



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Elaboración del Manual Orgánico Funcional para Maralto

*Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Ingeniera
Comercial*

Autor: Thalía Clavijo Guayara

Director: Ing. Jaime Vélez Arizaga

Cuenca, Ecuador

2018

Dedicatoria

Primero a Dios porque me ha guiado y protegido durante todos estos años, quien ha sido mi amigo y compañero en este proceso de aprendizaje, en segundo lugar a mi familia en especial a mi abuelita, tías y mamá por ser las personas quienes me han brindado su apoyo incondicional en todas las etapas de mi vida siendo un ejemplo de vida y superación.

Agradecimiento

A Dios por ser mi guía y protección, a mi familia en especial a mi abuelita y tías por confiar y apoyarme en todas las decisiones que he tomado en el transcurso de la vida, por ser mi ejemplo y soporte cada día.

A mis profesores quienes me brindaron y nutrieron de conocimiento durante toda esta etapa de aprendizaje, en especial al Ing. Jaime Vélez por haberme brindado su apoyo y ayuda en el proceso de realización del trabajo de titulación.

A todos estas personas solo queda decir un sincero gracias.

Contenido

Capítulo 1. Marco teórico.....	2
1.1 Organizaciones.....	3
1.1.1 Organizaciones como sistemas abiertos.....	3
1.1.2 Ambiente general o macro-ambiente	4
1.1.3 Ambiente de trabajo o micro-ambiente.....	4
1.2 Concepto: puesto.....	5
1.3 Diseño de puesto	5
1.4 Modelos de Diseños de puestos	7
1.4.1 Modelo clásico o tradicional de diseño de los cargos	7
1.4.2 Modelo humanista o de relaciones humanas.....	9
1.4.3 Modelo situacional.....	9
1.5 Enfoque motivacional del diseño de puestos.	14
1.6 Descripción de puestos.....	16
1.7 Análisis de puestos.....	16
1.8 Estructura del análisis de puestos.....	17
1.8.1 Requisitos intelectuales.....	18
1.8.2 Requisitos físicos	18
1.8.3 Responsabilidades adquiridas	19
1.8.4 Condiciones de trabajo.....	19
1.9 Métodos para la descripción y el análisis de puestos	20
1.9.1 Método de observación directa	20
1.9.2 Método del cuestionario.....	21
1.9.3 Método de la entrevista	21
1.9.4 Métodos mixtos.....	22
1.10 Etapas en el análisis de puestos.....	24
1.10.1 Etapa de planeación.....	25
1.10.2 Etapa de preparación.....	26
1.10.3 Etapa de realización	26
1.11 Objetivos de la administración y análisis de puestos	27
1.12 Ventajas del análisis de puestos	28
Capítulo 2: La empresa	30

2.1 Reseña Histórica.....	30
2.2 Formación de la empresa: Datos obtenidos de la página de la web de Maralto:.....	31
2.2.1 Misión	31
2.2.2 Visión	32
2.2.3 Valores	32
2.2.4 Principios.....	32
2.2.5 Objetivos Empresariales.....	33
2.2.6 Línea de productos ofertados a los clientes.....	33
2.2.7 Nómina de clientes	34
2.2.8 Organigrama.....	35
2.3 FODA: Datos obtenidos de forma directa del Gerente de Maralto:	36
Capítulo 3: Manual Orgánico Funcional	39
3.1 Análisis de la empresa.....	39
3.2 Objetivos del manual orgánico funcional.....	42
3.3 Etapa de planeación.....	42
3.3.1 Determinar los puestos por describir:	42
3.3.2 Elaboración del organigrama de los puestos	43
3.3.3 Elaborar el cronograma de trabajo	44
3.3.4 Elegir el o los métodos de análisis	46
3.3.5 Seleccionar los factores de análisis	47
3.4 Etapa de preparación	48
3.4.1 Preparación del material de trabajo.....	48
3.4.2 Preparación del ambiente de trabajo.	55
3.4.3 Obtención de datos previos	55
3.5 Etapa de realización	56
3.5.1 Tabulación de resultados primera parte	57
3.5.2 Tabulación de datos segunda parte.....	61
3.6 Descripción de puestos y elaboración de perfiles.	63
3.6.1 Descripción: Gerente General	64
3.6.2 Perfil del puesto: Gerente General	68
3.6.3 Descripción: Secretaría Ejecutiva	71
3.6.4 Perfil puesto de: Secretaría Ejecutiva	75

3.6.5. Descripción: Supervisor de producción	78
3.6.6 Perfil puesto de: Supervisor de producción.....	81
3.6.7 Descripción: Supervisor de mantenimiento.....	84
3.6.8 Perfil puesto de: Supervisor de mantenimiento.....	87
3.6.9 Descripción: Supervisor de diseño	90
3.6.10 Perfil puesto de: Supervisor de diseño	93
3.6.11 Descripción: Asistente General	96
3.6.12 Perfil puesto de: Asistente General	99
3.6.13 Descripción: Asistente de mantenimiento.....	102
3.6.14 Perfil puesto de: Supervisor de mantenimiento.....	105
3.6.15 Descripción: Asistente de diseño	108
3.6.16 Perfil puesto de: Asistente de diseño	111
3.6.17 Descripción: Obreros	113
3.6.18 Perfil puesto de: Obrero 1	116
3.6.19 Descripción: Chofer	119
3.6.20 Perfil puesto de: Chofer	122
Conclusiones generales	125
Bibliografía	127
Anexos.....	129

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Alcance de la descripción y del análisis de puestos.....	26
Gráfico 2: Organigrama.....	44
Gráfico 3: Organigrama.....	53
Gráfico 4: Tabulación pregunta 1.....	67
Gráfico 5: Tabulación pregunta 2.....	67
Gráfico 6: Tabulación pregunta 3.....	68
Gráfico 7: Tabulación pregunta 4.....	68
Gráfico 8: Tabulación pregunta 5.....	59
Gráfico 9: Tabulación pregunta 6.....	71

Índice de tablas

Tabla 1: FODA.....	46
Tabla 2: Portafolio de productos.....	49
Tabla 3: Cronograma de trabajo.....	53
Tabla 4: Fechas de recopilación de información.....	55
Tabla 5: Factores de especificación.....	56
Tabla 6: Encuestas para analizar la situación de la fábrica.....	59
Tabla 7: Formato para la descripción de puestos.....	61
Tabla 8: Formatos para elaborar los perfiles de los puestos.....	63
Tabla 9: Puestos de Maralto.....	64
Tabla 10: Nivel de instrucción básica.....	72

Resumen

El Manual Orgánico Funcional es una herramienta de ayuda para las empresas al momento de tomar decisiones acertadas, razón por la cual se ha visto la necesidad de elaborar uno para Maralto con el objetivo de desarrollar y brindar un aporte en la administración de los recursos humanos que son parte fundamental de la empresa, con el fin de organizarlos y poder contar con el personal capacitado para la ejecución de las tareas y obligaciones en cada uno de los puestos, permitiendo así cumplir de manera eficiente y eficaz las metas y objetivos planteados. Para la elaboración del manual es necesario el involucramiento con el personal que nos lleve a conocer con mayor detalle sus funciones a cumplir en el puesto de trabajo y el aporte de este a la empresa, utilizando entrevistas y encuestas para recoger la información. Al final obtendremos el manual orgánico de Maralto acorde a su necesidad y a su realidad.

ABSTRACT

The functional organic manual is a tool to assist companies in making the right decisions. Therefore, it was necessary to develop a manual for Maralto with the objective of providing a contribution in the management of human resources, a fundamental part of the company, in order to assist the business in its organization and training of personnel for the execution of tasks and duties in each of the posts; thus, allowing the company to fulfill efficiently and effectively the goals and objectives set. For the preparation of the manual, it was necessary to be involved with the personnel, so as to know in greater detail the functions to be carried out in each position and their contribution to the company. This information was collected by means of interviews and surveys. Finally, the organic manual for *Maralto* was developed according to the company needs and its reality.


Magali Crespo
UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
Dpto. Idiomas


Translated by
Lic. Lourdes Crespo

Introducción

Toda empresa necesita de las personas para poder cumplir con las metas y objetivos, estos son el medio para lograr el éxito, por esta razón se requiere de una administración correcta del recurso más importante que tiene toda empresa como es el humano, pero en ocasiones lograrlo es difícil debido a que cada persona es diferente. Al llegar a una empresa a ser parte de ella, ocupar un puesto en el que debe dar todo de sí y cumplir diferentes funciones que sumadas todas hace que se pueda desarrollar la actividad empresarial, requiere que todas las empresas cuenten con un Manual Orgánico Funcional el cual se convierte en una herramienta de control y distribución de actividades por medio de la descripción de puestos facilitando la toma de decisiones.

La descripción de puestos permite a la administración tomar decisiones de distribución, asignación de funciones y obligaciones, dependiendo del personal, sus conocimientos, habilidades y personalidad para ubicarlos en puestos donde cumplan con los requisitos establecidos en los perfiles, los cuales permiten que la empresa cuente con el personal capacitado.

El objetivo de este trabajo es el desarrollo del manual orgánico funcional para Maralto y brindar un medio de mejora en el control del cumplimiento de las funciones, y una adecuada distribución de las actividades y obligaciones al personal, lo cual será logrado por medio de un trabajo en conjunto entre todos los miembros de la fábrica, con el fin de obtener información de quienes cumplen con el trabajo día a día que conocen a mayor detalle todo lo referente a Maralto.

La metodología que se utilizará en la elaboración del manual es la aplicación del método mixto que trata de aplicar una encuesta al ocupante y una entrevista con el supervisor haciendo que la información sea más certera y detallada, que lleve a lograr una excelente descripción de puestos. Mientras que para la elaboración de los perfiles de puestos se lo hará por medio de una entrevista con el Gerente General de la fábrica determinando así los requerimientos.

Capítulo 1. Marco teórico

Las empresas en los últimos años han reestructurado su manera de administrar los recursos que forman parte de ellas, inician por determinar que las personas son parte esencial y el medio para lograr las metas, ahora se habla de recursos humanos y no como en épocas antiguas de esclavos a los que no se les respetaba sus derechos, desde el momento en que nacían eran maltratados, golpeados e incluso se les quitaba la vida si no obedecían las decisiones de sus superiores, además no les permitía dar sugerencias u opiniones en referencia a algún asunto en específico. En la actualidad las personas que laboren en las empresas son la parte fundamental, a los cuales se les respeta los derechos como seres humanos y empleados, de igual manera son los que ayudan en la mejora continua de la empresa, si la organización está bien ellos también lo estarán.

Ahora se busca que todos los empleados gocen de las mejores condiciones en el lugar de trabajo, hacer su estancia amena y confortable, brindándole todos los materiales, herramientas y lo necesario para que cumplan con las tareas asignadas a su puesto, cada miembro de la empresa ocupa un puesto importante. Siendo necesario contar con un documento en donde se detalle las diferentes actividades, obligaciones, responsabilidades, etc., a cumplir, ayudando a la administración a un mejor control y tomar buenas decisiones en función de los empleados.

Para realizar la descripción de puestos es necesario seguir un proceso y recopilar toda la información necesaria para una óptima descripción y elaboración de los perfiles de los puestos. Los cuales se da en 3 etapas, primero inicia con la planeación en donde se determina cuáles serán los puestos a describir y de los que se elaborarán los perfiles, identificar el organigrama y elaborar el cronograma de trabajo. Por consiguiente se determina el método a utilizar entre observación, cuestionario, entrevista o el mixto, y los factores de especificación. Seguido de la etapa de preparación en la que se elabora todo el material necesario para realizar la descripción y perfiles de los puestos, se concluye con la etapa de realización en donde se recopila y elabora la descripción.

1.1 Organizaciones

Chiavenato concluye: “La expresión humana se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinan funciones para dinamizar los recursos organizacionales” (p. 2). Las organizaciones están conformadas por las personas que laboran en ellas, realizando un conjunto de actividades y tareas que son asignadas para cumplir las metas y objetivos planteados como empresa. Las organizaciones dependen del aporte individual de cada empleado para que todo funcione de manera correcta, si existen diferencias o algún tipo de interés personal de por medio, la consecución de los objetivos se torna poco clara y difícil de alcanzar.

1.1.1 Organizaciones como sistemas abiertos

Todas las organizaciones están formadas por un conjunto de elementos que se interrelacionan para poder desarrollar las actividades de las diferentes empresas, por lo que se convierte en una relación de interdependencia e interacción con los elementos externos e internos de la empresa, integrando diversas partes con el objetivo de alcanzar una meta en común. Como concluye Chiavenato: “Un sistema es un conjunto de elementos relacionados dinámicamente que desarrollan una actividad para lograr determinado objetivo” (p. 10)

Los sistemas abiertos permiten que las empresas tenga una relación con el medio del cual dependen, en donde están factores externos que le permiten cumplir con las actividades logrando un crecimiento común, buscando siempre la satisfacción de los clientes, también las organizaciones deben tener la posibilidad de identificar sus ventajas y habilidades que le permitirán ser competitivo en la industria en donde se desarrolle.

Las organizaciones como sistemas abiertos, están conformadas por cuatro elementos:

- a) **Entradas o insumos:** son todos de insumos o materiales que ingresan al sistema de la organización para que se pueda desarrollar las actividades de la empresa.
- b) **Proceso u operación:** es la parte en donde el insumo o material se transforma en una salida o resultado.
- c) **Salidas o resultados:** son los resultados de las operaciones del sistema, es decir el producto final que se ofrece al medio.

d) Retroalimentación: actividad que permite aprender del sistema generando una acción de retorno, y hace que funcione dentro de los límites establecidos como empresa.¹

Todo ambiente es parte de un sistema que proporciona los recursos necesarios para funcionar, es donde se ofrece los resultados finales, una organización con sistema abierto permite modificar y adaptarse a los cambios del medio.

1.1.2 Ambiente general o macro-ambiente

El macro-ambiente son aquellos factores económicos, políticos, tecnológicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, etc., de los que la empresa depende para seguir realizando sus actividades empresariales, y determinan algunos de los cambios que se puede generar en las organizaciones, dichos factores generan también incertidumbre en las empresas, según Chiavenato: “El escenario ambiental influye poderosamente en todas las organizaciones con un efecto mayor o menor” (p.24); porque no se pueden predecir, qué vaya a suceder en el medio en donde se desarrolla las actividades empresariales.

1.1.3 Ambiente de trabajo o micro-ambiente

Ambiente que caracteriza y diferencia a cada empresa, requiere de recursos los que por medio de un proceso entregan productos terminados a los clientes con el objetivo de satisfacerlos. Según Chiavenato “El ambiente de trabajo es el ambiente más cercano e inmediato a la organización”, conformado por varios integrantes de la organización en sí, los competidores, entidades reguladoras que establecen el funcionamiento, condiciones, factores que determinan restricciones y limitaciones que pueden presentarse en la empresa y dificulten el funcionamiento de la misma. Además está la cultura de trabajo, ambiente laboral propio que brinda comodidad, tranquilidad y motivación a los empleados haciendo que se pueda realizar un trabajo óptimo.

Cada organización cuenta con diferentes recursos indispensables para su funcionamiento de entre ellos están los económicos, materiales y el principal el recurso humano, integrante fundamental en la empresa y la base para que se pueda lograr las metas y objetivos de la

¹ Libro Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, p. 11

misma, su aporte permite el cumplimiento de las tareas, obligaciones, responsabilidades a ejecutar en un determinado puesto, cumpliendo con la actividad empresarial.

1.2 Concepto: puesto

Según Chiavenato: “El puesto se integra por todas las actividades que desempeña una persona, que pueden agruparse en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la empresa” (p.172), el ocupante es quién va a desempeñar las actividades y tareas asignadas en dicho cargo, por lo que puede haber uno o varios del mismo, la persona a cargo puede depender de un superior o a su vez alguien más puede depender de él. Entonces la empresa debe establecer obligaciones, tareas y metodologías de trabajo de los ocupantes del cargo con el objetivo de mantener un control sobre las personas que laboran.²

1.3 Diseño de puesto

Según Chiavenato: “El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante” (p.172). La asignación de tareas a las personas tiene sus comienzos en épocas antiguas; cuando los primeros habitantes debían realizar actividades tales como la caza y pesca para la supervivencia, las cuales eran mejoradas con la experiencia generada en el transcurso del tiempo, entonces se puede decir que las personas realizan un conjunto de tareas dependiendo del cargo que desempeñen en las organizaciones o en la misma sociedad.

El diseño de los cargos es una fuente de información primordial para la administración de los recursos humanos, debido a que se parte de esto para poder reclutar, seleccionar, implementar incentivos y tomar decisiones en beneficio de los que son la base de las organizaciones, las personas.

En la elaboración del diseño de cargos se debe enlistar todas las actividades, tareas, obligaciones a realizar por el ocupante, en esta lista debe estar detallada; qué debe hacer, cómo debe hacerlo y cuándo debe hacerlo, facilitando el trabajo de la persona, así como también debe constar los objetivos que tiene el cargo. Por lo indicado anteriormente, este

² Libro Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, p. 172

diseño de cargo, se convierte en un guía para que él ocupante pueda desempeñar las actividades de forma eficiente y eficaz ayudando a la empresa a lograr sus objetivos. El diseño del puesto hace referencia al análisis del puesto más no de la persona que lo ocupa.³

Para el diseño se debe establecer cuatro condiciones fundamentales:

1. Conjunto de tareas o atribuciones a desarrollar el ocupante, el que debe contener todo a realizar en dicho cargo.
2. Cómo debe realizarlo, la metodología de trabajo es decir su desempeño y sus funciones dentro de la organización con el objetivo de ayudar a la empresa a cumplir con sus metas.
3. A quién deberá reportar, quién es su jefe inmediato; que se encargará de supervisar el cumplimiento de las tareas y actividades asignadas al empleado.
4. A quién deberá supervisar, la relación con sus subordinados.⁴

En el contenido del diseño de cargo esta los métodos de trabajo, las relaciones del ocupante y su aporte con la organización para que pueda ser más competitiva.

Una descripción de puestos permite a la empresa:

- Mejorar la coordinación y organización de las actividades.
- Asignar responsabilidades en la ejecución de las tareas.
- Definir y repartir mejor las cargas de trabajo.
- Establecer obligaciones y características de cada cargo.
- Detectar posibles duplicidades de tareas en los puestos de trabajo.
- Fomentar con precisión y seguridad las tareas que debe cumplir el empleado.
- Ejercer un plan de recompensar por los méritos logrados por los empleados.
- Retroalimentarse de los fallos o errores cometidos para poder corregir y mejorar.
- Facilitar el proceso de selección y reclutamiento de personal, en conformidad con los requerimientos de la empresa en cuanto a habilidades, conocimientos, aptitudes de los posibles ocupantes.

³ Libro Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, p. 172

⁴ Libro Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, p. 172

- Proporcionar información certera para la evaluación de desempeño del personal.
- Planteamiento de políticas salariales e incentivos de acuerdo el desempeño de los empleados.
- Mejorar eficiencia, eficacia de los empleados y de la empresa.⁵

1.4 Modelos de Diseños de puestos

Con el transcurso del tiempo las tareas básicas de nuestros antecesores han sido modificadas y mejoradas, en esos años, las tareas eran asignadas a las personas que destacaban por su participación o demostraban ser hábiles al realizar las actividades básicas de supervivencia, pero las personas y las épocas han cambiado, en la actualidad, todos somos parte importante de un sistema en general llamado sociedad, el que está formado por personas, organizaciones, etc., permitiendo un crecimiento mutuo de todos los elemento de dicho sistema.

Todos realizan algún tipo de tarea tanto en las organizaciones, hogar, escuela, universidad es decir en los lugares donde son parte activa, para esto se ha determinado ciertos modelos que permiten describir los cargos que ocupan las personas dentro de las organizaciones, los que han ido modificándose con el paso del tiempo para mejorar e ir adaptándose a los cambios generados por diversos factores económicos, tecnológicos, ambientales, culturales, políticos, sociales, etc.

1.4.1 Modelo clásico o tradicional de diseño de los cargos

Fue creado por Grantt y Gilbrethlos, ingenieros pioneros de la administración científica seguidores de Taylor, una de las primeras teorías administrativas consistía en aplicar principios para lograr el desempeño óptimo de los ocupantes de un cargo, la administración aseguraba que los métodos científicos permitían describir los cargos y entrenar a las personas que podían ser los ocupantes rindiendo de manera eficiente como concluye Chiavenato: “La administración científica sostenía que sólo mediante métodos científicos podía proyectar los puestos y capacitar a las personas para obtener la máxima eficiencia” (p.173), pero dicho entrenamiento hacía que solo se apliquen las habilidades necesarias al desempeñar las tareas.

⁵<http://aliciaberenguer.es/tag/ventajas-descripcion-puestos-de-trabajos/>

Por otro lado Taylor trabajaba en una cooperación entre la administración de la empresa y de los empleados, para aumentar la productividad y tener un beneficio mutuo, pero sus seguidores están determinados en que se debía mejorar el desempeño de los empleados al momento de realizar sus tareas u obligaciones, utilizando sistemas de incentivos salariales y lograr un compromiso por parte de los empleados en el cumplimiento de los objetivos, la cual era definida por un estudio de tiempos y movimientos facilitando determinar el método de trabajo a realizar. Los cargos se establecían según el modelo de hacer y no de pensar, en el que consideraba que el gerente mandaba y el obrero debía obedecer.

El método se desarrolló por medio de cuatro etapas, presentan ciertas ventajas y limitaciones que pueden ocasionar problemas futuros.

El modelo clásico impulsa a un trabajo individual de cumplimiento de tareas sencillas y rutinarias que no varían en su ejecución. En las empresas la realidad es otra, este es un sistema formado por personas, equipos, máquinas y herramientas que son piezas importantes de un conjunto mayor, que permite una interacción entre sus elementos facilitando y mejorando el trabajo del sistema en general haciéndolo funcionar de manera correcta, logrando sus objetivos planteados. Bajo este modelo las personas deben tan solo cumplir las funciones y obligaciones asignadas, sin una interacción con los demás miembros de la organización, respondiendo a su superior por la relación que tiene, de obedecer las órdenes, se convierte en un ser que ejecuta su trabajo por inercia, no piensa en lo que está realizando, espera que le controlen y supervisen. El empleado pierde el interés al desempeñar sus labores y piensa sólo en recibir la remuneración y en ocasiones ser favorecido por las recompensas de los incentivos establecidos.⁶

Como concluye Chiavenato “El modelo clásico de puestos parte de la presunción de estabilidad y de duración de largo plazo del proceso productivo” (p.174), fue inadaptable a los cambios económicos, culturales, políticos, sociales ocasionados con el tiempo manteniéndose estable con su modelo, en la actualidad se considera que no aporta a un mejoramiento en las empresas ya que promueve un trabajo individual y no colectivo, considerándose un modelo anticuado que no necesita cambiar para ser aplicado.

⁶ Libro Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, p. 173

1.4.2 Modelo humanista o de relaciones humanas

Según Chiavenato: “El modelo humanista, como una manera de satisfacer las necesidades individuales y elevar la moral del personal, trata de crear una mayor interacción entre las personas y sus supervisores, y propiciar la participación en algunas decisiones relacionadas con las tareas de la unidad” (p.177). El modelo humanista nace en la escuela de relaciones humanas durante 1930, la cual tenía una forma diferente de pensar considerándose opositora al modelo de administración científica. Transformando el concepto de persona, considerado *homo economicus*, es decir la persona realiza el trabajo en función a las recompensas dadas por la ejecución de sus tareas, motivado por los incentivos salariales, lo cual de cierto modo hacía que sigan desempeñando sus funciones según lo establecido por la empresa, el modelo lo cambio por *homo social*, este considera que las personas realicen un trabajo no necesitan un incentivo salarial, sino que hay otras formas de motivación permitiendo un crecimiento personal que incentiva a ejecutar de mejor manera las tareas a cumplir⁷.

Las teorías de relaciones humanas establecen los primeros estudios de liderazgo, comunicación, relacionados con los empleados para incentivarlos y brindar un ambiente armónico de trabajo, haciendo énfasis en las personas, pero este modelo no era diferente al modelo clásico y no lo sustituyo, como concluye Chiavenato: “Sólo atendió a lo externo y lo superficial del puesto. Se preocupó de la envoltura, pero no del producto”, por lo que tuvo críticas debido a que consideraban que beneficiaba a los administrativos y a las personas los hacía laborar más, pero sin hacer que se den cuenta.

El beneficio del modelo es que generó implicaciones humanas considerando las necesidades de los ocupantes, y mayor atención que a las máquinas, buscaba que los empleados tengan un crecimiento personal el cual beneficiaba a la empresa porque incrementaba su productividad y eficiencia.

1.4.3 Modelo situacional

Chiavenato manifiesta: “Es un enfoque más moderno y amplio que toma en cuenta dos variables: las diferencias individuales y las labores específicas. Por esto es situacional, pues depende de la adecuación del diseño del puesto a esas dos variables. El modelo

⁷ Libro Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, p. 174

situacional convergen tres variables; la estructura de la organización, la labor y la persona que la desempeña” (p.177) Establece una combinación entre la naturaleza de las personas y el ambiente en donde se desempeñan, debe ser estable y predecible, los métodos de trabajo estandarizados para mejorar el desempeño de los empleados.

Entonces la empresa comienza a centrarse en los objetivos establecidos para poderlos cumplir, debido a los factores ambientales se consideran predecibles y no sufren cambios que sean representativos o generen adaptaciones grandes a la empresa, además la tecnología permanece por un tiempo y no requerirá de variaciones frecuentes en la organización. Con la característica la tecnología es estable y hace que las actividades físicas y mentales sean rutinarias, separando el pensar del hacer y seleccionar a los miembros de los equipos de trabajo, tareas simples y repetitivas, pero bien formuladas porque se consideran diversos factores para establecerlas correctamente, de esta manera se puede generar un diseño estable debido a que es una combinación de diferentes variables con el objetivo de lograr un diseño óptimo y concreto que se pueda considerar perfecto que no requiera cambios en el futuro⁸.

Todo sector empresarial sufre cambios a los que como empresa se debe enfrentar y responder de manera que ayuden a lograr un crecimiento por medio del cumplimiento de los objetivos, partiendo de afrontar variaciones de factores que sean determinantes para la empresa, aprovechándolos y generando una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, que se logrará aumentando la productividad y calidad tanto en servicio como el producto final ofrecido en el mercado, dichos cambios hace que la empresa modifique las actividades y procesos. Por lo tanto se establece que el diseño de puestos no es definitivo, está sujeto a cambios permitiendo responder a las variaciones en general.

Como concluye Chiavenato: “El modelo situacional supone aprovechar las habilidades de autodirección y de autocontrol de las personas y, sobre todo, los objetivos planeados entre ocupante y gerente para hacer del puesto un verdadero factor motivacional” (p.178), combinando los objetivos personales y los de la empresa para hacer que el empleado se sienta motivado a trabajar para cumplirlos, haciendo su trabajo por satisfacción y no por obligación.

⁸ Libro Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, p. 177

El Gerente debe trabajar en la creación de mecanismos motivacionales e incrementar el desempeño, identificando las necesidades a ser superadas y tener en cuenta factores psicológicos que mejoren el desempeño, obteniendo:

1. Motivación personal para la realización del trabajo.
2. Incremento en el desempeño laboral.
3. Satisfacción de las necesidades.
4. Disminución de la rotación, ausentismo.⁹

Es necesario conocer la satisfacción de los empleados permitiendo determinar el nivel de desempeño y motivación con la que realizan las tareas asignadas, cuando un trabajador está satisfecho trabajará de mejor manera y buscará que la empresa alcance los objetivos, como concluye Chiavenato: “Si bien hay diversos estándares de satisfacción laboral, se sabe que es un elemento dentro de una red de variables interrelacionadas. Esa red permite saber cómo influyen los puestos tanto en el desempeño y la motivación de las personas como en su satisfacción” (p.178) A las personas les gusta enfrentar y responder a los desafíos que tienen, transformando las tareas rutinarias en actividades interesantes, esta motivación aumenta cuando:

1. El ocupante del puesto cumple con sus tareas, las que considera importantes para que la empresa pueda lograr los objetivos y metas.
2. Sabe que tiene responsabilidad sobre los resultados de las tareas que le ha sido conferidas.
3. La persona conoce los resultados de su desempeño y como aporta a la empresa.¹⁰

Algunos autores han determinado cinco dimensiones indispensables que debe tener un puesto cuando sea diseñado para ser cumplido a lo largo del cargo a lo máximo, esto nos permite una excelente motivación en los empleados:

1. **Variación:** como expresa Chiavenato: “La variabilidad implica la aplicación de diversas habilidades y conocimientos del ocupante, el empleo de distintos equipos y procedimientos, y la realización de tareas diferentes” (p.179), un puesto debe

⁹ Libro Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, p. 178

¹⁰ Libro Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, p. 178

exigir una variedad de habilidades a poseer por el ocupante, este necesita de la implementación de conocimiento, aptitudes, trabajo en equipo, uso de equipos o maquinarias diferentes que generan un trabajo dinámico no monótono. Los puestos con variabilidad eliminan el trabajo sencillo repetitivo haciendo desafiante para quien lo desempeñe. No existe variabilidad cuanto todo es impuesto por el gerente, el cumplimiento de las tareas es estricto en conformidad con lo planteado, se establece limitaciones a las personas al realizar otras actividades o modificar métodos establecidos para la ejecución de las tareas. La variabilidad permite una mayor participación y desarrollo de las personas que desempeñan las funciones del puesto.

2. **Autonomía:** Chiavenato nos dice en su libro: “La autonomía se relaciona con el lapso en que el ocupante está bajo la supervisión directa de su gerente” (p.179), las personas necesitan su independencia al momento de tomar decisiones relacionadas con las tareas a cumplir, aplicando su criterio personal para decidir la planificación, labores a realizar, miembros de equipo, métodos y procedimientos. La autonomía aplicada de manera correcta producirá beneficios en la empresa, no requiere de un control permanente, y en donde los movimientos están establecidos y los insumos son otorgados por la gerencia. La autonomía genera beneficios al momento que las personas desempeñan sus tareas debido a que pueden decidir la mejor forma de trabajo.
3. **Significado de la labor:** es el efecto del puesto para los demás, el aporte a la empresa para cumplir con la actividad general, el significado implica mayores responsabilidades a la persona que las desarrolla, determinando la importancia del puesto en la organización, el ocupante siente que su función es vital estando motivado a realizarlo de la mejor manera, como Chiavenato expresa: “Cuando mayor es el significado de la tarea, mayor es la responsabilidad del ocupante” (p.179). El empleado debe hacer que su puesto sea lo más cómodo posible facilitando el cumplimiento de las tareas. Los Supervisores o Gerentes tienen que asignar las tareas mediante una explicación que facilite el entendimiento y comprensión. La explicación contará con la definición de los objetivos, metas, utilidad, interdependencia que necesita desarrollar en el puesto, comprendiendo

que su esfuerzo va dirigido a un cliente externo que necesita ser satisfecho, porque de él depende la empresa.

4. **Identificación con la tarea:** se establece en qué grado realizará las tareas como unidad integral de trabajo, requiere que se establezca si el ocupante desempeñara una parte o todo el trabajo, el resultado final se obtendrá de la realización de la actividad y su aporte con la empresa, entonces se determina que no hay identificación de tareas si estas actividades son fragmentadas o incompletas en relación al producto final, el ocupante considera que su trabajo no tiene importancia, pero se da una identificación cuando la misma persona realiza toda una tarea completa puede ver el producto final que elabora, generando una sensación de satisfacción porque considera que ha logrado un objetivo, como Chiavenato menciona: “El ocupante del puesto se identifica con la tarea en la medida en que la realiza cabal e íntegramente como producto de su actividad” (p.179).
5. **Realimentación:** Chiavenato concluye: “La realimentación sólo se da cuando el ocupante conoce los resultados de su propio trabajo o cuando su producción por hora o por día es perfectamente visible y palpable” (p.179), la información que recibe el ocupante en cuanto a su desempeño determinar la eficiencia en el trabajo, consiste en informar de cómo realizó el trabajo, la cual permite ejecutar una evaluación continua de su desempeño, pero puede ser afectado si en la evaluación se relaciona o mezcla con otros integrantes de la empresa confundiendo los resultados del desempeño personal. La realimentación se da cuando el ocupante conoce los resultados de su trabajo.

La aplicación de las cinco dimensiones genera en las personas motivación porque se les permite desarrollar conocimientos y habilidades que no poseían a estos se les denomina factores motivacionales, haciendo en la persona:

1. Desarrollar, poner en práctica nuevos conocimientos y habilidades.
2. Tener cierta interdependencia en su trabajo al momento de tomar decisiones.
3. Ser responsable del éxito o fracaso en la consecución de las tareas establecidas a su puesto.

4. Identificar el nivel de desempeño que genera cuando realiza sus tareas o actividades.¹¹

1.5 Enfoque motivacional del diseño de puestos.

Según Chiavenato: “Si en un puesto están presentes las dimensiones esenciales, es probable que creen tres estados psicológicos críticos:

1. **Percepción de significado:** es el grado en que el ocupante del puesto percibe su trabajo importante, valioso y que contribuye a algo.
2. **Percepción de responsabilidad:** es la profundidad con que el ocupante se siente responsable y relacionado con los resultados de su trabajo.
3. **Conocimiento de resultados:** es la comprensión del ocupante sobre su desempeño laboral efectivo” (p.182)

Con las cinco dimensiones y los tres estados se elabora una, la teoría de aumentar las características en cada dimensión por medio de un enriquecimiento del puesto, que consiste en aumentar las responsabilidades, tareas y desafíos, incrementando el desempeño y disminuyendo la insatisfacción laboral. Surge la necesidad de desarrollar nuevas habilidades, conocimientos y enriquecer el comportamiento respecto al trabajo por los desafíos a superar.

El enriquecimiento puede ser vertical u horizontal. Vertical es la asignación de mayores responsabilidades al mismo nivel, horizontal se enfoca en la asignación de nuevas responsabilidades a un nivel superior. Uno de los principales problemas que se pueden presentar en el enriquecimiento es la resistencia a los cambios o a sentirse desafiados por su ideología personal.

También por medio de las recompensas individuales y grupales se logra determinar los seis conceptos de aplicación que son:

1. **Tareas combinadas:** consiste en unir algunas tareas pequeñas en una sola, al contrario del modelo clásico el cual busca separar o fragmentar, se desea unir estas tareas fragmentadas en módulos mayores de trabajos integrados, dando diversidad

¹¹ Libro Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, p. 180

al trabajo por medio de la asignación. Se denomina operador universal o gerente de tarea a la persona que realiza un trabajo integrado, dando un producto listo y terminado.

2. **Formulación de unidades naturales de trabajo:** se agrupa diferentes tareas asignadas a una sola persona, en esta unidad natural se reúnen algunas de las actividades más importantes de un proceso permitiendo determinar la noción del trabajo a desempeñar.
3. **Relación directa con el cliente:** se realizará por medio de la comunicación directa entre las personas que ocupan el puesto y los clientes, tanto internos como externos, el objetivo de la comunicación es enriquecer el puesto. La calidad es cumplir con las exigencias establecidas por los clientes e incluso superar expectativas, no solo debe ser considerada a clientes externos, sino también los internos para mejorar y poder ofrecer un producto de calidad.
4. **Carga vertical:** es la asignación de mayores responsabilidades y actividades administrativas, que conlleva al cumplimiento de obligaciones más elevadas considerando al empleado como un aporte significativo, convirtiéndolo un poco en gerente. Esto también se lo puede alcanzar al fijar objetivos de desempeño, proporcionando un poco de libertad al tomar decisiones, consecución de los resultados esperados y carga vertical que incrementa la autonomía de la persona.
5. **Apertura de canales de realimentación:** se establece actividades para obtener información sobre el desempeño realizando en el puesto, no necesita la supervisión o control permanente. La apertura facilita el control personal del desempeño que realiza al observar el producto final de su trabajo al haberle asignado tareas completas para alcanzar el resultado. La realimentación permite un autoconocimiento y mejoramiento en el cumplimiento de las actividades.
6. **Creación de grupos autónomos:** algunas de las tareas individuales pueden ser asignadas a grupos de trabajo, generando beneficios a los miembros del equipo por ejecutar un trabajo colectivo y alcanzar los resultados, entre estos están el aumento

de la satisfacción laboral de los miembros, soluciones más eficientes a un problema, menor tiempo para lograr el resultado entre otros.¹²

1.6 Descripción de puestos

Para saber que va a realizar la persona es necesario describir el puesto, enumerar las tareas y actividades a ejecutar, cada cargo tiene responsabilidades distintas dentro de la empresa. Toda descripción requiere detallar: lo que hace, cuando, el método de ejecución, los objetivos, obligaciones y responsabilidades que requiere cumplir. Chiavenato concluye que “el puesto es el conjunto de todas las actividades desempeñadas por la única persona que pueden considerarse en un concepto unificado y ocupan un lugar formal en el organigrama” (p. 190).

1.7 Análisis de puestos

Según Chiavenato: “La descripción se preocupa por el contenido del puesto (qué hace el ocupante, cómo y por qué), el análisis estudia y determina todos los requisitos, responsabilidad y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño” (p.191) En la descripción se analiza los puestos, y se considera los aspectos intrínsecos de la empresa es decir las necesidades que requiere sean cubiertas, se establece requisitos a poseer el posible ocupante¹³. La descripción y el análisis de puesto son técnicas distintas, la primera busca detallar las actividades, tareas (que hacer, como, cuando, el método de trabajo), enumerando lo que va a ejecutar, por lo contrario la segunda determina los requisitos, responsabilidades y obligaciones del ocupante, además las exigencias expuestas a continuación.

¹² Libro Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, p. 182

¹³ Libro Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, p. 190

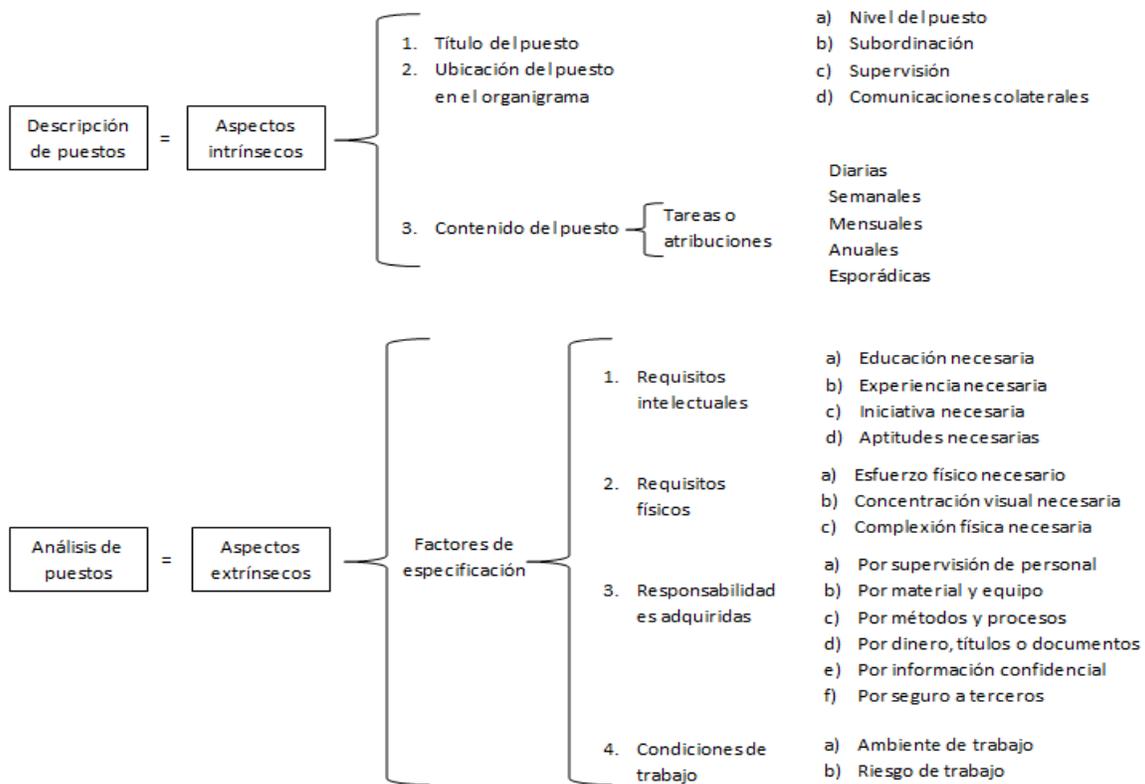


Gráfico 1: Alcance de la descripción y del análisis de puestos

Fuente: Administración de recursos humanos, Chiavenato, Pg. 191

1.8 Estructura del análisis de puestos

Como concluye Chiavenato: “Mientras la descripción de puestos es un simple inventario de las tareas o responsabilidades de su ocupante, el análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias que imponen esas tareas o responsabilidades” (p.192). La descripción se considera una lista que enumera las tareas, actividades a ejecutar por el ocupante, mientras el análisis establece las exigencias como los requisitos intelectuales y físicos necesarios para ejecutar las diferentes responsabilidades, obligaciones a desarrollar con excelencia por medio de un desempeño exitoso.

Dentro del análisis de puestos se establece cuatro requisitos que puede aplicar a cualquier tipo de puesto dentro de la organización:

1. Requisitos intelectuales.

2. Requisitos físicos.
3. Responsabilidades que adquiere.
4. Condiciones de trabajo.¹⁴

Como concluye Chiavenato: “Los factores de especificación funcionan como puntos de referencia que permite estudiar de manera objetiva una gran cantidad de puestos” (p.192), son instrumentos de evaluación en un posible análisis de desempeño, donde la naturaleza cambiará dependiendo del área o de las actividades. Entonces los factores de especificación necesitarán cambiar de acuerdo a la naturaleza y alcance.

1.8.1 Requisitos intelectuales

Son las exigencias determinadas por las empresas del conocimiento requerido para desempeñar el cargo, serán adquiridos durante diferentes etapas de la vida, permitiendo obtener nuevos y mejores conocimientos que logran un cumplimiento óptimo en el trabajo¹⁵. Entre los requisitos intelectuales se encuentran los siguientes factores específicos:

1. Escolaridad indispensable.
2. Experiencia.
3. Adaptabilidad al puesto.
4. Iniciativa requerida.
5. Aptitudes requeridas.

1.8.2 Requisitos físicos

Es la cantidad de fuerza y energía necesaria para desarrollar un cargo, este necesita de cierto nivel con la que pueda lograrla, así determinar la fatiga que ocasiona la ejecución de la actividad y los requerimientos que deben tener, logrando el objetivo propuesto con un buen desempeño¹⁶. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores específicos:

1. Esfuerzo físico.

¹⁴ Libro Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, p. 192

¹⁵ Libro Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, p. 192

¹⁶ Libro Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, p. 192

2. Concentración visual.
3. Destrezas o habilidades.
4. Compleción física.

1.8.3 Responsabilidades adquiridas

Son las responsabilidades asignadas al ocupar un determinado puesto, involucra la supervisión a los subordinados, equipo, herramientas, dinero, documentos por los que debe velar, además del logro de los resultados establecidos a su puesto¹⁷, comprenden responsabilidades como:

1. Supervisión de personal.
2. Material, herramientas o equipo.
3. Dinero, títulos o documento.
4. Relaciones internas o externas.
5. Información confidencias.

1.8.4 Condiciones de trabajo

Es claro lo expresado por Chiavenato en su texto, el medio ambiente de trabajo, debe ser adecuado y propicio para que el ocupante pueda desempeñar las tareas asignadas permitiendo un desempeño mayor, aumentando la productividad en todas las funciones a desarrollar. Esto facilita la evaluación de las personas en su adaptación al ambiente empresarial y la colaboración en el equipo de trabajo (P.192). Entre algunos de los factores de especificaciones están:

1. Ambiente de trabajo.
2. Riesgo de trabajo.

Los factores de especificación pueden convertirse en un esquema para la estandarización del análisis de puestos, y fuentes de información primaria, que busca una mejora en los puestos de las organizaciones al asignar las tareas, responsabilidades, obligaciones, etc.

¹⁷ Libro Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, p. 192

1.9 Métodos para la descripción y el análisis de puestos

Según Chiavenato: “La descripción y el análisis de puestos constituyen una responsabilidad de línea y una función de staff. La responsabilidad de proporcionar la información sobre el puesto es sólo de línea, mientras que la prestación de los servicios para recopilar y organizar la información es responsabilidad de la función de staff, representado por el analista de puesto” (p.193), se considera como la asesoría que se brinda a cada jefe departamental que describe y conoce de mejor manera las funciones a cumplir.

El director de línea tiene la responsabilidad de proporcionar la información requerida de cada puesto bajo su supervisión, la misma es analizada y organizada por el área de Recursos Humanos, actividad realizada por el analista de puestos. El analista puede ser una persona externa a la empresa, un especialista o un empleado que sería el jefe del departamento. El análisis dependerá del grado de calificación de los intereses que tiene la empresa.

Los métodos más utilizados para la descripción y análisis de puestos son los siguientes:

1. Observación directa.
2. Cuestionario.
3. Entrevista directa.
4. Métodos mixtos.¹⁸

1.9.1 Método de observación directa

Como concluye Chiavenato: “El análisis del puesto se realiza con la observación directa y dinámica en pleno ejercicio de sus funciones” (p.194), nos menciona el método más conocido y aplicado tanto en antigüedad, eficiencia y facilidad. Es eficiente cuando se haga estudios de movimientos, tiempos, y métodos de trabajo. La observación se lo hace en pleno ejercicio de las funciones de quien lo desempeña, siendo dinámica y directa, obtiene información en el momento que se ejecuta la tarea, es recopilada en “hojas de análisis de puestos”, los datos obtenidos. Su aplicación es recomendable cuando las tareas asignadas al empleado sean manuales, sencillas y repetitivas, algunos de los puestos contienen actividades que son rutinarias en los cuales es factible la aplicación de

¹⁸ Libro Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, p. 194

la observación directa por el amplio contenido de tareas donde es mejor su aplicación. El método en algunas ocasiones no proporciona toda la información para realizar la descripción de puesto, entonces es necesario complementar con otro método.

1.9.2 Método del cuestionario

La aplicación del método inicia con una solicitud a la persona encargada, jefe de departamento, supervisor donde su autorización permite la aplicación del cuestionario, además de brindar información para realizar el test, entre otros datos que facilite tener un mayor conocimiento de las características del cargo.

Cuando los puestos tienen las mismas tareas a ejecutar y su aplicación es rutinaria de naturaleza burocrática su aplicación es rápida con menos costos como lo expone Chiavenato: “Cuando se trata de un gran número de puestos similares y de naturaleza rutinaria y burocrática, es más económico y rápido distribuir un cuestionario a todos los ocupantes” (p.194), porque se elabora un solo cuestionario para todos los puestos con las mismas funciones, este debe ser elaborado de manera que permita recopilar respuestas correctas e información útil para el análisis. Previo a la aplicación es necesario reunirse con el ocupante y con el supervisor a cargo, para finalizar detalles del cuestionario en cuanto a las preguntas.

1.9.3 Método de la entrevista

Chiavenato: “El método más flexible y productivo es la entrevista que el analista de puesto le hace al ocupante del puesto” (p.195) Se considera como uno de los mejores métodos por el contacto directo entre el entrevistador y el ocupante. Con una buena planificación y las preguntas correctas se puede obtener variada información de las funciones. En la entrevista y cuestionario se puede aplicar el mismo formato de preguntas dirigido a los ocupantes que realicen las mismas funciones, de esta manera se puede contrastar la información obtenida en la entrevista, es necesario realizar la verificación de información validarla con el supervisor o jefe. La entrevista es un método de contacto directo con entre el entrevistador y el entrevistado permitiendo una mejor comunicación que facilita la recolección de información con una participación activa de las partes. El método permite obtener información directa del ocupante, por la conexión entre el analista y supervisor, la cual puede ser aplicada por separado.

1.9.4 Métodos mixtos

Como se establece cada método tiene ventajas y desventajas, se recomienda para el análisis de puestos la combinación de dos métodos con el objetivo de neutralizar las desventajas, lograr una aplicación y recopilación óptima¹⁹. Este es el método mixto donde se trata de convinar dos o más, entre los más comunes se encuentran:

- 1. Cuestionario y entrevista:** se aplica en los ocupantes del puesto el cuestionario y posteriormente con la entrevista directamente.
- 2. Cuestionario con el ocupante y entrevista con el supervisor:** con la finalidad de verificar, contrastar la información se lo aplica al supervisado y supervisor.
En donde cada uno de los métodos presenta ciertas características, ventajas y desventajas que son detalladas a continuación.

Cuestionario

Características

La recopilación de la información se da mediante la aplicación del cuestionario al ocupante.

- a) En la aplicación del cuestionario la participación del analista es mínima porque solo entrega el cuestionario (pasiva), mientras que el ocupante es quien debe llegar y responder a las preguntas establecidas en el formato para recopilar información del análisis (activa)

Ventajas

- a) Las personas que llenan el cuestionario pueden ser el ocupante-supervisor y responder de manera conjunta o en secuencia. El objetivo es obtener mayor información sobre un determinado puesto permitiendo tener una visión más amplia, por la activa participación de las personas de diferente nivel jerárquico.

¹⁹ Libro Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, p. 195

- b) Método considerado como el más económico para analizar los cargos, se requiere de la elaboración de un solo cuestionario para aplicar a puestos con las mismas funciones.
- c) Al momento de la aplicación, el cuestionario puede ser entregado a todas las personas de los distintos puestos al mismo tiempo para facilitar y reducir el tiempo de recopilación de información, respondiendo de manera rápida a las preguntas del cuestionario. Ventaja que le hace distinto de los demás métodos.
- d) Para la aplicación del cuestionario no se requiere de mucho tiempo, no se afecta las tareas de las personas en especial de los ejecutivos de alto nivel.

Desventajas

- a) Los ocupantes de puestos de niveles bajos pueden tener dificultades al momento de entender e interpretar, haciendo que las respuestas a las preguntas sean erróneas y no proporcionen información para el análisis de puestos.
- b) Se requiere de una planeación previa y cuidado al momento de la aplicación, en ocasiones no se recopila toda la información requerida porque los datos pueden ser superficiales haciendo que no se conozca todo para un buen análisis.²⁰

Entrevista

Características

- a) La información sobre el puesto se recopila con entrevistas, preguntas realizadas por el analista al ocupante, este es quien proporciona respuestas verbales.
- b) El ocupante y el analista tienen una participación activa por el contacto directo.

Ventajas

- a) La recopilación de información de una fuente primaria.
- b) Facilidad al aclarar dudas generadas en el transcurso de la entrevista.
- c) Método de mayor beneficio, proporciona información concreta y verídica en cuanto a los datos obtenidos.

²⁰ Libro Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, p. 194

- d) Se puede aplicar a cualquier tipo de puestos, por la facilidad de uso y recopilación de datos.

Desventajas

- a) Los entrevistados pueden tener una equivocada comprensión del contexto de las preguntas por una mala dirección y falta de experiencia en el manejo del proceso.
- b) Confusión con las respuestas que brinden los ocupantes.
- c) Pérdida de tiempo, cuando el analista no tiene experiencia en realizar entrevistas, falta de preparación.
- d) Alto costo por la contratación de un analista profesional para desarrollar la entrevista en el campo de trabajo y recopilar la información, además costos ocasionados por parar el trabajo de los empleados.²¹

3. Cuestionario y entrevista: la que se aplica solo al supervisor.

4. Observación directa con el ocupante y entrevista con el supervisor: en la cual se mejora la información recopilada.

5. Cuestionario y observación directa, al ocupante del puesto.

6. Cuestionario con el supervisor y observación directa con el ocupante.

En la selección de métodos es necesario tener en cuenta diferentes factores de ayuda con el fin de elegir el correcto, recopilar mayor y mejor información para el análisis teniendo en cuenta los objetivos, así como el personal capacitado

1.10 Etapas en el análisis de puestos

El análisis de puesto se lo realiza en tres etapas:

1. Planeación
2. Preparación
3. Realización.

²¹ Libro Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, p. 194

1.10.1 Etapa de planeación

Lo expuesto por Chiavenato: “Es la etapa en la que se planea todo el trabajo para el análisis de puestos” (p.196), se establece todo lo referente al análisis de puestos, el trabajo de campo para la recopilación de información, en la planeación se establece pasos a ejecutarse:

1. **Determinación de los puestos por describir:** determinar los puestos a describir, en su contenido se establecerá alcance, características, naturaleza, metodología de trabajo, etc.
2. **Elaborar el organigrama de los puestos:** con la finalidad de saber su posición dentro de la pirámide empresarial, se establece jerarquías, autoridades, subordinados, jefes, supervisores, etc., así clarificar la ubicación del empleado en la empresa.
3. **Elaborar el cronograma de trabajo:** facilitará saber las actividades a seguir en el proceso de análisis de puestos., inicia con la aplicación en los niveles más altos para ir bajando hacia los inferiores o viceversa y aplicar a todos los puestos de la empresa.
4. **Elegir el o los métodos de análisis:** dependiendo de la naturaleza del puesto se escoge el mejor método acoplado a las necesidades empresariales. Generalmente se aplica distintos métodos, cada puesto tiene características diferentes siendo importante elegir el método que proporcione mayor información. La selección será la que proporcione mayores beneficios en la obtención de información.
5. **Seleccione los factores de análisis:** para la selección se establecen dos criterios:
 - a. **Criterio de la generalidad:** los factores seleccionados deben estar presentes en todos los puestos o un 75%, permitiendo poder comparar entre los ocupantes las características ideales. Pero si esta presente en menos del 75% el factor seleccionado desaparece impidiendo la comparación entre los empleados.
 - b. **Criterio de la variedad o discriminación:** los factores en estudio varían de acuerdo a los puestos, no son constantes y uniformes. El factor

escolaridad dependerá de las funciones a realizar, se necesitará distintos niveles de preparación académica en los puestos.

Para que se aplique el criterio de generalidad los puestos deben estar seccionados en: puesto de supervisión, obreros, trabajadores por hora, etc., por esto no en todos se puede mantener los factores de especificación.

1.10.2 Etapa de preparación

Etapa en la que se debe preparar todo lo necesario en cuanto a material, formatos para realizar la recopilación de información, argumenta Chiavenato: “es la etapa en la que los analistas debidamente entrenados preparan los esquemas y los materiales”, se requiere saber:

1. El proceso que se aplicó al momento de la reclutación, selección y capacitación de la persona que desempeñan el puesto.
2. Preparación del materiales que se requieren para obtener la información como cuestionarios, formulario, etc.
3. Preparar el ambiente, conversación previa con los supervisores, jefes y ocupantes antes del análisis donde se comunica el proceso que se llevará a cabo en los puestos.
4. Recolección de datos previos como: nombres de empleados, equipos de trabajo, herramientas que ocupe el empleado para desarrollar las funciones de su puesto.

La etapa de preparación puede realizarse en el mismo momento cuando se está desarrollando la etapa de planeación.

1.10.3 Etapa de realización

Fase final donde se obtiene toda la información en relación al puesto y se redacta el análisis:

1. Recopilar información sobre el puesto por medio de la aplicación del métodos elegido para obtener los datos de los ocupantes o supervisores.
2. Seleccionar los datos obtenidos, que aporten con información de ayuda para el analista.
3. Redacción preliminar del análisis de puestos.

4. Presentar la redacción preliminar al supervisor o jefe inmediato para verificar información en caso de ser necesario ratificar y corregir.
5. Redacción final del análisis de puestos.
6. Presentación de la redacción final y definitiva del análisis de puesto a la autoridad competente de la empresa.

1.11 Objetivos de la administración y análisis de puestos

Son muchos los beneficios del análisis de puestos, constituyen una base para el proceso de reclutamiento, selección, identificación necesidades de capacitación, organización de la fuerza de trabajo, evaluación del desempeño, determinar sistemas salariales y métodos de trabajo, manifiesta Chiavenato: “Los objetivos de la descripción y análisis de puestos son muchos, pues los puestos constituyen la base de cualquier programa de RH” (p.197).

Existen muchos objetivos de la descripción y análisis de los puestos, entre los principales:

1. **Subsidios para la elaboración de anuncios:** determinación del mercado de demandantes laborales que pueden ser posibles ocupantes de los puesto.
2. **Determinar el perfil del ocupante del puesto:** características necesarias para ocupar el puesto.
3. **Obtener el material necesario para el contenido de los programas de capacitación,** establecer programas de capacitación de acuerdo a las necesidades del personal.
4. **Determinar, mediante la valuación y clasificación de puesto, los niveles salariales:** dependerá de la importancias de los puestos en la organización y del nivel salarial establecido por el mercado, administrando así el sueldo y salario.
5. **Estimular la motivación del personal:** permitirá la aplicación de la evaluación del desempeño.
6. **Guía para el supervisor:** tiene una base para supervisar el trabajo de sus subordinarios y evaluar el desempeño realizado.

- 7. Subsidios para la higiene y seguridad industrial:** permite disminuir el riesgo al momento de la ejecución de las tareas y reducir la insalubridad generada en los puestos de trabajo.²²

1.12 Ventajas del análisis de puestos

Como concluye Infoservi en su publicación “Análisis y diseño de puestos de trabajo”, se generan beneficios de los cuales podemos enumerar los siguientes:

1. Compensación equitativa y justa.
2. Ubicación de los empleados en los puestos adecuados.
3. Determinación de niveles realistas de desempeño.
4. Creación de canales de capacitación y desarrollo.
5. Identificación de candidatos adecuados a las vacantes.
6. Planeación de las necesidades de capacitación.
7. Propiciar condiciones de mejora en el entorno laboral.
8. Evaluar la manera en que los cambios del entorno afectan el desempeño de los empleados.
9. Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
10. Conocer las necesidades reales de los empleados.²³

Conclusión

La descripción de puestos brinda ventajas a las empresas, ayuda en la toma de mejores decisiones con el fin de ofrecer excelentes condiciones a los miembros de la empresa sabiendo que son el motor para lograr el cumplimiento de los objetivos. El manual es un documento que permite a la administración conocer a mayor detalle las actividades, responsabilidades, facilitando el conocimiento sobre el puesto y estableciendo los requisitos que se debe cumplir, haciendo que la empresa cuente con gente capacitada para laborar.

En conclusión el método para el diseño de puestos que se debería aplicar es el de relaciones humanas, considera tres variables de importancia la estructura organizacional, la labor y las

²² Libro Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, p. 197

²³http://www.infoservi.com/infoservi/descargas/16_Analisis_Y_Disenio_De_Puestos_De_Trabajo.pdf

personas destinadas a desempeñar brindando mejores beneficios en la descripción de puestos y elaboración de perfiles, buscando siempre el bienestar de los empleados .

Para la obtención de información se debe elegir el método que brinde mayores datos logrando que el manual sea una herramienta de apoyo, el método mixto permite verificar debido a que es obtenida de dos fuentes de información (el ocupante y supervisor) La descripción debe ser lo más detallada posible para facilitar la ejecución y control de las tareas, en la elaboración de perfiles es necesario considerar requisitos importantes como nivel de instrucción, experiencia entre otros, a cumplir en cada puesto.

Capítulo 2: La empresa

Las empresas nacen con ideas de lograr un objetivo y poder satisfacer las necesidades de la sociedad buscando siempre el bienestar común. Las industrias actualmente son movidas por el principal motor los clientes quienes exigen al mercado mejorar y ofrecer nuevos productos de manera constante para satisfacer las necesidades. Como se sabe las empresas dependen de la demanda que se mantendrá o aumentará dependiendo del producto a ofrecer, el segmento al que atiendan y la participación del mercado.

La agroindustria ha sido fomentada y mejora gracias al apoyo de las instituciones públicas mejorando los productos de consumo directo. Muchos agricultores han renovado sus prácticas de sembrío gracias a la tecnología e investigación logrando cumplir altos estándares de calidad, una de los principales agroindustrias impulsadas en los últimos años es la florícola, las flores producidas en el Ecuador son de alta calidad y muy cotizadas a nivel internacional por sus diferentes características, pero buscan constante mejoramiento para ofrecer excelentes productos a la ciudadanía.

2.1 Reseña Histórica

Se detallan la información obtenida de forma directa del Gerente de Maralto. Las actividades empresariales se iniciaron en el año de 1999, actualmente lleva 17 años en el mercado donde ha brindado sus productos con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes con artículos de calidad. La fábrica inicia con la idea de hacer juguetes o piezas en plástico, pero se presentó la oportunidad de realizar bandejas de plástico bajo pedido para un cliente, aprovechando esto se decidió incursionar la producción de semilleros.

El Ing. Marcelo Álvarez Toral es quien con la experiencia obtenida a través de los años en diferentes empresas logro enriquecer sus conocimientos en la rama, permitiéndole plasmar en la ejecución. Se le va desarrollando por medio de investigaciones de nuevos y mejores procesos para la transformación de la materia prima en productos terminados con la finalidad de producir nuevos artículos de calidad que cumplan las necesidades de los clientes.

Para iniciar un negocio se necesita de dos capitales el intelectual, hace referencia a los conocimientos necesarios para emprender y el capital económico para adquirir todos los

materiales necesarios y poner en práctica la idea. La fábrica da sus primeros pasos con dos socios en el garaje de una casa propiedad de uno de ellos, donde comienza la búsqueda de nuevos y mejores métodos de producción. Posterior la fábrica se traslada a un lugar más amplio para desarrollarse en donde duro pocos años. Finalmente se trasladan a la ubicación actual en la Vía Cuenca-Girón Km 17, lugar donde funciona 14 años.

Maralto en la actualidad tiene un socio que es el dueño y gerente, fundador que ejecutó de la idea inicial. Con el pasado de los años ha buscado nuevos productos para ampliar el portafolio y formas de producir, aplicando un mejoramiento continuo de los procesos, con el objetivo de brindar nuevos y mejores productos a los diferentes clientes llegando a otros mercados.

Cuentan con varias líneas de productos las cuales se ofrecen a diferentes segmentos de mercado la primera línea con la que inicio las bandejas de plástico, posterior se implementó la elaboración de moldes para chocolate en plástico. Líneas que van creciendo e incrementando el portafolio de productos, además como fábrica están abiertos a cualquier pedido de nuevos modelos que requiera el cliente. Se llegado a clientes en todo país con una amplia gama de productos a ofrecer, los cuales se encuentran satisfechos con la compra.²⁴

2.2 Formación de la empresa: Datos obtenidos de la página de la web de Maralto:

2.2.1 Misión

“Maralto es una empresa de productos elaborados de plástico, que brinda soluciones específicas a sus clientes de la industria agroindustria y artesanía; buscando siempre nuevas aplicaciones competitivas, con calidad. Además genera trabajo para los habitantes de la zona.”²⁵

²⁴ www.maralto.inf

²⁵ www.maralto.inf

2.2.2 Visión

“Ser líderes reconocidos por la solidez y confiabilidad de la marca, incorporando procesos de expectativa de los clientes externos e internos, actuando responsablemente con la comunidad y planeta.”²⁶

2.2.3 Valores

“Maralto ha establecido valores parte de la cultura empresarial, haciéndola diferente de la competencia e única, proporciona un ambiente de confianza en donde los empleados comparten con estos.

- Honestidad
- Respeto
- Responsabilidad
- Confianza
- Laboriosidad

La empresa vela por el constante cumplimiento de los valores por parte de los integrantes fomentándolos y mejorándolos”.

2.2.4 Principios

- Trabajo en equipo, la empresa fomenta y desarrolla el trabajo en conjunto sabiendo que los objetivos planteados se cumplirán de manera rápida con resultados excepcionales.
- Calidad, se busca lograr la mejor en los productos que ofrece la empresa, con un control desde el inicio del proceso productivo hasta entregar el producto al consumidor.
- Lograr la satisfacción del cliente con los productos, superando las expectativas esperadas.
- Aplicar continuamente la mejora continua en los procesos de elaboración, haciendo productos diferentes y buenos.²⁷

²⁶ www.maralto.inf

²⁷ www.maralto.inf

Con los principios aplicados se busca ser mejor que la competencia diferenciándose en el sector empresarial.

2.2.5 Objetivos Empresariales.

En la Estructura Organizacional de Maralto se ha evidenciado los siguientes objetivos:

1. Aumentar la participación de mercado en cada línea de productos.
2. Utilizar al 100% la materia prima e incluso los desperdicios generados en el proceso y utilizarlos en otros productos.
3. Producir la propia materia prima necesaria para la elaboración de los productos.
4. Incrementar las ventas en un 25% anualmente.²⁸

2.2.6 Línea de productos ofertados a los clientes

Con el paso de los años se ha ido incrementado líneas de productos, ofreciendo a los clientes diversificación en el portafolio, al ser fabricante elaboran sus propios diseños permitiéndoles incursionado en la producción de nuevos artículos los que pueden ser elaborados sin problema alguno, las líneas ofrecidas actualmente son:

1. Línea de cubetas para huevos de codorniz
2. Línea de moldes para gelatina.
3. Línea de estuche de plástico para chocolate.
4. Línea de moldes para chocolate
5. Línea de macetas
6. Línea de bandejas de plástico.²⁹

Siendo la principal línea de producción las bandejas de plástico.

²⁸ Estructura Organizacional Maralto

²⁹ Estructura Organizacional Maralto

2.2.7 Nómina de clientes

Maralto cuenta con clientes en las distintas provincias del Ecuador, que buscan los productos ofertados sin importar la distancia donde se encuentren, logrando ampliar su nómina de clientes y rompiendo fronteras de mercado enviando hacia Quito, Latacunga, Loja, Machala, Guayaquil entre otras ciudades, la empresa trata de llegar a todos los lugares que han solicitado el producto.

Los clientes se sienten satisfechos con los productos que ofrece Maralto entre ellos están:

- Flodecol S.A.
- AgroAzuay.
- Agrícola El Chaupi
- AgroCastillo Cía. Ltda.
- Agroherdez El Huerto Cía. Ltda.
- AgroInverna
- AgroPlantas Cía. Ltda.
- Agrota Cía. Ltda.
- Alsapian s.a.
- Asociación de Pequeños Productores
- Asteeflowers Ecuador S.A.
- Austral Cía. Ltda.
- Consorcio Clavijo Palacios
- Consorcio Labrado Tuñi
- Continental Tire Andina S.A.
- Corporación Eléctrica del Ecuador CELEP EP
- Cuerpo de bomberos de Machala
- Ecuaquimica
- Eden Garden
- Expoflor Cia. Ltda.
- Expovelesa Cía. Ltda.

- Flores de Cotacachi Florecot S.A
- Flores del Sur Cía. Ltda.
- Flores del Valle Cía.. Ltda. Valleflor
- Flores del Valle Flodelva Cía. Ltda.
- Flores equinociales s.a.
- Florícola San Isidro Labrador Florsani
- Florisol Cía. Ltda.
- Flormundo cia. Ltda.
- Growflowers³⁰

Entre otros clientes.

2.2.8 Organigrama

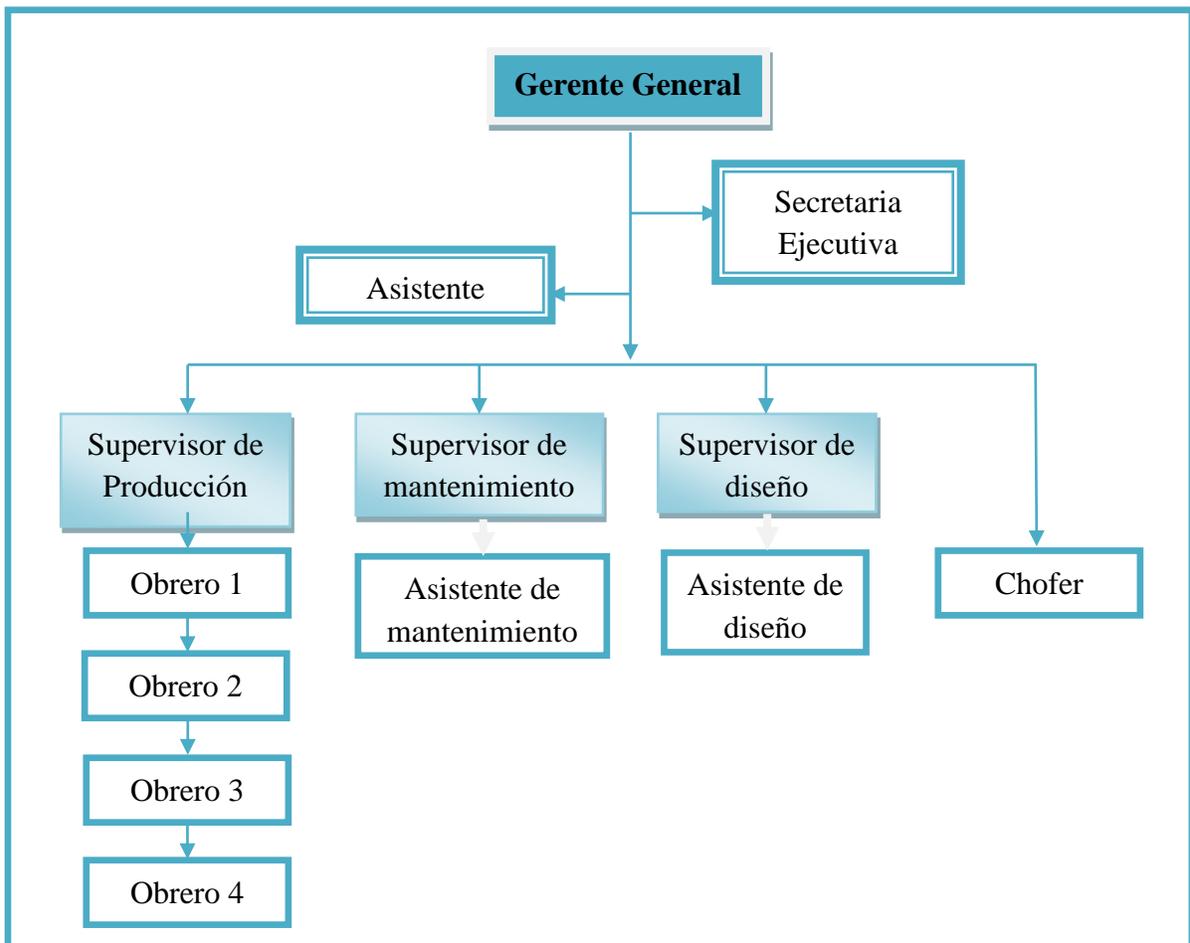


Gráfico 2: Organigrama

Fuente: Elaborado por la autora

³⁰ Base datos de clientes Maralto

El organigrama de Maralto representa la jerarquía, su estructura empresarial que va desde la gerencia hasta los obreros, esta representa de manera sencilla las relaciones de trabajo entre los empleados, facilitando identificar las actividades asignadas para realizar una mejora en la asignación de las actividades y responsabilidades a cumplir.

2.3 FODA: Datos obtenidos de forma directa del Gerente de Maralto:

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diversificación del portafolio de productos. 2. Elaboración de los propios moldes para los productos. 3. Ensamblaje y adecuación de las máquinas necesarias para ejecutar los procesos. 4. Mínimo desperdicio, reutilización de los mismos. 5. Personal capacitado. 6. Buen ambiente de trabajo. 7. Aplicación de mejoramiento continuo en los procesos. 8. Controles de calidad periódicos. 9. Diseño de nuevos productos periódicamente. 10. Calidad de los productos ofertados. 11. Certificación para ser proveedor del Estado por la SERCOP. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poca competencia en el mercado. 2. Crecimiento potencial de la agroindustria. 3. Convenios internacionales que favorecen a los productores nacionales. 4. Gran acogida de los productos nacionales en el extranjero. 5. Fomento del gobierno en consumir lo nuestro (Primero lo nuestro) 6. Apoyo a microempresas con capacitación, taller, ferias, prestamos promovidas por las instituciones del Estado.

Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Poco reconocimiento de marca en el mercado de agroindustria. 2. Falta de una planeación estratégica para promover la empresa. 3. Falta de publicidad de marca. 4. Carencia de alianzas estratégicas con empresas de la agroindustria. 5. Malas decisiones administrativas. 6. Asignación de varias responsabilidades a una sola persona. 7. Falta de programas de producción que faciliten programar los pedidos. 8. Incumplimiento en las fechas de entrega de productos. 9. Falta de un sistema de inventarios de materia prima, compras y productos terminados. 10. Falta de motivación. 11. Falta de determinación de tiempos en los procesos de producción. 12. Carencia de manuales de procesos, orgánicos funcionales, etc. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Importaciones de productos sustitutos. 2. Bajo precio de los productos sustitutos. 3. Eliminación de las salvaguardias, que son de protección para el producto nacional.

Tabla 1: FODA

Fuente: Maralto

Como se a determinar con el FODA, herramienta que permite realizar un análisis de la situación empresarial, se puede concluir que Maralto tiene un alto potencial en el mercado de la agroindustria debido a las pocas empresas que ofrecen ese tipo de productos, con las características que cubra las necesidades de los clientes. Aprovechando las fortalezas que como empresa posee para mantener e incrementar, por medio de las oportunidades del mercado y sector para un crecimiento continuo.

La gerencia debe trabajar en las debilidades, buscando eliminarlas o reducirlas al mínimo para potencializar la fábrica y lograr ser competitiva en el mercado nacional sin la afectación de posibles sustitutos importados, es necesario implementar manuales, cronogramas entre otros instrumentos y herramientas que permitan diferenciarse de la competencia, ofreciendo productos de alta calidad en los tiempos pactados.

Conclusión

Maralto es una empresa que tiene potencial en el mercado con sus diferentes líneas de producción, existen pocas empresas que se dedican a la elaboración de estos productos, por esta razón no se ve afectado su nivel de ventas, los productos sustitutos son importados y los tiempos de entrega son largos hasta tener el producto en el país elevando su costo.

Una de las cosas que debe mejorar para incrementar las ventas es buscar nuevas formas de promoción y llegar a más clientes en todas las partes del país por medio de alianzas estratégicas con empresas agroindustriales o tiendas que ofrezcan los productos. Maralto cuenta con un amplio portafolio a ofrecer con sus diseños propios y únicos en el país.

Capítulo 3: Manual Orgánico Funcional

El Manual Orgánico Funcional brinda ventajas a las empresas al momento de asignar responsabilidades y deberes dependiendo de las necesidades, con el fin que el personal trabaje con un objetivo común. El manual será de gran beneficio para las organizaciones porque contiene la descripción de los puestos que detalla las actividades y acciones a ejecutar, así como también las responsabilidades, deberes, finalidades del puesto identificando fácilmente el trabajo de los empleados, además brindará un mayor control del cumplimiento. Para ser una empresa exitosa se requiere conocer y analizar las actividades a cumplir que aporten a lograr el objetivo general.

Cuando se conoce que va ejecutar cada empleado, se puede mejorar las habilidades y conocimiento para facilitar el desarrollo de las actividades ayudando a la empresa a crecer, al personal a mejorar los conocimientos en un proceso de mejora continua. Se crea relaciones a largo plazo con los empleados, al estar pendientes de sus necesidades como profesionales satisfaciendo y motivando a cada uno. Además, permite a la empresa contar con personal calificado y motivado para realizar las actividades asignadas, para el cual se establece ciertos requisitos en el nivel académico, experiencia, de actitud y aptitud de las actividades a cumplir por el empleado.

3.1 Análisis de la empresa

Maralto es una empresa que está funcionando por 17 años, ofrece sus productos y servicios a la ciudadanía en las diferentes partes país, posicionándose por la calidad que ofrece. Una de las grandes ventajas que tiene la empresa no existen muchos ofertantes de este tipo de productos o posibles sustitutos en el país. Cuenta con un amplio portafolio de productos, en la actualidad los productos de la fábrica son:

Portafolio	Cantidad
Bandejas germinadoras especiales	9 modelos
Bandejas germinadoras normales	27 modelos
Macetas	19 modelos

Estuches de flores eternas	8 modelos
Moldes para chocolate	2000 modelos
Moldes de piedras de fachada	21 modelos

Tabla 2: Portafolio de productos

Fuente: Maralto

La diversidad de productos ha permitido brindar variedad y opciones a los clientes, cumpliendo el objetivo de Maralto que es satisfacer a los clientes y generar relaciones a largo plazo, también ofrece al cliente la posibilidad de diseñar modelos exclusivos, dependiendo de las necesidades o exigencias. De esta manera ha logrado incrementar sus ventas permitiendo tener estabilidad y la garantía de permanencia a sus empleados.

La modalidad de producción es bajo pedido, el encargado me informa que: "Los sistemas de producción bajo pedido responden a órdenes o pedidos de los clientes, (en inglés, sistemas *make to order*). Por lo general cada pedido de los clientes posee características muy particulares."³¹. El proceso de producción inicial cuando el cliente realiza el pedido del producto, posterior a la confirmación se emite la orden de producción a la planta para que se inicie, siguiendo un proceso previamente establecido. Cuando termina el proceso de producción se empaqueta y se envía al cliente dependiendo de la parte del país en donde se encuentre.

Maralto tiene una estructura informal, no cuentan con un manual a pesar de que ya lleva años funcionando, sin tener conocimiento de los beneficios que brinda a la empresa al momento de tomar decisiones en relación a los trabajadores impidiendo establecer detalladamente las tareas, responsabilidades y limitando el seguimiento del trabajo que realizan. Muchos de los empleados saben cuáles son las tareas asignadas a su puesto, pero no las ejecutan como se establece o como se desea debido a que son asignadas de manera incorrecta, sin considerar los requerimientos de los puestos.

Maralto se encuentra ubicada en la Panamericana Sur Km 17 vía Cuenca-Girón, generando fuentes de empleo para las personas de la zona, existen 13 empleados en las diferentes áreas

31

https://books.google.com.ec/books?id=edZx_26yf64C&pg=PA215&lpg=PA215&dq=que+es+la+produccion+bajo+pedido&source=bl&ots=ZF1yRkoNls&sig=VNb4rMECyg59UcR4KcMScd1Fz9A&hl=es&sa=X&ved=0ahUK EwjmkKqen83UAhUEOCYKHfBoBEY4ChDoAQhIMAc#v=onepage&q=que%20es%20la%20produccion%20bajo%20pedido&f=false

de la fábrica que vienen trabajando por algún tiempo. Ha existido alta rotación del personal anteriormente porque no se ajustaban a los requerimientos deseados o por la falta de compromiso de las personas, se ausentaban sin permiso y justificación alguna, no realizaban el trabajo de manera correcta entre otras.

Los empleados que laboran actualmente se sienten satisfechos y conformes por el ambiente de trabajo que existe en la empresa y han mencionado que se brinda ayuda cuando lo necesitan, las autoridades son accesibles cuando ellos desean expresar sus inquietudes y preguntas. Una de las ventajas es que la mayoría de los trabajadores son mujeres, el Gerente considera que las mujeres son más responsables al momento de adquirir nuevas actividades. Las empleadas son rotadas a los diferentes puestos y no es un riesgo debido a que todas conocen las responsabilidades adaptándose a cualquier puesto sin dificultad. Como concluye el Diario Córdoba en su artículo:

"Las mujeres están más orientadas a la tarea es decir, muestran más responsabilidad por lo que hacen y presentan un elevado compromiso y espíritu de esfuerzo. El informe destaca que las mujeres se descantan por un entorno laboral más estructurado y un trabajo más cuidado, y no dejan nada a la improvisación (obtienen más nota en rol de trabajo duro.³²"

En la entrevista que se realizó a los empleados, manifestaron que en ocasiones las actividades asignadas no eran explicadas de manera clara, generando inconvenientes al momento de ejecutar por no tener un conocimiento del objetivo que tenía la actividad, como también algunas veces se les asignaba demasiadas acciones a realizar mientras que a otras pocas. Una de las cosas más relevantes que expresaron es que se sienten contentos y agradecidos debido a que se les dio la oportunidad de laborar sin mayores complicaciones o exigencias académicas, son mujeres y madres de familia que no tienen una preparación académica, los conocimientos han sido adquiridos por las experiencias en el trabajo, es sus hogares, sintiéndose motivadas y valoradas como mujeres. Como expresa una de ellas: "Nos sentimos agradecidas por la oportunidad que nos han brindado, a pesar de que no saben muchas cosas, hemos aprendido en el transcurso del tiempo y nos convertimos en un

³² http://www.diariocordoba.com/noticias/cordobalocal/estudio-senala-diferencias-hombre-mujer-trabajo_382000.html

sustento para nuestros hogares, no solo somos amas de casa sino trabajadoras que luchamos por el bienestar nuestro y de familia".

Como se pudo constatar el ambiente de trabajo es armónico y animado, se han creado lasos de amistad entre compañeras y compañeros, que buscan siempre ayudar a la otra persona y trabajar en equipo para lograr los objetivos planteados, consideran que un trabajo individual no generara los mismos beneficios de un trabajo colectivo, como lo establece una de la trabajadoras: "Estamos para apoyarnos y darnos la mano en el trabajo y fuera de él".

3.2 Objetivos del manual orgánico funcional

1. Definir y establecer todas las actividades, tareas, obligaciones, responsabilidades y finalidades de cada puesto de trabajo.
2. Identificar las capacidades de cada empleado.
3. Determinar y definir canales de comunicación internos.
4. Proporcionar un documento a la administración en donde se establezca de manera clara y comprensible las funciones y requerimientos de cada puesto de trabajo.

3.3 Etapa de planeación

3.3.1 Determinar los puestos por describir:

Los puestos que se van a describir son 13, los cuales se menciona a continuación:

1. Gerente General
2. Secretaria de Gerencia
3. Supervisor de producción
4. Supervisor de mantenimiento
5. Supervisor de diseño de moldes
6. Asistente general
7. Asistente de mantenimiento
8. Asistente de diseño
9. Obrero 1
10. Obrero 2

11. Obrero 3

12. Obrero 4

13. Chofer

3.3.2 Elaboración del organigrama de los puestos

Maralto no ha elaborado un organigrama donde se pueda observar fácilmente las relaciones internas, la posición de cada emplea que permita atribuir responsabilidades evitando sobrecarga de trabajo y la distribución equitativa de las actividades a desarrollar entre todo el personal. Sabiendo que un organigrama ayuda a la planificación, organización y control de la empresa y de los empleados. Con el trabajo de titulación que se está desarrollando se ha elaborado el organigrama que ha sido revisado y aprobado por la gerencia.

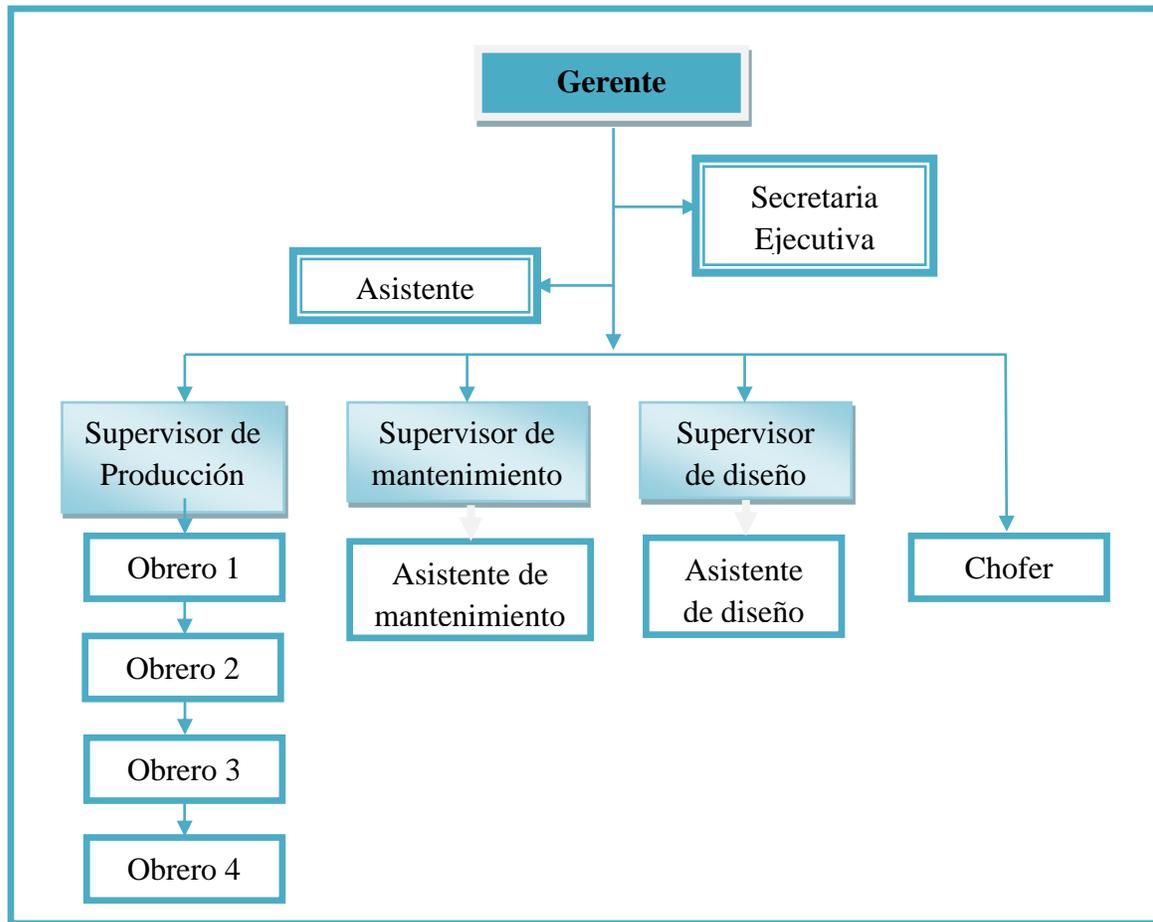


Gráfico 3: Organigrama

Fuente: Elaborado por la autora

En el organigrama se ha ubicado todos los puestos de trabajo existentes en la fábrica, se puede tener una idea de las relaciones y las responsabilidades, entre otros, además la gerencia establece que este no sería un organigrama definitivo, sino que se irá ajustando a las modificaciones generadas por las nuevas necesidades de trabajadores, los planes de expansión y la producción de la propia materia prima.

3.3.3 Elaborar el cronograma de trabajo

El manual orgánico funcional se desarrollará en dos etapas: la primera, la descripción de puesto por medio de entrevistas y cuestionarios que serán aplicados a todos los empleados y supervisores de la empresa de manera individual para la recopilación de información, en la segunda se realizará la elaboración de los perfiles de puestos, iniciará

con la recopilación de información por medio de una entrevista con el Gerente, persona encargada de la administración de talento humano de Maralto, se ha establecido el siguiente cronograma:

Cronograma de trabajo			
Etapa 1: Descripción de puestos		Etapa 2: Elaboración de perfiles de puestos.	
Preparación del ambiente	15 de junio del 2017	Entrevista con el Gerente para iniciar con la elaboración de los perfiles	07 al 15 de agosto del 2017
Recopilación de información	03 al 14 de julio del 2017	Elaboración definitiva de los perfiles.	17 al 23 de agosto del 2017
Descripción definitiva	17 al 21 de julio del 2017	Entrega para revisión al Gerente.	25 de agosto del 2017
Entrega para revisión al Gerente.	25 de agosto del 2017	Arreglos y modificaciones.	01 de septiembre del 2017
Arreglos y modificaciones.	31 de julio del 2017		

Tabla 3: Cronograma de trabajo

Fuente: Elaborado por la autora

Cronograma para la recopilación de información para la descripción de puestos.

Puesto de trabajo	Fecha de recopilación de información
1. Gerente general	03 de julio del 2017
2. Secretaria de gerencia	04 de julio del 2017
3. Supervisor de producción	05 de julio del 2017
4. Supervisor de mantenimiento	06 de julio del 2017
5. Supervisor de diseño de moldes	07 de julio del 2017
6. Asistente general	07 de julio del 2017
7. Asistente de mantenimiento	10 de julio del 2017

8. Asistente de diseño	11 de julio del 2017
9. Obrero 1	12 de julio del 2017
10. Obrero 2	12 de julio del 2017
11. Obrero 3	12 de julio del 2017
12. Obrero 1	12 de julio del 2017
13. Chofer	14 de julio del 2017

Tabla 4: Fechas de recopilación de información

Fuente: Elaborado por la autora

Se aplicará las encuestas iniciando por el cargo de mayor jerarquía hasta terminar con los de menor.

3.3.4 Elegir el o los métodos de análisis

El método a utilizar para la recopilación de información es el mixto: cuestionario con el ocupante, y entrevista con el supervisor, combinación que permite obtener mayor información con respecto a las actividades, tareas, responsabilidades de cada puesto, la cual será proporcionada por los ocupantes (información primaria), estos conocen cómo, cuándo y con qué recursos se debe ejecutar la tarea correspondiente. Entre otras ventajas que brinda el método.

Además permite un contacto directo con los empleados para obtener la información referente a sus actividades y también recomendaciones y sugerencias en cuanto a la distribución de tareas entre compañeros, e identificar cuáles son las actividades principales generadoras de valor y aquellas que se deben eliminar para optimizar tiempo y recursos.

El cuestionario se lo aplicará primero a los ocupantes para posteriormente revisar e iniciar con la descripción, donde la información recopilada y los resultados serán revisados en conjunto con el supervisor de cada departamento, determinando si es correcta la brindada por los empleados y si es necesario corregirla.

Dessler en su libro Administración de recursos humanos enfoque Latinoamérica establece que: “La especificación de puestos contesta la pregunta: ¿Qué cualidades, características y experiencia humana se requieren para desempeñar bien este trabajo? Es

decir, la especificación del puesto muestra el tipo de persona que se debe reclutar qué cualidades debe poseer, qué habilidades, rasgos y formación son requeridos para desempeñar el puesto en forma correcta”, (p.120)

Para la descripción de puestos se realizará en base a los conocimientos, habilidades y capacidades requeridas, “La técnica de análisis de puestos responde a una urgente necesidad de las empresas, ya que para organizar eficazmente el trabajo, es indispensable conocer con toda precisión “lo que cada trabajador hace” y “las aptitudes que se requieren para hacerlo bien” (Reyes Ponce, 2003). Respondiendo de manera eficaz a las necesidades de las empresas brindando la oportunidad de contar con personal calificado.

3.3.5 Seleccionar los factores de análisis

Para una correcta descripción de puestos y desarrollo de perfiles es importante determinar cuáles son los factores de interés, debido a que en la descripción se considera aspectos intrínsecos de la empresa como título, ubicación en el organigrama, contenido donde se detalla las tareas a cumplir diaria y semanalmente en el puesto, mientras que para la elaboración de los perfiles son aspectos extrínsecos, los que hace referencia a factores propios de los ocupantes entre estos tenemos: requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades y condiciones de trabajo.

Los factores de análisis establecidos para elaborar los perfiles de cada puesto:

Factores de especificación	
Requisitos intelectuales	Escolaridad indispensable
	Experiencia
	Adaptabilidad al puesto
	Aptitudes requeridas
Requisitos físicos	Esfuerzo físico
	Destrezas o habilidades
Responsabilidades adquiridas	Supervisión de personal
	Material, herramientas o equipo.
	Relaciones internas o externas

	Información confidencial
Condiciones de trabajo	Ambiente de trabajo
	Riesgos de trabajo

Tabla 5: Factores de especificación

Fuente: Administración de Recursos Humanos. Chiavenato. 2011

3.4 Etapa de preparación

En esta etapa se preparará todo lo necesario para la descripción y elaboración de los perfiles en cuanto a los materiales, equipo de trabajo, formatos de encuestas, entrevistas, así como la preparación del ambiente con el fin de comunicar a los empleados de planta y administrativos el proceso que se va a iniciar e informar cual es el objetivo, como se ejecutará; facilitando la comunicación cuando se aplique la encuesta a los empleados, sientan tranquilidad y disposición a brindar toda la información requerida.

La persona que va ejecutar la recopilación de la información y análisis de la misma, es la Srta. Thalía Clavijo Guayara quien está realizando el trabajo de titulación en Maralto, con el fin de aplicar los conocimientos adquiridos en la universidad y con apoyo de la administración de la fábrica y dirección del Ing. Jaime Vélez. Esta etapa involucra el primer encuentro con los empleados para lograr una exitosa descripción de puestos y preparación del ambiente para el trabajo.

3.4.1 Preparación del material de trabajo

En esta etapa se diseñará los formatos para la descripción y elaboración de los puestos y perfiles, previa revisión y aprobación del gerente con la finalidad de facilitar la recopilación de información haciendo del Manual Orgánico Funcional un instrumento de decisión, se inicia con una evaluación previa a la recopilación de datos necesarios para la descripción de puestos y elaboración de perfiles, se aplicará una encuesta a cada empleado con el fin de determinar la situación actual de los miembros en relación a los puestos, de esta manera tener un análisis de cómo se está manejando las decisiones en función a los recursos humanos. A continuación se establece la encuesta a aplicar:



Bandejas **Plásticas** y Semilleros **Multiuso**

Encuesta para determinar la situación de la Maralto.

Se pide llenar la siguiente encuesta.

Marcar con una X la respuesta que considere correcta.

1. ¿Cuándo se incorporó se le brindó toda la información en relación a las actividades en el puesto a desempeñar?

SI	NO

2. ¿La fábrica entregó un documento donde se describa las actividades que iba a realizar?

SI	NO

3. ¿Sabe con claridad cuáles son sus actividades y obligaciones a cumplir?

SI	NO

4. ¿Conoce si la fábrica tiene algún tipo de documento donde se establezca los requerimientos a cumplir por los empleados que ocupen un puesto de trabajo?

SI	NO

5. ¿Considera que las actividades asignadas a cada empleado son equitativas para todos?	
SI	NO
Segunda parte	
6. Nivel de instrucción básica	
Primaria	
Secundaria	
Universitaria	
Postgrados	
GRACIAS POR SU AYUDA	

Tabla 6: Encuesta para analizar la situación de la empresa

Fuente: Elaborado por la autora.

Recopilación de información para la descripción de puestos

La recopilación de la información se realizará por medio de una cartilla de instrucciones que se aplicará a cada empleado de forma individual e independiente sabiendo que todos conocen su puesto facilitando la descripción, determinando las cualidades y requisitos del personal en función al cargo y descripción que debe ser clara, comprensible y detallada en referencia a las actividades, responsabilidades, naturaleza y alcance del puesto.

Al momento de realizar la descripción es recomendable tomar en cuenta ciertos aspectos que ayudarán a obtener mejores resultado de la aplicación de la cartilla, entre ellas están las siguientes:

1. Obtener toda la información de ¿qué? ¿cómo? y ¿por qué? se lo hace.
2. Se recomienda no mezclar las virtudes de las personas con el trabajo a realizar.
3. La descripción del puesto se lo debe realizar en tercera persona de forma impersonal.
4. La descripción es en presente sin consideraran como sería o fue.³³

A continuación se establece el formato de la recopilación de información para la descripción de puestos, se aplicará a los empleados como encuestas y a los supervisores entrevistas, con el objetivo de contrarrestar y obtener la información detallada, de esta manera realizar una correcta y completa descripción del puesto.

Formato para la descripción de puestos	
I. Identificación.	
Nombre:	Nombre del cargo
Ocupante:	Nombre de la persona que ocupa el puesto
Reporta a:	A quien debe reportar o quien lo supervisa
Centro de trabajo:	Sucursal, área o departamento de trabajo.
Fecha:	Fecha en la se elabora la descripción
II. Propósito General.	
El propósito general consiste en una descripción general de la razón de existir del cargo, suele ser uno sólo, a no ser que en el cargo se realice actividades diferentes.	
III. Organigrama.	
Se considera a partir del gerente de división, diagrama claramente a quién reporta, a quién supervisa, el recuadro de su puesto debe resaltarse adecuadamente.	
IV. Finalidades	

³³ Módulo de Gestión del Talento Humano I. Ing. Jaime Vélez Arízaga

Indicar el porqué de su trabajo, qué es lo que busca, cuáles son las finalidades que se persigue en el cargo. Pueden existir varias finalidades dependiendo del cargo.
1.
2.
3.
4.
5.
V. Naturaleza y Alcance
A quien reporta el titular:
Otros cargos que reportan al mismo titular:
Quienes reportan al titular con una breve descripción de sus responsabilidades:
Comités en los que participan:
Principales Actividades del Titular:
Principales Relaciones Externas y para qué:
Principales Relaciones Internas y para qué:
VI. Dimensiones
Se establece el área de responsabilidad sobre: activos, información, materiales, ventas, facturación, cobranzas, etc.

Tabla 7: Formato para la descripción de puestos.

Fuente: Módulo de Gestión de Talento Humano. Ing. Jaime Vélez

Una vez finalizado la recopilación y análisis de toda la información obtenida se procederá a entregar un informe al gerente para la revisión y aprobación del trabajo realizado, en función de los requerimientos establecidos por la fábrica. Dicha descripción debe ser un instrumento de mejora en la toma de decisiones y control de las actividades de los empleados, logrando que se ejecute un trabajo eficiente y eficaz de las funciones para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Elaboración de perfiles

Posteriormente cuando se culmine la primera etapa se iniciará con la elaboración de los perfiles de cada puesto, para lo cual se requerirá de la ayuda directa del Gerente debido a que él es la persona que conoce a mayor detalle los requisitos que se debe cumplir de acuerdo con las funciones, conocimientos, responsabilidades, habilidades que son características necesarias a cumplir y determinantes para contar con personal calificado.

A continuación se establece el formato para elaborar los perfiles de cada puesto:

			
Código:		Fecha:	
Sección:		Página:	
Perfil de puesto			
I. Identificación			
Denominación del puesto:	Nombre del puesto		
Departamento:	Departamento al que pertenece		
Jefe inmediato:	Jefe superior dependiendo del nivel jerárquico		
Descripción del puesto			
Breve descripción del puesto.			

II. Requisitos	
Instrucción básica:	Nivel educación requerido.
Título:	Título requerido.
Conocimientos:	Conocimientos necesarios a poseer.
Experiencia:	Años de experiencia necesarios para ocupar el puesto.
Actitudes:	Habilidades, destrezas requeridas en el puesto.
Responsabilidades:	Sobre activos, documentos, dinero, materiales, herramientas, equipos y máquinas.
III. Condiciones de trabajo	
Ambiente de trabajo	
Una explicación de las condiciones ambientales del trabajo: del clima, la temperatura interna e instalaciones.	
Exigencias físicas y mentales	
Esfuerzos físicos:	
Requerimientos de salud y estado físico necesario para ejecutar las actividades.	
Esfuerzos mentales:	
La aplicación de las capacidades mentales como: pensamiento crítico, reacción, solución de problema, etc.	
Riesgos laborales:	
El riesgo de sufrir algún accidente al momento de ejecutar las actividades.	

Tabla 8: Formato para elaborar los perfiles de puestos

Fuente: Administración de Recursos Humanos. Chiavenato. 2011

3.4.2 Preparación del ambiente de trabajo.

El día jueves 15 de junio de 2017, el gerente general de Maralto convocó a reunión a los empleados con el objetivo de presentar a la Sra. Thalía Clavijo Guayara y comunicar el trabajo que se iba a realizar por medio de una explicación breve, al finalizar la Srta. Clavijo comunicó el objetivo de la elaboración del Manual Orgánico Funcional, la metodología y planificación del trabajo. Reunión en la que se logró una de vinculación con todos, brindando información sobre la empresa. Posteriormente se presentaron cada empleado con una breve descripción de la persona, el puesto ocupan, cuáles son sus actividades, etc., con el fin de conocer a los miembros. Para constancia se anexa el Acta de Reunión. Anexo 1.

3.4.3 Obtención de datos previos

Actualmente se encuentran laborando 13 empleados en las diferentes áreas, han tenido estabilidad en relación a la rotación, generando buenas relaciones laborales, ayudando a Maralto a cumplir con los objetivos planteados. Como menciona el Gerente “Los empleados, son parte fundamental de una empresa, son el medio de lograr lo planificado”

Puestos de Maralo

Puesto
Gerente General
Secretaria de Gerencia
Supervisora de diseño
Supervisora de producción
Supervisor de mantenimiento
Asistente de mantenimiento
Asistente de diseño
Asistente general
Obrera 1

Obrera 2
Obrera 3
Obrera 4
Chofer

Tabla 9: Puestos Maralto

Fuente: Maralto

3.5 Etapa de realización

El análisis de los puestos determinar la funcionabilidad de cada uno y su aporte en el cumplimiento de los objetivos planteados, se ha tomado como fuente de información los manuales de procesos y los tiempos de producción así como también datos y análisis que ha sido realizado por Gerente para saber si los puestos actuales son necesarios y adecuados para desarrollar la actividad empresarial.

De acuerdo con las actividades establecidas en los manuales, se concluye, que los puestos en el área de producción son necesarios para elaborar las órdenes de pedidos, donde las 4 obreras forman un equipo de trabajo que responde a las necesidades de la empresa, se trabaja de manera rotativa cada semana se cambia de turnos y puestos por lo general dos obreras son las encargadas de la termo formación durante todo el día, otra corta los excesos de los fillos y perfora, la última se encarga de cortar la materia prima de acuerdo a las medidas establecidas y empaqueta los productos terminados, la supervisora establece la planificación, elaboración de cronogramas, verificación de la cantidad, calidad, además de coordinar y controlar el trabajo realizado. Cumpliendo con los tiempos de producción y las fechas pactadas con los clientes, evitando retrasos.

En el área de mantenimiento el supervisor y asistente son de vital importancia en la empresa, para dar soporte cuando se presente algún inconveniente solucionándolo en el menor tiempo posible evitando cuellos de botella o paralización de procesos, además ayudan al momento de elaborar nuevos productos, instalación y adaptación de nuevas máquinas entre otras actividades a desarrollar.

En diseño el supervisor y asistente facilitan la elaboración, mantenimiento de los moldes y matrices cumpliendo con las exigencias de los clientes, además desarrollando nuevos diseños exclusivos cuando sean requeridos donde el supervisor se dedica a la elaboración de las matrices mientras que el asistente da soporte en el área de producción colocando las matrices de los productos en las máquinas termo formadoras.

En la administración se ha logrado disminuir actividades y responsabilidades con la contratación de una asistente para facilitar la ejecución de las actividades empresariales, abriendo nuevos segmentos. En el área trabajan 3 personas formando un equipo de trabajo equilibrado para planificar y coordinar el trabajo cumpliendo con las necesidades y exigencias. Por último el chofer ayuda a distribuir los productos y realizar actividades fuera de fábrica, todos los puestos son de importancia, ayudan a cumplir los objetivos empresariales, contribuyendo a lograr el éxito.

Para iniciar la elaboración del manual orgánico funcional se realiza un análisis determinando las actitudes, conocimientos y habilidades que poseen, con el fin de identificar necesidades de capacitación. Se aplicará una encuesta brindado el tiempo necesario para obtener información certera y valida de lo puesto que ocupan e información personal.

3.5.1 Tabulación de resultados primera parte

Tabulación de información	
	
<p>1. ¿Cuándo se incorporó se le brindó toda la información en relación a las actividades en el puesto a desempeña</p>	
SI	7
NO	6
Total	13



Gráfico 4: Tabulación Pregunta 1
Fuente: Empleados de Maralto

2. ¿La fábrica entregó un documento donde describa las actividades que iba a realizar?

SI	0
NO	13
Total	13



Gráfico 5: Tabulación pregunta 2
Fuente: Empleados de Maralto

3. ¿Sabe con claridad cuáles son su actividad y obligaciones a cumplir?

SI	12
NO	1
Total	13



Gráfico 6: Tabulación pregunta 3
Fuente: Empleados de Maralto

4. ¿Conoce si la fábrica tiene algún tipo de documento en donde se establezca los requerimientos a cumplir por los empleados que ocupen un puesto de trabajo?

SI	0
NO	13
Total	13



Gráfico 7: Tabulación pregunta 4
Fuente: Empleados de Maralto

5. ¿Considera que las actividades asignadas a cada empleado son equitativas para todos?

SI	6
NO	7
Total	13



Gráfico 8: Tabulación pregunta 5
Fuente: Empleados de Maralto

De la aplicación de la encuesta a los trabajadores se ha establecido lo siguiente:

Pregunta 1: De los 13 empleados, 6 establecieron que se les brindó la información sobre las actividades a desempeñar, la persona que proporcionó la información fue el Gerente General con una explicación sencilla sin mayores especificaciones y ni con claridad de lo que debían ejecutar. Mientras que a los otros 7 no se les dio detalles de las funciones a desempeñar, a ellos poco a poco les iban comunicando y estableciendo que debían realizar, quien les explicaba las tareas era en ocasiones el gerente o la persona que tiene más tiempo laborando.

Pregunta 2: Los 13 empleados establecieron que no fue entregado un documento donde se establezca las funciones, tareas, responsabilidades a cumplir a ningún empleado, las indicaciones del puesto eran brindadas de manera verbal y rápida sin mayor detalle. El gerente expresó que no tienen un documento que detalle toda esa información, las

contrataciones de personal se realizaba conforme se presentaban las necesidades para el trabajo.

Pregunta 3: 12 de los 13 empleados conocen con claridad cuáles son las actividades y obligaciones a cumplir en el puesto, conocimiento que se ha sido logrando con el tiempo permitiendo definir y conocer ¿cómo? ¿cuándo?, ¿qué? deben hacer. Mayra explica que no están determinadas con claridad debido a que en ocasiones se le asigna varias tareas de otros puestos o nuevas funciones a acatar.

Pregunta 4: respondieron que no, la fábrica no tiene ningún tipo de documento donde se establezca los requisitos que deberían cumplir en los puestos. Haciendo difícil controlar y contar con gente capacitada para laborar. Manifiesta el gerente que hasta el momento no tiene un documento que detalle toda la información debido a que él no tiene el tiempo necesario para realizarlo y no conoce a profundidad como elaborar, pero considera necesario e importante.

Pregunta 5: De los 13 empleados, 6 consideran que las actividades asignadas son equitativas entre todos realizan un trabajo igualitario en la aplicación de esfuerzos físicos y mentales, pero 7 respondieron que no, ellos consideran que las tareas no son distribuidas justamente entre todos, dando en ocasiones sobre carga de trabajo a ciertas personas.

Cómo conclusión final se sugiere la elaboración de un Manual Orgánico Funcional el que brindará mayores beneficios a todos los miembros de Maralto, documento donde se encontrará la descripción de los puestos existentes con la información acerca del propósito, finalidades, naturaleza, alcance y dimensión del puesto. Información necesaria cuando se requiera de nuevo personal para brindar un conocimiento profundo acerca del puesto, también se logrará una distribución equitativa de las funciones y obligaciones asignadas, finalmente se facilitará un mejor control por parte de la administración.

3.5.2 Tabulación de datos segunda parte

Tabulación de información



Segunda parte

6. Nivel de instrucción básica

Primaria	9
Secundaria	1
Universitaria	3
Postgrados	0
Total	13

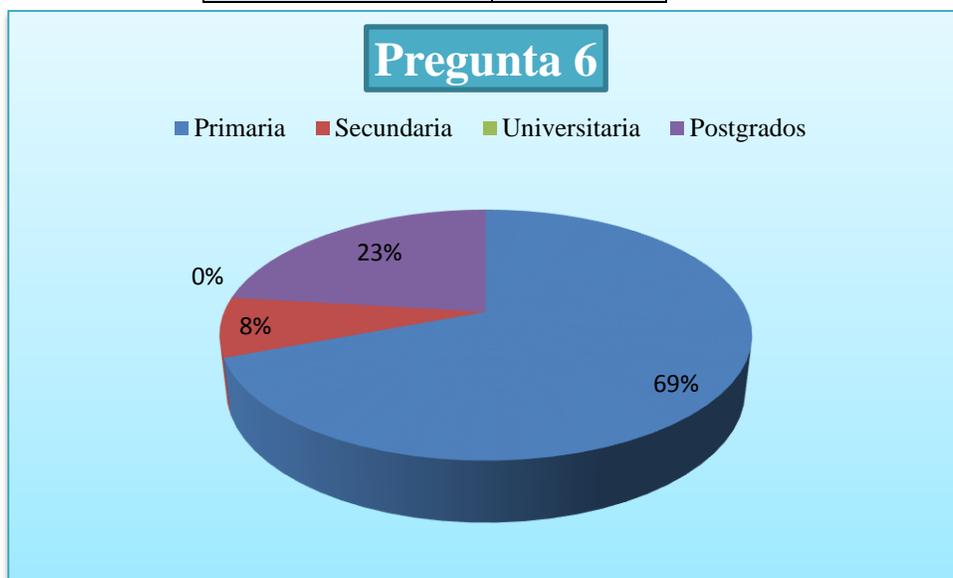


Gráfico 10: Tabulación pregunta 6
Fuente: Empleados de Maralto

Número	Nombre	Instrucción básica			
		Primaria	Bachillerato	Universitaria	Postgrado
1	Supervisor de mantenimiento	X			

2	Supervisora de diseño	X			
3	Supervisora de producción	X			
4	Asistente de mantenimiento	X			
5	Asistente de diseño	X			
6	Obrera 1	X			
7	Obrera 2	X			
8	Obrera 3	X			
9	Obrera 4	X			
10	Chofer		X		
11	Asistente general			X	
12	Secretaria de Gerencia			X	
13	Gerente General			X	

Tabla 10: Nivel de instrucción básica
Fuente: Empleados de Maralto

3.6 Descripción de puestos y elaboración de perfiles.

Maralto no ha elaborado un documento donde se encuentre la descripción de puestos, necesidad que conlleva a desarrollar el manual para mejorar las decisiones, control interno de las actividades y obligaciones a cumplir por parte de los empleados. Se elaborará dependiendo del orden jerárquico de mayor a menor, iniciando con el Gerente General hasta culminar con el Chofer. El método utilizado para la recopilación de información es el mixto, cuestionario con el ocupante y entrevista con el supervisor.

Los perfiles de cada puesto se han elaborado en base a la información obtenida de la entrevista con el ocupante y supervisores para determinar los requerimientos que deben cumplirse en cada cargo en función a los requisitos físicos, mentales y académicos, con el objetivo de contar con personal capacitado en cada área de trabajo logrando los objetivos y metas.

“Las especificaciones de los puestos se suelen basar en las opiniones informadas de los gerentes; sin embargo, también es posible usar un método estadístico más exacto para elaborar especificaciones de los puestos.”, mencionado por Dessler en su libro Administración de recursos humanos enfoque Latinoamérica, para la elaboración de los

perfiles de puestos la recopilación de la información se lo realizará por medio del método de la entrevista a los ocupantes quienes brindarán la información para la descripción de puestos iniciando por la recopilación, tabulación, análisis y presentación final de los perfiles al Gerente quien verificará si se cumple lo que sea en cada puesto.

3.6.1 Descripción: Gerente General

Formato para la descripción de puestos	
I. Identificación.	
Nombre:	Gerente General
Ocupante:	Marcelo Álvarez Toral
Reporta a:	
Centro de trabajo:	Maralto
Fecha:	03 julio del 2017
II. Propósito General.	
Administrar y dirigir los recursos de la fábrica hacía el cumplimiento de los objetivos planteados.	
III. Organigrama.	
<pre> graph TD GG[Gerente General] --> A[Asistente] GG --> SE[Secretaria de Ejecutiva] GG --> SP[Supervisor de Producción] GG --> SM[Supervisor de mantenimiento] GG --> SD[Supervisor de diseño] GG --> C[Chofer] SP --> O1[Obrero 1] SP --> O2[Obrero 2] SP --> O3[Obrero 3] SP --> O4[Obrero 4] SM --> AM[Asistente de mantenimiento] SD --> AD[Asistente de diseño] </pre>	

IV. Finalidades
1. Garantizar el funcionamiento correcto de la fábrica.
2. Asegurar el cumplimiento de los pedidos de los clientes.
3. Alcanzar las metas y objetivos planteados.
4. Ayudar a los departamentos a cumplir sus finalidades.
V. Naturaleza y Alcance
A quien reporta el titular:
Gerente General
Otros cargos que reportan al mismo supervisor:
Secretaria General
Asistente General
Supervisor de Producción
Supervisor de Mantenimiento
Supervisor de diseño.
Chofer.
Obreros
Asistentes
Quienes reportan al titular con una breve descripción de sus responsabilidades:
Secretaria General
Asistente General
Supervisor de Producción
Supervisor de Mantenimiento
Supervisor de diseño.
Chofer.
Obreros
Asistentes
Todos deben reportar al titular, porque él requiere realizar la planificación y el

control del trabajo en la fábrica con el objetivo de cumplir con el cliente y su pedido.
Comités en los que participan:
Principales Actividades del Titular:
1. Planificar el trabajo con el equipo.
2. Controlar el cumplimiento de los pedidos.
3. Supervisar el trabajo de empleados.
4. Mejorar continuamente los procesos de producción.
5. Desarrollar nuevos proyectos para ampliar el portafolio de productos.
6. Realizar negociaciones con nuevos clientes.
7. Contactar directamente a los clientes en caso de requerir nuevos productos.
8. Elaborar planes de trabajo para el desarrollo de nuevos productos.
9. Determinar precios, estándares de calidad y proceso de la producción.
10. Reclutar y seleccionar nuevos empleados.
11. Diseñar estrategias para cumplir con los objetivos.
12. Tomar decisiones en función al personal, materiales, equipos, etc.
13. Determinar los objetivos a cumplir en el mediano y largo plazo.
14. Administrar los recursos humanos, materiales, económicos y tecnológicos.
Principales Relaciones Externas y para qué:
Clientes: realizar negociaciones y pedidos de nuevos productos exclusivos.
Proveedores: realizar pedidos de ciertas materias primas exclusivos.
Contador: mantener un control de los costos y gastos de la fábrica.
Empresas de Transporte: realizar convenios y llegar a más lugar del país.
Principales Relaciones Internas y para qué:
Secretaría General: coordinar el trabajo del equipo.
Asistente General: coordinar las campañas de publicidad y realizar el contacto con nuevos clientes.
Supervisor de producción: coordinar el trabajo y realizar planificaciones.

Supervisor de Mantenimiento: verificar el buen funcionamiento de las máquinas y equipos.
Supervisor de Diseño: verificar las matrices y diseños sean los correctos que cumplan los estándares de calidad.
Chofer: establecer las actividades del día.
VI. Dimensiones
Se estable las responsabilidades sobre:
Vehículo de la empresa.
Información correspondiente de los procesos de producción, materias primas y materiales.
Computadora.
Teléfono celular.
Materiales de trabajo.
La planificación, organización, control y ejecución del trabajo para que la fábrica funcione con éxito.

3.6.2 Perfil del puesto: Gerente General

Perfil del puesto			
Código:	MA-P01	Fecha:	17 de agosto del 2017
Sección:	Área Administrativa		
I. Identificación			
Denominación del puesto:	Gerente General		
Departamento:	Administrativo		
Jefe inmediato:			
Descripción del puesto			
Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades para garantizar el buen funcionamiento de la fábrica con el fin de lograr las metas y objetivos planteados por medio de una administración eficiente y eficaz.			
II. Requisitos			
Instrucción básica:	Superior		
Título en:	Ingeniero Comercial		
	Ingeniero Industrial		
Conocimientos en:	Finanzas		
	Recursos Humanos		
	Ventas		
	Calidad		
	Sistemas de producción		
Experiencia:	5 años		
	De experiencia en cargos similares		
Actitudes:	Liderazgo		

	Creatividad
	Innovación
	Iniciativa
	Ética
	Tolerancia
	Respeto
	Pensamiento Crítico
	Orientación a resultados
	Trabajo en equipo
	Capacidad de planificar
	Capacidad de negociación
Responsabilidad de:	Plantear metas, objetivos y estrategias.
	Cumplir con las metas y objetivos planteados.
	El buen funcionamiento de la fábrica.
	Supervisar la ejecución correcta del trabajo de los empleados.
	La toma de decisiones.
	Autorizar créditos a clientes.
	Mantener un buen ambiente de trabajo.
	Administrar eficaz y eficientemente los recursos de la fábrica.
III. Condiciones de trabajo	
Ambiente de trabajo	
El cargo será desarrollado en el área administrativa de la fábrica, oficinas administrativas ubicadas en la ciudad de Cuenca, panamericana sur Km 17 vía a Girón, donde las temperaturas son bajas en ciertas épocas del año. En el lugar de	

trabajo se dar todo lo necesario para una buena ejecución de las funciones como es: iluminación correcta, servicios básicos, limpieza en todas las áreas, excelente infraestructura y distribución adecuada de las instalaciones. Algunas de sus funciones se las deberá realizar fuera de las oficinas, como la negociación con clientes, búsqueda de nuevos proveedores entre otras, si es necesario movilizarse hacía otras ciudades del país.

Exigencias físicas y mentales

Esfuerzos físicos:

Contar con un buen estado de salud, estar en constante movimiento para supervisar y ejecutar sus funciones.

Esfuerzos mentales:

Exigencia de alto esfuerzo mental para: planificar, organizar, dirigir y controlar todo en la fábrica, además de diseñar estrategias y soluciones innovadoras para lograr un excelente funcionamiento.

Riesgos laborales:

Accidentes como caídas en las instalaciones de la fábrica.

Enfermedades por el clima.

Muerte ocurrida por accidente vehicular.

3.6.3 Descripción: Secretaría Ejecutiva

Formato para la descripción de puestos	
I. Identificación.	
Nombre:	Secretaría Ejecutiva
Ocupante:	Bélgica Torres Cortes
Reporta a:	Gerente General
Centro de trabajo:	Área Administrativa
Fecha:	04 de julio del 2017
II. Propósito General.	
Apoyar en la planificación, organización, ejecución y control de las operaciones internas para lograr un óptimo funcionamiento.	
III. Organigrama.	
<pre> graph TD GG[Gerente General] --> SE[Secretaria de Ejecutiva] GG --> AG[Asistente de Gerencia] AG --> SP[Supervisor de Producción] AG --> SM[Supervisor de mantenimiento] AG --> SD[Supervisor de diseño] SP --> O1[Obrero 1] SP --> O2[Obrero 2] SP --> O3[Obrero 3] SP --> O4[Obrero 4] SM --> AM[Asistente de mantenimiento] SD --> AD[Asistente de diseño] GG --> C[Chofer] </pre>	
IV. Finalidades	
1. Cumplir las funciones y obligaciones asignadas a su puesto.	
2. Asegurar el cumplimiento de los pedidos por medio de la coordinación,	

planificación y organización del equipo.
3. Mantener relaciones duraderas y fieles con los clientes.
4. Garantizar el correcto funcionamiento de Maralto.
V. Naturaleza y Alcance
A quien reporta el titular:
Gerente General
Otros cargos que reportan al mismo supervisor:
Asistente General
Supervisor de Producción
Supervisor de Mantenimiento
Supervisor de diseño.
Chofer.
Obreros
Asistentes
Quienes reportan al titular con una breve descripción de sus responsabilidades:
Asistente General: Comunicar nuevos pedidos y negociaciones con clientes potenciales.
Supervisor de Producción: Coordinación del trabajo a cumplir.
Chofer: Brindar la información sobre sus actividades a ejecutar.
Obreros: Comunicar sobre las ordenes de producción.
Comités en los que participan:
Principales Actividades del Titular:
1. Recepción de pedidos de los clientes.
2. Establecer fechas de entrega y despacho de los productos a los clientes.
3. Coordinar el trabajo en función a los pedidos con el supervisor de producción y

los obreros.
4. Verificar el cumplimiento del pedido.
5. Realizar pedidos de materiales y materia prima a los respectivos proveedores.
6. Realizar los cobros de las cuentas por cobrar.
7. Realizar los pagos de las cuentas por pagar.
8. Realizar un control diario de los costos y gastos.
9. Realizar los pagos de las remuneraciones a los empleados.
10. Realizar las órdenes de producción.
11. Mantener limpia el área de trabajo
Principales Relaciones Externas y para qué:
Cliente: Recopilar los pedidos y negociaciones.
Proveedores: Efectuar los pedidos de materiales y materia prima.
Empresas de Transporte: Comunicar envíos y recepciones de productos, materias primas y demás.
Principales Relaciones Internas y para qué:
Gerente General: Organizar y tomar decisiones de importancia.
Asistente General: Coordinar reuniones con potenciales clientes.
Supervisor de Producción: Organizar el trabajo a desarrollar.
Obreras: Coordinar el trabajo.
VI. Dimensiones
Se estable las responsabilidades sobre:
Computadora.
Útiles de oficina.
De los pedidos de materiales y materias primas.
Información de la fábrica.
Dinero.
Coordinar el trabajo para el cumplimiento de los pedidos.
Cobro de las cuentas.
Pago en las fechas establecida de los créditos otorgados por proveedores.
Cumplir con los pedidos en las fechas establecidas.

Mantener un control permanente de los ingresos y gastos generados.

Comunicar cualquier dificultad o accidente producido en la fábrica con los equipos y personal.

3.6.4 Perfil puesto de: Secretaría Ejecutiva

Perfil del puesto			
	MA-P02	Fecha:	17 de agosto del 2017
Sección:	Área Administrativa		
I. Identificación			
Denominación del puesto:	Secretaría Ejecutiva		
Departamento:	Administrativo		
Jefe inmediato:	Gerente General		
Descripción del puesto			
Realizar el contacto con los clientes, recibir las órdenes de pedidos y coordinar el trabajo con el personal de planta, además de ser la auxiliar en la planificación, organización, dirección y control de las actividades de la fábrica, debe también mantener un control de los ingresos y gastos generados.			
II. Requisitos			
Instrucción básica:	Superior		
Título en:	Ingeniería Comercial		
	Contador		
Conocimientos en:	Sistemas informáticos		
	Recursos Humanos		
	Producción industrial		
	Procesos de Ventas		
Experiencia:	3 años		
	De experiencia en cargos similares		
Actitudes:	Iniciativa		
	Ética		
	Colaboración		

	Respeto
	Servicio
	Disciplina
	Comunicación
	Intuición
	Capacidad de planificar
	Capacidad de negociación
	Trabajo en equipo
Responsabilidad de:	Entregar los pedidos a los clientes en las fechas establecidas.
	Realizar los pedidos de materiales, materia prima a proveedores.
	Ejecutar el cobro de los créditos otorgados a clientes.
	Ejecutar los pagos a proveedores y personal.
	Mantener un control estricto de ingresos y gastos.
	Supervisar el cumplimiento de la orden de producción
	Ayudar en la toma de decisiones importantes al Gerente.
III. Condiciones de trabajo	
Ambiente de trabajo	
El cargo será desarrollado en el área administrativa de la fábrica, oficinas administrativas ubicadas en la ciudad de Cuenca, panamericana sur Km 17 vía a Girón, donde las temperaturas son bajas en ciertas épocas del año. En el lugar de	

trabajo se dar todo lo necesario para una buena ejecución de las funciones como es: iluminación correcta, servicios básicos, limpieza en todas las áreas, excelente infraestructura y distribución adecuada de las instalaciones.

Exigencias físicas y mentales

Esfuerzos físicos:

Caminar por las instalaciones para poder planificar y coordinar el trabajo con los supervisores de cada área.

Esfuerzos mentales:

Se requiere de una actividad mental activa para planificar, organizar al personal, además de agilidad mental para poder resolver problemas así como también un control exhaustivo del dinero.

Riesgos laborales:

Accidentes producidos por caídas en las instalaciones.

Enfermedad por el clima de la zona.

3.6.5. Descripción: Supervisor de producción

Formato para la descripción de puestos	
I. Identificación.	
Nombre:	Supervisor de producción
Ocupante:	Diana Valladares
Reporta a:	Gerente General y Secretaría Ejecutiva
Centro de trabajo:	Área de Producción
Fecha:	05 de julio del 2017
II. Propósito General.	
Garantizar un excelente producto cumpliendo con los estándares de calidad establecidos.	
III. Organigrama.	
<pre> graph TD GG[Gerente General] --> A[Asistente] GG --> SE[Secretaria Ejecutiva] GG --> SP[Supervisor de Producción] GG --> SM[Supervisor de mantenimiento] GG --> SD[Supervisor de diseño] GG --> C[Chofer] SP --> O1[Obrero 1] SP --> O2[Obrero 2] SP --> O3[Obrero 3] SP --> O4[Obrero 4] SM --> AM[Asistente de mantenimiento] SD --> AD[Asistente de diseño] </pre>	
IV. Finalidades	
1. Garantizar la calidad de los productos por medio de un continuo control.	
2. Cumplir con las órdenes de producción.	

3. Organizar al equipo de trabajo a su cargo.
4. Cumplir con las fechas y tiempos de producción.
V. Naturaleza y Alcance
A quien reporta el titular:
Secretaría Ejecutiva
Otros cargos que reportan al mismo supervisor:
Obreros.
Chofer
Quienes reportan al titular con una breve descripción de sus responsabilidades:
Obreros: Coordinar y controlar el trabajo a realizar de acuerdo a los pedidos.
Chofer: Comunicar la llegada de materia prima y materiales.
Comités en los que participan:
Principales Actividades del Titular:
1. Recibir las órdenes de producción de la Secretaría.
2. Coordinar el trabajo con la Secretaría.
3. Determinar tiempo y fechas de entrega de los productos.
4. Determinar la materia prima y materiales a utilizar en el proceso.
5. Organizar y distribuir las actividades a las obreras.
6. Realizar controles de calidad de los productos elaborados.
7. Controlar el cumplimiento de las funciones de obreras.
8. Comunicar problemas ocurridos en el proceso de producción.
9. Llevar un control de las materias primas existentes.
10. Comunicar el cumplimiento de la orden de producción.
11. Mantener limpia el área de trabajo.
Principales Relaciones Externas y para qué:

Principales Relaciones Internas y para qué:
Gerente General: Para solicitar ayuda en decisiones y problemas.
Secretaria Ejecutiva: Para coordinar el trabajo a realizar.
Obreras: Para coordinar el trabajo, asignación de actividades.
Supervisor de mantenimiento: Para solicitar mantenimiento o reparación de la máquina o equipos de trabajo.
Asistente de Mantenimiento: Dar mantenimiento de las máquinas y equipos.
Supervisor de diseño: Realizar las pruebas de nuevos modelos o matrices.
VI. Dimensiones
Se estable las responsabilidades sobre:
La calidad de los productos.
El cumplimiento de los pedidos dentro de las fechas establecidas.
Los materiales utilizados en el proceso de producción.
El inventario de materia prima necesaria para realizar los productos.
La coordinación del trabajo de las obreras.
Las herramientas.
La entrega de la cantidad exacta del pedido.

3.6.6 Perfil puesto de: Supervisor de producción

Perfil de puesto			
Código:	MA-P03	Fecha:	18 de agosto del 2017
Sección:	Producción		
I. Identificación			
Denominación del puesto:	Supervisor de Producción		
Departamento:	Producción		
Jefe inmediato:	Gerente General		
Descripción del puesto			
Mantener una adecuada planificación, organización, dirección y control de las actividades del equipo de trabajo de producción para lograr cumplir las órdenes de pedido de los productos garantizando la calidad.			
II. Requisitos			
Instrucción básica:	Superior		
Título en:	Técnico en procesos		
	Especialidad en sistemas de manufactura		
	Especialidad en Procesos		
Conocimientos en:	Administración		
	Recursos humanos		
	Informática		
	Calidad		
Experiencia:	3 años		
	De experiencia en cargos similares		
Actitudes:	Liderazgo		
	Innovación		

	Iniciativa
	Ética
	Colaboración
	Respeto
	Disciplina
	Capacidad de planificación
	Comunicación
	Intuición
	Trabajo en equipo
Responsabilidad de:	Calidad de los productos elaborados.
	Coordinación del equipo de trabajo
	Materiales, herramientas y máquinas del área de producción
	Entrega de los pedidos en las fechas establecidas.
III. Condiciones de trabajo	
Ambiente de trabajo	
El cargo será desarrollado en el área de producción, ubicada en la ciudad de Cuenca, panamericana sur Km 17 vía a Girón, donde las temperaturas son bajas en ciertas épocas del año. En el lugar de trabajo se brinda todo lo necesario para una buena ejecución de las funciones como es: iluminación correcta, servicios básicos, limpieza en todas las áreas, excelente infraestructura y distribución adecuada de las instalaciones.	
Exigencias físicas y mentales	
Esfuerzos físicos:	
Se requiere de personas de buen estado de salud para ejecutar las tareas asignadas, debe realizar movimientos constantes para supervisar el trabajo y productos.	
Esfuerzos mentales:	

El esfuerzo mental a aplicar es moderado ya que debe coordinar el trabajo y ejecutar cumpliendo con los estándares de calidad
Riesgos laborales:
Quemaduras producidas por los hornos de termoformación.
Caídas
Enfermedades por el clima de la zona.
Cortes
Perdida de extremidades por cortes o mutilación producido por la guillotina, molinos, perforadoras.

3.6.7 Descripción: Supervisor de mantenimiento

Formato para la descripción de puestos	
I. Identificación.	
Nombre:	Supervisor de mantenimiento
Ocupante:	Néstor Sigcha
Reporta a:	Gerente General
Centro de trabajo:	Área de Mantenimiento
Fecha:	06 de julio del 2017
II. Propósito General.	
Dar mantenimiento preventivo- correctivo a los equipos utilizados en los procesos de producción y los otros procesos.	
III. Organigrama.	
<pre> graph TD GG[Gerente General] --> A[Asistente] GG --> SE[Secretaria de Ejecutiva] GG --> SP[Supervisor de Producción] GG --> SM[Supervisor de mantenimiento] GG --> SD[Supervisor de diseño] GG --> C[Chofer] SP --> O1[Obrero 1] SP --> O2[Obrero 2] SP --> O3[Obrero 3] SP --> O4[Obrero 4] SM --> AM[Asistente de mantenimiento] SD --> AD[Asistente de diseño] </pre>	
IV. Finalidades	
1. Dar mantenimiento a las máquinas y equipos de la fábrica.	

2. Realizar instalaciones para el correcto funcionamiento.
3. Garantizar el buen funcionamiento del equipo.
V. Naturaleza y Alcance
A quien reporta el titular:
Gerente General
Otros cargos que reportan al mismo supervisor:
Secretaría Ejecutiva
Asistente General
Supervisor de Producción
Supervisor de Mantenimiento
Supervisor de diseño.
Chofer.
Obreros
Asistentes
Quienes reportan al titular con una breve descripción de sus responsabilidades:
Asistente de mantenimiento: Coordinar el trabajo de mantenimiento.
Supervisor de Producción: Comunicar sobre daños o inconvenientes en máquinas utilizadas en el proceso de producción.
Obreros: Comunicar los daños en las máquinas.
Comités en los que participan:
Principales Actividades del Titular:
1. Realizar controles frecuentes del estado.
2. Revisar el buen funcionamiento.
3. Dar mantenimiento de las máquinas cuando sea necesario.
4. Realizar perforadoras para los productos nuevos.
5. Realizar las cortadoras.
6. Realizar los marcos para las matrices.

7. Supervisar el trabajo del asistente.
8. Coordinar con el Gerente la instalación de nuevas máquinas.
9. Realizar las instalaciones eléctricas.
10. Realizar limpieza.
Principales Relaciones Externas y para qué:
Principales Relaciones Internas y para qué:
Gerente General: Coordinar el trabajo y mantenimiento de las máquinas.
Secretaría Ejecutiva: Realizar pedidos de materiales.
Asistente de mantenimiento: Asignar el trabajo a realizar.
Supervisor de producción: Coordinar el mantenimiento constante.
Obreras: Conocer cuál es el problema o dificultad.
Supervisor de diseño: Coordinar la elaboración de matrices, perforadora, cortadora de nuevos productos.
VI. Dimensiones
Se estable las responsabilidades sobre:
El buen funcionamiento.
El mantenimiento constante.
Elaboración de marcos, perforadora, cortadora de los nuevos productos.
La coordinación del trabajo de mantenimiento con el asistente de mantenimiento, supervisor de producción y gerente.
Las herramientas manuales y eléctricas a utilizar.
El correcto cumplimiento de las funciones atribuidas a su puesto.

3.6.8 Perfil puesto de: Supervisor de mantenimiento

Perfil de puesto			
Código:	MA-P04	Fecha:	18 de agosto del 2017
Sección:	Mantenimiento		
I. Identificación			
Denominación del puesto:	Supervisor de mantenimiento		
Departamento:	Mantenimiento		
Jefe inmediato:	Gerente General		
Descripción del puesto			
Dar mantenimiento correctivo y preventivo a las máquinas de las áreas, ayudar en la solución de problemas, instalar nuevas máquinas o equipos en la planta dando el asesoramiento para el uso.			
II. Requisitos			
Instrucción básica:	Superior		
Título en:	Técnico en mantenimiento industrial		
	Ingeniería mecánica en mantenimiento industrial		
Conocimientos en:	Electricidad		
	Recursos humanos		
Experiencia:	2 años		
	De experiencia en puestos similares		
Actitudes:	Liderazgo		
	Creatividad		
	Innovación		

	Iniciativa
	Ética
	Servicio
	Disciplina
	Colaboración
	Respeto
	Autocontrol
	Capacidad de planificar
	Trabajo en equipo
Responsabilidad de:	El buen funcionamiento de las máquinas.
	La instalación correcta de las máquinas y equipos
	La coordinación del trabajo a realizar.
III. Condiciones de trabajo	
Ambiente de trabajo	
<p>El cargo será desarrollado en el área de mantenimiento de la fábrica, oficinas administrativas ubicadas en la ciudad de Cuenca, panamericana sur Km 17 vía a Girón, donde las temperaturas son bajas en ciertas épocas del año. En el lugar de trabajo se dar todo lo necesario para una buena ejecución de las funciones como es: iluminación correcta, servicios básicos, limpieza en todas las áreas, excelente infraestructura y distribución adecuada de las instalaciones.</p>	
Exigencias físicas y mentales	
Esfuerzos físicos:	
<p>Se requiere buen estado de salud físico y corporal para desarrollar las funciones como movilizar máquinas, realizar instalaciones, y dar mantenimiento.</p>	
Esfuerzos mentales:	

Esfuerzo mental moderado debido a que debe dar soluciones a los problemas que se presenten de manera óptima y objetiva en la brevedad posible, además adaptar las máquinas logrando un buen funcionamiento.

3.6.9 Descripción: Supervisor de diseño

Formato para la descripción de puestos	
I. Identificación.	
Nombre:	Supervisor de diseño
Ocupante:	Noemí Uñizaca
Reporta a:	Gerente General
Centro de trabajo:	Área de diseño
Fecha:	07 de julio del 2017
II. Propósito General.	
Elaborar nuevos diseños de matrices y moldes.	
III. Organigrama.	
<pre> graph TD GG[Gerente General] --> A[Asistente] GG --> SE[Secretaria de Ejecutiva] GG --> SP[Supervisor de Producción] GG --> SM[Supervisor de mantenimiento] GG --> SD[Supervisor de diseño] GG --> C[Chofer] SP --> O1[Obrero 1] SP --> O2[Obrero 2] SP --> O3[Obrero 3] SP --> O4[Obrero 4] SM --> AM[Asistente de mantenimiento] SD --> AD[Asistente de diseño] </pre>	
IV. Finalidades	

1. Contar con matrices de nuevos productos a pedido de los clientes.
2. Ampliar el portafolio de productos.
3. Garantizar el producto verificando el buen estado de las matrices.
V. Naturaleza y Alcance
A quien reporta el titular:
Gerente General
Otros cargos que reportan al mismo supervisor:
Secretaria Ejecutiva
Asistente General
Supervisor de Producción
Supervisor de diseño.
Chofer.
Obreros
Asistentes
Quienes reportan al titular con una breve descripción de sus responsabilidades:
Asistente de diseño: Coordinar el trabajo en función a los pedidos.
Gerente General: Verificar la ejecución de las matrices o moldes.
Comités en los que participan:
Principales Actividades del Titular:
1. Elaborar nuevos moldes para chocolate a pedidos exclusivos.
2. Elaborar matrices para nuevos productos.
3. Realizar el mantenimiento de las matrices existentes.
4. Dar soluciones cuando se presenten inconvenientes con las matrices.
5. Realizar pruebas con la materia prima para nuevos productos.
6. Coordinar la elaboración de matrices con el supervisor de producción y gerente.
7. Mantener limpia el área de trabajo.

8. Extrudir el plástico reciclado.
9 Dejar secar el plástico extruido
10. Moler el plástico extruido.
11. Elaborar las macetas con el plástico extruido.
12. Supervisar el trabajo del asistente.
Principales Relaciones Externas y para qué:
Principales Relaciones Internas y para qué:
Gerente General: Informar sobre el trabajo a realizar.
Secretaria Ejecutiva: Coordinar la búsqueda de matrices y moldes.
Asistente de diseño: Planificar el trabajo.
VI. Dimensiones
Se estable las responsabilidades sobre:
Los materiales a utilizar en el proceso de elaboración.
Las herramientas utilizadas.
Las máquinas.
El cumplimiento de la elaboración de moldes de nuevos exclusivos.
El buen estado de las matrices y moldes.
El cumplimiento de sus actividades.

3.6.10 Perfil puesto de: Supervisor de diseño

Perfil de puesto			
Código:	MA-P05	Fecha:	21 de agosto del 2017
Sección:	Diseño		
I. Identificación			
Denominación del puesto:	Supervisor de diseño		
Departamento:	Diseño		
Jefe inmediato:	Gerente General		
Descripción del puesto			
Elaborar nuevas matrices de productos de los diferentes portafolios y dar mantenimiento, además de realizar la transformación de plásticos en materia prima para la gama de productos irrompibles.			
II. Requisitos			
Instrucción básica:	Bachillerato		
Título en:	Bachillerato		
Conocimientos en:	Manejo de herramientas manuales y eléctricas.		
Experiencia:	No se requiere experiencia		
Actitudes:	Liderazgo		
	Creatividad		
	Innovación		
	Ética		
	Colaboración		
	Respeto		
	Servicio		

	Pensamiento crítico
	Comunicación
	Capacidad e planificar
	Trabajo en equipo
Responsabilidad de:	Elaborar los nuevos diseños de matrices
	Dar mantenimiento a las matrices actuales.
	Elaborar la materia prima para los productos irrompibles.
III. Condiciones de trabajo	
Ambiente de trabajo	
<p>El cargo será desarrollado en el área de diseño de la fábrica, ubicada en la ciudad de Cuenca, panamericana sur Km 17 vía a Girón, donde las temperaturas son bajas en ciertas épocas del año. En el lugar de trabajo debe dar todo lo necesario para una buena ejecución de las funciones como es: iluminación correcta, servicios básicos, limpieza en todas las áreas, excelente infraestructura y distribución adecuada de las instalaciones.</p>	
Exigencias físicas y mentales	
Esfuerzos físicos:	
<p>El esfuerzo moderado, debe trasladar las matrices de la bodega hacia la planta de producción, cargar materiales o herramientas para ejecutar las funciones.</p>	
Esfuerzos mentales:	
<p>El esfuerzo mental moderado, requieren elaborar modelos o matrices de acuerdo a las necesidades de los clientes con tan sólo descripciones verbales.</p>	
Riesgos laborales:	
Enfermedades por el clima de la zona	
Quemaduras producidas por la máquina extrusora.	

Cortes con herramientas de trabajo.

Caídas en las instalaciones.

3.6.11 Descripción: Asistente General

Formato para la descripción de puestos	
I. Identificación.	
Nombre:	Asistente
Ocupante:	Thalía Clavijo Guayara
Reporta a:	Gerente General
Centro de trabajo:	Área Administrativa
Fecha:	07 de julio del 2017
II. Propósito General.	
Promocionar la marca Maralto a través de páginas online y buscar potenciales clientes.	
III. Organigrama.	
<pre> graph TD GG[Gerente General] --> A[Asistente] GG --> SE[Secretaria Ejecutiva] A --> SP[Supervisor de Producción] A --> SM[Supervisor de mantenimiento] A --> SD[Supervisor de diseño] SP --> O1[Obrero 1] SP --> O2[Obrero 2] SP --> O3[Obrero 3] SP --> O4[Obrero 4] SM --> AM[Asistente de mantenimiento] SD --> AD[Asistente de diseño] GG --> C[Chofer] </pre>	
IV. Finalidades	
1. Promocionar la marca y lograr reconocimiento de los clientes.	

2. Ampliar el portafolio de clientes.
3. Brindar ayuda en las decisiones de planificación, organización, ejecución y control de las actividades.
4. Desarrollar nuevos proyectos para la fábrica.
V. Naturaleza y Alcance
A quien reporta el titular:
Gerente General
Otros cargos que reportan al mismo supervisor:
Secretaría Ejecutiva
Supervisor de Producción
Supervisor de Mantenimiento
Supervisor de diseño.
Chofer.
Obreros
Quienes reportan al titular con una breve descripción de sus responsabilidades:
Secretaria ejecutiva: Coordinar el trabajo para contactar a nuevos clientes.
Comités en los que participan:
Principales Actividades del Titular:
1. Mantener en constante actualización la página web de Maralto.
2. Realizar campañas de promoción de los productos y marca.
3. Contactar a clientes potenciales.
4. Brindar información de los productos a los clientes.
5. Realizar cotizaciones para los clientes.
6. Llevar el sistema de inventarios de materia prima y materiales.
7. Realizar las planificaciones de las fechas de entrega de los productos de acuerdo a los tiempos de producción.
8. Realizar cronogramas de actividades para la producción.
9. Realizar fichas de control de pago de deudas, determinar confiabilidad de

clientes
10. Actualizar lista de clientes en el sistema.
11. Manejo del inventario de productos en stock.
12. Mantener limpia el área de trabajo.
Principales Relaciones Externas y para qué:
Clientes: Ofertar el portafolio de productos.
Principales Relaciones Internas y para qué:
Gerente General: Organizar la planificación de trabajo.
Secretaría Ejecutiva: Comunicar las órdenes de pedidos y proceso para contacto.
Supervisor de Producción: Planificar el trabajo.
VI. Dimensiones
Se estable las responsabilidades sobre:
Computadora
Materiales y útiles de oficina.
Información de la fábrica y proyectos.
Planificación del tiempo de producción.
De cumplir con las actividades y obligaciones.

3.6.12 Perfil puesto de: Asistente General

Perfil de puesto			
Código:	MA-P06	Fecha:	21 de agosto del 2017
Sección:	Área Administrativa		
I. Identificación			
Denominación del puesto:	Asistente General		
Departamento:	Administrativo		
Jefe inmediato:	Gerente General		
Descripción del puesto			
<p>Promocionar la marca en las redes sociales y página web con el fin de ampliar el portafolio de clientes, contactar a potenciales, además elaborar estrategias de ventas, producción y mantener un control de la confiabilidad de los clientes en función a sus pagos.</p>			
II. Requisitos			
Instrucción básica:	Superior		
Título en:	Administración de Empresa		
Conocimientos en:	Sistemas Informáticos		
	Ventas		
	Producción		
	Sistemas contables		
	Psicología		
	Manejos de redes sociales		
Experiencia:	1 año		
	De experiencia en cargos similares		

Actitudes:	Creatividad
	Innovación
	Iniciativa
	Ética
	Colaboración
	Respeto
	Servicio
Competencias críticas	Trabajo en equipo
	Capacidad de negociación
	Creatividad
	Autocontrol
Responsabilidad de:	Ampliar el portafolio de clientes
	Mantener relaciones redituables con los clientes
	Manejo adecuado de la página o sitios web de la fábrica.
	Elaborar cronogramas adecuados para el trabajo.
	Mantener un stock de seguridad de las materias primas.
	Mantener en un mínimo posible la cantidad de inventario de productos.
III. Condiciones de trabajo	
Ambiente de trabajo	
El cargo será desarrollado en el área administrativa de la fábrica, oficinas administrativas ubicadas en la ciudad de Cuenca, panamericana sur Km 17 vía a Girón, donde las temperaturas son bajas en ciertas épocas del año. En el lugar de	

trabajo se dar todo lo necesario para una buena ejecución de las funciones como es: iluminación correcta, servicios básicos, limpieza en todas las áreas, excelente infraestructura y distribución adecuada de las instalaciones.

Exigencias físicas y mentales

Esfuerzos físicos:

Buen estado de salud por que debe mantener un control constante de inventarios y cronogramas de trabajos realizando continuas caminatas.

Esfuerzos mentales:

Esfuerzo alto debe elaborar campañas de promoción de marca y producto, además de la colaboración en el desarrollo de nuevos proyectos.

Riesgos laborales:

Accidentes producidos por caídas en las instalaciones.

Corte leves por la manipulación de las materias primas

Enfermedad por el clima de la zona.

3.6.13 Descripción: Asistente de mantenimiento

Formato para la descripción de puestos	
I. Identificación.	
Nombre:	Asistente de Mantenimiento
Ocupante:	Edison Velázquez
Reporta a:	Supervisor de Mantenimiento
Centro de trabajo:	Área de Mantenimiento
Fecha:	10 de julio del 2017
II. Propósito General.	
Dar mantenimiento para que la maquinaria este en buenas condiciones operativas.	
III. Organigrama.	
<pre> graph TD GG[Gerente General] --> A[Asistente] GG --> SE[Secretaria de Ejecutiva] GG --> SP[Supervisor de Producción] GG --> SM[Supervisor de mantenimiento] GG --> SD[Supervisor de diseño] GG --> C[Chofer] SP --> O1[Obrero 1] SP --> O2[Obrero 2] SP --> O3[Obrero 3] SP --> O4[Obrero 4] SM --> AM[Asistente de mantenimiento] SD --> AD[Asistente de diseño] </pre>	
IV. Finalidades	
1. Garantizar el funcionamiento correcto de las máquinas.	

2. Brindar el apoyo necesario para dar solución a los problemas.
V. Naturaleza y Alcance
A quien reporta el titular:
Supervisor de Mantenimiento
Otros cargos que reportan al mismo supervisor:
Supervisor de Producción.
Quienes reportan al titular con una breve descripción de sus responsabilidades:
Obreros: Coordinar el trabajo a ejecutar dependiendo de las necesidades que se presente en el área de producción.
Comités en los que participan:
Principales Actividades del Titular:
1. Ayudar en el mantenimiento de las máquinas y equipos.
2. Limpiar las máquinas y equipos cada determinado tiempo.
3. Brindar ayuda en el área de producción cuando se presente algún inconveniente.
4. Realizar los marcos de las matrices de los nuevos productos.
5. Realizar instalaciones eléctricas.
6. Realizar revisiones constantes de las instalaciones.
7. Mantener el área de trabajo limpia.
8. Ayudar en la instalación de las máquinas nuevas.
9. Ayudar en el embarque de paquetes para su entrega.
Principales Relaciones Externas y para qué:
Principales Relaciones Internas y para qué:
Supervisor de Mantenimiento: Coordinar el trabajo a realizar en el mantenimiento.
Supervisor de Producción: Brindar ayuda en la solución de dificultades.
Gerente General: Coordinar el trabajo y asignación de tareas.
Obreras: Obtener información directa de las dificultades presentadas.
VI. Dimensiones

Se estable las responsabilidades sobre:
Las herramientas que utiliza en el trabajo.
Los materiales utilizados.
El mantenimiento de las máquinas.
Cumplimiento correcto de las actividades.
El mantenimiento de las instalaciones de la fábrica.

3.6.14 Perfil puesto de: Supervisor de mantenimiento

Perfil de puesto			
Código:	MA-P07	Fecha:	22 de agosto del 2017
Sección:	Mantenimiento		
I. Identificación			
Denominación del puesto:	Asistente de mantenimiento		
Departamento:	Mantenimiento		
Jefe inmediato:	Supervisor de mantenimiento		
Descripción del puesto			
Ayudar en el mantenimiento de las máquinas, de colaborar en la instalación de nuevas máquinas y sus adaptaciones. Dar soluciones a problemas que se presenten en la planta de producción.			
II. Requisitos			
Instrucción básica:	Bachillerato		
Título en:	Bachillerato		
Conocimientos en:	Electricidad		
	Mecánica		
	Construcción		
Experiencia:	1 año		
	De experiencia en puestos similares		
Actitudes:	Iniciativa		
	Ética		
	Colaboración		
	Respeto		

	Servicio
	Disciplina
	Trabajo en equipo
	Pensamiento crítico
	Comunicación
	Creatividad
Responsabilidad de:	Dar mantenimiento constante a las máquinas
	Brindar ayuda cuando lo requieran en otras áreas.
	Dar mantenimiento de las instalaciones de la
	Fábrica
Condiciones de trabajo	
Ambiente de trabajo	
<p>El cargo será desarrollado en el área de mantenimiento de la fábrica, ubicada en la ciudad de Cuenca, panamericana sur Km 17 vía a Girón, donde las temperaturas son bajas en ciertas épocas del año. En el lugar de trabajo se dar todo lo necesario para una buena ejecución de las funciones como es: iluminación correcta, servicios básicos, duchas de agua caliente, cocina, limpieza en todas las áreas, excelente infraestructura y distribución adecuada de las instalaciones.</p>	
Exigencias físicas y mentales	
Esfuerzos físicos:	
<p>Buen estado de salud físico y corporal para desarrollar las funciones como movilizar máquinas, instalaciones y dar mantenimiento.</p>	
Esfuerzos mentales:	
<p>El esfuerzo mental necesario es bajo debido a que debe basarse en las órdenes a cumplir.</p>	
Riesgos laborales:	

Caídas cuando esté dando mantenimiento de las instalaciones de la fábrica
Cortes de extremidades al momento de dar mantenimiento.
Golpes producidos por el traslado de máquinas.
Enfermedades por el clima de la zona
Accidentes al momento de realizar las instalaciones eléctricas.

3.6.15 Descripción: Asistente de diseño

Formato para la descripción de puestos	
I. Identificación.	
Nombre:	Asistente de diseño
Ocupante:	Freddy Zambrano
Reporta a:	Supervisor de Diseño
Centro de trabajo:	Área de diseño
Fecha:	11 de julio del 2017
II. Propósito General.	
Brindar ayuda en el cumplimiento de los pedidos de diseños exclusivos.	
III. Organigrama.	
<pre> graph TD GG[Gerente General] --> A[Asistente] GG --> SE[Secretaria de Ejecutiva] GG --> SP[Supervisor de Producción] GG --> SM[Supervisor de mantenimiento] GG --> SD[Supervisor de diseño] GG --> C[Chofer] SP --> O1[Obrero 1] SP --> O2[Obrero 2] SP --> O3[Obrero 3] SP --> O4[Obrero 4] SM --> AM[Asistente de mantenimiento] SD --> AD[Asistente de diseño] </pre>	

IV. Finalidades
1. Brindar la ayuda necesaria para el cumplimiento de los pedidos nuevos.
2. Mantenimiento de las matrices y moldes.
V. Naturaleza y Alcance
A quien reporta el titular:
Supervisor de diseño
Otros cargos que reportan al mismo supervisor:
Gerente General
Secretaría Ejecutiva
Supervisor de producción
Obreros
Quienes reportan al titular con una breve descripción de sus responsabilidades:
Secretaría Ejecutiva: Comunicar los pedidos de los productos y ordenar la búsqueda de las matrices o moldes.
Obreros: Comunicar sobre algún inconveniente.
Comités en los que participan:
Principales Actividades del Titular:
1. Ayudar en la elaboración de las nuevas matrices.
2. Dar mantenimiento a las matrices o moldes existentes.
3. Coordinar los pedidos de los clientes con la secretaria.
4. Buscar las matrices y moldes de los pedidos de los clientes.
5. Entregar las matrices a las obreras.
6. Colocar las matrices utilizados en la bodega.
7. Extrudir el plástico reciclado.
8. Dejar secar el plástico extruido
9. Moler el plástico extruido.
10. Elaborar las macetas con el plástico reciclado.
Principales Relaciones Externas y para qué:

Principales Relaciones Internas y para qué:
Supervisor de diseño: Coordinar el trabajo a realizar.
Gerente General: Supervise el trabajo ejecutado.
Secretaria Ejecutiva: Determinar las matrices o moldes necesarios para iniciar la producción.
VI. Dimensiones
Se estable las responsabilidades sobre:
Las herramientas
Los materiales
El mantenimiento de las matrices y moldes.
La elaboración de los nuevos productos.
La elaboración de las macetas.
La entrega correcta de las matrices o moldes para la producción.
El cumplimiento de las actividades asignadas a su puesto.

3.6.16 Perfil puesto de: Asistente de diseño

Perfil de puesto			
Código:	MA-P08	Fecha:	22 de agosto del 2017
Sección:	Diseño		
I. Identificación			
Denominación del puesto:	Asistente de diseño		
Departamento:	Diseño		
Jefe inmediato:	Supervisor de diseño		
Descripción del puesto			
Colaborar en la elaboración de los nuevas matrices para los productos, dar mantenimiento} y elaborar materia prima para los productos irrompibles.			
II. Requisitos			
Instrucción básica:	Bachillerato		
Título en:	Bachillerato		
Conocimientos en:	Manejo de herramientas manuales y eléctricas.		
Experiencia:	No se requiere experiencia		
Actitudes:	Creatividad		
	Iniciativa		
	Ética		
	Colaboración		
	Respeto		
	Servicio		
	Disciplina		
	Trabajo en equipo		
	Comunicación		

	Pensamiento crítico
Responsabilidad de:	Dar mantenimiento de las matrices disponibles
	Ayudar en la elaboración de nuevas matrices.
	Elaborar la materia prima para los productos irrompibles
III. Condiciones de trabajo	
Ambiente de trabajo	
<p>El cargo será desarrollado en el área de diseño de la fábrica, ubicada en la ciudad de Cuenca, panamericana sur Km 17 vía a Girón, donde las temperaturas son bajas en ciertas épocas del año. En el lugar de trabajo se dar todo lo necesario para una buena ejecución de las funciones como es: iluminación correcta, servicios básicos, duchas de agua caliente, cocina, limpieza en todas las áreas, excelente infraestructura y distribución adecuada de las instalaciones.</p>	
Exigencias físicas y mentales	
Esfuerzos físicos:	
<p>El esfuerzo físico moderado debe trasladar las matrices de la bodega hacia la planta de producción y cargar ciertos materiales o herramientas para ejecutar las funciones.</p>	
Esfuerzos mentales:	
<p>Se requiere un esfuerzo mental bajo, recibirá órdenes y dará soluciones a problemas simples.</p>	
Riesgos laborales:	
Enfermedades por el clima de la zona	
Quemaduras producidas por la máquina extrusora.	
Cortes cuando se esté utilizando las herramientas de trabajo.	
Caídas en las instalaciones.	

3.6.17 Descripción: Obreros

Formato para la descripción de puestos	
I. Identificación.	
Nombre:	Obreros
Ocupante:	
Obrero 1	Nelly Uñizaca
Obrero 2	Verónica Guapinaula
Obrero 3	Mayra Guapinaula
Obrero 4	Vanesa Chuchuca
Reporta a:	Supervisor de Producción
Centro de trabajo:	Área de Producción
Fecha:	12 de julio del 2017
II. Propósito General.	
Cumplir con las órdenes de producción establecidas.	
III. Organigrama.	
<pre> graph TD General[General] --> Asistente[Asistente] General --> Secretaria[Secretaria Ejecutiva] Asistente --> SupervisorProduccion[Supervisor de Producción] Asistente --> SupervisorMantenimiento[Supervisor de mantenimiento] Asistente --> SupervisorDiseño[Supervisor de diseño] Asistente --> Chofer[Chofer] SupervisorProduccion --> Obrero1[Obrero 1] SupervisorProduccion --> Obrero2[Obrero 2] SupervisorProduccion --> Obrero3[Obrero 3] SupervisorProduccion --> Obrero4[Obrero 4] SupervisorMantenimiento --> AsistenteMantenimiento[Asistente de mantenimiento] SupervisorDiseño --> AsistenteDiseño[Asistente de diseño] </pre>	

IV. Finalidades
1. Ejecutar la planificación de las órdenes de producción.
2. Garantizar un excelente producto.
V. Naturaleza y Alcance
A quien reporta el titular:
Supervisor de Producción
Otros cargos que reportan al mismo supervisor:
Quienes reportan al titular con una breve descripción de sus responsabilidades:
Comités en los que participan:
Principales Actividades del Titular:
1. Recibir las órdenes de producción.
2. Coordinar al trabajo con la supervisora y obreras.
3. Determinar la cantidad necesaria de láminas de plástico para cumplir con el pedido.
4. Trasladar desde la bodega la materia prima para elaborar los productos.
5. Cortar las láminas de acuerdo al tamaño necesarios..
6. Trasladar las láminas hasta la máquina termoformadora.
7. Revisar los manuales de procesos para determinar el tiempo en el horno y ventilación de las láminas termoformadas.
8. Revisar la calidad de los productos elaborados.
9. Trasladar los productos hacía la máquina cortadora.
10. Cortar los filos sobrantes de las láminas termoformadas.
11. Trasladar hacía la máquina perforadora.

12. Perforar los productos.
13. Contar las unidades elaboradas.
14. Empaquetar las unidades del pedido.
15. Colocar los paquetes en el camión para su respectiva entrega.
16. Descargar y colocar en bodega la materia prima.
17. Comunicar al supervisor las necesidades de materiales y herramientas en la planta de producción.
18. Moler los residuos sobrantes de plástico de los productos elaborados.
19. Colocar el plástico molido en quintales y pesar.
20. Colocar en la bodega los quintales de plástico molido.
Principales Relaciones Externas y para qué:
Cientes: Realizar las entregas de productos cuando llegan a retirar de la fábrica.
Principales Relaciones Internas y para qué:
Supervisor de Producción: Coordinar el trabajo y cumplimiento de los pedidos.
Secretaria Ejecutiva: Comunicar cualquier inconveniente y necesidad.
Gerente General: Comunicar cualquier inconveniente o solicitud.
Supervisor de Mantenimiento: Coordinar el mantenimiento de las máquinas.
VI. Dimensiones
Se estable las responsabilidades sobre:
El cumplimiento de las órdenes de producción.
Tiempos de producción establecidos.
Los materiales y materias primas utilizadas.
Las máquinas utilizadas en el proceso de producción.
La calidad de los productos elaborados.
El área de producción limpia.
Empaquetar la cantidad exacta de productos de acuerdo a la orden de pedido.
El cumplimiento de sus funciones.

3.6.18 Perfil puesto de: Obrero 1

Perfil de puesto			
Código:	MA-P09	Fecha:	23 de agosto del 2017
Sección:	Producción		
I. Identificación			
Denominación del puesto:	Obreros		
Departamento:	Producción		
Jefe inmediato:	Supervisor de Producción		
Descripción del puesto			
Elaborar la transformar de la materia prima en productos terminados por medio de los procesos establecidos y cumpliendo con los estándares de calidad, realizando las ordenes de producción en las fechas establecidas.			
II. Requisitos			
Instrucción básica:	Bachillerato		
Título en:	Bachillerato		
Conocimientos en:	Uso de herramientas manuales y eléctricas		
Experiencia:	No se requiere experiencia		
Actitudes:	Iniciativa		
	Ética		
	Colaboración		
	Respeto		
	Servicio		
	Disciplina		

	Trabajo en equipo
	Comunicación
	Pensamiento crítico
Responsabilidad de:	Cumplir con las ordenes de producción
	Entregar los pedidos en las fechas establecidas
	Cumplir con los estándares de calidad
	Cuidar su seguridad personal
III. Condiciones de trabajo	
Ambiente de trabajo	
<p>El cargo será desarrollado en el área de producción de la fábrica, ubicada en la ciudad de Cuenca, panamericana sur Km 17 vía a Girón, donde las temperaturas son bajas en ciertas épocas del año. En el lugar de trabajo se dar todo lo necesario para una buena ejecución de las funciones como es: iluminación correcta, servicios básicos, duchas de agua caliente, cocina, limpieza en todas las áreas, excelente infraestructura y distribución adecuada de las instalaciones.</p>	
Exigencias físicas y mentales	
Esfuerzos físicos:	
<p>Buen estado de salud para ejecutar las tareas asignadas a su cargo, realizar fuerzas para poder almacenar las materias primas en bodega, manejar las máquinas y colocar los paquetes en el carro para su posterior entrega.</p>	
Esfuerzos mentales:	
<p>El esfuerzo a realizar es bajo, deben cumplir con parámetros ya establecidos.</p>	
Riesgos laborales:	

Quemaduras producidas por los hornos de termoformación.
Caídas
Enfermedades por el clima de la zona.
Cortes producidos por las máquinas cortadoras o cuchillas.
Pierda de extremidades por cortes o mutilación producido por la guillotina, molinos, perforadoras.

3.6.19 Descripción: Chofer

Formato para la descripción de puestos	
I. Identificación.	
Nombre:	Chofer
Ocupante:	Esteban Álvarez
Reporta a:	Gerente General
Centro de trabajo:	
Fecha:	14 de julio del 2017
II. Propósito General.	
Traslado de la materia prima y entrega de pedidos a los clientes.	
III. Organigrama.	
<pre> graph TD GG[Gerente General] --> A[Asistente] GG --> SE[Secretaria de Ejecutiva] GG --> SP[Supervisor de Producción] GG --> SM[Supervisor de mantenimiento] GG --> SD[Supervisor de diseño] GG --> C[Chofer] SP --> O1[Obrero 1] SP --> O2[Obrero 2] SP --> O3[Obrero 3] SP --> O4[Obrero 4] SM --> AM[Asistente de mantenimiento] SD --> AD[Asistente de diseño] </pre>	
IV. Finalidades	
1. La entrega de pedidos a los clientes a tiempo.	

2. Trasladar la materia prima hacía la fábrica.
3. Movilizar a las personas hacía los lugares establecidos.
V. Naturaleza y Alcance
A quien reporta el titular:
Gerente General.
Otros cargos que reportan al mismo supervisor:
Asistente General
Supervisor de Producción
Supervisor de Mantenimiento
Supervisor de diseño.
Chofer.
Obreros
Asistentes
Quienes reportan al titular con una breve descripción de sus responsabilidades:
Obreras: Planificar las entregas de pedidos.
Comités en los que participan:
Principales Actividades del Titular:
1. Trasladar los paquetes con los productos a las empresas de transporte para enviarlos.
2. Entregar a los clientes los pedidos siempre y cuando estén en la ciudad.
3. Recibir las materias primas enviadas por los promovedores.
4. Verificar el buen estado y cantidad de las materias primas.
5. Trasladas las materias primas hacía la fábrica.
6. Trasladar a las personas cuando sea necesario.
7. Realizar las compras de productos determinados y necesarios para la fábrica.
Principales Relaciones Externas y para qué:
Clientes: Realizar la entrega de los pedidos.
Empresas de transporte: Recibir materia prima y enviar los paquetes de pedidos.

Principales Relaciones Internas y para qué:
Gerente General: Asignarle tareas necesarias a cumplir en el día.
Secretaria Ejecutiva: Coordinar la compra de materiales necesarios y la entrega o envío de pedidos.
VI. Dimensiones
Se estable las responsabilidades sobre:
El camión.
El auto.
Los paquetes de los pedidos.
La materia prima.
El dinero asignado para las compras o pagos.
Entrega a tiempo de los pedidos.
Traslado de la materia prima.
El buen estado de los carros de la fábrica.

3.6.20 Perfil puesto de: Chofer

Perfil de puesto			
Código:	MA-P13	Fecha:	23 de agosto del 2017
Sección:			
I. Identificación			
Denominación del puesto:	Chofer		
Departamento:			
Jefe inmediato:	Gerente General		
Descripción del puesto			
Realizar las entregas de los pedidos a clientes en la ciudad o en enviar a otras ciudades del país, además recibir y trasladar la materia prima, realizar compras o pagos cuando sea necesario.			
II. Requisitos			
Instrucción básica:	Bachillerato		
Título en:	Licencia profesional tipo E		
Conocimientos en:	Mecánica automotriz		
	Leyes de tránsito		
Experiencia:	2 años		
	De experiencia		
Actitudes:	Iniciativa		
	Ética		
	Colaboración		
	Tolerancia		

	Respeto
	Servicio
	Disciplina
	Comunicación
	Capacidad de planificar
	Trabajo en equipo
Responsabilidad de:	Entregar los pedidos a los clientes.
	Los vehículos de la fábrica
	La seguridad de los pasajeros.
	Cuidar el buen estado de los vehículos.
III. Condiciones de trabajo	
Ambiente de trabajo	
<p>El trabajo se desarrolla en las instalaciones de la fábrica ubicadas en la ciudad de Cuenca en la panamericana sur Km 17 vía a Girón, donde las temperaturas son bajas en ciertas épocas del año, su trabajo se realiza en función a viajes de entrega de los productos a clientes en la ciudad de Cuenca o realizar envíos para otras ciudades.</p> <p>En las instalaciones de la fábrica se brinda todo lo necesario para una buena ejecución como iluminación correcta, todos los servicios básicos, limpieza e higiene en toda la área, además se cuenta con una excelente infraestructura y adecuada distribución de las instalaciones para evitar movimientos innecesarios.</p>	
Exigencias físicas y mentales	
Esfuerzos físicos:	
Esfuerzo físico modelados se requiere entregar los paquetes de productos a clientes.	
Esfuerzos mentales:	
El esfuerzo mental alto se necesita mucha concentración al momento de conducir los vehículos.	

Riesgos laborales:
Muerte producida por accidentes.
Accidentes vehiculares.
Golpes producidos por el traslado de los paquetes.
Caídas por entrega de paquetes.
Enfermedades por el clima de la zona

Conclusiones

Como conclusión se establece que la recolección de datos se la realizó por medio de encuestas y entrevistas para detallar en el manual, que sirva de aporte en las decisiones de la administración, se distribuya de manera equitativa las actividades a ejecutar evitando la sobre carga de trabajo para ciertos empleados. Además se pudo observar el buen ambiente de trabajo, compañerismo y compromiso para la ejecución del trabajo, cumpliendo así con los clientes.

En la recopilación de información se observó que la mayoría de los empleados sólo han culminado la primaria, creandose vacios de conocimientos que deben ser llenados por medio de capacitaciones o cursos con el fin de mejorar. Una de las cosas más relevantes es que muchos de los empleados actuales no cumplen con los requisitos que se han establecido en los perfiles, Maralto ha brindado los conocimientos que poseen actualmente sobre el trabajo.

Conclusiones generales

Después de la elaboración del Manual Orgánico Funcional para Maralto se procede a establecer las siguientes conclusiones:

- El Manual Orgánico Funcional es un aporte para todas las empresas, ayuda en la distribución de las actividades. ejecutar un mejor control de las actividades a desarrollar el personal, lograr un equilibrio en la asignación de funciones con lo cual los empleados se sientan conformes evitando la sobre carga de trabajo, además ayuda a conocer las actividades determinantes que afectan el rendimiento y cumplimiento de la actividad empresarial.
- La metodogías han permitido viabilizar la elaboración del Manual permito una conocimieto real de funciones de cada empleado en Maralto, los requisitos a cumplir.
- El Manual realizado ha contribuido de manera muy importante para la empresa al poder contar con un documento en el que se pueden guiar y considerar para llevar a cabo una implementación exitosa de sus objetivos. Nos deja muchas cosas importantes que reflexionar y muchas otras como puntos importantes para llevar a cabo un buen trabajo.
- Como mencionamos a lo largo de este documento uno de los problemas más frecuentes para que una empresa no cumpla con el objetivo para el cual fue creado es que la implementación del Manual Orgánico Funcional no sea exitosa, y la mayor causa para que una implementación fracase es hacer a un lado su aplicación, ya que entonces la empresa se desarrollada sin tener una guía.
- Conforme se realizó este trabajo me percate de muchas cosas que antes no había considerado, que ignoraba. La importancia de saber las necesidades de la gente, también pude detectar algunos puntos clave para afianzar muchos procesos, detectar áreas de oportunidad para mejorar el servicio en los distintos departamentos de la empresa, tener una visión más clara de la funcionalidad de la misma, saber que con mejoras estratégicas se pueden llegar muy lejos y pueden ser parte de un nuevo trabajo que realizaré con gusto.

Recomendaciones

Una vez concluido el trabajo puedo recomendar lo siguiente:

- La aplicación inmediata del Manual Orgánico Funcional para equilibrar la distribución de las actividades y mejor el control.
- Entregar a cada empleado una copia del Manual Orgánico Funcional y socializar su aplicación para brindar la información correspondiente a los puestos en donde se desempeñan.
- Realizar retroalimentaciones periódica del Manual Orgánico Funcional,
- Realizar actualizaciones del manual orgánico cada dos años, de acuerdo a los cambios y necesidades existentes en los puestos de trabajo.
- Apoyar a todos los empleados para que cumplan con los requisitos establecidos en los perfiles de puestos del Manual Orgánico Funcional.

Bibliografía

ALLES, Martha, (2011). *Re: Términos a tener en cuenta en análisis y descripción de puestos*. Recuperado de

<http://www.marthaalles.com/la-mirada-de-martha-alles-nota.php?n=84&T%E9rminos+a+tener+en+cuenta+en+an%E1lisis+y+descripci%F3n+de+puestos>

Chiavenato. (2011). *Re: Administración de Recursos Humanos*. México: McGRAW-HILL

Diario Córdoba. (2008). *Re: Un estudio señala las diferencias entre el hombre y la mujer en el trabajo*. Recuperado de

http://www.diariocordoba.com/noticias/cordobalocal/estudio-senala-diferencias-hombre-mujer-trabajo_382000.html

DESSLER Gary, VARELA Ricardo, (2011). *Re: Administración de Recursos Humanos enfoque Latinoamerica*. México: PEARSON EDUCACIÓ.

Huertas, Olmos, Ruíz y Padilla, (2013). *Re: Gestión de recursos humanos [Comentario de foro en línea]*. Recuperado de

<http://search.proquest.com/results.expandedbasicsearchbox.searchform>

Infoservi: *Re: Resumen de Administración del personal y Recursos Humanos*. Recuperado de

http://www.infoservi.com/infoservi/descargas/16_Analisis_Y_Disenio_De_Puestos_De_Tra_bajo.pdf

Maralto. (2012). *Re: Información Empresarial*. Recuperado de

<http://www.maralto.info/>

Real Academia Española, *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de

<http://dle.rae.es/>

Saravia Martinez, Cesar, [s.a.]. *250 Charlas de seguridad de cinco minutos*. Recuperado de

[http://www.academia.edu/9927662/250 CHARLAS DE SEGURIDAD DE CINCO MINUTOS](http://www.academia.edu/9927662/250_CHARLAS_DE_SEGURIDAD_DE_CINCO_MINUTOS)

Simca. [s.a.]. Re: *Cursos* Recuperado de

<https://www.simcacorp.com.mx/bienvenidos.html>

Universidad del Azuay. [s.a.]. Re: *Manual Orgánico Funcional*.

Vélez, Jaime, (2000), .Re: *Módulo de Gestión de Talento Humano I*.

Anexos

Anexo 1



MARALTO
Bandejas Plásticas y Semilleros Multiuso

2017

Acta de Reunión Maralto

Lugar: Cuenca, Panamericana Sur 17, Vía Cuenca Girón.

Fecha: 15 de junio del 2017

Hora: 17H00

Asistencia

Asistentes:

Nombre	Asistencia
Néstor Sigcha	X
Noemí Uñizaca	X
Nelly Uñizaca	X
Diana Valladares	X
Edison Velázquez	X
Freddy Zambrano	X
Vanesa Chuchuca	X
Mayra Guapinaula	X
Verónica Guapinaula	X
Esteban Alvarez	X
Thalia Clavijo	X
Belgica Torres	X
Marcelo Alvarez	X

Panamericana Sur Km. 17 vía Cuenca- Girón
Tel. 072330-242 Fax 072330-438 Cel. 0999646511
E-mail: maraltoventas@gmail.com
Web: www.maralto.info
Cuenca-Ecuador

MARALTO

Bandejas Plásticas y Semilleros Multiuso



Orden del día.

1. Saludo a los miembros de la fábrica por parte del gerente.
2. Explicación breve del trabajo va a ejecutar.
3. Presentación de la persona que va a ejecutar el trabajo Sr. Thalía Clavijo Guayara.
4. Presentación del trabajo: objetivos, metodología de trabajo.
5. Presentación de manera individual de los miembros
6. Clausura de la sesión.

Panamericana Sur Km. 17 vía Cuenca- Girón
Tel. 072330-242 Fax 072330-438 Cel. 0999646511
E-mail: maraltoventas@gmail.com
Web: www.maralto.info
Cuenca-Ecuador

Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 21 de abril de 2017, conoció la petición de la estudiante **THALÍA ESTEFANÍA CLAVIJO GUAYARA** con código **67559**, que presenta el diseño de su trabajo de titulación denominado: **"ELABORACION DEL MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL PARA MARALTO"**, presentado previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial.- El Consejo de Facultad acogió el informe de la Junta Académica de Administración de Empresas y resolvió aprobar el diseño. Designa como **Director al ingeniero Jaime Vélez Arízaga** y como miembros del Tribunal Examinador a la Psic. María Isabel Arteaga Ortiz e ingeniero Álvaro Álvarez Idrovo.- En esta misma sesión el Consejo de Facultad fija como plazo para la entrega del trabajo de titulación, seis meses contados desde la fecha de su aprobación, esto es hasta el **21 DE OCTUBRE DE 2017**, debiendo el Director presentar a la Junta Académica, dos informes bimensuales del desarrollo del trabajo de titulación.

Cuenca, abril 24 de 2017



Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad de
Ciencias de la Administración

mjmr/

CONVOCATORIA

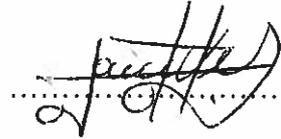
Por disposición de la Junta Académica de Administración de Empresas, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación : "ELABORACION DE UN MANUAL ORGANICO FUNCIONAL PARA MARALTO", presentado por la estudiante **Thalia Estefanía Clavijo Guayara** con código 67559, previa a la obtención del grado de Ingeniera Comercial, para el día **MARTES 28 DE MARZO DE 2017 A LAS 20h00.**

Cuenca, 21 de marzo de 2017

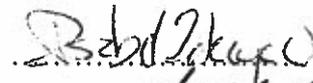


Dra. Jenny Rios Coello
Secretaria de la Facultad

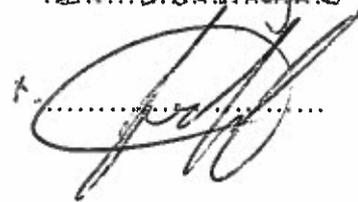
Ing. Jaime Vélez Arízaga ✓



Psic. María Isabel Arteaga Ortiz ✓



Eco. Álvaro Álvarez Idrovo



Por favor estar presente el día 28/03/17
a las 20h00 en la sala

Comunicado
22-11-2017
h00

FECHA: 21-03-2017

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ESTUDIANTE: THALIA CLAVIJO GUAYARA

Proceso tres titulacion





Oficio: Revisión Trabajo Titulación (UTE)

RE-EST-20
Versión 01
08/08/2016

Escuela de Administración
de Empresas

Almacenamiento	Retención	Disposición final
F: UDA Calidad/Estudiantes/Unidad de Titulación Especial/ Registros	5 años	Almacenar en nube de respaldos

Oficio: EA-1155-2017-UDA
Cuenca, 20 de marzo de 2017

Ingeniero
OSWALDO MERCHÁN
Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración
Ciudad.

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por **Thalia Clavijo Guayara**, tema: **ELABORACIÓN DEL MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL PARA MARALTO**, informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la "Guía para la elaboración y presentación de la denuncia/protocolo de trabajo de titulación".

Director: Ing. Jaime Velez Arizaga.
Tribunal sugerido: Psic. María Isabel Arteaga Ortíz.
Ing. Álvaro Álvarez Idrovo.

Atentamente,

ING. MARIA JOSE GONZALEZ
Coordinadora de la Junta de Administración
Universidad del Azuay



ACTA

SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

1.1 Nombre del estudiante: Thalía Estefanía Clavijo guayara
Código 67559

1.2 Director sugerido: Ing. Jaime Vélez Arizaga ✓

1.3 Codirector (opcional): _____

1.4 Tribunal: Psic. María Isabel Arteaga Ortiz / Ing. Álvaro Álvarez Idrovo

1.5 Título propuesto: : "Elaboración de un Manual Orgánico Funcional para Maralto"

1.6 Resolución:

1.6.1 Aceptado sin modificaciones _____

1.6.2 Aceptado con las siguientes modificaciones:

Objetivos Específicos a añadir en objetivo:

Conocer las capacidades individuales de los empleados.

y también describir los puestos por elaboraciones de Pruebas.

- Responsable de dar seguimiento a las modificaciones: Ing. Humberto Jaramillo Granda

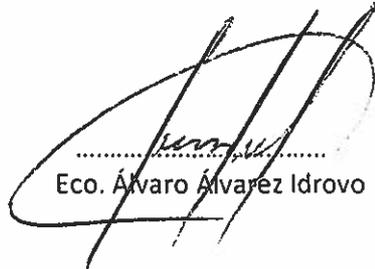
1.6.3 No aceptado

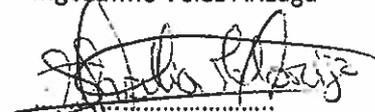
- Justificación:

Tribunal


Ing. Jaime Vélez Arizaga


Psic. Ma. Isabel Arteaga Ortiz


Eco. Álvaro Álvarez Idrovo


Srta. Thalía Estefanía Clavijo Guayara

Dra. Jenny Ríos Coello
Secretario de Facultad

Fecha de sustentación: Martes 28 de marzo de 2017 a las 20h00



RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

1.1 Nombre del estudiante: Thalía Estefanía Clavijo Guayara

1.1.1 Código 67559

1.2 Director sugerido: Ing. Jaime Vélez Arízaga

1.3 Codirector (opcional):

1.4 Título propuesto: "Elaboración de un Manual Orgánico Funcional para Maralto"

1.5 Revisores (tribunal): Psic. María Isabel Arteaga Ortiz / Ing. Álvaro Álvarez Idrovo

1.6 Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple	Observaciones (*)
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	✓			
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?	✓			
3. ¿Es conciso?	✓			
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	✓			
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	✓			
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	✓			
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	✓			
Problemática y/o pregunta de investigación				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓			
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓			
Hipótesis (opcional)				
10. ¿Se expresa de forma clara?				N/A
11. ¿Es factible de verificación?				N/A
Objetivo general				
12. ¿Concuerda con el problema formulado?	✓			
13. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓			
Objetivos específicos				
14. ¿Concuerdan con el objetivo	✓			



Guía para Trabajos de Titulación

1. Protocolo/Rúbrica

general?				
15. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	✓			
Metodología				
16. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	✓			
17. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	✓			
18. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	✓			
19. ¿Los datos, materiales y actividades mencionadas son adecuados para resolver el problema formulado?	✓			
Resultados esperados				
20. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	✓			
21. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	✓			
22. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	✓			
23. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	✓			
Supuestos y riesgos				
24. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes?	✓			
25. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	✓			
Presupuesto				
26. ¿El presupuesto es razonable?	✓			
27. ¿Se consideran los rubros más relevantes?	✓			
Cronograma				
28. ¿Los plazos para las actividades son realistas?	✓			
Referencias				
29. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	✓			
Expresión escrita				
30. ¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	✓			
31. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?		✓		

(*) Breve justificación, explicación o recomendación.

- Opcional cuando cumple totalmente,

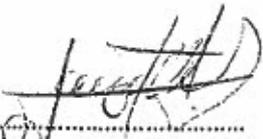


- Obligatorio cuando cumple parcialmente y NO cumple.

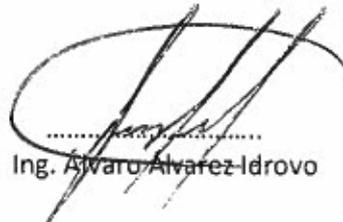
.....

.....

.....


.....
Ing. Jaime Vélez Arízaga


.....
Psic. Ma. Isabel Arteaga Ortiz


.....
Ing. Alvaro Alvarez Idrovo



Cuenca, 16 de marzo del 2017

Ingeniero,

Oswaldo Merchán Manzano

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Estimado Señor Decano, yo Thalía Clavijo Guayara con C.I. 0604821470, código estudiantil 67559; estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, solicito muy comedidamente a usted la aprobación del protocolo de trabajo de titulación con el tema "ELABORACIÓN DEL MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL PARA MARALTO" previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial para lo cual adjunto la documentación respectiva.

Por la favorable acogida que brinde a la presente, anticipo mi agradecimiento.

Atentamente:

Thalía Clavijo Guayara
Estudiantes de la Escuela de Administración de Empresas

Nº 0788724

Cuenca, 19 de abril del 2017

Ingeniero,

Oswaldo Mércan Manzano

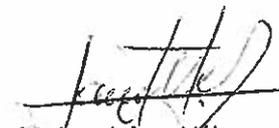
**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

Respetado Ingeniero,

Yo Ing. Jaime Vélez informo que he revisado el protocolo de trabajo de titulación en los que se ha realizado los cambios, que se recomendó el día de la sustentación del tema "**ELABORACIÓN DEL MANUEL ORGÁNICO FUNCIONAL**", realizado por la estudiante Thalía Clavijo, los cuales he verificado que se han realizado en conformidad con las recomendaciones del tribunal.

Por la favorable acogida que brinde a la presente, anticipo mi agradecimiento.

Atentamente:


Ing. Jaime Vélez

Cuenca, 16 de marzo del 2017

Ingeniero,

Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Respetado Ingeniero,

Yo, Jaime Vélez Ing. informo que he revisado el protocolo de trabajo de titulación elaborado previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial denominado, **"ELABORACIÓN DEL MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL"**, realizado por la estudiante Thalía Clavijo Guayara, con código estudiantil 67559, protocolo que a mi criterio, cumple con los lineamientos y requerimientos de la carrera.

Por lo expuesto, me permito sugerir que sea considerado para la sustentación del mismo,

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente



Ing. Jaime Vélez



Bandejas Plásticas y Semilleros Multiuso

Cuenca, 16 de marzo del 2017

Ingeniero

Osvaldo Merchán Manzano
Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración

De mi mayor consideración:

AUTORIZACIÓN

Por medio de la presente, me dirijo a usted muy respetuosamente para autorizar a la Srta. Thalía Clavijo Guayara con CI. 0604821470 estudiante de la Universidad del Azuay de la carrera de Administración de Empresas para la realización del trabajo de titulación con el tema "Elaboración del Manual Orgánico Funcional" en cual se aplicará a nuestra empresa Maralto.

El trabajo de titulación a realizar con lleva en la elaboración de la descripción de los puestos y desarrollo de los perfiles de los cargos con los que cuenta la empresa en la actualidad, por lo que autorizo y acepto la realización.

Esperando de usted la aceptación a mi pedido, me comprometo a brindar la información necesaria para que se pueda desarrollar el trabajo de titulación con éxito.

Atentamente:
Ing. Marcelo Álvarez Toral
Gerente General
MARALTO



1 | 1

Panamericana Sur Km. 17 vía Cuenca- Girón
Telf. 072330-242 Fax 072330-438 Cel. 0999646511

E-mail: maraltoventas@gmail.com

Web: www.maralto.info

Cuenca-Ecuador



DOCTORA JENNY RIOS COELLO, SECRETARIA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

CERTIFICA:

Que, el señor **CLAVIJO GUAYARA THALIA ESTEFANIA**, con código **67559**,
alumno de la escuela de **ADMINISTRACION DE EMPRESAS**, tiene aprobado más del
80% de los créditos de su malla de estudios.

Que, al señor **CLAVIJO GUAYARA THALIA ESTEFANIA**, le falta aprobar las
Pasantías para finalizar sus estudios.

Cuenca, 15 de marzo de 2017

Derecho No. 001-002-000056027
mjmr.-

UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
FACULTAD DE
ADMINISTRACION
SECRETARIA



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

UNIVERSIDAD DEL AZUAY



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

**Facultad de Ciencias de la
Administración
Escuela de Administración de
Empresas**

Protocolo trabajo de titulación

**Título: Elaboración del Manual Orgánico
Funcional para Maralho**

Nombre del estudiante: Thalía Clavijo

Director sugerido: Ingeniero Jaime Vélez

Cuenca – Ecuador

2017

Instituto de Estadística
de 1953 (I.E. 1953)

Nº

0791992



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

1. Datos generales

1.1 Nombre del estudiante: Clavijo Guayara Thalía Estefanía

1.1.1 Código: ua067559

1.1.2 Contacto:

Teléfono convencional: 2861247

Celular: 0998760474

Correo Electrónico: talvestefv@hotmail.com

1.2 Director sugerido:

Apellidos y Nombre: Vélez Jaime Ingeniero

1.2.1 Contacto:

Celular: 0993170136

Correo Electrónico: jvelez@uazuay.edu.ec

1.3 Co-director sugerido:

Apellidos y Nombre:

1.3.1 Contacto:

Celular:

Correo Electrónico:

1.4 Asesor metodológico:

1.5 Tribunal designado:

1.6 Aprobación:

1.7 Línea de Investigación de la carrera:

Organización y dirección de empresas

1.7.1 Código UNESCO:

5311.04

Modelos de negocio

1.7.2 Tipo de trabajo:

a) Modelos de negocios

1.8 Área de estudio: Recursos Humanos

1.9 Título propuesto: Elaboración del Manual Orgánico Funcional para Maralto

1.10 Subtítulo:

1.11 Estado del proyecto: Nuevo

Nº 0791979

2. Contenido

2.1 Motivación de la investigación

Maralto, es una empresa que lleva funcionando desde el año 2000 en la fabricación de bandejas de plástico, semilleros multiuso y otros productos en plásticos, la cual ofrece sus productos a nivel de la provincia y también a otras. Pero a pesar de ser una empresa con una participación representativa, no ha desarrollado un manual orgánico funcional en el que se describa los cargos con los que cuenta la empresa y funciones que se debe cumplir.

Por lo cual me he visto motivada e identificando la necesidad de Maralto, en desarrollar un manual el que contendrá la descripción de los cargos, las funciones de los empleados y el desarrollo de los perfiles de los puestos, para que la empresa pueda controlar el cumplimiento de las actividades y tareas asignadas a cada empleado y además contar con personas calificadas dentro de la fábrica.

2.2 Problemática

Maralto es una empresa que con el tiempo ha incrementado su participación en el mercado, la cual inicio como fabricante de bandejas de plástico y con el pasar de los años, Maralto incremento y diversifico el portafolio de productos que ofrece a sus clientes, los cuales están presentes a nivel nacional, entre algunos de los productos están las bandejas plástica, semilleros multiuso, recipientes de plástico, entre otros productos, en la actualidad cuenta con 10 empleados 8 en la planta de producción y 2 en el área administrativa.

La empresa en su inicio no vio la necesidad de elaborar una estructura sólida y documentada de la empresa, como elaborar manuales de funciones, una planeación estratégica entre otros, pero en la actualidad Maralto ha determinado que para poder ser una empresa competitiva en el mercado y ser reconocida como una de las mejores a nivel país es momento de estructurar la empresa y que esta cuente con un manual funcional organizacional.



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

La que consistirá en una descripción de cargos dentro de la empresa, en la que se detalle todas las funciones es decir actividades y tareas que deben cumplir cada empleado, también el desarrollo de perfiles para cada cargo, con el objetivo de que Maralto cuente con personal altamente capacitado de acuerdo con los requerimientos de los puestos y de esta manera contribuir a la toma de decisiones de la administración al momento de un reclutamiento y selección de nuevo personal, además definir que si el personal actual cuenta con todas los requerimiento de la empresa.

2.3 Pregunta de investigación

¿Cómo afecta la ausencia de un manual orgánico funcional en la operatividad de la empresa?

2.4 Resumen

Maralto es una empresa que a pesar de los años, esta no ha realizado un manual orgánico funcional, la que le permita describir los puestos con los que cuenta la empresa, es decir funciones u obligaciones que deben cumplir cada uno de los empleados. El manual es una herramienta de mucha ayuda en las empresas, ya que permite tener detallado que deben realizar cada empleado en una organización, además de permitir realizar una buena selección de personal debido a que este debe cumplir con los requerimientos planeados para cada puesto.

2.5 Estado del Arte y marco teórico.

El recurso humano es uno factores importantes dentro de la organización el cual nos permite lograr los objetivo y metas que se plantea, en combinación con otros recursos como financieros, materiales, tecnológicos. Huertas, Olmos, Ruíz y Padilla, (2013), concluyen que "Los recursos humanos son el motor de la empresa y sin ellos no existiría un buen manejo y funcionamiento de los demás recursos." (p. 1).

Para que las organizaciones cumplan con los objetivos y metas, necesitan de las personas para que les ayuden a conseguir dichos planteamientos, por lo que las empresas van a necesitar contratar personas eficientes y eficaces en el desarrollo de las actividades y tareas las que les han sido conferidas. La empresa debe contar con personal capacitado y que posean conocimiento relacionado con el trabajo que tiene que realizar en la organización, Chiavenato, (2011) concluye que "Las personas aportan a

las organizacionales sus habilidades, conocimientos, actitudes, conducta, percepciones, etcétera.”(p.81), los cuales aportan para que se logre los objetivos, Chiavenato, (2011) concluye que “La planeación del personal es el proceso de decisión sobre los recursos humanos indispensables para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo.”(p.128)

Toda empresa requiere de personal que aporte, por lo que este debe ser adecuado en conformidad con las necesidades de la empresa con el objetivo de que desarrolle sus funciones de manera óptima, Chiavenato, (2011) concluye que “La selección busca entre candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.”(p.144).

Las personas cuando ingresan a trabajar en una empresa, estas ocupan un puesto en el que deben cumplir actividades y tareas, de esta manera contribuyen a que la organización crezca cada día más, Chiavenato, (2011) concluye que “El puesto se integra por todas las actividades que desempeña una persona.”(p.172). Para que una persona ocupe un puesto este debe estar descrito previamente en una manual orgánico funcional en donde se detallará a quien reportar, quien lo supervisara, tareas y obligaciones, las funciones que deben cumplir la persona que vaya a ocupar dicho puesto, como concluye Chiavenato (2011) en su libro Administración de Recursos Humanos:

1. El conjunto de tareas u obligaciones que desempeña el ocupante (contenido del puesto).
2. Cómo efectuar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo)
3. A quién reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jerarquía.
4. A quién supervisa o dirige el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados.(p.172)

Con la descripción de los puestos, los ocupante podrá tener un conocimiento de las funciones, obligaciones y objetivos que debe cumplir, la metodología de trabajo, entre otros, y de esta manera contribuir para que la administración tome mejores decisiones, ya que se podrá tener un mayor control de los empleados y de las funciones que debe



cumplir, la estandarización de las ^{UNIVERSIDAD DEL} ~~funciones~~ ^{AZUAY} contar con personal con mayores conocimientos y capacidades.

Para poder realizar el diseño de los puestos existen varios métodos de ayuda para la descripción y el análisis, entre ellos está el Método mixto que es una combinación de dos o más métodos. El método mixto: cuestionario con el ocupante y entrevista con el supervisor, con el objetivo de tener información de quien cumple con las funciones y obligaciones que en este caso es el empleado y del supervisor para poder saber cómo deben cumplir con las funciones y la manera de hacerlo.

Como concluye Chiavenato (2011) en su libro Administración de Recursos Humanos en donde determina los objetivos de la administración y análisis de puestos:

Los usos para los resultados del análisis de puesto son muchos: constituyen la base para el reclutamiento y selección de personal, identificación de las necesidades de capacitación, planteamiento de la fuerza de trabajo, evaluación de los puestos para fijar niveles salariales, proyección de equipamiento y métodos de trabajo, etcétera. (p.197).

Además, permitirá determinar perfiles de los puestos para poder contar con personas altamente capacitadas, entre otros beneficios.

2.6 Hipótesis

2.7 Objetivo general

Desarrollar el manual orgánico-funcional para Maralto.

2.8 Objetivos específicos:

Determinar la funcionabilidad de los puestos existentes de Maralto.

Conocer las capacidades individuales de los empleados.

Elaboración de la descripción de cargos.

Desarrollo de los perfiles de cada cargo.

2.9 Metodología:

Para poder desarrollar el trabajo de investigación, este se lo realizará por medio del Método Mixto para el análisis y descripción de los puestos, el que consistirá en una combinación de dos métodos, es decir se aplicará un cuestionario al ocupante del cargo con el objetivo de determinar las funciones, actividades, tareas, obligaciones, a quien deben reportar entre otra información, la que ayude a una descripción óptima y certera lo que permita tener una descripción lo más detallada para que cuando la empresa requiera de nuevo personal está sepa que funciones u obligaciones debe atribuir.

Además, se aplicará una entrevista al supervisor de cada cargo para que proporcione información y poder tener claro lo que sus supervisados deben cumplir en la organización para ayudar a lograr su planificación.

2.10 Alcances y resultados esperados:

Elaboración del manual orgánico funcional de Maralto en el que se describirá los diferentes cargos con los que cuenta la empresa y además la descripción de los perfiles de los ocupantes de los cargos con la finalidad de la empresa cuente con personal altamente capacitado que pueda lograr las metas y objetivos.

2.11 Supuestos y riesgos:

El cambio de administración ya que podría ocasionar una variación en los puestos de la empresa generando variaciones en el manual orgánico funcional.

2.12 Presupuesto: investigación

Presupuesto de Investigación		
Viáticos	\$250,00	22%
Serán necesarios para que el investigador pueda realizar las actividades planeadas para realizar el Manual Orgánico Funcional como costos de traslado de Cuenca a la parroquia de Tarqui. Que deberán ser incurridos hasta el día que finalice el trabajo de campo.		



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

Materiales y suministros	\$100,00	9%	Costos que se incurrirá por adquisición de materias necesarios para la recopilación de información como papel, esferos, lápices, borradores, etc.
Servicios profesionales	\$550,00	49%	Valor por prestación del servicio a la fábrica Maralto. Son costos que cubrirán posibles
Equipos, software, servicio técnico	\$120,00	11%	daños en los equipos de computación, impresora o programas instalados necesarios para realizar la investigación.
Varios e imprevistos	\$100,00	9%	Se establece una cantidad de dinero destinada para imprevisto que no se consideraron en el presupuesto o que puede ocurrir en medio de la investigación.
Total	\$1.120,00	100%	

2.13 Financiamiento:

El financiamiento de la investigación para la elaboración del Manual Orgánico Funcional para Maralto será por la autora Thalía Clavijo.

2.14 Esquema tentativo

Capítulo 1

1. Marco teórico

1.1 Análisis de los cargos

1.2 Etapas en el análisis de puestos

1.3 Objetivos de la administración y el análisis de puestos

1.4 Cartillas de instrucciones

1.5 Descripción del perfil del ocupante del puesto.

Capítulo 2

2 La Empresa

2.1 Antecedentes Históricos

2.2 Organización de la Empresa

2.3 Misión

2.4 Visión

2.5 Principios

2.6 Valores

2.7 Organigrama

2.8 Análisis FODA

2.9 Objetivos y Fines de la Empresa

Capítulo 3

3 Aplicación Práctica del Manual Orgánico Funcional

3.1 Investigación documental

3.2 Analisis de la empresa

3.3 Objetivos del manual orgánico funcional

3.4 Etapa de planeación

3.5 Etapa de preparación

3.6 Etapa de ejecución

3.6.1 Identificación

3.6.2 Propósito general

3.6.3 Organigrama

3.6.4 Finalidades

3.6.5 Naturaleza y alcance

3.6.6 Dimensiones

3.7 Descripción del perfil del ocupante del puesto.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

2.15 Cronograma



CRONOGRAMA			
Objetivo Específico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo (semana)
Analizar los cargos con los que cuenta actualmente la empresa y si estos son los necesarios para que la empresa pueda cumplir con las metas y objetivos planteados.	Solicitar a la autoridad correspondiente de la empresa la autorización para realizar la descripción y el análisis de puestos.	La autorización para realizar la descripción y el análisis de puestos.	1 semana
	Pedir información sobre los puestos con los que cuenta la Maralto actualmente	La obtención de la información solicitada.	1 semana
	Solicitar la nómina de empleados.	La obtención de la información solicitada.	1 semana
	Identificar los objetivos planteados por la empresa.	Obtención de la información.	2 semanas
	Entrevista con el Gerente General.	Obtención de información.	1 semana.
	Aplicación de encuestas a los ocupantes de los cargos.	Obtención de información para la descripción de los cargos.	de 2 semana
	Entrevistas con el	Obtención de la	1 semana

funciones que tiene y debe cumplir.
Determinar los perfiles de los ocupantes de los puestos.

supervisor los puestos. información sobre los puestos.
Descripción de los diferentes puestos de Maralto. Diseño de los puestos. 3 semanas
Análisis de los puestos descritos con el Gerente General. Determinar si los puestos actuales son los necesarios o se necesita de más. 1 semanas
Presentación de los puestos descritos al Gerente General. La aprobación del manual presentado. 1 semana
Realizar una reunión el Gerente General de la empresa para determinar los requerimientos de los puestos. Obtener la información requerida. 1 semana
Tabulación de la información. Información para los requerimientos del puesto. 1 semana
Desarrollo de los perfiles del ocupante de los puestos. Perfiles del ocupante del puesto. 2 semanas
Presentación de los perfiles de los ocupantes. Aprobación de los perfiles. 1 semana



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

de puesto al Gerente General.

Total de semanas empílicas 18 semanas

2.16 Referencias: APA

Martha Alles, (2011). Re: Términos a tener en cuenta en análisis y descripción de puestos. Recuperado de

<http://www.marthaalles.com/la-mirada-de-martha-alles-nota.php?n=84&T%E9rminos+a+tener+en+cuenta+en+an%El%lisis+v+descripci%F3n+de+puestos>

Chiavenato. (2011). Re: Administración de Recursos Humanos. México: McGRAW-HILL

Huertas, Olmos, Ruíz y Padilla; (2013). Re: Gestión de recursos humanos [Comentario de foro en línea]. Recuperado de

<http://search.proquest.com/results.expandedbasicsearchbox.searchform>

2.17 Anexos

2.18 Firmas de responsabilidad

Thalia Clavijo Guayara

2.19 Firma de responsabilidad

Ing. Jaime Vélez

2.20 Fecha de entrega: 28 de marzo del 2017