existencia de mercadería en stock, ocasionalmente pide al departamento de control e inventarios que se realice inventarios aleatorios, responde por los faltantes que existen.
		Calificación B	Algunas ocasiones se generan problemas con los resultados de inventarios, no se responsabilizan por los faltantes que existe en los mismos
	Cauteloso	Calificación C	No se responsabiliza por los faltantes en el inventario, admite excusas y acusaciones a otros empleados

Fuente: Autor

3.4.1.7 Presentación de Resultados de la Evaluación por competencias.

A continuación se presentara los resultados obtenidos de la evaluación que se la realizo a los cargos: administrador, cajero y vendedor de los locales Vatex, a fin de sintetizar los resultados y proponer alternativas para mejorar el desempeño y obtener mejores resultados. **Ver Anexos (4.4.5)**

3.4.1.7.1 Resultado de la evaluación realizada a los Administradores

Srta. Mayra Cajamarca

En la evaluación realizada a la Srta. Mayra Cajamarca Administradora del local Vatex, ubicado en la calle General Torres y Sucre, se pudo obtener como resultado los siguientes criterios de evaluación:

- ❖ En la primera tarea **“Potencializar de las ventas del local”** obtuvo una calificación **“A”**, debido a que se observo que ella siempre está atenta a los niveles de ventas propuestos, mantiene un trato cordial y una buena atención a los clientes, mantiene el orden del local, promueve la relación de compañerismo y planifica sus tareas a fin de cumplir los objetivos establecidos.
- ❖ En la segunda tarea **“Mantener impecable la infraestructura total del local”** obtuvo una calificación **“B”**. En ocasiones es necesario llamarle la atención por parte de los directivos sobre puntos que son descuidados.
- ❖ En la tercera tarea analizada **“Control de mercadería entrante”** obtuvo una calificación **“B”**, debido a que en ocasiones se general problemas por la falta de una correcta revisión de la mercadería que llega, con lo que consta en las listas de empaque.
- ❖ En la cuarta y última tarea analizada **“Responsabilidad de inventarios”** obtuvo una calificación **“A”** ya que demuestra un gran control de los inventarios, ocasionalmente pide al departamento de inventarios que se realicen inventarios aleatorios a fin de controlar los robos o perdidas. En caso de encontrarse mercadería faltante se hace responsable.

Como resultado a la evaluación a la Srta. Mayra Cajamarca dentro del cargo de Administrador se obtuvo la siguiente calificación:

- ❖ **Potencializarían de las ventas del local** **A**
- ❖ **Mantener limpio la infraestructura total del local** **B**
- ❖ **Control de mercadería entrante** **B**
- ❖ **Responsabilidad de inventarios** **A**

A continuación procedemos a la interpretación del resultado con la ayuda de la siguiente tabla:

RESULTADOS	CALIFICACION FINAL
AAAA, BAAA	Obtiene A
ABBB, ABBC, BBBC, AABB, AACC, CAAA	Obtiene B
ABCC, ACCC, CCCB, BBCC	Obtiene C

El resultado final que arroja la calificación ABBA es igual a una letra “B”

A = Optima
B = Bueno
C = Deficiente

Podemos concluir que la Srta. Mayra Cajamarca es una empleada que se encuentra en una posición intermedia dentro de los tres criterios de evaluación, es necesario corregir algunas tareas, con el propósito de que la empleada logre obtener en la próxima evaluación una puntuación óptima en el desarrollo de sus actividades.

Srta. Isabel Zhicay

En la evaluación realizada a la Srta. Isabel Zhicay Administradora del local Vatec ubicado en el Mall del Rio, se pudo obtener como resultado los siguientes de evolución:

- ❖ En la primera tarea “**Potencializar de las ventas del local**” obtuvo una calificación “**A**”, debido a que se observo la empleada está atenta a los

niveles de ventas establecidos, presenta la predisposición para atender a los clientes, mantiene el orden del local, promueve la relación de compañerismo y planifica sus tareas a fin de cumplir los objetivos.

- ❖ En la segunda tarea “**Mantener impecable la infraestructura total del local**”, obtuvo una calificación “**B**”, en ocasiones es necesario llamarle la atención por parte de directivos sobre puntos que son descuidados.
- ❖ En la tercera tarea analizada “**Control de mercadería entrante**” obtuvo una calificación “**B**”, debido a que en ocasiones se general problemas por la falta de revisión de la mercadería que llega al local y la que consta en las listas de empaque.
- ❖ En la cuarta y última tarea “**Responsabilidad de inventarios**” obtuvo una calificación “**A**” ya que demuestra un gran control de los inventarios, ocasionalmente tiene la predisposición y voluntariamente comunica al departamento de inventarios que se realicen inventarios aleatorios a fin de controlar la mercadería. En caso de encontrarse mercadería faltante se hace responsabiliza.

Como resultado a la evaluación a la Srta. Isabel Zhicay dentro del cargo de Administrador se obtuvo la siguiente calificación:

- ❖ **Potencializarían de las ventas del local** **A**
- ❖ **Mantener limpio la infraestructura total del local** **B**
- ❖ **Control de mercadería entrante** **B**
- ❖ **Responsabilidad de inventarios** **A**

A continuación procedemos a la interpretación del resultado con la ayuda de la siguiente tabla:

RESULTADOS	CALIFICACION FINAL
AAAA, BAAA	Obtiene A
ABBB, ABBC, BBBC, AABB, AACC, CAAA	Obtiene B
ABCC, ACCC, CCCB, BBCC	Obtiene C

*El resultado final que arroja la calificación **ABBA** es una “**B**”*

A	=	Optima
B	=	Bueno
C	=	Deficiente

Podemos concluir que la Srta. Isabel Zhicay es una empleada que se encuentra en una posición intermedia dentro de los tres criterios de evaluación, es necesario corregir algunas tareas, con el propósito de que la empleada logre obtener en la próxima evaluación una puntuación óptima en el desarrollo de sus actividades.

Sra. Janeth Torres

En la evaluación realizada a la Sra. Janeth Torres, Administradora del local Vatex ubicado en el General Torres y Bolívar (MegaVatex), se pudo obtener como resultado los siguientes puntos:

- ❖ En la primera tarea **“Potencializar de las ventas del local”** obtuvo una calificación **“A”**, debido a que se observó la empleada está atenta a los niveles de ventas establecidos, presenta la predisposición para atender a los clientes, mantiene el orden del local, promueve la relación de compañerismo y planifica sus tareas a fin de cumplir los objetivos.
- ❖ En la segunda tarea **“Mantener impecable la infraestructura total del local”**, obtuvo una calificación **“A”**, constantemente realiza los arreglos, se preocupa por la iluminación, los letreros, las gigantografías, las pantallas, los vestidores, el caunter de caja y vitrinas manteniéndolas impecables.
- ❖ En la tercera tarea analizada **“Control de mercadería entrante”** obtuvo una calificación **“A”**, debido a que mantiene un buen control de la mercadería que ingresa al local no presentado problemas en los controles de esta.
- ❖ En la cuarta y última tarea **“Responsabilidad de inventarios”** obtuvo una calificación **“A”** ya que demuestra un gran control de los inventarios, ocasionalmente tiene la predisposición y voluntariamente comunica al departamento de inventarios que se realicen inventarios aleatorios a fin de controlar la mercadería. En caso de encontrarse mercadería faltante se hace responsabiliza.

Como resultado a la evaluación a la Sra. Janeth Torres dentro del cargo de Administrador se obtuvo la siguiente calificación:

- ❖ **Potencializarían de las ventas del local** **A**
- ❖ **Mantener limpio la infraestructura total del local** **A**
- ❖ **Control de mercadería entrante** **A**
- ❖ **Responsabilidad de inventarios** **A**

A continuación procedemos a la interpretación del resultado con la ayuda de la siguiente tabla:

RESULTADOS	CALIFICACION FINAL
AAAA, BAAA	Obtiene A
ABBB, ABBC, BBBC, AABB, AACC, CAAA	Obtiene B
ABCC, ACCC, CCCB, BBCC	Obtiene C

El resultado final que arroja la calificación AAAA es una "A"

A	=	Optima
B	=	Bueno
C	=	Deficiente

Podemos concluir que la Sra. Janeth Torres es una empleada eficiente, colaboradora que desarrolla sus actividades de una manera óptima dentro de su cargo, lo que esperamos es que la empleada mantenga esa actitud y sus compromiso con la empresa.

Sugerencias

Se propone luego del análisis ciertas sugerencias a fin mejorar el desempeño de los empleados en los cargados analizados.

- Para la potencializar las ventas se propone determinar y controlar semanalmente metas, tratando que al fin de mes sea más fácil cumplir la meta, el seguimiento es más cercano. El control semanal de la meta propuesta, será realizado por un directivo asignado.

- Se propone que se deberá elaborar un manual, para el mantenimiento de cada uno de los elementos (letrero, iluminación, pantallas, vitrinas, vestidores, caunter, bodegas, paredes, etc.), con el propósito de que el administrador tenga las futuras tareas considerarse en la evaluación.
- Para mejorar el control de la mercadería que ingresa a cada local, se propone que se haga un inventario quincenal, con el propósito de evitar acumulaciones de inventario para fin de mes. En el inventario quincenal se determinan los faltantes, de esta manera se obliga a los administradores a llevar un mayor control de la mercadería que ingresa.

3.4.1.7.2 Resultado de la evaluación realizada a los Cajeros

Sra. Lorena Tacuri

En la evaluación realizada a la Sra. Lorena Tacuri Cajera del local VateX, ubicado en la calle General Torres y Sucre, se pudo obtener como resultado:

- ❖ En la primera tarea analizada **“Cobrar por los artículos de elección”** obtuvo una calificación **“B”**, ya que se observó que es atento con los clientes, maneja adecuadamente el sistema de facturación pero en ocasiones descuida su lugar de trabajo (Caunter de Caja).
- ❖ En la segunda tarea **“Responsabilidad sobre el dinero del caunter de caja y numeración de facturas”** obtuvo una calificación **“A”**, observándose en el empleado una gran responsabilidad en el manejo de dinero, es ordenado y cauteloso en el manejo de la numeración de las facturas y notas de venta.
- ❖ En la tercera tarea analizada **“Manipulación de documentos fiscales”** obtuvo una calificación **“A”**, ya que al evaluarlo muestra un correcto desempeño en la emisión de las facturas y notas de venta.
- ❖ En la cuarta y última tarea analizada **“Realización de los cuadros de caja y control de documentos”** obtuvo una calificación **“B”**, debido a que en ocasiones presenta los cuadros con retraso, algunos documentos suelen ser descuidados estos problemas en ocasiones muy esporádicas.

Como resultado a la evaluación a la Sra. Lorena Tacuri dentro del cargo de Cajera obtuvo la siguiente calificación:

- ❖ **Cobrar por los artículos de elección** **B**
- ❖ **Responsabilidad del dinero** **A**
- ❖ **Manipulación de documentos fiscales** **A**
- ❖ **Cuadros de caja, control de documentos** **B**

A continuación procedemos a la interpretación del resultado con la ayuda de la siguiente tabla:

RESULTADOS	CALIFICACION FINAL
AAAA, BAAA	Obtiene A
ABBB, ABBC, BBBC, AABB, AACC, CAAA	Obtiene B
ABCC, ACCC, CCCB, BBCC	Obtiene C

El resultado final de la calificación es **BAAB** que de acuerdo a la tabla anterior nos da como resultado **“B”**

A.	= Recibe un bono de \$40 dólares
B.	= Recibe un bono de \$25 dólares
C.	= No recibe ningun bono

Como conclusión podemos decir que la Sra. Lorena Tacuri recibe un incentivo salarial de \$25 dólares de acuerdo a su desempeño en el cargo de cajera.

Srta. Fanny Suarez

En la evaluación realizada a la Srta. Fanny Suarez Cajera del local Vatec ubicado en el Mall del Rio, se pudo obtener como resultado los siguientes puntos:

- ❖ En la primera tarea analizada **“Cobrar por los artículos de elección”** obtuvo una calificación **“A”**, se observo que es muy atento, cordial, paciente y amable con los clientes al momento de cobra, en ningún momento descuida su caunter de caja, su atención es impecable y demuestra un conocimiento total del sistema de Facturación.
- ❖ En la segunda tarea **“Responsabilidad sobre el dinero del caunter de caja y numeración de facturas”** obtuvo una calificación **“A”**, observándose en el empleado que presenta una gran responsabilidad en el manejo de dinero, es muy ordenado y cauteloso en el manejo en la numeración de las facturas y notas de venta.
- ❖ En la tercera tarea analizada **“Manipulación de documentos fiscales”** obtuvo una calificación **“A”**, ya que al realizar su actividad demuestra un correcto desempeño en la emisión de las facturas y notas de venta.
- ❖ En la cuarta y última tarea analizada **“Realización de los cuadros de caja y control de documentos”** obtuvo una calificación **“A”**, realiza diariamente los cuadros de caja, mantiene un total orden de los documentos que están relacionados a su cargo.

Como resultado a la evaluación a la Sra. Fanny Suarez dentro del cargo de Cajera obtuvo la siguiente calificación:

- ❖ **Cobrar por los artículos de elección** **A**
- ❖ **Responsabilidad del dinero** **A**
- ❖ **Manipulación de documentos fiscales** **A**
- ❖ **Cuadros de caja, control de documentos** **A**

A continuación procedemos a la interpretación del resultado con la ayuda de la siguiente tabla:

RESULTADOS	CALIFICACION FINAL
AAAA, BAAA	Obtiene A
ABBB, ABBC, BBBC, AABB, AACC, CAAA	Obtiene B
ABCC, ACCC, CCCB, BBCC	Obtiene C

El resultado final de la calificación es **AAAA** que de acuerdo a la tabla anterior nos da como resultado **“A”**

A.	=	Recibe un bono de \$40 dólares
B.	=	Recibe un bono de \$25 dólares
C.	=	No recibe ningun bono

Como conclusión podemos decir que la Srta. Fanny Suarez recibe un incentivo salarial de \$40 dólares de acuerdo a su desempeño en el cargo de cajera.

Sra. Johanna Molina

En la evaluación realizada a la Sra. Johanna Molina Cajera del local VateX ubicado en la calle General Torres y Bolívar (MegaVatex), se pudo obtener como resultado los siguientes puntos:

- ❖ En la primera tarea analizada **“Cobrar por los artículos de elección”** obtuvo una calificación **“A”**, se observó que es muy atento con los clientes al momento de cobrarlos es muy amable, respetuoso y paciente, en ningún momento descuida su caunter de Caja, su atención es impecable y demuestra un conocimiento total del sistema de Facturación.
- ❖ En la segunda tarea **“Responsabilidad sobre el dinero del caunter de caja y numeración de facturas”** obtuvo una calificación **“A”**, observándose en el empleado que presenta una gran responsabilidad en el manejo de dinero, muy ordenado y cauteloso en el manejo de la numeración de las facturas y notas de venta.
- ❖ En la tercera tarea analizada **“Manipulación de documentos fiscales”** obtuvo una calificación **“B”**, debido a que en ocasiones es necesario llamarlo la atención para evitar errores en la emisión de facturas y notas de venta.
- ❖ En la cuarta y última tarea analizada **“Realización de los cuadros de caja y control de documentos”** obtuvo una calificación **“B”**, debido a que en

ocasiones presenta los cuadros con retraso, algunos documentos suelen ser descuidados.

Como resultado a la evaluación a la Sra. Johanna Molina dentro del cargo de Cajera obtuvo la siguiente calificación:

- ❖ **Cobrar por los artículos de elección** **A**
- ❖ **Responsabilidad del dinero** **A**
- ❖ **Manipulación de documentos fiscales** **B**
- ❖ **Cuadros de caja, control de documentos** **B**

A continuación procedemos a la interpretación del resultado con la ayuda de la siguiente tabla:

RESULTADOS	CALIFICACION FINAL
AAAA, BAAA	Obtiene A
ABBB, ABBC, BBBC, AABB, AACC, CAAA	Obtiene B
ABCC, ACCC, CCCB, BBCC	Obtiene C

El resultado final de la calificación es **AABB** que de acuerdo a la tabla anterior nos da como resultado “**B**”

A.	= Recibe un bono de \$40 dólares
B.	= Recibe un bono de \$25 dólares
C.	= No recibe ningun bono

Como conclusión podemos decir que la Sra. Johanna Molina recibe un incentivo salarial de \$25 dólares de acuerdo a su desempeño en el cargo de cajera.

Sugerencias

Para el caso de los cajeros también proponemos mecanismos para lograr alcanzar que todos los cajeros obtengan calificación A en todas sus tareas.

- Para mejorar y controlar el servicio de cobro de los artículos se propone implementar un buzón de sugerencias en cada caja para así presionar a los cajeros a brindar una mejor atención.
- En la responsabilidad de dinero de caja y numeración de facturas se observo que de los empleados evaluados obtuvieron una calificación “A” sin embargo es necesario realizar el seguimiento contante a fin de con no confiarse de los empleados.
- Para el control de la manipulación de los documentos fiscales se propone que los Administradores de cada local revisen diariamente y en el cambio de cada turno la numeración de las facturas y notas de venta que recibe cada cajero.
- Para evitar los retrasos del envío de cuadro de caja y control de documentos se propone que a los cajeros se les de un plazo máximo de hasta las 11:00 am del día siguiente. Y para el control de documentos se deberá enviar semanalmente un informe detallado de todos los documentos (papeletas de depósito, reposiciones de caja chica, listas de empaque y transferencias) manejado en la semana.

3.4.1.7.3 Resultado de la evaluación realizada a los Vendedores

Sra. Ana Carrión

En la evaluación realizada a la Sra. Ana Carrión Vendedora del local Vatex ubicado en la calle General Torres y Sucre, se pudo obtener como resultado los siguientes puntos:

- ❖ En la primera tarea analizada **“Vender”** obtuvo una calificación **“A”**, evidenciando que cumple con un porcentaje del 75% al 100% de las metas establecidas por los directivos de acuerdo a la temporada.
- ❖ En la segunda tarea **“Controlar el orden total del local como las exhibiciones, nichos, maniqués, vestidores”** obtuvo una calificación **“B”**, ya que en algunos casos es necesario llamarlo la atención sobre la responsabilidad en sus secciones como la falta de práctica en la aplicación de gamas de colores, el los doblados y las exhibiciones.
- ❖ En la tercera tarea analizada **“Brindar una asesoría de imagen a los clientes”** obtuvo una calificación **“B”**, debido a que la empleada no siempre ofrece alternativas de compra a los clientes.
- ❖ En la cuarta y última tarea analizada **“Aplicación de Merchandising”** obtuvo una calificación **“A”**, siendo una empleada que constantemente se actualiza de los métodos de exhibición, gamas de colores; demuestra gran interés por innovarse y comparten con sus compañeros lo aprendido.

Como resultado a la evaluación a la Sra. Ana Carrión dentro del cargo de Administrador se obtuvo la siguiente calificación:

- ❖ **Vender** **A**
- ❖ **Controlar el orden total del local** **B**
- ❖ **Brindar una asesoría de imagen a los clientes** **B**
- ❖ **Aplicación de Merchandising** **A**

A continuación procedemos a la interpretación del resultado con la ayuda de la siguiente tabla:

RESULTADOS	CALIFICACION FINAL
AAAA, BAAA	Obtiene A
ABBB, ABBC, BBBC, AABB, AACC, CAAA	Obtiene B
ABCC, ACCC, CCCB, BBCC	Obtiene C

El resultado final que arroja la calificación ABBA es una **“B”**

A	=	Optima
B	=	Bueno
C	=	Deficiente

Podemos concluir que la Sra. Ana Carrión es una empleada que se encuentra en una posición intermedia dentro de los tres criterios de evaluación, es necesario corregir algunas tareas, con el propósito de que la empleada logre obtener en la próxima evaluación una puntuación óptima en el desarrollo de sus actividades para beneficio .

Srta. Jackeline Molina

En la evaluación realizada a la Srta. Jackeline Molina Vendedora del local, Vatex ubicado en Mall del Rio, se pudo obtener como resultado los siguientes puntos:

- ❖ En la primera tarea analizada **“Vender”** obtuvo una calificación **“B”**, evidenciando que cumple con un porcentaje del 50.01% al 75% de las metas establecidas por los directivos de acuerdo a la temporada.
- ❖ En la segunda tarea **“Controlar el orden total del local como las exhibiciones, nichos, maniqués, vestidos”** obtuvo una calificación **“B”**, ya que en algunos casos es necesario llamarlo la atención sobre la responsabilidad en sus secciones como la falta de práctica en la aplicación de gamas de colores, el los doblados y las exhibiciones.
- ❖ En la tercera tarea analizada **“Brindar una asesoría de imagen a los clientes”** obtuvo una calificación **“B”**, debido a que la empleada no siempre ofrece alternativas de compra a los clientes.
- ❖ En la cuarta y última tarea analizada **“Aplicación de Merchandising”** obtuvo una calificación **“B”**, siendo una empleada que constantemente se actualiza de los métodos de exhibición, gamas de colores; demuestra gran interés por innovarse y comparten con sus compañeros lo aprendido.

Como resultado a la evaluación a la Srta. Jackeline Molina dentro del cargo de Administrador se obtuvo la siguiente calificación:

- | | |
|--------------------------------------------------------|----------|
| ❖ Vender | B |
| ❖ Controlar el orden total del local | B |
| ❖ Brindar una asesoría de imagen a los clientes | B |

A continuación procedemos a la interpretación del resultado con la ayuda de la siguiente tabla:

RESULTADOS	CALIFICACION FINAL
AAAA, BAAA	Obtiene A
ABBB, ABBC, BBBC, AABB, AACC, CAAA	Obtiene B
ABCC, ACCC, CCCB, BBCC	Obtiene C

El resultado final que arroja la calificación **BBBB** es una **“B”**

A	=	Optima
B	=	Bueno
C	=	Deficiente

Podemos concluir que la Sra. Jackeline Molina es una empleada que se encuentra en una posición intermedia dentro de los tres criterios de evaluación, es necesario corregir algunas tareas, con el propósito de que la empleada logre obtener en la próxima evaluación una puntuación óptima en el desarrollo de sus actividades para beneficio .

Sra. Ana Quito

En la evaluación realizada a la Sra. Ana Quito Vendedora del local Vatex, ubicado en la calle General Torres y Bolívar (MegaVatex), se pudo obtener como resultado los siguientes puntos:

- ❖ En la primera tarea analizada **“Vender”** obtuvo una calificación **“A”**, evidenciando que cumple con un porcentaje del 75% al 100% de las metas establecidas por los directivos de acuerdo a la temporada.
- ❖ En la segunda tarea **“Controlar el orden total del local como las exhibiciones, nichos, maniqués, vestidores”** obtuvo una calificación **“B”**, ya que en algunos casos es necesario llamarlo la atención sobre la

responsabilidad en sus secciones como la falta de práctica en la aplicación de gamas de colores, el los doblados y las exhibiciones.

- ❖ En la tercera tarea analizada “**Brindar una asesoría de imagen a los clientes**” obtuvo una calificación “**B**”, debido a que la empleada no siempre ofrece alternativas de compra a los clientes.
- ❖ En la cuarta y última tarea analizada “**Aplicación de Merchandising**” obtuvo una calificación “**A**”, siendo una empleada que constantemente se actualiza de los métodos de exhibición, gamas de colores; demuestra gran interés por innovarse y comparten con sus compañeros lo aprendido.

Como resultado a la evaluación a la Sra. Ana Quito dentro del cargo de Administrador se obtuvo la siguiente calificación:

- ❖ **Vender** **A**
- ❖ **Controlar el orden total del local** **B**
- ❖ **Brindar una asesoría de imagen a los clientes** **B**
- ❖ **Aplicación de Merchandising** **A**

A continuación procedemos a la interpretación del resultado con la ayuda de la siguiente tabla:

RESULTADOS	CALIFICACION FINAL
AAAA, BAAA	Obtiene A
ABBB, ABBC, BBBC, AABB, AACC, CAAA	Obtiene B
ABCC, ACCC, CCCB, BBCC	Obtiene C

*El resultado final que arroja la calificación **ABBA** es una “**B**”*

A	=	Optima
B	=	Bueno
C	=	Deficiente

Podemos concluir que la Sra. Sra. Ana Quito es una empleada que se encuentra en una posición intermedia dentro de los tres criterios de evaluación, es necesario corregir algunas tareas, con el propósito de que la empleada logre obtener en la

próxima evaluación una puntuación óptima en el desarrollo de sus actividades para beneficio .

Sugerencias

Para el caso de los vendedores también proponemos mecanismos para tratar de alcanzar que todos los cajeros obtengan calificación A en todas las tareas.

- Para incentivar a los vendedores se propone implementar un bono al mejor vendedor de la semana de cada local, con bonos de consumo dentro del local.
- Para obtener mejores resultados en el control del orden del local como las exhibiciones, nichos, maniqués y vestidores, proponemos que se designen las áreas de acuerdo a la capacidad y habilidades de decoración de cada empleado.
- Para mejorar el servicio de brindar asesoría de imagen a los clientes se propone que se capacite trimestralmente a los empleados con las nuevas tendencias en moda
- En la aplicación de merchandising se propone que trimestralmente se les actualice a los empleados en los nuevos métodos de doblado, exhibición, etc., con el objetivo de que los empleados estén al día.

3.4.2 Aplicación del sistema de Remuneración Variable.

Este modelo de remuneración ha sido considerado para el desarrollo de la presente tesis y su aplicación dentro de la empresa VateX, de acuerdo a nuestro criterio, es el modelo más adecuado y práctico, debido a que la actividad del negocio se centra en las ventas y todo su desarrollo depende de esa tarea, constituyendo las comisiones por los montos de venta la parte variable de la remuneración.

3.4.2.1 **Vendedor**

Los autores sugieren previo acuerdo con directivos de la empresa, que el porcentaje básico de comisión, para los vendedores de la empresa Vatex es de 0.5 % sobre sus ventas individuales, hasta llegar a sobrepasar el monto fijado para cada vendedor, el mismo que será previamente establecido considerando la experiencia, temporada y la ubicación local.

En el caso de que los vendedores sobrepasen el monto establecido se tomara en consideración la siguiente matriz, para el cálculo del valor de la comisión:

Tabla de monto de ventas	
Si del monto establecido, sobrepasa hasta \$1500	0.6%
Si del monto establecido, sobrepasa de \$1501 hasta \$3000	0.7%
Si del monto establecida, sobrepasa de \$3001 hasta \$4500	0.8%
Si del monto establecida, sobrepasa de \$4501 hasta \$6000	0.9%
Si del monto establecida, sobrepasa de \$6001 o más	1,00%

Fuente: Autor

El porcentaje máximo que un vendedor puede alcanzar a recibir como comisión de ventas será el 1% del total de su monto de ventas..

3.4.2.2 **Cajero**

En el caso del Cajero la parte variable de su remuneración será considerada en relación al resultado que obtenga de la evaluación por competencias, ya que el cajero no comisiona, ni tiene participación en las ventas. La propuesta de los autores es la siguiente:

El cajero recibirá bonos de acuerdo al resultado de su evaluación.

A.	= Recibe un bono de \$40 dólares
B.	= Recibe un bono de \$25 dólares
C.	= No recibe ningún bono

Para la evaluación, serán consideradas varias tareas para el cargo de cajero, se ha realizado un cuadro con todas las posibles combinaciones de resultados, a fin de que se pueda interpretar de mejor manera el resultado final.

Cuadro para generar el resultado final

El presente cuadro muestra las posibles combinaciones existentes que se pueden generar al momento de evaluar las cuatro tareas, ayudando de esta manera clasificar los resultados a obtener una calificación final de fácil interpretación para el evaluador.

RESULTADOS	CALIFICACION FINAL
AAAA, BAAA	Obtiene A
ABBB, ABBC, BBBC, AABB, AACC, CAAA	Obtiene B
ABCC, ACCC, CCCB, BBCC	Obtiene C

Fuente: Autor

3.4.2.3 Administrador

Para el administrador su remuneración variable será de un 1% del monto de ventas global del local y en el caso que llegara superar el monto preestablecido asignado para eso local, recibirá el 1,2% del total del monto global del local.

CAPITULO IV

4 Resultados y Recomendaciones

4.1 Informe del estudio

Luego de haber realizado la respectiva aplicación tanto teórica como práctica a la empresa Vatex, de los conocimientos adquiridos y desarrollados, a los largo de la presente tesis, sobre la aplicación y compensación de personal, se evidencio en el estudio que la empresa Vatex no contaba con un correcto y eficiente manejo del personal, por lo que se desarrollo un nuevo modelo de perfil de cargo para vendedores, cajeros y administradores, tomando como base las principales tareas del puesto, para luego desarrollar las respectivas competencias y de esta manera dejar implantado y propuesto un modelo que ayude a la empresa a llevar un mejor manejo de sus empleados, como remunerarlos, como incentivarlos y como seleccionar a las personas más capaces para desarrollar las tares del puesto, fomentando e incentivando a los empleados a ser más eficientes, con remuneraciones justas, logrando en los trabajadores mayor motivación e incrementando su entrega, colaboración y participación con la empresa.

Dentro del proceso de investigación se pudo evidenciar en las encuestas realizadas que existe un índice considerable de rotación de personal dentro de la empresa Vatex, notándose un alto número de empleados que trabajan menos de un año, siendo necesario reestructurar los modelos establecidos de remuneración a fin de incrementar su motivación en la empresa. El ambiente laboral está considerado como bueno según la opinión de los propios empleados, por los que se considero realizar algunos reajustes en las remuneraciones.

4.2 Conclusiones

Como conclusiones podemos señalar que luego de realizar el presente estudio y aplicación en la empresa Vatex, de los procesos de aplicación y compensación de personal, consideramos que los métodos propuestos son de total factibilidad en su aplicación a la empresa y la implementación de estos no incluye ningún costo significativo para la empresa.

Represento una mejoría para el personal de ventas, de caja y administradores debido a que se realizó una reestructuración de los métodos existentes por los métodos actuales propuestos.

Cabe señalar que hoy en día las empresas ya no compiten por productos ni por calidad sino por servicios, siendo el caso de Vatex debido a que los empleados están en un constante contacto con los clientes, por lo que se propuso el nuevo modelo de aplicación y compensación del personal con el cual la empresa podrá reclutar a personal más eficiente; y evaluarlos con un método más moderno como son las competencias el cual se centro en la calificación a la persona y no al cargo, y a remunerarlos con un método variable.

4.3 Recomendaciones

El capital humano es el principal recurso de toda organización, por lo que el Departamento de Recursos Humanos debe tener presente dentro de la empresa programas de Aplicación y Compensación para el personal, a fin de contar con modelos y procesos técnicos que ayuden a la evaluación y remuneración de los empleados. Esto se logro gracias a la implementación del modelo propuesto por los autores, ya que fue adoptado por parte de directivos de la empresa VATEX para ser incorporado a sus procesos.

Una vez implementado el proceso propuesto se recomienda una constante supervisión por parte de directivos a fin de realizar reajustes a los montos y comisiones por las ventas, es necesario tomar en consideración la temporada en la que se realiza el ajuste, como es de conocimiento el negocio no mantiene los mismos volúmenes de venta constantes durante el año. Además a las personas que realicen la evaluación tienen que manejar una imparcialidad para todos los evaluados, a fin de evitar que el proceso sea incorrecto.

4.4 Anexos

4.4.1 Manuales de la empresa Vatex

MANUAL

VATEX

MANUAL DEL ADMINISTRADOR

CUALIDADES DEL ADMINISTRADOR

Ético.- que posea una moral alta.

Transparente.- no temer de nada ni tener nada que ocultar.

Honesto.- es una de las cualidades que más sobresalen en el Ser Humano, la honestidad es el requisito indispensable para todo administrador.

Activo.- ser ejemplo de todo el personal.

Se pone la camiseta.- demostrar que es parte fundamental del equipo de trabajo haciendo suyos los objetivos de la empresa.

Inteligencia emocional.- saber llegar y tratar al resto del personal, evitar gritos y maltratos.

Evaluación objetiva y justa.- todo el personal se esfuerza por su trabajo, y en las diferentes actividades que estos realizan, el administrador debe tener una capacidad visual amplia, destacar en el personal sus cualidades y lo más importante, no confundir la amistad con el trabajo de modo que no se de el problema de preferencia.

Organizado.- realizar un organigrama de limpieza, secciones y bodega y saber improvisar cuando este con poco personal.

Gentil.- tener presente todo el tiempo que “el Cliente es la persona más importante de esta Empresa” y por lo tanto se le debe brindar la mejor atención desde el momento que ingresa hasta que sale del local comercial.

Disfrutar de lo que hace en su trabajo

Líder. – saber encaminar bien al personal, saber cómo ganarse su confianza y respeto; y tener el carácter formado.

Ser imagen.- tener claro que para poder vender la mercadería debemos vender nuestra imagen, de modo que hay que procurar estar lo más presentadas posibles junto al personal y también estar pendiente de los fallos físicos del almacén.

Responsabilidad y Respeto.- demostrar absoluta responsabilidad con el almacén, y cuidarlo. Respetar los distintos cargos del resto del personal de la empresa, como son Auditores, Contadores y demás personas.

Puntualidad.- sobre todo a la hora de abrir el almacén.

Todo administrador es la persona responsable del local asignado, de todo lo que en el se encuentra y lo que en el sucede, por esta razón debe estar pendiente de que marche de la mejor manera optimizando el uso de los recursos que posee.

OBLIGACIONES

- ❖ Abrir diez minutos antes del horario normal de apertura (10:00h) con el objetivo de evitar cualquier percance o retraso, y adelantar las funciones de limpieza.
- ❖ Ingresar inmediatamente la clave del local para evitar que se envíe el reporte o suene la alarma.
- ❖ Realizar a primera hora los depósitos correspondientes del día anterior. Incluye:
 1. Efectivo
 2. Cheques
 3. Recaps de Unibanco
 4. Recaps de otros vouchers manuales.
- ❖ Cambiar sueltos cada vez que sea necesario, sobre todo en fines de semana, feriados y días de ventas altas.
- ❖ Dar la bienvenida de manera cordial a todas las personas que ingresen al local.
- ❖ Estar pendiente de que todos los clientes sean bien atendidos por el personal de ventas.

- ❖ Controlar que se brinde al cliente Té o Capuchino; no únicamente el momento que finaliza la venta.

- ❖ Coordinar con el departamento de Recursos Humanos para que se entreguen a tiempo las metas de ventas del local y darlas a conocer al personal para que las cumpla.

- ❖ Motivar al personal todos los días para que les guste su trabajo y lo realicen de la mejor manera formando parte del objetivo común de la empresa.

- ❖ Asignar responsables para las diversas funciones con el objetivo de delegar tareas. Por Ejemplo:
 - Responsable de encender luces,
 - Revisar daños eléctricos,
 - Prender videos,
 - Controlar que sea adecuado el Volumen de radio vutex
 - Realizar check list
 - Demás tareas que lo requieran

Para esto las personas designadas deberán rotar en todas las funciones antes mencionadas semanalmente.

MERCADERÍA

- ❖ Sacar la mercadería al momento que llega al local, o en caso de que llegue en la noche sacarla a primera hora, verificando los Check List y transferencias correspondientes.

- ❖ Al momento de sacar la mercadería se debe verificar que los cartones contengan los sellos de seguridad tanto en la parte superior como inferior y estén sin ningún tipo de daño, ruptura o forcejeo, luego archivarlos.

- ❖ Verificar que llegue en los cajones las Listas de Empaque y Transferencias para poder cuadrar la mercadería.

- ❖ Notificar inmediatamente al departamento de Logística a la Sra. Lucia Castro los faltantes, sobrantes o prendas sin gancho que se encuentren, y realizar el ajuste o devolución de la mercadería según el caso, para evitar contratiempos al momento de hacer inventario.

- ❖ Una vez cuadrada la mercadería que se recibe, firmar las listas de empaque y transferencias, enviarlas en el próximo Check List al departamento de Logística detallando cualquier novedad y sacar una copia para respaldo de cada local.

- ❖ Dar a conocer a todo el personal la mercadería nueva, para que puedan ofrecerla, e indicarles si todo llego completo o no.

- ❖ Cambiar continuamente las decoraciones y exhibiciones (mínimo una vez por semana), exponiendo sobre todo las prendas que han llegado recientemente, colores vivos e innovando.

- ❖ Colocar ordenadamente en bodega la mercadería que sobra, la bodega tiene que estar bien organizada, con tallas y limpia de manera que cuando se requiera una prenda se encuentre en el menor tiempo posible, recuerde que una técnica de atención al cliente es la rapidez.

- ❖ Estar pendiente de surtir fijando días y horas específicas y también al momento de que se requiera y fijando responsables.

- ❖ Revisar la mercadería que tiene algún tipo de falla, en primera instancia arreglarla en el local, pero si se tratan de daños más graves enviarla a arreglar de inmediato. Recuerde que está prohibido guardar en caja las prendas dañadas o sucias.

- ❖ Cuando el cliente quiere llevarse la prenda con falla y es necesario el descuento tenemos los siguientes casos
 1. Cliente no afiliado 10%
 2. Cliente afiliado 15%
 3. Falla muy grave 20%

- ❖ Todo descuento debe realizarse con previa autorización del administrador y el jefe del departamento de Logística.

- ❖ Estar pendientes todo el tiempo de la mercadería, sobre todo en camisas, busos y camisetas suelen quedar solo en tallas grandes (L, XL); se puede sugerir reducir estas prendas a tallas Small y Médium.
- ❖ Conocer las tendencias en moda y colores, lo que el cliente busca y solicitar a Gerencia.
- ❖ Si tiene nuevas ideas con respecto a la mercadería y exhibiciones, sugerir.
- ❖ Verificar que todas las prendas tengan el respectivo código de barras, de no ser así enviar un correo electrónico al departamento de Logística adjuntando un archivo de Excel con los códigos que estén incompletos, rotos o dañados, cada código debe ser escrito por separado.
Esto facilitara el procedimiento a realizarse el monto de inventarios.
- ❖ En el caso de que los empleados deseen realizar alguna prenda en cualquiera de los locales VateX, tendrá que solicitar autorización previa y se deberá marcar con resaltador verde el número de la nota de venta que emite el sistema, el espacio en blanco de la parte inferior debe contener la firma de la persona que compra.

CONTROL DE PERSONAL

- ❖ Registrar el horario de ingreso y salida de todo el personal y de si mismo; tanto de forma manual con la firma de responsabilidad de cada uno y también de forma computarizada como respaldo en caso de perdida de cualquiera de los dos registros.
- ❖ Todos los días al momento que ingresa el empleado al local es obligación entregar en caja el celular apagado, y lo podrán retirar únicamente al momento de salida.
- ❖ Verificar que todo el personal lleve puesto su respectivo carné de identificación todo el tiempo.
- ❖ Hacer la evaluación mensual de cada empleado, siendo objetivos, y sin obviar ningún detalle ya que es fundamental que demos a conocer todo rendimiento y actitud.

- ❖ Realizar una pro-alimentación en base a las evaluaciones, coordinando con el Departamento de Recursos Humanos.
- ❖ Hacer una reunión semanal con el personal, coordinando, fijando metas, motivando, planificando y organizando las actividades.
- ❖ Notificar al departamento de Recursos Humanos las faltas del personal, para que se pueda enviar un refuerzo en caso de ser necesario.

CONTROL DE CAJA Y DOCUMENTOS

- ❖ Revisar diariamente que los cuadros estén con el efectivo completo, los vouchers correctos, las notas de ventas, facturas y notas de crédito completas, ordenadas en orden ascendente y perforadas; imprimiendo dos reportes que deben estar con las firmas de responsabilidad correspondientes.
- ❖ Es importante consultar al cliente si requiere nota de venta o factura antes de emitirla para evitar anulaciones, en caso de anular algún documento es imprescindible la presencia del original, sino no se podrá realizar la anulación y también tener una razón para justificarla.
- ❖ Verificar que todas las compras realizadas por los propietarios o funcionarios de la empresa tengan la firma respectiva y el número de transacción del sistema esté señalado con resaltador en los casos:
 1. 15-20% color verde
 2. 25-30% color amarillo
 3. 35-50% color fucsia
- ❖ Los cambios en el sistema pueden ser realizados únicamente por el administrador o supervisor y el requisito fundamental es que el cliente debe poseer la nota de venta o factura que se le entregó al momento de su compra de un tiempo no superior a 6 días como plazo máximo, pudiendo extenderse en casos especiales y con la autorización pertinente.

Al momento de realizar cambios se debe revisar de manera minuciosa que la prenda este en óptimas condiciones, con las etiquetas, sin perfume o algún tipo de mancha.

No se pueden cambiar vestidos ni ternos de mujer.

Los cambios se puede dar generalmente en el caso de que la compra haya sido para realizar un regalo y se requiera una talla mayor o menor u otro color, si la prenda es del mismo código no será necesario modificar el sistema , en caso de que no tengamos la prenda requerida se deberá realizar el procedimiento pertinente.

PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR UNA DEVOLUCION O NOTA DE CREDITO EN EL SISTEMA

Todo cambio debe ser por un valor igual o mayor al de la prenda que nos devuelven ya que no se hacen devoluciones de dinero.

Ingresamos a:

Facturación

Devolución de cliente o Nota de Crédito/seleccionamos-enter

Ingresamos en el rango de fechas la fecha en la cual se realizo la compra (buscar)

Aquí aparecerán todas las transacciones realizadas ese día y se debe seleccionar el numero impreso en la nota de venta para el cambio que se encuentra en la parte superior derecha, alado del numero rojo/seleccionamos-enter

Aquí encontraremos la nota de venta con los ítems que el cliente ha comprado y se deben eliminar los que no nos va a devolver de tal forma que quede únicamente la prenda que quiere cambiar el cliente; si constan en el sistema dos prendas de las mismas se deberá eliminar fila e insertar una nueva ingresando el código para que quede solo un ítem.

Luego se debe presionar Grabar/Aceptar para que se imprima este documento para lo cual debemos ingresar una Nota de Crédito la cual deberá ser entregada al cliente la original como canje de la nota de venta que nos deja y la copia firmada se debe anexar a la nota de venta que nos dejan.

Por otra parte ingresamos nuevamente al documento de Nota de Venta o Factura, ingresar el número de cedula del afiliado en caso de serlo y seguir el procedimiento normal de facturación registrando la nueva prenda(s) que se llevara.

Presionamos F8 (anticipo)

Insert, aparecerá la pantalla de valores devueltos y se debe seleccionar el que estamos procesando en ese momento que generalmente es el último valor, verificando la fecha.

Presionamos Insert en el casillero vacío que esta alado y aparecerá el mismo valor.

Presionamos Aceptar/Siguiente y regresaremos a la pantalla anterior de facturación.

Presionamos F9 (cobrar), para obtener el valor del ajuste que podrá realizarse con cualquiera de las diferentes formas de pago.

Cobramos, Imprimimos, entregamos la original al cliente y la copia firmada y la adjuntamos a los otros dos documentos.

Debemos comunicar al cliente que no puede realizar un nuevo cambio.

- ❖ Los cuadros de caja deben contener:
 1. Los depósitos de efectivo o cheques
 2. Las capturas con los vouchers de cada P O S
 3. Los vouchers manuales con su respectivo depósito realizado
 4. Los depósitos diarios del P O S con el GB Completo engrapado en la esquina superior derecha del cuadro para contabilidad y la copia para el local.
 5. Y la firma de responsabilidad del cajero.

- ❖ Los cuadros deben emitirse en orden secuencial, y no existe justificación para que falte alguno.

- ❖ Controlar el envío de Check List de: Documentos, Ganchos y Afiliaciones los días prefijados.

CHECK LIST

- ❖ Estos son documentos que se envían directamente a la secretaría de las oficinas de la empresa y luego son distribuidos a los diferentes departamentos.
- ❖ Deben ser enviados en Cuenca los locales centrales todos los días, Mall del Río los días Lunes y Jueves por la noche para que se recepen en las oficinas los días Lunes y Viernes por la mañana.

CHECK LIST DE DOCUMENTOS

- ❖ Los documentos que constan en el Check List son:
 1. Cuadros de caja
 2. Notas de crédito de los diferentes bancos
 3. Estados de cuenta
 4. Caja chica (los días martes solo con facturas y en el caso de recibos solamente para caridad. Suplidos o transporte)
 5. Facturas
 6. Comprobantes de Retención
 7. Listas de empaque
 8. Transferencias
 9. Revistas semanales o mensuales
 10. Cuadernos de registro
 11. Circulares, notificaciones, etc.(Mall)
 12. Otros documentos.

- ❖ Formato

CHECK LIST DE DOCUMENTOS

MALL DEL RIO

NUMERO:

FECHA:

RESPONSABLE:

Nº	DESCRIPCION	FECHA	Nº DOC.	VALOR	DESTINATARIO
1	CUADRE SILVANA AGUILAR	04-Jul	230	3125.18	CONTABILIDAD
2	N/C BCO. DE GUAYAQUIL	15-Jun	LOTE 101	285.47	CONTABILIDAD
3	N/C DINERS	10-Jun	LOTE 220/221	462.1	CONTABILIDAD
4	N/C BCO DEL AUSTRO	28-Jun	LOTE 96	174.39	CONTABILIDAD
5	N/C BCO. BOLIVARIANO	25-Jun	LOTE 309	86.91	CONTABILIDAD
6	CAJA CHICA	07-Jul	41	75.64	CONTABILIDAD
7	LISTA DE EMPAQUE	06-Jul	2148		LOGISTICA
8	TRANSFERENCIA	06-Jul	784		LOGISTICA
9	FACTURA PIEDRA HUASI	03-Jul	5189	3650	CONTABILIDAD
10	COMPROBANTE DE RETENCION DINERS	26-Jun	001-587-238	315.62	CONTABILIDAD
11	CUADERNO (FAC/NV/NC)	28-Jun			CONTABILIDAD
12	ESTADO DE CUENTA BCO. PICHINCHA				GERENCIA

TOTAL DOCUMENTOS

FIRMA

CHECK LIST DE AFILIACIONES

- ❖ Es el documento en el cual se registran todas las afiliaciones y renovaciones de clientes para que se puedan ingresar al sistema general y se emitan las tarjetas.
- ❖ Este documento de debe enviar junto con el check list de documentos.
- ❖ Se deben anexar las solicitudes bien llenadas, sin obviar espacios, con letra legible, la firma del cliente y con el número de N/V en la cual fue cobrada escrito en la parte superior derecha de la solicitud.
- ❖ A más del envío físico del check list se deberá hacer un nuevo envío vía Internet a la dirección rosalvarivera@vatex.net.
- ❖ Este formato por ninguna razón deberá ser modificado.

NOTA DE ENVIO

ENVIO 250A

FECHA: 07/03/2008

Nº	TITULO	NOMBRE Y APELLIDO	Nº C.i	TELEFONO	E-MAIL	DIRECCION	CIUDAD	LC	FIRMAS
1	SRTA	DANIELA RODAS	0103744629	2844727	S/E	AV. SOLANO Y TADEO TORRES 1-169	CUENCA 250A	M G	
2	SR	JAIME MORALES	0104614243	2370054	S/E	SAYAUSI	CUENCA 250A	M G	
3	SRTA	NORMA GUAMAN	0103681813	2320276	S/E	CUMBE/ CENTRO	CUENCA 250A	M G	
4	SRTA	LINDA COBOS MORALES	0104282587	2408143	LIND	SIMON BOLIVAR 14-98	CUENCA 250A	M G	
5	SR	DAVID LLIVICHUZHCA	0302441852	S/N	S/E	LUIS CORDERO Y SANGURIMA	CUENCA 250A	M G	
6	SRTA	JHOANNA BACUILIMA	0103725149	2890244	JHOB	RICAUARTE	CUENCA 250A	M G	
7	SRA	BERNARDITA ALVEAR V.	0101159457	2825578	S/E	AV. 12 DE ABRIL 5-99	CUENCA 250A	M G	
8	SRA	FABIOLA MOSCOSO G.	0102313681	281109210	REAC	GUAYAS 6-105	CUENCA 250A	M G	
9	SRA	PATRICIA CALLE LARRIVA	0102142262	2858610	S/E	SAN PEDRO DEL CEBOLLAR	CUENCA 250A	M G	
10	SRTA	ISABEL GUAYLLAS	0105977649	2887849	RISI	AV. LAS AMERICAS Y REMIGIO CRESPO	CUENCA 250A	M G	
11	SR	DIEGO RAMIREZ	0101660421	S/N	S/E	SAN JOSE DE SAN JOAQUIN	CUENCA 250A	M G	

REALIZADO POR

FECHA

RECIBI CONFORME

CHECK LIST DE GANCHOS

- ❖ Diariamente se debe llevar un control de todos los ganchos obtenidos de las prendas que se han vendido en el día, contando las barras y los pinchos y colocándolos en fundas separadas con la descripción de la fecha, responsable de caja, cantidad de ganchos y la descripción de prendas con doble gancho o sin gancho en caso de que hayan.

- ❖ Cada local debe contar con un fondo de 12 ganchos y pinchos en caso de que los necesiten.

- ❖ Si se usaran ganchos de algún cuadro o del fondo de cada local en otras prendas se deberá detallar en el respectivo Check List para que sean repuestos.

- ❖ Los ganchos se deben enviar formando fundas de 100.

- ❖ Formato:

CHECK LIST DE GANCHOS

MALL DEL RIO

NUMERO:

FECHA:

RESPONSABLE:

Nº	DESCRIPCION	FECHA	CANTIDAD	TOTAL	OBSERVACION
1	CUADRE SILVANA AGUILAR	04-Jul	107	107	CONTABILIDAD
2	CUADRE ISABEL ZHICAY	05-Jul	75	182	
3	CUADRE SILVANA AGUILAR	05-Jul	25	207	
4	CUADRE ISABEL ZHICAY	06-Jul	49	256	
5	CUADRE ISABEL ZHICAY	06-Jul	93	349	

TOTAL GANCHOS

FIRMA

RECOMENDACIONES

- ❖ Cuidar lo que se encuentre dentro del local ya que cualquier faltante es responsabilidad del personal que labora y será descontado de su sueldo mensual.

- ❖ No dejar por ninguna circunstancia el almacén solo, ni estar en grupo con el personal, si es necesario hacer una reunión sería mejor cuando el almacén esté cerrado, o no hayan clientes.

- ❖ Tener impecable la sección que nos corresponda.

- ❖ Tener el local limpio y ordenado.

- ❖ Estar pendiente de que no estén los maniqués desnudos o las exhibiciones incompletas.

VATEX BOUTIQUE

MANUAL DEL VENDEDOR

El vendedor es la persona que mas contacto tiene con el cliente dentro del almacén y por esta razón debe tener un muy buen desempeño y una presentación impecable, entre sus funciones están:

- ❖ Llegar puntuales y con muy buena predisposición para trabajar cada día.
- ❖ Es indispensable su buena presentación y llevar bien el uniforme.
- ❖ En el caso de las mujeres con un maquillaje acorde al momento, no exagerado, bien alisadas el cabello, si tiene rizos se pide usar alguna crema de peinar para evitar que se abulte el cabello, o bien peinadas; podrán usar accesorios pero nada extravagante.
- ❖ En el caso de los varones deberán mantener cortado su cabello, y estar bien peinados.
- ❖ Es importante sobre todo la limpieza, no olvidemos que estamos expuestos a mucha gente y somos la imagen del lugar en el cual nos encontramos.
- ❖ Estar pendiente al momento que ingresan los clientes para darles la bienvenida con un saludo adecuado (buenos días, buenas tardes, buenas noches), tomar sus bolsos o compras y ofrecerles ayuda en lo que buscan.
- ❖ Cuando ayudamos a los clientes es necesario que usemos términos como Señor, Señora, Señorita, Joven, Caballero, Señor y si conocemos el su nombre mucho mejor; nunca se debe usar prefijos como mija, oiga, reinita.
- ❖ En ocasiones el cliente nos dice que sola mente está viendo pero es importante nuestra presencia cerca de él para que el momento que sea necesario lo ayudemos.

- ❖ Sonreír a los clientes para que sientan que son atendidos con gusto, siendo amigables y muy respetuosos.
- ❖ Nunca decir “NO TENEMOS” Dar opciones en caso de que no contemos con lo que busca.
- ❖ Dar a conocer la nueva mercadería.
- ❖ Debemos tomar práctica para conocer por nosotros mismos las tallas de cada persona y no sea necesario preguntarles.
- ❖ El momento en el que cliente decida probarse ropa no se permite que ingresen a los vestidores más de tres prendas y debemos estar pendientes que las mismas se devuelvan sin daños ni manchas de maquillajes.
- ❖ Debemos estar cerca de los vestidores también para brindar ayuda al cliente con otra talla o color de la prenda que se esté probando.
- ❖ No es permitido que el cliente se pruebe ropa interior.
- ❖ Al momento de concretar la venta se debe ofrecer al cliente alguna prenda que complementa o combine con la compra que haya realizado.
- ❖ Sugerir que acudan a cualquier otro de los locales VATEX en caso de que no tengamos la talla o la prenda que necesite, recordemos que es importante que vayan a nuestra cadena en lugar de otro lugar.
- ❖ Llevar puesto todo el tiempo el carné Vatex para que se identifique al personal que labora en cada local.
- ❖ Conocer de memoria cual es la gama de colores, y aplicarla.
- ❖ Saber como se dobla adecuadamente los diferentes tipos de prendas.
- ❖ Decorar cada una de las secciones con combinaciones adecuadas aplicando lo enviado por el departamento pertinente.

- ❖ Colaborar con buena predisposición con su superior (supervisor, administrador, y dueños de la empresa).
- ❖ Dar sugerencias y aportes personales al administrador.

PROHIBICIONES (<http://vatex.net/?q=node/104>)

- ❖ Ingerir ningún tipo de alimento, bebida, fumar o masticar gomas de mascar cuando trabajan en áreas de atención directa al público.
- ❖ Prohibido traer bolsos o mochilas (hombres). Mujeres pueden traer bolsos pequeños que se dejen en Caja.
- ❖ Prohibido el uso de colorantes excesivos en el cabello, piercing (aretes en nariz, frente, orejas (hombre)).
- ❖ Está Prohibido el ingreso sin Permiso al interior del Counter de Caja.
- ❖ Llegar con resaca.
- ❖ Los celulares se dejen en Caja al ingreso de cada día. (Debido a que no se puede usar el mismo delante los clientes, porque se considera una falta de educación).
- ❖ Está prohibido hacer uso del teléfono convencional con fines personales.
- ❖ Prohibido abandonar el lugar de trabajo sin previo aviso a la oficina de Talento Organizacional Competente.
- ❖ Está prohibido laborar vistiendo ropa que no sea el uniforme asignado.
- ❖ Está prohibido coquetear a Clientes o pedir datos personales.
- ❖ Está Prohibido hacer escándalos públicos usando el Uniforme Vatex.

- ❖ Prohibido recibir visitas.
- ❖ No está permitido permanecer parado en la puerta de ingreso de la Sucursal Vatex.
- ❖ Prohibido holgazanear.
- ❖ No se permite el uso de gorras, sombreros, pañuelos u otros.
- ❖ Queda prohibido salir del edificio del Edificio durante la jornada de labores o abandonar injustificadamente el trabajo antes de las horas establecidas, sin la autorización del Jefe inmediato, y previa comunicación a la Oficina de Personal.

INFORMACION AL CLIENTE

Todo vendedor debe conocer que:

- ❖ Las **formas de pago** son:
 1. Efectivo
 2. Cheque a la fecha (NO posfechados)
 3. Tarjeta de crédito (Todas las nacionales e internacionales)
Corriente (un solo pago)

Diferido 3 meses sin intereses

Diferido 6 meses con intereses

Diferido 12 meses sin intereses
 4. Tarjetas de debito
 5. Crédito empresarial
 6. Bono VATEX
 7. No se da Crédito personal a ninguna persona

Para el uso de tarjetas de crédito (personal y empresarial), débito o chequera se deberá contar con la presencia del propietario de la misma y su cedula de identidad.

- ❖ Todo **cambio** debe ser por un valor igual o mayor al de la prenda que nos devuelven ya que no se hacen devoluciones de dinero.

- ❖ Los cambios en es sistema pueden ser realizados únicamente por el administrador o supervisor y el requisito fundamental es que el cliente debe poseer la nota de venta o factura que se le entrego al momento de su compra de un tiempo no superior a 6 días como plazo máximo, pudiendo extenderse en casos especiales y con la autorización pertinente.

- ❖ Al momento de realizar cambios se debe revisar de manera minuciosa que la prenda este en óptimas condiciones, con las etiquetas, sin perfume o algún tipo de mancha.

- ❖ No se pueden cambiar vestidos ni ternos de mujer.

- ❖ Los cambios se puede dar generalmente en el caso de que la compra haya sido para realizar un regalo y se requiera una talla mayor o menor u otro color, si la prenda es del mismo código no será necesario modificar el sistema, en caso de que no tengamos la prenda requerida se deberá realizar el procedimiento pertinente.

- ❖ Si un cliente no es afiliado es importante que el vendedor se lo proponga describiendo todos los beneficios que la **VATEX CARD** brinda:
 1. Obtienen el 10% de descuento en todas sus compras en efectivo, Cheque, tarjeta de Crédito y tarjeta de Débito.
 2. En el aniversario VATEX (4 de julio) obtendrá descuentos especiales.
 3. Al realizar una compra el día de su cumpleaños, recibirá el 15% de descuento.
 4. Al realizar sus compras en época navideña recibirá un regalo.
 5. Cuando se realizan sorteos obtienen el doble de boletos.

VATEX BOUTIQUE

MANUAL DEL CAJERO

- ❖ El momento que llega el cliente se debe saludar mostrando gentileza y lo mas importante sonreír.

- ❖ Preguntar si desea que se emita factura o nota de venta.

- ❖ Preguntar si el cliente es afiliado a VateX, y explicar que la Nota de Venta sale a nombre de la persona afiliada.

- ❖ Es necesaria la presencia física de la tarjeta (de preferencia) o la Cédula de Identidad.

- ❖ Si no es afiliado VateX debemos sugerir que lo sean indicando las ventajas que brinda:
 1. Obtienen el 10% de descuento en todas sus compras en efectivo, Cheque, tarjeta de Crédito y tarjeta de Débito.
 2. En el aniversario VATEX (4 de julio) obtendrá descuentos especiales.
 3. Al realizar una compra el día de su cumpleaños, recibirá el 15% de descuento.
 4. Al realizar sus compras en época navideña recibirá un regalo.
 5. Cuando se realizan sorteos obtienen el doble de boletos

- ❖ Al momento de emitir la Nota de Venta se debe seleccionar:
 - Facturación

 - Nota de Venta

 - Ingresamos el número de afiliación, C.I., o RUC.

 - Seleccionamos el nombre del vendedor

 - En el casillero que dice código ingresamos el código de barras de la prenda con la pistola o lo digitamos manualmente.

 - Damos ENTER

 - Esto se hará con todas las prendas que el cliente lleve.

Para realizar el cobro presionamos F9 e ingresamos cualquiera de las formas de pago que pueden ser:

1. Efectivo
2. Cheque a la fecha (NO posfechados)
3. Tarjeta de crédito (Todas las nacionales e internacionales)
Corriente (un solo pago)

Diferido 3 meses sin intereses

Diferido 6 meses con intereses

Diferido 12 meses sin intereses
4. Tarjetas de debito
5. Crédito empresarial
6. Bono VATEX
7. No se da Crédito personal a ninguna persona

EFFECTIVO

- ❖ Se deberá ingresar la cantidad que nos entrega el cliente y automáticamente el sistema no indicara si tenemos que dar cambio y que cantidad.
- ❖ Verificar que los billetes ni las monedas sean falsas.

TARJETAS DE CREDITO

- ❖ Cada local cuenta generalmente con maquinas P O S, (DATAFAST, MEDIANET, AUSTRO) En estas se realizan diariamente ventas a crédito:

DATAFAST

Las tarjetas:

Diners

American Express

Visa Pacificard

Master Pacificard

Mutualita Azuay

Banco de Machala; etc. Pueden ser pasadas en corriente, diferido 3 meses sin interés y diferido 6 /12 meses con intereses.

Visa Pichincha; corriente, diferido 3/6/12 meses con intereses

Todas las tarjetas Master y Visa de los bancos:

Austro

Bolivariano

Internacional

Produbanco; y otros bancos se aceptan en corriente.

Todas las tarjetas internacionales en pago corriente.

Tarjetas de débito.

MEDIANET (Bco. Bolivariano)

Visa o Master Produbanco

Visa o Master Bco. Bolivariano

Visa o Master Bco. Internacional. Pueden ser pasadas en corriente, diferido 3 meses sin interés y diferido 6 /12 meses con intereses.

Visa Electrón (Débito): Con esta tarjeta el cliente tiene la oportunidad de cancelar su compra como si estuviera sacando efectivo del cajero automático ya que se le debitará de su cuenta corriente o de ahorros en forma instantánea.

Todas las tarjetas Visa o Master serán aceptadas en forma de pago corriente independientemente del banco al que pertenezcan.

Cuota fácil (Unibanco), generalmente a partir de los dos pagos son con intereses, únicamente cuando están con alguna promoción y el establecimiento participa pueden hacerse pagos sin interés. También es posible ver el cupo que tiene ese momento la tarjeta.

RED APOYO (Bco. del Austro)

Visa o Master Bco. Del Austro corriente / diferido

Todas las tarjetas Visa o Master serán aceptadas en forma de pago corriente independientemente del banco al que pertenezcan.

4.4.2 Tabla Sectorial

Registro Oficial No. 00169

Abogado Antonio Gagliardo Valarezo

MINISTRO DE TRABAJO Y EMPLEO

Considerando:

Que mediante Acuerdo Ministerial No. 00079 del 7 de julio del 2008, se constituyeron once comisiones sectoriales, entre ellas: comercio al por mayor y al por menor el mismo que en su Art. 1 textualmente dice: "Art. 1.- Constituir las siguientes comisiones sectoriales para: revisión y actualización de la estructura ocupacional y fijación de las remuneraciones sectoriales y/o tarifas para el año 2008, de los trabajadores del sector privado que laboran protegidos por el Código del Trabajo en las distintas ramas de actividad..."

Que la Presidenta de la Comisión Sectorial de: comercio al por mayor y al por menor; informa sobre la imposibilidad de efectuar el desarrollo de las actividades para la que fue constituida la comisión según el acuerdo ministerial mencionado en el considerando anterior.

Que en sesión del Consejo Nacional de Salarios efectuada el 13 de octubre del 2008 se aprueba por mayoría entre el sector trabajador y oficial, la fijación de la remuneración sectorial de la Comisión Sectorial: comercio al por mayor y al por menor.

En uso de las atribuciones que le confiere el Art. 179 de la Constitución Política de la República del Ecuador y en concordancia con el Art. 124 del Código del Trabajo.

Acuerda:

Art. 1.- fijar las remuneraciones mínimas sectoriales legales, a nivel nacional, que recibirán los trabajadores protegidos por el Código del Trabajo que laboran en la rama o actividad económica de: comercio al por mayor y al por menor de acuerdo a la estructura siguiente:

06 COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR

0601 COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR

CODIGO	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	REMUNERACION SECTORIAL
		2008
	CATEGORIA I	
0601000102	Entrega de mercadería	220,00
0601000103	Auxiliar departamento de mostrador	220,00
0601000104	Empleado empaque y/o carga	220,00
0601000105	Empacadores-cargadores	220,00
0601000106	Mensajero-conserje	220,00
0601000107	Empleados de aseo	220,00
0601000108	Ayudante y/o auxiliar de bodega	220,00
0601000109	Auxiliares en general de servicios, ventas, mantenimiento y oficinas de transporte	220,00
0601000111	Empacador(a) despachador(a) perchero(a)	220,00
0601000112	Control y vigilancia interna	220,00
	CATEGORIA II	
0601000201	Kardista	222,87
0601000202	Empleado(a) registro de ventas y reposición de perchas en supermercados, comisariatos y almacenes	222,87
0601000203	Empleado(a) de mostrador, encargado de embalaje	222,87
0601000204	Recepcionista mecanógrafa-operador de central telefónica	222,87
0601000205	Practico recetario	222,87
0601000206	Oficinista	222,87
0601000207	Empleado de mostrador de perfumería	222,87
0601000208	Vendedor de gasolina	222,87
0601000209	Demostradora impulsadora	222,87
0601000210	Vendedor(a)	222,87
0601000211	Técnico en mantenimiento	222,87
0601000212	Técnico en archivo	222,87
	CATEGORIA III	
0601000301	Decorador, carpintero y electricista	225,74
0601000302	Agente local	225,74
0601000303	Operador de terminal de computo	225,74
0601000304	Cajero(a),cobrador(a) operador maquina registradora y/o electrónica	225,74
0601000305	Carnicero	225,74
0601000306	Digitador	225,74
0601000307	Almacenista	225,74
	CATEGORIA IV	
0601000401	Agente viajero	228,44
0601000402	Cajero y/o pagador general	228,44
0601000404	Cobrador-recaudador	228,44
0601000405	Secretaria de importaciones	228,44
0601000406	Analista auxiliar de administración	228,44
0601000407	Analista auxiliar financiero	228,44
0601000408	Auxiliar profesional agropecuario	228,44
0601000409	Asistente de abogacía	228,44
0601000410	Supervisor(a) de área de ventas y cobros	228,44
0601000411	Asistente de bodeguero y guardalmacén	228,44
	CATEGORIA V	
0601000501	Analista financiero	230,81
0601000502	Analista de administración	230,81
0601000503	Profesional agropecuario	230,81
0601000505	Asistente del Jefe de ventas, de programador, de compras, de administración, de recursos humanos, de mantenimiento	230,81
0601000506	Bodeguero - guardalmacén	230,81
	CATEGORIA VI	
0601000601	Jefe de programador	237,93
0601000602	Jefe de ventas	237,93
0601000603	Jefe de compras	237,93
0601000604	Jefe de administración	237,93
0601000605	Jefe de recursos humanos	237,93
0601000606	Jefe de mantenimiento	237,93
0601000607	Jefe de importaciones	237,93

Art. 2.- Para las ocupaciones o puestos de trabajo de este sector que no consten en la

estructura ocupacional antes transcrita, las remuneraciones mínimas sectoriales legales en ningún caso podrán ser inferiores a las de menor valor establecido en la tabla anterior.

Art. 3.- El incumplimiento e inobservancia de esta obligación patronal, será sancionada de conformidad con lo dispuesto en el artículo 628 y siguientes del Código del Trabajo.

El presente acuerdo entrará en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial

Dado en Quito, 21 de octubre del 2008.

4.4.3 Aplicación de la Encuesta Interna

En esta parte que corresponde a la aplicación de la encuesta Interna, se expondrán las mismas que fueron realizadas al personal de Vatex. Los resultados respectivos de dicha encuesta se encuentran detallados en el tema de Efecto de los Salarios ubicado en el capítulo 3.

4.4.4 Aplicación de la Encuesta Externa

En esta parte que corresponde a la aplicación de la encuesta Externa, se expondrán las mismas que fueron realizadas al personal de locales que se dedican a la comercialización de prendas de vestir. Los resultados respectivos de dicha encuesta se encuentran detallados en el tema de Efecto de los Salarios ubicado en el capítulo 3.

4.4.5 Aplicación de la evaluación por competencias

Una vez definido el cuadro de evaluación, en el cual constan las principales tareas que se deben evaluar de cada cargo (administrador, cajero y vendedor), se procedió a la aplicación de la misma. A continuación se presentara las evaluaciones de las competencias realizadas a 9 empleados de la empresa Vatex.

Los resultados obtenidos de la aplicación se encuentran expuestos en el capítulo 3 dentro del título Presentación de Resultados e Interpretación de los resultados, en aplicación de la Evaluación por competencias.

5 Bibliografía

- Alles, M. (2003). *Diccionario de preguntas Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de RRHH*. Mexico: MacGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. Bogota: MacGraw Hill.
- Chudren, J. H. (1963). *Personal Manegemet*.
- Duribe, J. L. (2004). *Un modelo de Gestión por Competencias*. Gestión.
- Gispert, C. (2005). *Enciclopedia del pequeño y Mediano empresario*. Océano.
- Lopez, J. F. (2005). *Gestión por Competencias*. Madrid: Prentice Hal.
- Lopez, Y. B. (2007). *Mi Tecnológico*. Recuperado el 02 de 12 de 2008, de <http://www.mitecnologico.com/Main/DescripcionDelPuesto>
- Marelli, A. (2000). *Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencias*.
- Monday, R. W. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico : Pearson.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, I. C. (Octubre de 1999). Recuperado el 28 de Marzo de 2009, de <http://www.bibliotecasvirtuales.com/biblioteca/Articulos/los7saberes/index.asp>
- Pereira, J. E. (2006). http://www.mercadeo.com/44_postventa.htm. (J.E.P) Recuperado el 4 de Octubre de 2008, de 44 neo ediciones JEP: www.mercadeo.com