



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
“ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”

TEMA:

**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA
LENICAL COMPAÑÍA LIMITADA”**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título
de Ingeniero Comercial

AUTORES:

María Fernanda Albarracín Ávila
María Paulina Zhindón Cáceres

DIRECTOR:

Master María Isabel Arteaga Ortiz

Cuenca, Ecuador
2018

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo de titulación a Dios por darme la fuerza y la voluntad para culminar esta parte importante de mi vida, de forma especial a mis padres Roque Albarracín y Narsisa Ávila por apoyarme y confiar en mí aún en los desaciertos enseñándome el camino hacia la superación, a mis hermanos y familia que me han motivado a demostrar las cosas que puedo lograr con esfuerzo y dedicación, a las personas que me han apoyado de forma constante como lo son mis amigas que me han permitido conocer más cosas sobre la vida y formar parte de sus vidas, de manera especial a mi amiga y compañera de tesis por no solo ser una compañera si no por saberme aconsejar y ayudar en todo momento; se los dedico ya que sin ustedes este trabajo no fuera posible.

María Fernanda Albarracín Ávila.

Quiero dedicar de manera especial este proyecto de investigación a Dios ha sido el quien ha permitido que este proyecto se lleve a cabo, por regalarme la sabiduría y la fortaleza que he necesitado; a mi esposo Mateo por ofrecerme su apoyo incondicional, su tiempo y amor en todo momento y a mi bebé porque ellos han sido mi mayor motivación durante este tiempo, a mis padres Xavier y María por impulsarme a ser una mejor persona y por ser parte fundamental en mi vida, a mis hermanos que han sido quienes me han apoyado a seguir adelante desde un inicio, a mis amigas que me han regalado momentos especiales y por último a mi amiga y compañera de este proyecto que ha sido quien ha estado a mi lado para apoyarme, y tener la paciencia y el cariño para llevar adelante este proyecto juntas.

María Paulina Zhindón Cáceres.

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer primeramente a Dios por permitirnos culminar este proyecto, a nuestra tutora María Isabel por apoyarnos desde un inicio y de forma permanente con su conocimiento y el ánimo de seguir adelante, a la empresa Lenical por abrirnos las puertas y colaborarnos con toda la información necesaria, finalmente queremos agradecer a nuestras familias por brindarnos todo el apoyo necesario y motivarnos de forma constante.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTOS	III
ÍNDICE DE CONTENIDOS	IV
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	VI
ÍNDICE DE TABLAS	VII
RESUMEN.....	VIII
ABSTRACT.....	IX
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO 1	12
LA EMPRESA	12
1.1 Historia	12
1.2 Filosofía Corporativa.....	15
1.2.1 Misión	15
1.2.2 Visión	15
1.2.3 Valores corporativos	15
1.2.4 Organigrama de la empresa.....	17
1.3 Proceso de producción.....	17
CAPÍTULO 2	20
MARCO TEÓRICO.....	20
2.1 La administración	20
2.2 La administración de recursos humanos.....	21
2.3 Subsistemas de talento humano.....	23
2.3.1 Subsistemas de talento humano según Idalberto Chiavenato	23
2.3.2 Subsistemas de talento humano según Mondy & Noe.....	28
2.3.3 Subsistemas de talento humano según Martha Alles	29
2.4 Análisis de puestos	30
2.4.1 Métodos de análisis de puestos	31
2.5 Descriptivo de cargos	33
CAPÍTULO 3	35
METODOLOGÍA	35
3.1 Presentación de la herramienta.....	35
3.1.1 Datos de identificación.....	35
3.1.2 Identificación del cargo.....	35

3.1.3	Misión del puesto	36
3.1.4	Dimensión	36
3.1.5	Organigrama del puesto	37
3.1.6	Listado de actividades e identificación de actividades esenciales	38
3.1.7	Educación formal requerida	40
3.1.8	Conocimientos académicos	41
3.1.9	Conocimientos informativos requeridos	42
3.1.10	Experiencia laboral requerida	45
3.1.11	Validación de la Información	45
3.2	Población aplicada	46
3.3	Levantamiento de información de los cargos	47
CAPÍTULO 4		50
MANUAL DE FUNCIONES		50
4.1	Presentación del manual de funciones	50
4.2	Propuesta de un nuevo organigrama para Lenical Compañía Limitada	75
4.2.1	Organigrama de la parte administrativa	76
4.2.2	Organigrama del área de producción	77
CONCLUSIONES		78
RECOMENDACIONES		80
BIBLIOGRAFÍA		81
ANEXOS		82
Anexo 1	82
Anexo 2	84
Anexo 3	85
Anexo 4	86

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Alejandro Niveló.....	12
Ilustración 2 Troqueladora.....	13
Ilustración 3 Calzado tipo mocasín.....	14
Ilustración 4 Logo de la marca del calzado.....	14
Ilustración 5 Ubicación de la empresa	15
Ilustración 6 Organigrama de la empresa	17
Ilustración 7 Subsistemas de talento humano	24
Ilustración 8 Clasificación del subsistema de desarrollo de recursos humanos	27
Ilustración 9 Subsistemas de talento humano	28
Ilustración 10 Subsistemas de talento humano	29
Ilustración 11 Momentos de un descriptivo de cargos.....	33
Ilustración 12 Logo de la empresa	35
Ilustración 13 Fórmula para obtener la columna de total.....	39
Ilustración 14 Aplicación de la herramienta cargos administrativos	48
Ilustración 15 Aplicación de la herramienta cargos de producción	48
Ilustración 16 Organigrama de la parte administrativa	76
Ilustración 17 Organigrama del área de producción	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Identificación del cargo.....	36
Tabla 2 Dimensión.....	37
Tabla 3 Organigrama del cargo.....	37
Tabla 4 Listado de actividades desempeñadas en el cargo	38
Tabla 5 Gradación de los factores.....	39
Tabla 6 Listado de actividades esenciales.....	40
Tabla 7 Educación formal requerida.....	40
Tabla 8 Capacitación adicional.....	41
Tabla 9 Conocimientos académicos de selección o capacitación	42
Tabla 10 Conocimientos informativos requeridos.....	43
Tabla 11 Selección de conocimientos informativos.....	43
Tabla 12 Experiencia laboral requerida	45
Tabla 13 Validación de información.....	46

RESUMEN

El proyecto de investigación que se desarrollará a continuación tiene por objetivo analizar la información propuesta por varios autores, acerca del análisis y descriptivo de cargos; posteriormente se elaborará un manual de funciones para la empresa Lenical Compañía Limitada mediante el uso de los conocimientos adquiridos y revisados bibliográficamente, además de la información que será recopilada a través del uso de una metodología mixta, finalmente se presentará el manual de funciones propuesto para la empresa el mismo que contiene una condensación de todo el proceso realizado durante este proyecto.

ABSTRACT

This research project aims to analyze the information proposed by various authors about analysis regarding job requirements. Later, a manual of functions for Lenical Limited Company was elaborated using the knowledge acquired, which was revised bibliographically. In addition, information was collected using a mixed methodology. Finally, the manual of functions for the company was presented. It contains a condensation of the whole process carried out during this project.

María Fernanda Albarracín Ávila 0995019677

María Paulina Zhindón Cáceres 0984818754

Business Administration



Translated by

A handwritten signature in blue ink, which appears to read "Magali Arteaga".

Magali Arteaga

INTRODUCCIÓN

El siguiente proyecto de investigación tiene como finalidad la elaboración de un manual de funciones para la empresa Lenical compañía limitada, al realizar este manual será de importancia hacer las respectivas revisiones bibliográficas y el análisis del estado de la empresa; a continuación se describirá brevemente el contenido de cada uno de los capítulos del proyecto de investigación.

Dentro del primer capítulo se dará a conocer la empresa con la que se trabajará en este proyecto de investigación, se tratarán varios aspectos importantes como son: la historia, sus inicios y como se encuentra la empresa en la actualidad, se revisará a detalle el proceso que existe en el área de producción. Además se dará a conocer la filosofía que mantiene la empresa y su respectivo organigrama.

Durante el capítulo dos se realizará el análisis de varios temas de importancia que brindará el conocimiento necesario para poder realizar la aplicación de este trabajo de investigación, para poder abordar los principales temas de este capítulo se iniciará con una explicación y una pequeña reseña histórica de la administración de forma global; más adelante se hablará de la administración de recursos humanos, que es la forma en la que una empresa puede dirigir, planificar, organizar, y controlar a su personal para lograr objetivos organizacionales; estos temas nos llevarán a la búsqueda de conocimientos acerca de los subsistemas de talento humano donde se analizará a varios autores como Idalberto Chiavenato, Martha Alles, Mondy & Noe, que han contribuido a la investigación del mismo; finalmente se dará una definición clara acerca de que es y cómo se debe aplicar un análisis de cargos y posteriormente el descriptivo de cargos.

A lo largo del capítulo tres se realizará la aplicación del conocimiento adquirido previamente, el capítulo inicia con la presentación de la herramienta a utilizar; esta herramienta se encuentra compuesta de varios ítems por lo que se realizará el desglose de cada uno de estos adjuntando las tablas necesarias y su respectiva explicación; posteriormente se realizará la explicación de la población a la que fue aplicada esta herramienta de forma breve y describiendo cada uno de los departamentos con su respectiva composición; para finalizar este capítulo se detallarán los pasos que se realizaron para poder obtener el descriptivo de cargos. El objetivo de este capítulo es demostrar de forma detallada como fue la aplicación del proyecto de investigación.

Para finalizar se presentará el capítulo cuatro, este contiene la presentación del manual de funciones elaborado y aprobado para su próxima utilización dentro de la empresa Lenical compañía limitada, mediante la elaboración del manual será posible realizar un organigrama que contenga todos los cargos de la empresa.

CAPÍTULO 1

LA EMPRESA

1.1 Historia

Lenical Compañía Limitada es una empresa que se ocupa de la producción y distribución de calzado para caballero, la empresa se maneja dentro de un entorno competitivo, por lo que es necesario tratar de cumplir con las exigencias de los clientes al menor costo posible, además la empresa se ve en la necesidad de ajustarse a un sistema que se encuentra en constante cambio. Uno de los principales factores que Lenical considera es brindar precios asequibles, producir un calzado de calidad y que se encuentre a la vanguardia. Lenical busca además agregar valor a todos los departamentos de la empresa de tal forma que el producto final refleje calidad, pero también exista un manejo eficiente y eficaz de insumos, materia prima, recursos humanos, entre otros.

Mediante una entrevista con el propietario de la empresa se logró determinar la historia de Lenical Compañía Limitada, esta empresa se inició hace treinta y cinco años, su fundador el Señor Lenin Niveló inicio esta empresa como comerciante, donde se dedicó a la compra y venta de calzado para caballeros, sus principales proveedores en aquel entonces fueron artesanos de la ciudad, dentro de estos artesanos se incluía su padre el Señor Alejandro Niveló (ilustración 1).

Ilustración 1 Alejandro Niveló



Elaborado por: Las autoras

Fuente: Empresa Lenical Compañía Limitada

El primer local comercial que tuvo, estaba situado en el centro de la ciudad, se encontraba en las calles Simón Bolívar entre Hermano Miguel y Mariano Cueva, donde por primera vez se dedicó a la comercialización del calzado que su padre le proveía de forma artesanal, con el paso del tiempo fue necesario que realizara compras a más artesanos ya que cada vez crecían los pedidos.

El Señor Lenin Niveló tomó la decisión de iniciar con la fabricación de calzado en el año de 1986, cuando uno de sus principales clientes de la ciudad de Quito solicitó una gran cantidad y sus proveedores no tuvieron la capacidad de abastecer con el número de productos solicitados, por lo que tomó la decisión de abrir su propio taller artesanal, para lo cual fue necesario adquirir una pequeña máquina denominada troqueladora (ilustración 2), la misma que le permitió agilizar el proceso ya que esta permitía cortar el cuero en serie y poder enviar a los artesanos para que ellos concluyeran el proceso en sus casas.

Ilustración 2 Troqueladora



Elaborado por: Las autoras

Fuente: Empresa Lenical Compañía Limitada

En un inicio el Señor Niveló vendía tan solo lo que fabricaba, sin embargo, se vio en la necesidad de satisfacer lo que el mercado demandaba, por lo que tomó la decisión de crear varios diseños, el calzado fue clasificado en dos modelos básicos que fueron el mocasín y el tipo cordón (ilustración 3).

Ilustración 3 Calzado tipo mocasín



Elaborado por: Las autoras

Fuente: Empresa Lenical Compañía Limitada

Uno de los principales problemas que el propietario tuvo que enfrentar, fue al crear su primera marca denominada Pierralli la misma que tuvo problemas en satisfacer las necesidades del mercado ya que la suela se despegaba con facilidad, este problema no tuvo una solución a tiempo por lo que afectó la imagen de la marca, la forma en la que accionó el propietario fue crear una nueva marca denominada Mazzalupi, la misma que fue lanzada al mercado y es conservada hasta la actualidad.

Ilustración 4 Logo de la marca del calzado



Elaborado por: Christian Delgado

Fuente: Empresa Lenical Compañía Limitada

La empresa tuvo varios cambios a lo largo de su trayectoria, se inició como un taller artesanal donde no era necesario llevar un control de calidad ni registros de producto, más adelante en el año 1989, el propietario decidió industrializarse con lo que la empresa se convirtió en sociedad de hecho a la misma que denominó Lenical, durante este tiempo los artesanos formaron parte de esta sociedad, más adelante se vio en la necesidad de convertir la empresa en compañía limitada, puesto que esta era la mejor opción ya que la empresa creció y sobrepasó el número de artesanos permitidos, además superaron el número de ingresos lo cual forzó al empresario a tomar una decisión y cambiar su razón social, la misma que se mantiene hasta la actualidad.

Actualmente la empresa se encuentra localizada en la vía Racar, en la Avenida Abelardo J. Andrade una cuadra antes del centro comercial Racar Plaza. (Ilustración 5).

Ilustración 5 Ubicación de la empresa



Elaborado por: Las autoras

Fuente: Google Maps

1.2 Filosofía Corporativa

La información que se encuentra detallada a continuación es tomada de los archivos que reposan en la empresa Lenical, en cuanto a la filosofía corporativa de Lenical debemos considerar varios aspectos:

1.2.1 Misión

“Apoyar el cuidado de la salud, estatus y bienestar de nuestros clientes, diseñando y fabricando productos, que cumplan sus exigencias, siendo siempre amigos del medio ambiente.”

1.2.2 Visión

“Estar en los pies de cada persona, apoyando al cuidado de la salud, estatus y bienestar.”

1.2.3 Valores corporativos

Los valores corporativos son elementos propios de una empresa, pertenecen a su cultura organizacional, son características que proporcionan competitividad,

condiciones del entorno y expectativas de sus grupos de interés, como clientes, proveedores, junta directiva y colaboradores (Ceballos, 2013).

Lenical Compañía Limitada es una empresa que como todas posee una cultura organizacional que se desarrolla mediante diferentes formas, esta empresa posee sus propios valores corporativos que son los que la caracterizan:

Alegría: La buena disposición para hacer nuestro trabajo, demostrando alegría en el cumplimiento de las tareas.

Valentía: Para aceptar los desafíos diarios, con la decisión de alcanzar objetivos, superando todas las dificultades.

Paciencia: Capacidad para soportar las dificultades presentadas, sin alterarse ni desanimarse.

Respeto: La consideración y admiración ganada con el ejemplo demostrado al dar todo lo que se tiene en nuestras actividades.

Integridad: Realizar todas las actividades de manera correcta y completa.

Honor: Mantener el buen nombre cumpliendo fielmente el compromiso adquirido al integrarse a LENICAL.

Trabajo en equipo: Mantener el apoyo, colaboración y respeto en las actividades de la empresa.

Lealtad: Cumplimiento de nuestro compromiso de fidelidad y del honor para con LENICAL.

Perseverancia: Mantener la constancia de lo iniciado, hasta alcanzar los resultados anhelados.

1.2.4 Organigrama de la empresa

Ilustración 6 Organigrama de la empresa



Elaborado por: Gerencia de Lenical Compañía Limitada

Fuente: Archivos de Lenical Compañía Limitada

Actualmente la empresa posee un organigrama vertical como se observa en la ilustración 6, encabezado por el gerente general, consecuentemente se encuentra el subgerente el mismo que se hace cargo de varios departamentos como son: Desarrollo de producto, Operaciones, Bodega, Contaduría, Administración; a su vez operaciones tiene a su cargo al departamento de Producción y Mantenimiento y este se divide en: Corte, Aparado, Montaje y Prefabricado. Se detalla además que cada departamento responde sobre sus acciones a su superior inmediato.

1.3 Proceso de producción

Lenical Compañía Limitada como conocemos es una empresa que se dedica a la producción de calzado, por lo que es necesario tener conocimiento acerca del proceso de producción que existe en esta empresa, a continuación se realizará una explicación de dicho proceso que fue obtenido mediante una entrevista con la jefa de producción.

La línea de producción arranca con el proceso de corte de cuero y troquelado, las personas que trabajan en este proceso tienen moldes que permiten que los cortes sean realizados por modelos o por series de acuerdo a lo que el cliente solicita; troquelado se encarga de abastecer de materiales varios a los diferentes procesos, troquelar

significa realizar cortes de materiales en la máquina troqueladora, esta máquina realiza cortes bajo presión.

El siguiente proceso se denomina corte de forros y costura de forros, este proceso mantiene el mismo principio que el proceso anterior ya que se cortan los forros mediante el uso de moldes, estos moldes pasan a costura donde se procede a coser y sellar el forro, posteriormente se pasa a preliminares; en este proceso también se utilizan moldes, con la diferencia que estos moldes son de mayor tamaño para permitir a los obreros señalar en el cuero e indicar por donde tienen que pasar las diferentes costuras, ya sean de adorno o de unión; en esta parte del proceso también se realiza el destallado de ciertas piezas, destallar es retirar una capa superficial al cuero para que este pueda ser pegado de forma adecuada.

Posteriormente se pasa al proceso de aparado; en este proceso se encuentran todas las piezas señaladas, se inicia con la unión de las piezas realizadas en los procesos anteriores; en este proceso se realiza el calado de las piezas que es realizar perforaciones al calzado ya sean por el diseño del mismo o por que se deben colocar ojalillos. Una vez terminado este proceso se pasa a fin de aparado donde se limpian las piezas, se colocan punteras y colocan cordones para que sea posible pasar al siguiente proceso.

Existen dos subprocesos que se denominan plantillas de armado y plantillas de presentación; las plantillas de armado son una parte esencial del calzado que realiza Lenical ya que es la parte donde se une el corte con la planta. Por otra parte la plantilla de presentación es la última plantilla que se le coloca al calzado, esta da confort y comodidad al usuario. Posteriormente se pasa a conformado, en conformado se colocan los contrafuertes que cumplen con la función de dar forma al calzado, evitando que este se vea débil o sin forma.

Se pasa al proceso de armado que es donde se arman las puntas, lados y talones, mediante el uso de una máquina se cierra el corte con la horma y su plantilla de armado, en este proceso el calzado deberá pasar por un horno conformador que tiene alta temperatura causando que se acople de forma correcta el cuero a la horma; el calzado pasa a ser cardado lo que implica retirar mediante el uso de una máquina una capa de piel para que esta tenga mayor adhesión a la planta. Es necesario que el calzado pase por una máquina que se encarga de reactivar los efectos de la pega y se prensa bajo

presión teniendo como resultado la unión del corte con la planta del calzado, finalmente se da un choque térmico con un horno que se encuentra a bajas temperaturas causando que la pega se cristalice y finalmente se coloca la plantilla de presentación, los cordones, se realiza la limpieza y se empaca el calzado para poder enviar a los clientes.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1 La administración

Para poder abordar el tema de administración de Recursos Humanos, se debe comprender primeramente lo que es la Administración; hablando en un contexto general la administración aparece cuando el hombre comienza a trabajar en sociedad, históricamente se tiene el conocimiento que debido a las situaciones peligrosas en la Era Primitiva, el hombre comienza a formar grupos, los cuales con el tiempo se traducen en sociedades y organizaciones que dan forma al inicio de la administración. Posteriormente aparecen otro tipo de organizaciones como los ejércitos griegos y romanos, la iglesia y la compañía de las Indias Orientales, las cuales abarcan pequeñas sociedades que ya se habían formado; para este tipo de organizaciones fue de suma importancia: las familias, los grupos informales, y las pequeñas comunidades.

Más adelante se da la Revolución Industrial y las organizaciones que estaban formadas se transforman, es aquí donde se comienza a hablar de una manera más técnica sobre las organizaciones y la administración de las mismas, las personas de esta época se vieron en la necesidad de centrarse más en las formas de administrar ya que las empresas empiezan a tener un gran crecimiento en cuanto a la maquinaria, estos cambios provocaron que el trabajo manual sea sustituido por las máquinas, sin embargo, estas máquinas necesitaban quien las maneje por lo que se dan olas de migración interna, es decir las personas abandonan los campos y se trasladan a trabajar en las ciudades.

La palabra “Administración” abarca diferentes conceptos como son:

“La administración es una actividad humana por medio de la cual las personas procuran obtener unos resultados. Esa actividad humana se desarrolla al ejecutar los procesos de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (Cardona, 2010).

Hitt, Black y Porter definen la administración como: “Proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional” (Hitt, Black, & Porter, 2006).

“La dirección de un organismo social y su forma efectiva en alcanzar sus objetivos fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Para Chiavenato la Administración constituye la manera de hacer que las cosas se hagan de la mejor forma posible, mediante los recursos disponibles a fin de alcanzar los objetivos. Esta tarea de administración es integrar y coordinar recursos organizacionales, muchas veces corporativos, otras veces en conflicto tales como personas, materiales, dinero, tiempo o espacio, etc. (Chiavenato, 2009).

Los autores mencionados anteriormente han aportado para que la administración evolucione a los largo de los años, bajo el estudio de estos conceptos podemos determinar que la administración es un proceso para el cual se necesita un grado de liderazgo, este proceso tiene varias fases, que son planear, organizar, dirigir y controlar; mediante las cuales se puede llegar a administrar de forma eficiente y eficaz, estas fases son dependientes entre sí, por lo cual es importante considerarlas al momento de administrar.

2.2 La administración de recursos humanos

Una vez determinado el concepto de administración y teniendo en cuenta varios conceptos del tema, se puede hablar sobre la administración de recursos humanos, esta abarca dos grandes conceptos primeramente la administración de recursos humanos como un sistema en sí, y de forma siguiente que son los recursos humanos; los cuales se definen a continuación:

En el libro Administración de recursos humanos de Idalberto Chiavenato se menciona que, la expresión “recursos humanos” se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones (Chiavenato, 2009). Las organizaciones se encuentran en la necesidad de contar con varios tipos de recursos que son fundamentales para el funcionamiento de la misma, como son los recursos financieros, materiales y tecnológicos; las empresas a través del tiempo no han considerado como eje principal el recurso humano. En la revolución industrial se da inicio a la insatisfacción de los trabajadores, esto se debe principalmente a que todos los productos y servicios que se ofrecían de forma artesanal se empiezan a fabricar de forma estandarizada, reemplazando así a las personas por máquinas; los fabricantes de aquella época no le daban la importancia necesaria a las personas que se encargaban

de controlar dichas máquinas, debido a la gran demanda de trabajadores. Posteriormente con la creación y expansión de varias empresas, los empresarios notan la necesidad de mantener a sus colaboradores debido a los conocimientos adquiridos sobre la empresa. Recursos humanos en aquella época fue denominado relaciones industriales, tuvo como objetivo principal permitir la unión entre las organizaciones y las personas buscando crear un ambiente en el que los objetivos de los colaboradores y de la empresa puedan ir de la mano. Por lo que se crean los “departamentos de bienestar” estos buscaban que las necesidades de los colaboradores se encuentren cubiertas, para de esta manera mejorar el desempeño laboral. Posteriormente recursos humanos toma el nombre de “Administración de personal”; en el año 1950 aparece la legislación laboral, la misma que causa que las empresas tengan que regirse a estas leyes para poder administrar de forma adecuada a las personas (colaboradores) y también los conflictos que existían, más adelante la legislación laboral se volvió obsoleta. Para la década de 1970 aparece el concepto de Administración de Recursos Humanos, sin embargo, las organizaciones aun consideraban a sus colaboradores tan solo como recursos productivos.

“Las personas no son recursos que la organización consume y utiliza, y que producen costos. Al contrario, las personas constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología” (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2007). En la actualidad las grandes empresas no consideran a sus colaboradores como dependientes de la organización, estas empresas buscan dar un lugar adecuado a los colaboradores buscando varios aspectos tales como conseguir que las personas tengan objetivos personales dentro de una organización, consiguiendo así el logro de los objetivos tanto personales como de la organización y la existencia de una adecuada comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos de la misma.

Para formular este último concepto donde se habla de la administración de personas, Chiavenato considera tres aspectos fundamentales: Las personas son diferentes entre sí, es decir, cada una posee sus propias características, habilidades y competencias por lo que las diferencias individuales deben ser resaltadas y no eliminadas; las personas son los elementos vivos y los impulsores de la organización, son indispensables para la constante renovación de la empresa y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos; las personas son socios de la organización, como socios las personas

realizan inversiones en la organización aportando esfuerzo, dedicación, responsabilidad y compromiso con la expectativa de recibir diferentes incentivos como salarios, crecimiento profesional, carrera, entre otros (Chiavenato, 2009).

La administración de Recursos Humanos es: “La utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales” (Mondy & Noe, 2005). Consecuentemente, se considera que la administración de recursos humanos es el conjunto de funciones del personal dentro de la organización que ayudan a mejorar los procesos, consiguiendo así lograr los objetivos organizacionales, comprendidos desde el inicio hasta el fin de la relación laboral.

2.3 Subsistemas de talento humano

Para poder definir a un subsistema de talento humano es necesario tener conocimiento sobre lo que es un sistema, según la Real Academia de la Lengua Española un sistema se define como un “Conjunto de cosas que relacionadas entre sí, ordenadamente contribuyen a determinado objeto”, así pues se puede aplicar este concepto dentro de lo que es administración, entendiendo que un sistema administrativo cuenta con varios aspectos que se interrelacionan y que poseen un orden establecido para llegar al cumplimiento de una meta u objetivo en común de la organización. Posteriormente tenemos a los diferentes subsistemas de talento humano, a los que podemos definir como un conjunto de actividades, procesos, elementos que se encuentran dentro de un sistema, es decir, son subordinados del sistema de administración, formando de esta manera un propio sistema, que se encuentra dentro de un sistema de mayor amplitud, por lo tanto un subsistema de talento humano es un sistema que tiene procesos que se encuentran relacionados entre sí para la consecución de un objetivo.

A continuación se detallarán diferentes perspectivas de lo que comprende los subsistemas de talento humano, para realizar el siguiente análisis se evaluarán varios autores.

2.3.1 Subsistemas de talento humano según Idalberto Chiavenato

El primer autor que se considerará es Idalberto Chiavenato el mismo que propone en su libro Administración de Recursos Humanos, cinco subsistemas, los mismos que se encuentran en la ilustración 7.

Ilustración 7 Subsistemas de talento humano



Elaborado por: Idalberto Chiavenato

Fuente: (Chiavenato, 2009)

Subsistema de Integración de Recursos Humanos: este subsistema se encuentra cargado de procesos que son los responsables del suministro de personas a la organización, los procesos de integración representan la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional, es decir, abastecen los talentos humanos necesarios. Dentro de este subsistema se utilizan diferentes procesos:

1. **Planeación de Recursos Humanos:** para poder realizar una planificación adecuada de los Recursos Humanos se necesita medir el índice de rotación de personal el cual está basado en la cantidad de ingresos y egresos de personal. Este proceso permite analizar el motivo de las salidas del personal, esto se puede dar por diversas actitudes y conductas del personal o también por propuestas de salida de la organización.
2. **Reclutamiento:** Tanto las organizaciones como las personas buscan diferentes fuentes de información que les permitan tomar una decisión adecuada que permita un beneficio para ambas partes, en este caso la selección de personal se da a través del reclutamiento; lo que básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos oportunidades de empleo que pretende llenar, es decir, es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados capaces para ocupar puestos dentro de la organización. El reclutamiento tiene como función principal proporcionar candidatos para el funcionamiento de la empresa, este se realiza a partir de las necesidades de Recursos Humanos presentes y futuras de la organización.
3. **Selección de personal:** este proceso es consiguiente al reclutamiento de personal, esta es una actividad de elección y decisión por lo tanto será el proceso que

filtre la información que es necesaria para la organización. La principal función que tiene la selección de personal es escoger entre los candidatos reclutados, encontrar los que tienen mayor probabilidad de adecuarse al puesto y desempeñarlo de forma correcta. Este proceso existe debido a la variabilidad humana, y las diferencias que existen tanto en el plano físico como en el psicológico ya que estos aspectos llevan a que las personas se comporten de diferentes formas y también que perciban las situaciones de distinta manera.

Subsistema de Organización/ Empleo de Recursos Humanos: en este subsistema se incluyen la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el puesto, una vez que se haya hecho el reclutamiento y selección del personal se deberá integrarlas a la organización, colocarlas en sus puestos y evaluar su desempeño.

1. Socialización organizacional: cuando las personas son aceptadas para utilizar un cargo en una organización estas pasan por un proceso de inducción al contexto organizacional, sociabilizándolas y aceptándolas mediante actividades de iniciación con el fin de que estas conozcan sobre la cultura organizacional y las practicas filosóficas más importantes de la empresa. En realidad, se trata de un proceso bilateral, en la que cada una de las partes trata de influir y adaptar a la otra.
2. Diseño de puestos: en un puesto se integran todas las actividades que desempeña una persona, que pueden ser contenidas en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la organización. El diseño de puestos es la forma en la que los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones.
3. Evaluación del desempeño: es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Las organizaciones evalúan a sus empleados o colaboradores, formal o informalmente con cierta continuidad; permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado en la organización así como factores discordantes, desaprovechamiento del potencial del colaborador, problemas de motivación, entre otros.

Subsistema de Retención de Recursos Humanos: este subsistema exige una serie de cuidados entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales y de higiene y de seguridad en el trabajo.

1. Remuneración: la remuneración se refiere a la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización, cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico.
2. Prestaciones sociales: una parte de la remuneración está compuesta por las prestaciones y la seguridad social que para la empresa representa el costo de tener personal, esta es común para todos los empleados; las prestaciones sociales representan comodidades, ventajas y servicios, que las empresas ofrecen a sus colaboradores con el fin de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones, pueden ser financiadas total o parcialmente por la organización, además son medios indispensables para mantener la fuerza de trabajo dentro un nivel óptimo de productividad y satisfacción.
3. Higiene y seguridad en el trabajo: la higiene laboral se refiere al conjunto de normas y procedimientos que buscan proteger la integridad física y del trabajador, se trata de proteger al colaborador de los riesgos de salud inherentes a las tareas que debe desempeñar por su puesto y al ambiente físico donde las realiza. Los servicios de seguridad son de aplicación preventiva, tienen por objetivo establecer normas y procedimientos para poder prevenir accidentes.
4. Relaciones sindicales: un sindicato es una agrupación que busca defender los intereses comunes de sus miembros.

Subsistema de desarrollo de Recursos Humanos: este proceso incluye las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas estas representan las inversiones que la organización hace en su personal. Las personas tienen la capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, adquirir nuevos conocimientos, modificar actitudes y conductas, así como desarrollar conceptos y abstracciones. Este subsistema se clasifica en:



Elaborado por: Idalberto Chiavenato

Fuente: (Chiavenato, 2009)

1. Capacitación: El autor toma el término capacitación como aprendizaje y explica que este es un proceso mediante el cual las personas adquieren conocimiento de su ambiente y sus relaciones durante el transcurso de su vida, el aprendizaje ocurre cuando se presenta un cambio de conducta de la persona como respuesta a una experiencia anterior. Hablando de capacitación en términos administrativos podemos determinarla como un proceso educativo de corto plazo que se aplica de manera sistemática y organizada, es la preparación de una persona para utilizar un cargo.
2. Desarrollo del personal: Forma parte del aprendizaje de las personas a nivel individual, es el aprendizaje que se da sobre la empresa y sus actividades.
3. Desarrollo organizacional: esto implica la parte de la capacitación que se da de forma grupal y no solo individual.

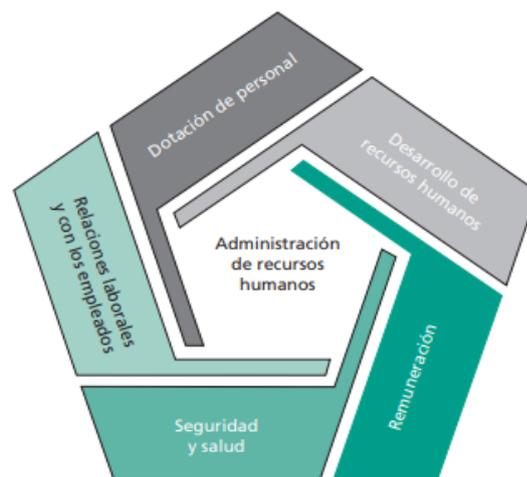
Subsistema de auditoría de Recursos Humanos: Las organizaciones trabajan basadas en estrategias, mediante el subsistema de auditoría de recursos humanos se permite que las distintas partes de la organización asuman debidamente su responsabilidad de línea respecto al personal. El control es una herramienta que se utiliza en este subsistema, debido a que permite que todos los movimientos que la empresa da sean conformes a lo que se ha planificado.

1. Banco de datos y sistemas de información: es un sistema que sirve para almacenar archivos que se relacionan de forma lógica, organizados de tal modo que facilitan el acceso a los datos y eliminan la redundancia.

2. Auditoría de Recursos Humanos: es el análisis de las políticas y las prácticas del personal de una organización y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorarlas, la auditoría es un sistema de revisión y control que informa a la administración con respecto a la eficiencia y eficacia del programa de desarrollo, sobre todo cuando este está descentralizado.

2.3.2 Subsistemas de talento humano según Mondy & Noe

Ilustración 9 Subsistemas de talento humano



Elaborado por: Mondy & Noe

Fuente: (Mondy & Noe, 2005)

A continuación se realizará un análisis de los subsistemas que proponen los autores (Mondy & Noe, 2005) en su libro Administración de recursos humanos.

Proceso de empleo: Proceso mediante el cual se seleccionará a las personas que son idóneas para ocupar un cargo en la organización.

Desarrollo de recursos humanos: investiga las causas de problemas como ausentismos o quejas que pueden ser difíciles de identificar. La investigación de Recursos Humanos es una clave importante para desarrollar la fuerza laboral.

Compensación y prestaciones: un sistema de compensaciones bien diseñado proporciona a los empleados gratificaciones adecuadas y equitativas por su contribución al cumplimiento de las metas organizacionales.

Seguridad social y salud: Implica proteger a los empleados de lesiones causadas por accidentes de trabajo.

Relaciones laborales y con empleados: actualmente las empresas prefieren tener un ambiente sin sindicatos, cuando un sindicato representa a los empleados de una organización, la actividad de recursos humanos se refiere como relaciones industriales, los que se encargan de la negociación colectiva.

2.3.3 Subsistemas de talento humano según Martha Alles

Ilustración 10 Subsistemas de talento humano



Elaborado por: Las autoras

Fuente: (Alles, 2011)

Martha Alles propone diferentes subsistemas de talento humano en su libro denominado dirección estratégica de recursos humanos.

Análisis y descripción de puestos: La información del análisis de puestos se utilizan como base para diversas actividades relacionadas con la administración de Recursos Humanos. El análisis es un proceso sistemático para reunir información sobre el contenido del puesto y las tareas que desempeña.

Atracción, selección e incorporación: Las personas tienen una serie de expectativas respecto a su trabajo y de la empresa, y a su vez el empleador también espera ciertas conductas de su personal. Cuando existe una correspondencia entre ambas series de expectativas podemos decir que la relación es fructífera para los dos.

Desarrollo de planes de sucesión: Su función principal es el cuidado del capital intelectual de la organización.

Formación: La principal función de esta área es lograr que las personas realicen mejor sus tareas. La formación busca mejorar el presente y ayudar a conseguir un mejor futuro en el que los recursos humanos estén formados y preparados para superarse continuamente.

Evaluación de desempeño: Uno de sus principales objetivos es señalar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Remuneraciones y beneficios: Incluye el estudio y análisis de salarios, revisiones de salarios y políticas de beneficios más allá de lo que fijen las leyes vigentes en cada país y el manejo de información estadística para la comparación con el mercado.

Mediante el análisis de las propuestas de los diferentes autores se corrobora que Chiavenato, Mondy y Noe tienen la misma cantidad numérica de subsistemas de talento humano por otra parte la autora Martha Alles señala seis subsistemas, al condensar la información obtenemos que todos los subsistemas de los que hablan los autores llegan a una misma conclusión, formándose dentro del sistema de administración de talento humano varios subsistemas que de forma ordenada y sistemática dan paso a la adecuada selección, incorporación, evaluación, capacitación, remuneración, seguridad social y relaciones laborales de los trabajadores, de esta manera se consigue que los colaboradores de las empresas se encuentren satisfechos; es necesario comprender que estos subsistemas no buscan solo la satisfacción de una parte, fueron creados para que exista una buena relación entre la empresa y el colaborador, al ser un sistema se debe entender que cada uno de los subsistemas es de gran importancia ya que en primera instancia da paso para que pueda intervenir el siguiente subsistema, además al cumplirse cada uno de estos, aportan para que se consiga un objetivo en común.

2.4 Análisis de puestos

Es importante haber dado lectura y tener conocimiento de los diferentes subsistemas de talento humano que se mencionaron, en este punto se revisará a detalle el análisis de puestos el mismo que es un subsistema que deberá ser llevado a cabo con cautela,

de este dependerán varios factores que influyen en el comportamiento de la empresa y su personal, es importante realizar un análisis de puestos previo a la descripción de puestos.

Realizar un análisis de puestos según Mondy & Noe “Es un proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización” (Mondy & Noe, 2005). La información que se obtiene en este proceso es útil en varias tareas que se desarrollarán mediante la administración de recursos humanos tales como; realizar un reclutamiento adecuado de personal; generar formación para el personal; brindar los diferentes tipos de compensaciones; realizar evaluaciones de desempeño; generar planes de carrera para los integrantes de la empresa; tener la seguridad de haber asignado de forma correcta las tareas que deberán ser realizadas.

Mondy & Noe además recomiendan realizar un análisis de puestos con una corta frecuencia de tiempo ya que la información que este análisis revela es algo volátil, para poder obtener un adecuado análisis de puestos es necesario revelar información acerca de las diferentes tareas que un colaborador va a tener que realizar ya sean mentales o físicas además conocer cuándo, cómo, dónde y el motivo por el que el colaborador realizará su trabajo. Es de suma importancia que el encargado de realizar el análisis de puestos observe varios puntos de este proceso tales como, las actividades que realiza el personal, las actividades que poseen interrelación, los diferentes tipos de máquinas o herramientas que los trabajadores pueden necesitar en su área; adquirir esta información sirve al analista para determinar cuáles son las habilidades que se requieren en el puesto, adicionalmente se podrá determinar si dichas habilidades pueden ser de capacitación o de selección al momento de reclutar el personal.

“El análisis del puesto se hace a partir de la información recolectada y se utiliza para darle consistencia a lo revelado. Permite efectuar correcciones y confeccionar perfiles de búsquedas” (Alles, 2011).

2.4.1 Métodos de análisis de puestos

Existen varios métodos por los que se puede realizar un análisis de puestos para ello se ha dado lectura a varios autores, es importante tener conocimiento sobre los diferentes métodos con los que se puede trabajar, ya que en algunas situaciones es necesario trabajar con más de un método, debido a que las necesidades y los recursos

organizacionales que una empresa puede tener son variables de acuerdo al tipo de empresa, a continuación se realizará el análisis de varios métodos que han sido propuestos.

Observación directa: La observación directa es un método en que el analista realizará visualizaciones del trabajador mientras este desempeña sus tareas, es importante considerar que este método se aplica con mayor frecuencia cuando las actividades que realiza el cargo son manuales, el analista realizará un registro de las actividades observadas, se deberá además considerar que este método no es tan recomendable para ser utilizado solo, ya que existen cargos donde se deben identificar habilidades mentales y no solo manuales.

Entrevista: Para analizar un puesto mediante la entrevista es necesario que la persona que será entrevistada, entienda totalmente las preguntas que se le están formulando, estas según Martha Alles deben ser “concretas, sin posibilidad de diferentes respuestas, breves, preguntar una sola cosa por vez” (Alles, 2011). Es importante realizar entrevistas no solo al ocupante del cargo del que se está relevando la información sino también a su supervisor para de esta manera obtener mayor información. Se obtiene la información principal por parte del ocupante del cargo y la información adicional se obtiene por parte del supervisor del cargo.

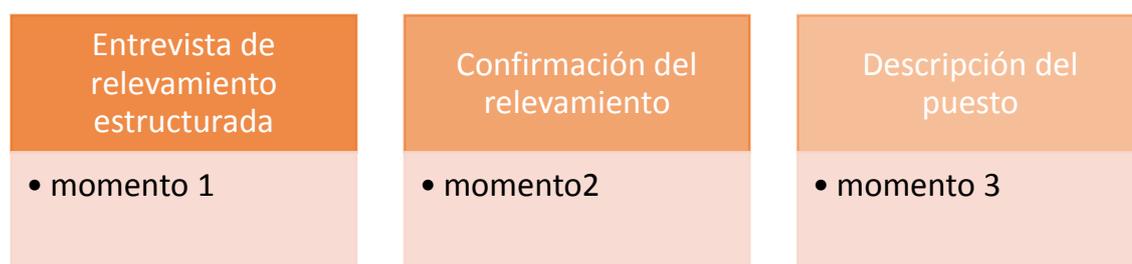
Cuestionario: Los cuestionarios son otro de los métodos que suelen utilizarse, este método tiene como características principales ser económico y de uso rápido. El analista se encarga de aplicar un cuestionario previamente estructurado a los empleados de cierta institución, estos detallarán todas las tareas, deberes y obligaciones que realizan en su empleo.

Mixta: Al realizar un análisis de puestos se puede aplicar una metodología mixta donde se combinarán varias metodologías como la entrevista, la observación directa y el cuestionario, la unión de todas estas metodologías proporcionará la información necesaria para un adecuado análisis de cargos. Es importante conocer que al usar este método, cada uno de los métodos anteriores se complementa de tal forma que se obtienen descripciones y especificaciones exactas del puesto.

2.5 Descriptivo de cargos

Realizar el descriptivo de cargos es el siguiente paso, una vez que se tiene la recolección de la información necesaria obtenida mediante el análisis de puestos se deberá realizar una clasificación de los puestos principalmente por el nivel jerárquico que estos ocupen. Martha Alles propone que una correcta descripción de puestos se da en tres momentos:

Ilustración 11 Momentos de un descriptivo de cargos



Elaborado por: Las Autoras

Fuente: (Alles, 2011)

Entonces, realizar la descripción del puesto consiste en hacer el levantamiento de la información necesaria mediante el análisis de cargos que por lo general se obtiene mediante cuestionarios y entrevistas, el siguiente paso es analizar y conformar un documento donde se encuentren establecidas las diferentes habilidades que una persona debe tener en el puesto que se está relevando, este documento deberá tener una validación que corrobore que todas las actividades mencionadas tengan concordancia, esta validación por lo general la deberá hacerla el superior inmediato al cargo que se está relevando; finalmente se realiza la descripción del puesto, esta consiste en realizar los ajustes necesarios al documento anterior modificándolo de acuerdo con lo sugerido por el superior inmediato del puesto que se está relevando. Es de suma importancia considerar que “las descripciones de puestos no hacen referencia a las personas que lo ocupan” (Alles, 2011).

Se debe considerar que una descripción de cargos es un documento de gran importancia para la empresa, esta descripción de cargos influye en situaciones de producción y efectividad de la empresa por lo que permite una adecuada selección de personal, proporciona facilidad para que el departamento de recursos humanos pueda

realizar actividades varias con esta información como realizar capacitaciones y mejorar el desempeño laboral. “Una descripción de cargos revela las habilidades necesarias, la capacitación y la educación que necesita un candidato para un puesto laboral específico” (Peganos & Corredor, 2014). Cuando la descripción de cargos se encuentra terminada esta sirve para poder realizar entrevistas a futuros candidatos y dar orientación a un nuevo empleado. Una adecuada descripción de cargos permite ir más allá del proceso de contratación ya que esta permitirá establecer una misión del cargo.

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA

3.1 Presentación de la herramienta

Como se mencionó anteriormente la herramienta a utilizar para el levantamiento de la información de cada uno de los cargos, consta de una metodología mixta, es decir, el uso de cuestionarios y entrevista, mediante esta metodología se podrá adquirir información necesaria acerca de los diferentes cargos que conforman Lenical Compañía Limitada; a continuación se realizará un análisis estructurado y a detalle de la herramienta que se va a utilizar, tomado de la metodología de Alfredo Paredes con algunas modificaciones aplicadas a la empresa (sin competencias) para la elaboración del manual de funciones, se especificará el contenido de cada uno de los ítems que se encuentran en el documento con el fin de dar a conocer cuál es el propósito de cada uno de estos.

3.1.1 Datos de identificación

En el formato a utilizar se elaboró un encabezado el mismo que contiene el logo de la empresa y el respectivo título del documento, con el fin de llegar a los colaboradores de la mejor forma posible, brindándoles la información necesaria para evitar que se sientan reacios a llenar el documento.

Ilustración 12 Logo de la empresa



Elaborado por: Christian Delgado

Fuente: Empresa Lenical Compañía Limitada

3.1.2 Identificación del cargo

La identificación del cargo consta de varias partes, como primer punto se le solicita al colaborador llenar el nombre del puesto que ocupa en la empresa, seguido de esto deberá llenar el campo que solicita el nombre de la persona que ocupa el puesto, en el

siguiente punto a ser llenado se deberá ubicar el nombre del puesto superior inmediato y consiguientemente el nombre de la persona que ocupa el cargo superior inmediato, la persona encargada de llenar el documento deberá escribir el departamento al que pertenece, finalmente se llena la fecha escribiendo solamente el mes y año en el que se llena este documento; esto con el fin de garantizar que la información dentro de un tiempo no sea obsoleta.

Tabla 1 Identificación del cargo

Nombre del Puesto:	
Nombre del Ocupante:	
Puesto Superior Inmediato:	
Nombre del superior:	
Departamento:	
Fecha:	

3.1.3 Misión del puesto

La misión de un puesto consiste en detallar para que existe el cargo que ocupa la persona la cual se encuentra llenando el documento, esta misión debe ser clara además se puede llenar con mayor facilidad al hacerse la pregunta ¿Para qué existe el puesto?

3.1.4 Dimensión

En este ítem es de importancia llenar diferentes aspectos tales como: el cargo que la persona ocupa; el número de subordinados, es decir, la cantidad de personas que se encuentran a su cargo en el caso de tenerlas, de lo contrario tan solo deberá escribir no tiene; seguido se encuentran las dimensiones económicas en estas se deberá llenar si la persona obtiene su remuneración mediante un salario fijo o facturación, no se solicita la cantidad obtenida por su trabajo si no la forma de pago por parte de la empresa; finalmente se encuentran las dimensiones materiales, aquí se deberá describir los insumos que la persona necesita para desarrollar su trabajo. En la tabla número dos se puede observar el formato a utilizar.

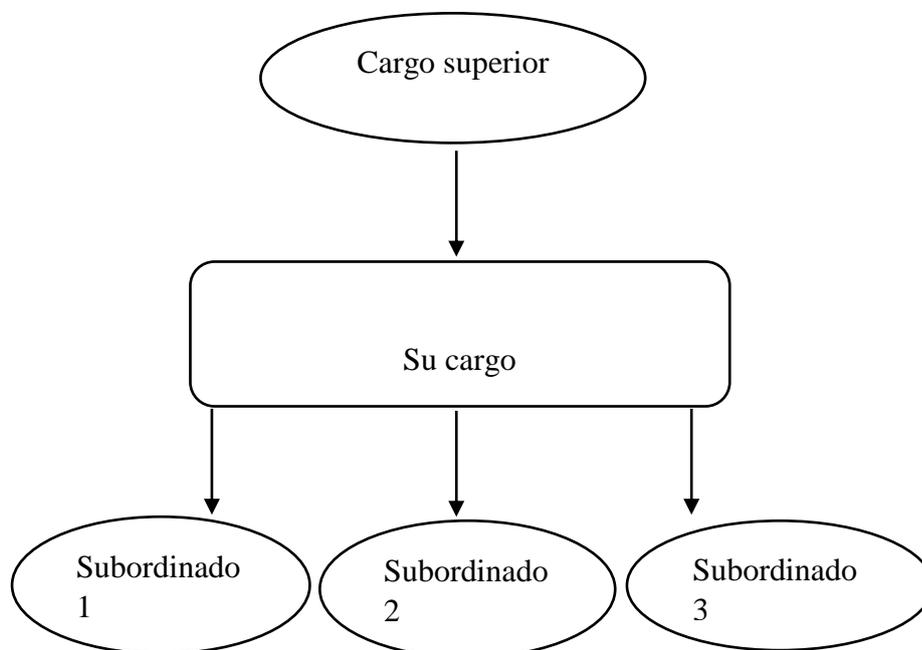
Tabla 2 Dimensión

Cargo:	
Nº subordinados:	
Dimensiones económicas:	
Dimensiones materiales:	

3.1.5 Organigrama del puesto

A continuación se llenará el organigrama que se encuentra detallado en la tabla 3, este tiene el objetivo de ubicar al cargo del que se está relevando la información; se ubica el nombre del cargo en el rectángulo del centro, posteriormente se escribe el nombre del cargo superior inmediato en el ovalo superior; por último se deberán ubicar los nombres de los subordinados a los que esta persona supervisa, en el caso de no tenerlos no se escribirá nada.

Tabla 3 Organigrama del cargo



3.1.6 Listado de actividades e identificación de actividades esenciales

En este punto la persona encargada de llenar el cuestionario deberá realizar una lista de todas las actividades que desempeña en su cargo, con esto queda claro que es de importancia que llene actividades que realiza diariamente pero también actividades que desarrolla en diferentes lapsos de tiempo. La tabla 4 que se muestra a continuación muestra una pequeña parte de lo que puede ser el listado, sin embargo, al poner en práctica el documento es importante añadir el espacio suficiente para que la persona pueda llenarlo con todas las actividades que desarrolla.

Tabla 4 Listado de actividades desempeñadas en el cargo

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1					
2					
3					
4					
5					
6					

Una vez que la persona haya llenado las diferentes actividades que desempeña deberá llenar los cuadros de lado, los mismos que se llenarán de acuerdo a las escalas que se le presentarán a la persona encargada de llenar el documento; primeramente se deberá llenar la columna denominada F (frecuencia), esta representa el número de veces que la actividad se realiza; la siguiente columna se denomina CE (consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada) en esta columna se deberá establecer que tan graves pueden ser las consecuencias de no aplicar esta actividad o de ejercerla de manera errada; finalmente se tiene a la columna CM (complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad) se deberá determinar el nivel de esfuerzo mental o físico.

Las escalas a utilizar en cada uno de los factores se especificarán en la tabla 5.

Tabla 5 Gradación de los factores

Grado	Frecuencia	Consecuencia de no aplicar la actividad	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad
5	Todos los días	Consecuencias muy graves, afectan a toda la organización	Máxima complejidad, la actividad demanda mayor esfuerzo
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves, afectan resultados, procesos o áreas	Alta complejidad, la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables, repercuten negativamente en los trabajos de otros	Complejidad moderada, la actividad requiere un grado medio de esfuerzo
2	Una vez al mes	Consecuencias menores, cierta incidencia en actividades del mismo puesto	Baja complejidad, la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo
1	Otro (Bimensual, trimestral, semestral)	Consecuencias mínimas, poca o ninguna incidencia en las actividades.	Mínima complejidad, la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo

Una vez llenado el listado de actividades desempeñadas en el cargo con sus respectivas gradaciones de frecuencia, consecuencia de no aplicación o ejecución errada y complejidad de las actividades se procede a calcular el total, este se calcula mediante la multiplicación de la consecuencia de no aplicación o ejecución errada por la complejidad de la actividad y a este resultado se le sumará la frecuencia; se deberá tener en cuenta que el mayor resultado en caso de haberlo, tendrá que ser treinta debido a las cantidades utilizadas en la gradación de factores.

Ilustración 13 Fórmula para obtener la columna de total

$$(CE*CM)+F$$

Para finalizar con este punto se seleccionarán las actividades con mayor puntuación, para facilitar la selección se deberán seleccionar las cinco actividades con mayor puntuación, se debe recalcar que existen excepciones ya que ciertos cargos poseen un gran número de actividades que pueden tener altos puntajes o el mismo resultado por

lo que no es posible dejarlas de lado, dado el caso la persona que se encuentre llenando el documento deberá reconsiderar la puntuación que seleccionó anteriormente y modificarla; en caso de no poder modificarla se aceptará adicionar como máximo dos actividades, es decir, sus actividades esenciales se encontrarán compuestas por máximo siete actividades.

Tabla 6 Listado de actividades esenciales

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1					
2					
3					
4					
5					

3.1.7 Educación formal requerida

En este ítem es necesario establecer el nivel de educación que el cargo requiere, en la tabla 7 se ubicará el nivel de educación que el cargo requiere, de lado de este se encuentra el título requerido donde el encargado de llenar el documento establecerá el título que a su consideración deberá tener, para finalizar la tabla se establece el área de conocimiento formal, aquí se detallará específicamente los conocimientos que requiere una persona en relación directa con el título requerido.

Tabla 7 Educación formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		

Título 3er nivel		
<u>Post Grado:</u>		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

Dentro de este ítem se presenta la tabla 8 en la misma que se detallará la capacitación adicional que es requerida para la persona que ocupa el cargo, por capacitación se entiende cursos, seminarios, pasantías entre otros que ayudan a desempeñar el cargo de mejor manera; es importante recalcar que tanto en la tabla 7 como en la tabla 8 no se pide que la persona detalle su propia educación formal sino la educación formal que es necesaria para que una persona ocupe ese cargo.

Tabla 8 Capacitación adicional

Capacitación	Número de horas

3.1.8 Conocimientos académicos

Dentro del ámbito de los conocimientos académicos es importante detallarlos haciendo uso de las actividades que se encontraron como esenciales, como se puede observar en la tabla 9 existe un encabezado en el que se encuentran las actividades esenciales, los conocimientos académicos o técnicas y finalmente dos espacios en los que se encuentran requerimientos de capacitación o de selección; la explicación del desarrollo de esta tabla es sencilla para cada actividad esencial la persona que se encuentra llenando este cuestionario va a tener que describir académicamente que conocimientos o técnicas debe tener el ideal que ocupe el cargo, posteriormente deberá determinar si estos conocimientos y técnicas son de selección o de capacitación, entendiendo por

selección que al momento de contratar una persona para que ocupe ese cargo es necesario que ya haya adquirido estos conocimientos; entendiendo por capacitación que al momento de contratar una persona para que ocupe ese cargo se lo puede enseñar la forma en la que deberá realizar su actividad; cabe recalcar que existe la posibilidad de señalar las dos opciones ya que una persona que vaya a ser contratada puede saber cómo hacer dicha actividad, sin embargo, será capacitada en la forma o técnica que utiliza la empresa.

Tabla 9 Conocimientos académicos de selección o capacitación

Actividades Esenciales	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación

3.1.9 Conocimientos informativos requeridos

Después de haber realizado los puntos anteriores es importante que la persona que se encuentre llenando el cuestionario realice una selección de los conocimientos informativos que son necesarios para el cargo que ocupa, recordando de forma constante que no deberá seleccionar los que crea que posee si no los que serían ideales para el cargo que ocupa, en la tabla número 10 se podrá observar los campos que deberán ser llenados teniendo un encabezado de los requerimientos informativos que seleccionará, la descripción de los mismos y como se realizó en la tabla 9 de contenidos académicos, la persona deberá marcar si estos son de selección o de capacitación.

Tabla 10 Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación

Una vez que se tiene conocimiento de la forma en la que se deberán llenar los conocimientos informativos es necesario presentar la plantilla en la que se deberá guiar la persona encargada de llenar este cuestionario, en esta plantilla se detallan diez diferentes conocimientos informativos que la persona podrá seleccionar teniendo además la opción de adicionar los que crea convenientes.

Tabla 11 Selección de conocimientos informativos

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	Orden de Prioridad
1. Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.	
2. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.	
3. Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.	

4.	Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.	
5.	Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.	
6.	Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	
7.	Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.	
8.	Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.	
9.	Otros Grupos	Conocimiento de personas/ grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.	
10.	Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.	
11.	Otros conocimientos informativos.		

Esta plantilla se encuentra claramente explicada, lo único que la persona deberá hacer al llenar el documento es dar su lectura, seleccionar los conocimientos informativos que crea necesarios para su cargo y numerarlos en orden de importancia, siendo uno el más importante.

3.1.10 Experiencia laboral requerida

La experiencia laboral requerida será llenada en base a la tabla número 11 que se puede encontrar a continuación, en este punto la persona encargada de llenar el cuestionario tendrá que seleccionar el tiempo de experiencia que considera necesario en el caso de realizar una contratación para el cargo que este ocupe, posteriormente seleccionará si es necesario haber tenido experiencia en un puesto similar o en una empresa similar, para finalizar la persona deberá escribir el tiempo que considera necesario para que una nueva persona logre adaptarse al cargo.

Tabla 12 Experiencia laboral requerida

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	-Tres meses _____ -Seis meses _____ -Un año _____ -Uno a tres años _____ -Tres a cinco años _____ -Más de cinco años _____
2.Experiencia en instituciones similares	
Experiencia en puestos similares	
3.Tiempo de adaptación al puesto	

3.1.11 Validación de la Información

Para finalizar con el cuestionario propuesto es importante realizar una validación de la información obtenida con el cargo inmediato superior del cargo que se encuentra llenando el documento, con el fin de verificar que toda la información propuesta por la persona que llena el documento sea real, evitando sobredimensionar o minimizar las actividades que realiza. Como se puede observar en la tabla 13, dentro de los campos a llenar que son requeridos se encuentran la fecha en la que se realizó el documento,

se deberá poner el nombre de la persona que lleno el cuestionario y finalmente una vez que se ha realizado la validación del documento para su aprobación, deberá estar firmado por el cargo superior inmediato.

Tabla 13 Validación de información

Fecha de elaboración	
Realizado por:	
Validado por:	

3.2 Población aplicada

La empresa Lenical Compañía Limitada posee variedad de cargos tanto administrativos como operativos, esto se debe a que es una empresa mediana productora de calzado, al no contar con un manual de funciones ni un método para la selección de personal, fue necesario realizar la aplicación de la herramienta a todos los cargos que existen en la organización cuarenta cargos en total. A continuación hablaremos de cada uno de los niveles que serán parte de este proceso; son seis los departamentos que conforman la empresa por lo que a continuación se realizará un desglose de cada uno de estos y los cargos que los conforman.

Departamento de Gerencia: este departamento se encuentra conformado por el gerente general y su subordinado, el subgerente.

Departamento Financiero: este departamento se encuentra conformado por la contadora general, su asistente la auxiliar contable, la asistente de recursos humanos y finalmente el mensajero de la empresa.

Departamento de Ventas: se encuentra conformado por el jefe de ventas, el asistente de ventas, el despachador, y un vendedor.

Departamento de Planificación: dentro de este departamento encontramos los siguientes cargos; el jefe de planificación, su respectivo asistente de planificación y jefe de bodega y su asistente de bodega.

Departamento de Diseño: este departamento se encuentra conformado por el diseñador y su asistente de diseño.

Departamento de Producción: se encuentra compuesto por el jefe de producción, asistente de producción, este último se hace cargo de trece subordinados dentro de estos se encuentran dos categorías clasificándolos por líderes y personas que trabajan solos, los líderes tienen subordinados a los cuales les llamaremos obreros. Líder preliminares-destallado este se hace cargo del obrero de señalado y del obrero de cortado; líder de montaje-armado este se hace cargo del obrero de montaje-plantillas y el obrero montaje-conformado; líder de plantado-cardado que se hace cargo del obrero de plantado-pegado; líder de corte de cuero que se hace cargo del obrero de corte de cuero; líder de fin de montaje que se hace cargo del obrero de fin de montaje-terminado y el obrero de fin de montaje-emplantillado, líder de aparado-costura que tiene cinco obreros de aparado-costura que conforman un solo cargo; líder de fin de aparado; a continuación se detallarán el nombre de los cargos que trabajan solos, inyector de suelas, fabricante de plantillas de presentación, cortador de forros, costurero de forros, troquelador y pre fabricante de suelas.

3.3 Levantamiento de información de los cargos

El proceso de levantamiento de información dentro de la empresa Lenical Compañía Limitada se realizó de forma ordenada y mediante el uso de varias herramientas que permitieron la confiabilidad de la información obtenida en este proceso. Como se menciona en el capítulo anterior el análisis y descriptivo de cargos en un subsistema de la administración de recursos humanos; este subsistema deberá ser aplicado en tres momentos de forma que principalmente se aplicó el cuestionario de relevamiento estructurado, posteriormente se realizó la confirmación de la información y finalmente se pudo realizar la descripción de los puestos; este proceso se encuentra detallado a continuación.

Se realizó un documento que permitió dar inicio a este proceso; realizamos la presentación de la herramienta de forma detallada al Gerente general, el mismo que aprobó el uso de esta herramienta (Anexo 1).

Una vez que la herramienta fue aprobada para su uso dentro de la empresa fue necesario realizar un cronograma (Anexo 2), dentro de este se ubicaron tentativamente los cargos, las horas y el día que se aplicará la herramienta por grupos de personal, en

este punto se debe considerar que la aplicación no pudo ser realizada de acuerdo totalmente con el cronograma establecido, ya que especialmente en el departamento de producción existieron indisponibilidades; en los días de aplicación de acuerdo al cronograma faltó el personal, o no fue posible que la parte productiva abandone su cargo; debido a los pedidos con los que la empresa debía cumplir en esas fechas.

Ilustración 14 Aplicación de la herramienta cargos administrativos



Elaborado por: Las autoras

Ilustración 15 Aplicación de la herramienta cargos de producción



Elaborado por: Las Autoras

Cuando finalmente se logró reunir toda la información necesaria aplicando los cuestionarios se realizó un proceso en el que cargo por cargo se revisó la información obtenida por parte de los diferentes ocupantes de los cargos, esta información fue

revisada cuidadosamente, sin cambiar la esencia de los datos obtenidos se realizaron modificaciones de redacción, de esta manera se logró recaudar toda la información y llevarla a un documento digital.

Para proceder al siguiente momento del descriptivo de cargos fue necesario realizar una impresión de cada uno de estos cargos y realizar una entrevista con su superior inmediato, esta entrevista constó en explicar a detalle la herramienta y la forma en la que sus subordinados la llenaron, posteriormente cada superior inmediato revisó los documentos entregados; los cargos que fueron revisados y no tuvieron ninguna modificación procedieron a tener la firma de validación; algunos superiores inmediatos solicitaron que se realicen algunos cambios, por lo que con estos cargos modificamos el documento se lo volvió a imprimir y finalmente se obtuvo la firma de validación.

CAPÍTULO 4

MANUAL DE FUNCIONES

4.1 Presentación del manual de funciones

El manual de funciones cuenta con un total de cuarenta cargos, sin embargo se tomó una muestra para la presentación impresa del proyecto de investigación debido a su gran extensión, esta muestra está conformada por cuatro cargos, un alto que representa al departamento de gerencia, consiguientemente se encuentra un cargo de jefatura de departamento, posteriormente se encuentra un cargo a nivel de asistentes y finalmente un cargo a nivel operativo; por lo que se adjunta el Anexo 4 el que contiene el manual de funciones completo.

MANUAL DE FUNCIONES DE LENICAL CIA LTDA



I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Puesto:	Subgerente
Nombre del Ocupante:	Oscar Chávez
Nombre Puesto Superior Inmediato:	Gerente general
Nombre del superior inmediato:	Lenin Niveló
Departamento:	Gerencia
Fecha:	Junio 2018

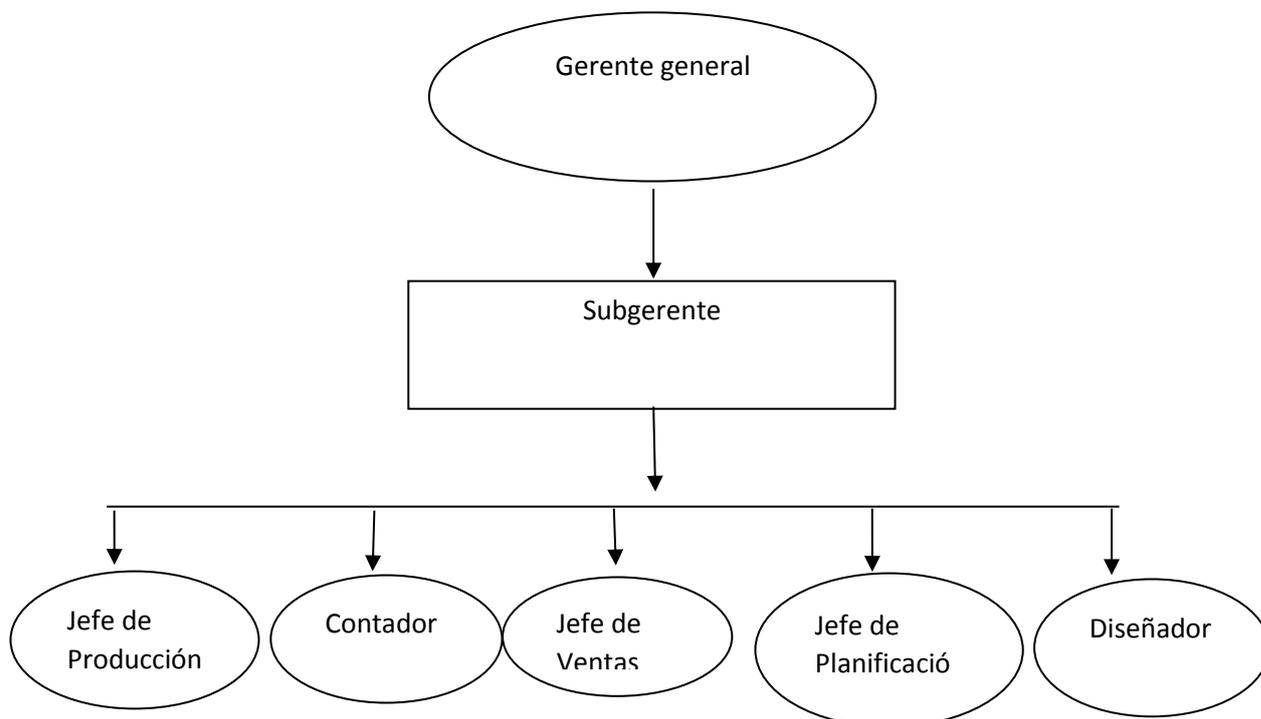
II. DEFINA LA MISIÓN DEL PUESTO

Analizar, supervisar y controlar el desarrollo del plan operativo anual, en los diferentes niveles de la empresa.

III. DIMENSION

CARGO:	Subgerente
No. SUBORDINADOS:	5
DIMENSIONES ECONÓMICAS:	Salario fijo
DIMENSIONES MATERIALES:	Suministros de oficina, pizarrón, marcadores, proyector, muebles de oficina, computadora, impresora, teléfono fijo, teléfono celular, internet.

IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Análisis de balances financieros (general y PyG).	2	4	4	18
2	Administrar por departamentos el flujo de caja.	4	5	4	24
3	Supervisar estándares de producción del calzado.	4	4	3	16
4	Establecer relaciones interinstitucionales (proveedores y clientes).	3	4	4	17
5	Supervisar la rotación de inventarios.	3	3	3	12
6	Supervisar la rotación de materia prima.	3	4	3	15
7	Analizar y direccionar el programa anual de mercadeo.	1	5	5	26

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
8	Análisis de segmentación de mercado.	1	3	3	10
9	Direccionar productos por segmentos de mercado.	2	3	3	11
10	Determinar los precios de venta del calzado.	3	4	3	15

ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Análisis de balances financieros (general y PyG).	2	4	4	18
2	Administrar por departamentos el flujo de caja.	4	5	4	24
3	Supervisar estándares de producción del calzado.	4	4	3	16
4	Establecer relaciones interinstitucionales (proveedores y clientes).	3	4	4	17
5	Analizar y direccionar el programa anual de mercadeo.	1	5	5	26

EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	Ingeniero/licenciado	Administración de empresas
<u>Post Grado:</u>		

Diplomado	MBA	Todas las áreas de la empresa
Maestría		
Doctorado		

V. CAPACITACIÓN ADICIONAL

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
Administración financiera.	10 horas.
Actualización de leyes varias (importación, aranceles e impuestos).	15 horas.
Leyes y reglamentos interinstitucionales.	7 horas.
Gestión de calidad.	5 horas.

VI. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

Actividades Esenciales	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Análisis de balances financieros (general y PyG).	Análisis financiero – Ratios.	✓	
Administrar por departamentos el flujo de caja.	Manejo de flujos de caja por cada área.	✓	
Supervisar estándares de producción del calzado.	Administración de la producción, gestión de calidad.	✓	
Establecer relaciones interinstitucionales (proveedores y clientes).	Administración estratégica.	✓	
Analizar y direccionar el programa anual de mercadeo.	Investigación de mercado, planeación estratégica.	✓	✓

VII. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.	✓	✓
Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.		✓
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	✓	✓
Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.		✓
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.		✓
Otros Grupos	Conocimiento de personas/ grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.		✓

VIII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	-Tres meses _____ -Seis meses _____ -Un año _____ -Uno a tres años _____ -Tres a cinco años _____ -Más de cinco años <u> X </u>
2.Experiencia en instituciones similares	
Experiencia en puestos similares	X
3.Tiempo de adaptación al puesto	1 año

Fecha de elaboración	Junio 2018
Realizado por:	Oscar Chávez
Validado por:	Gerente general, Lenin Niveló

MANUAL DE FUNCIONES DE LENICAL CIA LTDA



I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Puesto:	Contador general
Nombre del Ocupante:	Lady Abad Luzuriaga
Nombre Puesto Superior Inmediato:	Subgerente
Nombre del superior inmediato:	Oscar Chávez
Departamento:	Financiero
Fecha:	Junio 2018

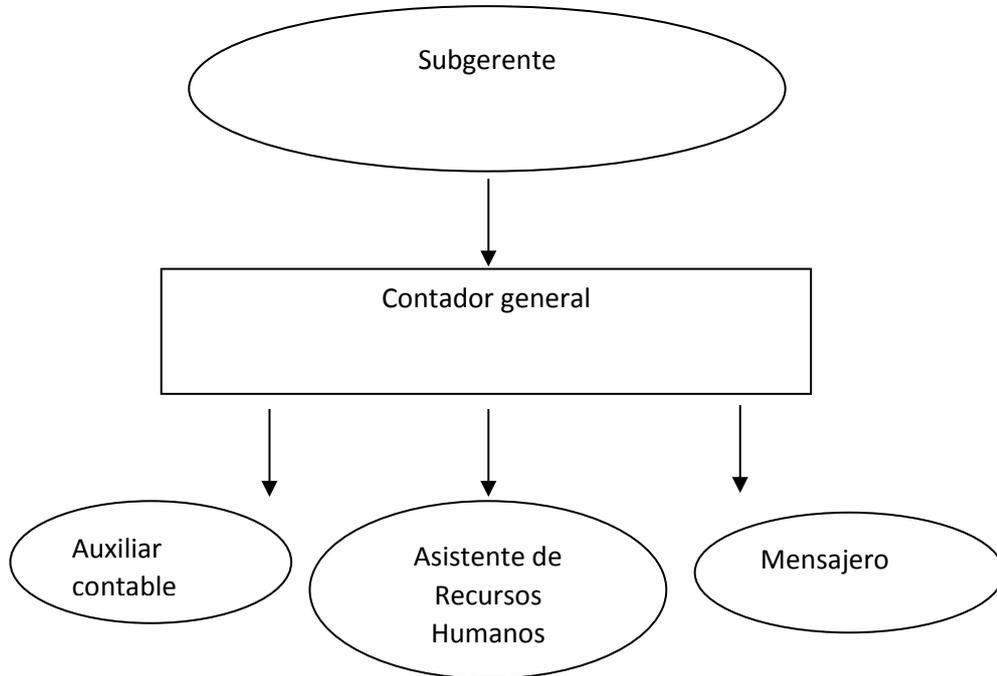
II. DEFINA LA MISIÓN DEL PUESTO

Existe para proporcionar información razonable y confiable para la toma de decisiones mediante los estados financieros.

III. DIMENSION

CARGO:	Contador general
No. SUBORDINADOS:	3
DIMENSIONES ECONÓMICAS:	Salario fijo
DIMENSIONES MATERIALES:	Suministros de oficina, computadora, impresora, internet, calculadora, teléfono fijo, teléfono celular, uniforme.

IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Elaboración de los estados financieros de la empresa.	1	5	4	21
2	Realizar las declaraciones de impuestos (IVA y Renta).	2	4	4	18
3	Revisar los roles de pagos realizados por la asistente de recursos humanos.	2	3	3	11
4	Revisar las actas de finiquito de los empleados.	1	3	3	10
5	Realizar el control de presupuestos del área financiera.	4	4	3	16

6	Llevar la contabilidad de costos de los procesos.	2	4	4	18
7	Realizar pagos mediante transferencias bancarias.	4	3	1	7
8	Constatar físicamente los inventarios de acuerdo a la debida documentación.	2	4	1	6
9	Realizar y registrar los pagos de préstamos bancarios.	4	2	1	6
10	Conciliar registros del auxiliar contable.	5	3	4	15
11	Elaborar el flujo de caja para los diferentes niveles de la empresa.	5	5	3	20
12	Dar seguimiento al flujo de caja.	5	5	3	20

ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Elaboración de los estados financieros de la empresa.	1	5	4	21
2	Realizar las declaraciones de impuestos (IVA y Renta).	2	4	4	18
3	Llevar la contabilidad de costos de los procesos.	2	4	4	18
4	Elaborar el flujo de caja para los diferentes niveles de la empresa.	5	5	3	20
5	Dar seguimiento al flujo de caja.	5	5	3	20

EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	Contador Público, auditor.	NIIF'S, tributación, SRI, MRL-código laboral, finanzas.
Post Grado:		
Diplomado		
Maestría	Contador de costos.	Contabilidad de costos.
Doctorado		

V. CAPACITACIÓN ADICIONAL

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
Tributación	40 horas.
Finanzas-riesgos.	50 horas.
NIIF'S	100 horas.
Contabilidad de costos	40 horas.

VI. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

Actividades Esenciales	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Elaboración de los estados financieros de la empresa.	Contabilidad, NIIF'S.	✓	
Realizar las declaraciones de impuestos (IVA y Renta).	Manejo del SRI y manejo de leyes de tributación.	✓	
Llevar la contabilidad de costos de los procesos.	Administración financiera.	✓	
Elaborar el flujo de caja para los diferentes niveles de la empresa.	Realizar presupuestos.	✓	✓
Dar seguimiento al flujo de caja.	Contabilidad básica.	✓	

VII. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.		✓
Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		✓
Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.	✓	✓
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.	✓	✓

Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		✓
------------------------	---	--	---

VIII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	-Tres meses _____ -Seis meses _____ -Un año _____ -Uno a tres años _____ -Tres a cinco años <u> X </u> -Más de cinco años _____
2. Experiencia en instituciones similares Experiencia en puestos similares	 X
3. Tiempo de adaptación al puesto	1 año

Fecha de elaboración	Junio 2018
Realizado por:	Lady Abad
Validado por:	Subgerente, Oscar Chávez

MANUAL DE FUNCIONES DE LENICAL CIA LTDA



I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Puesto:	Asistente de producción.
Nombre del Ocupante:	Alex Toapanta.
Nombre Puesto Superior Inmediato:	Jefe de producción.
Nombre del superior inmediato:	Gabriela Niveló.
Departamento:	Producción.
Fecha:	Junio 2018.

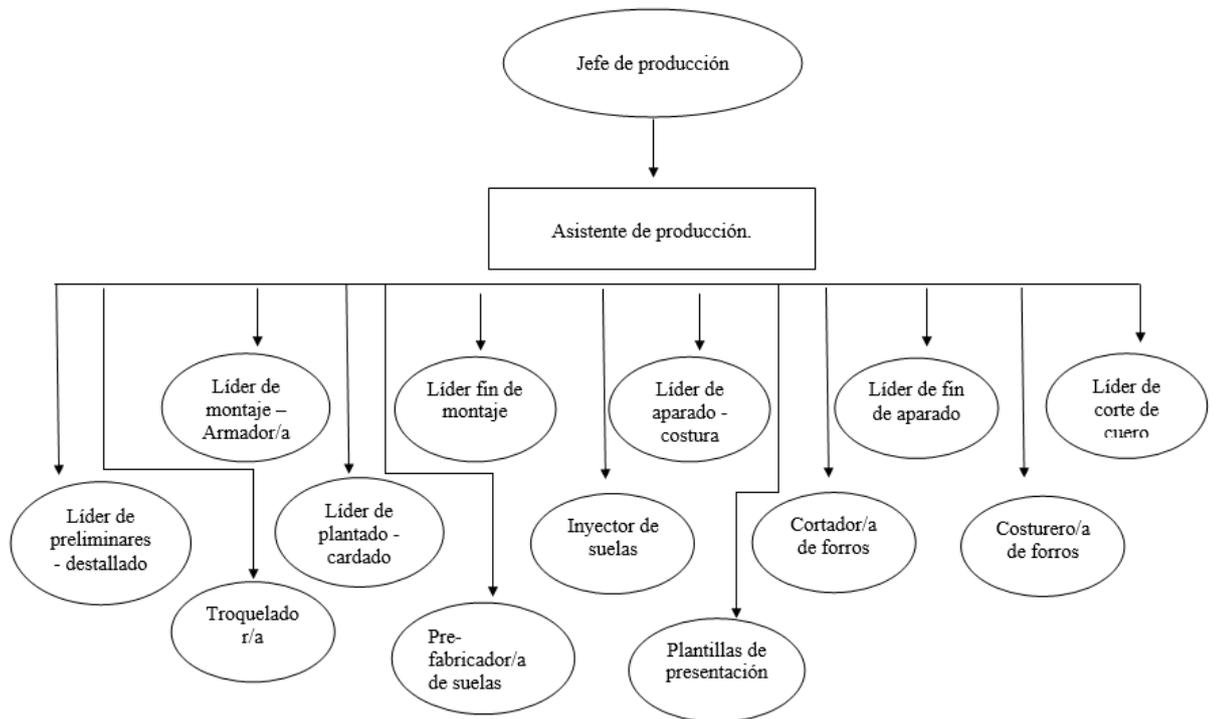
II. Defina la MISIÓN del puesto

Apoyar al jefe inmediato con el control y supervisión de los diferentes procesos de producción, colaborar con el mantenimiento de la parte mecánica de la planta.

III. DIMENSION

CARGO:	Asistente de producción.
No. SUBORDINADOS:	13.
DIMENSIONES ECONÓMICAS:	Salario fijo.
DIMENSIONES MATERIALES:	Mandil, herramientas de mantenimiento, computadora, mascarilla.

IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Realizar la recopilación de los datos de producción.	5	3	1	8
2	Realizar la entrega de las órdenes de trabajo en cada sección de producción.	5	1	1	6
3	Realizar la actualización de datos de la producción.	4	3	3	13
4	Controlar el proceso de producción y al personal que lo realiza.	5	4	4	21
5	Asistir en los diferentes puestos de producción.	5	3	3	14
6	Realizar el mantenimiento de las diferentes máquinas de la empresa.	4	4	5	24
7	Realizar la verificación del correcto funcionamiento de la maquinaria.	5	4	5	25
8	Elaborar los presupuestos para los diferentes repuestos mecánicos que sean requeridos.	4	4	5	24
9	Realizar las diferentes fichas técnicas.	3	2	5	13

ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Realizar la verificación del correcto funcionamiento de la maquinaria.	5	4	5	25
2	Realizar el mantenimiento de las diferentes máquinas de la empresa.	4	4	5	24
3	Elaborar los presupuestos para los diferentes repuestos mecánicos que sean requeridos.	4	4	5	24

4	Controlar el proceso de producción y al personal que lo realiza.	5	4	4	21
5	Asistir en los diferentes puestos de producción.	5	3	3	14

EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo	Mecánico	Mecánico industrial, conocimiento de maquinaria, herramientas y procesos industriales
Título 3er nivel		
Post Grado:		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

V. CAPACITACIÓN ADICIONAL

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
Mantenimiento hidráulico y neumático.	40 horas.
Capacitación en control de procesos.	15 horas.
Planificación industrial.	10 horas.

VI. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

Actividades Esenciales	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Realizar la verificación del correcto	Tener conocimiento de diferentes aspectos mecánicos.	✓	✓

funcionamiento de la maquinaria.			
Realizar el mantenimiento de las diferentes máquinas de la empresa.	Tener conocimiento de diferentes aspectos mecánicos.	✓	✓
Elaborar los presupuestos para los diferentes repuestos mecánicos que sean requeridos.	Uso de las diferentes herramientas de Office.	✓	
Controlar el proceso de producción y al personal que lo realiza.	Tener conocimiento sobre el control de los procesos de planta.	✓	✓
Asistir en los diferentes puestos de producción.	Tener conocimiento sobre los diferentes procesos de elaboración de calzado.		✓

VII. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.		✓
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		✓
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.		✓
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.		✓
Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.		✓

VIII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	-Tres meses _____ -Seis meses _____ -Un año _____X____ -Uno a tres años _____ -Tres a cinco años _____ -Más de cinco años _____
2.Experiencia en instituciones similares	
Experiencia en puestos similares	X
3.Tiempo de adaptación al puesto	6 meses.

Fecha de elaboración	Junio 2018
Realizado por:	Alex Toapanta.
Validado por:	Jefe de producción, Gabriela Niveló

MANUAL DE FUNCIONES DE LENICAL CIA LTDA



I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Puesto:	Troquelador/a
Nombre del Ocupante:	Alexandra Quinde
Nombre Puesto Superior Inmediato:	Asistente de producción
Nombre del superior inmediato:	Alex Toapanta
Departamento:	Producción
Fecha:	Junio 2018

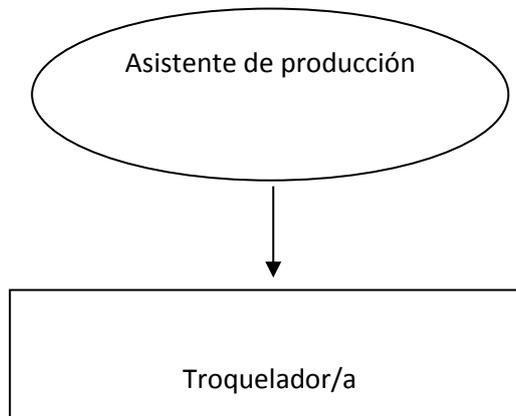
II. Defina la MISIÓN del puesto

Generar insumos para la producción, troquelar (cortar los diferentes materiales bajo presión) para poder obtener insumos para el ensamblado e iniciar con la producción del calzado.

III. DIMENSION

CARGO:	Troquelador/a
No. SUBORDINADOS:	No tiene
DIMENSIONES ECONÓMICAS:	Salario fijo
DIMENSIONES MATERIALES:	Sintético, cartón piedra, látex, crupón, fibra, celfil, maya, eva, estrellas, mascarilla, mandil, máquina troqueladora.

IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Realizar el troquelado de varias materias primas y partes del calzado como: malla, punteras, contrafuertes, recunos, celfil, eva, látex.	5	3	2	11
2	Realizar el troquelado del sintético para la elaboración del calzado.	5	4	3	17
3	Realizar el troquelado del tafilete para la elaboración del calzado.	5	4	4	21
4	Recortar la esponja para la elaboración del calzado.	4	3	2	10
5	Realizar el troquelado de la empeinera para la elaboración del calzado.	4	3	3	13
6	Realizar el troquelado de las plantas cinco estrellas para la elaboración del calzado.	5	4	4	21
7	Realizar el troquelado del crupón para la elaboración del calzado.	4	4	5	24

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
8	Realizar el troquelado de la fibra para la elaboración del calzado.	4	4	5	24
9	Realizar el troquelado de las plantas Joaquín para la elaboración del calzado.	4	4	4	20
10	Contabilizar las piezas realizadas y apuntar los datos de elaboración.	5	3	1	8

ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Realizar el troquelado del crupón para la elaboración del calzado.	4	4	5	24
2	Realizar el troquelado de la fibra para la elaboración del calzado.	4	4	5	24
3	Realizar el troquelado de las plantas cinco estrellas para la elaboración del calzado.	5	4	4	21
4	Realizar el troquelado del tafilete para la elaboración del calzado.	5	4	4	21
5	Realizar el troquelado de las plantas Joaquín para la elaboración del calzado.	4	4	4	20

EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller	X	Ninguno
Estudiante universitario		

Tecnólogo		
Título 3er nivel		
Post Grado:		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

V. CAPACITACIÓN ADICIONAL

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
Troquelado del crupón	2 horas

VI. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

Actividades Esenciales	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Realizar el troquelado del crupón para la elaboración del calzado.	Aprendizaje sobre las características del material y el uso de la máquina troqueladora.		✓
Realizar el troquelado de la fibra para la elaboración del calzado.	Aprendizaje sobre las características del material y el uso de la máquina troqueladora.		✓
Realizar el troquelado de las plantas cinco estrellas para la elaboración del calzado.	Aprendizaje sobre las características del material y el uso de la máquina troqueladora.		✓
Realizar el troquelado del tafilete para la elaboración del calzado.	Aprendizaje sobre las características del material y el uso de la máquina troqueladora.		✓

Realizar el troquelado de las plantas Joaquín para la elaboración del calzado.	Aprendizaje sobre las características del material y el uso de la máquina troqueladora.		✓
--	---	--	---

VII. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.		✓
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		✓
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		✓

VIII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	-Tres meses <input checked="" type="checkbox"/> <u> </u> -Seis meses <input type="checkbox"/> <u> </u> -Un año <input type="checkbox"/> <u> </u> -Uno a tres años <input type="checkbox"/> <u> </u> -Tres a cinco años <input type="checkbox"/> <u> </u> -Más de cinco años <input type="checkbox"/> <u> </u>
2.Experiencia en instituciones similares	<input checked="" type="checkbox"/>
Experiencia en puestos similares	
3.Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

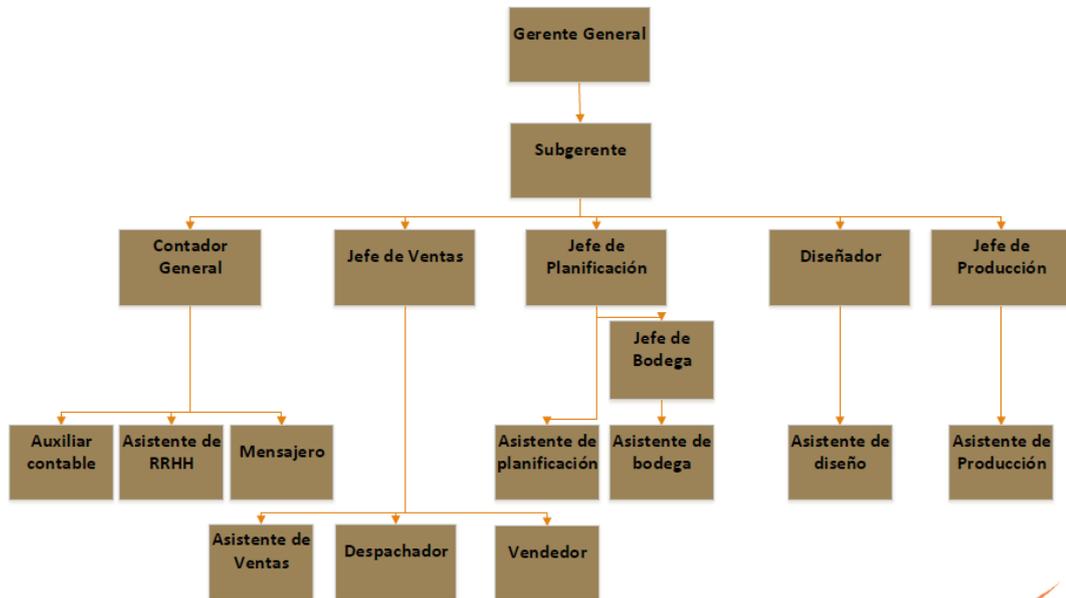
Fecha de elaboración	Junio 2018
Realizado por:	Alexandra Quinde
Validado por:	Asistente de producción, Alex Toapanta

4.2 Propuesta de un nuevo organigrama para Lenical Compañía Limitada

Después de haber obtenido la información necesaria del manual de funciones, se pudo observar que el organigrama actual de la empresa presenta ciertas inconsistencias por lo que se procedió a realizar una propuesta de organigrama que pasará a ser evaluado y aprobado por la gerencia para su próximo uso dentro de la empresa.

4.2.1 Organigrama de la parte administrativa

Ilustración 16 Organigrama de la parte administrativa



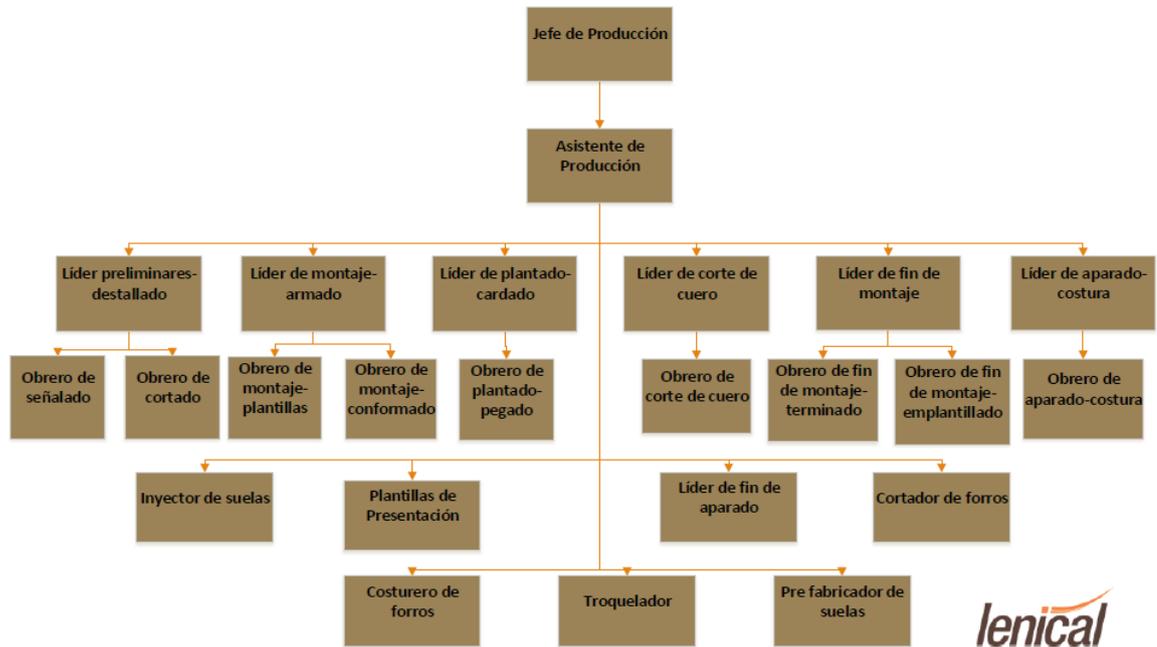
lenical

Elaborado por: Las autoras

Fuente: Manual de funciones Lenical Compañía Limitada

4.2.2 Organigrama del área de producción

Ilustración 17 Organigrama del área de producción



Elaborado por: Las autoras

Fuente: Manual de funciones Lenical Compañía Limitada

CONCLUSIONES

Una vez elaborado y aplicado el proyecto de investigación, se pudieron determinar diversas situaciones tales como, la Empresa Lenical Compañía Limitada inició hace treinta y cinco años en manos de su actual dueño y gerente general el Señor Lenin Niveló quien emprendió un negocio de compra y venta de calzado para caballeros, sus compras las realizaba a diversos zapateros artesanos de la ciudad, ante el crecimiento de la demanda se vio en la necesidad de ser parte de los artesanos e inició la fabricación de calzado, con el paso de los años convirtió la empresa en una fábrica de calzado industrial para caballero.

La empresa cuenta con su propia filosofía corporativa entre las cuales revisamos su misión, visión y valores corporativos que se aplican en la empresa, además del organigrama vertical con el que la empresa dirige las funciones de sus diversos departamentos.

Lenical es una empresa que se maneja mediante acciones y disposiciones de los mandos superiores, sin embargo, podemos observar que no existe una adecuada correlación en cuanto a su filosofía corporativa, ya que su misión y visión no tienen un enfoque que permita que el cliente conozca la razón de ser de la empresa ni lo que se trata de proyectar en un futuro; adicionalmente observamos un organigrama algo desajustado ya que existe una mezcla entre departamentos y cargos; si bien es cierto la empresa actualmente se encuentra en expansión y cada vez obteniendo un mayor mercado, es necesario realizar correcciones en aspectos del departamento de talento humano para que este pueda generar un adecuado desempeño.

Es necesario tener en cuenta que se ha realizado un breve análisis de amplios aspectos como son la administración de forma general y la administración de recursos humanos; más adelante se realizó una recopilación de varios conceptos de autores que han generado un avance, mediante el cual las empresas han cambiado su perspectiva acerca de lo que es un departamento de talento humano; se conoció que de acuerdo a los diferentes autores analizados existen varias clasificaciones de subsistemas de talento humano, sin embargo, después de haber analizado cada definición se pudo llegar a la conclusión de que los autores llegan al mismo punto, cada autor tiene diferentes formas de abordar el tema, no obstante, por diverso que sea el camino todos llegan al mismo lugar. Los subsistemas de talento humano deberán ser ordenados y sistemáticos para

que estos puedan dar paso a un cliente interno (colaborador) satisfecho; en cuanto al tema de análisis de puestos se encontró que este proceso sistemático permitirá determinar la habilidades, deberes y conocimientos que una persona deberá tener para poder estar a cargo de un determinado puesto, por lo que al llevar a cabo un adecuado análisis de puestos se ven mejoradas varias situaciones internas de una empresa tales como la selección, capacitación, actividades varias de recursos humanos, entre otras. El análisis de cargos además cuenta con varios métodos que fueron analizados llegando a la conclusión de que un método mixto será el ideal para poder obtener la información necesaria y que esta sea verídica y confiable. Consiguientemente se desarrolló el punto donde se revisó la forma en la que se debe realizar un descriptivo de cargos, este descriptivo se lo debe realizar en tres momentos: mediante el análisis de puestos, posteriormente se debe confirmar la información obtenida del análisis de puestos y finalmente se puede realizar el descriptivo de cargos.

Durante la aplicación del proyecto de investigación se pudo observar que existieron ciertos desajustes ajenos a las autoras de la investigación, sin embargo, la herramienta pudo ser aplicada a todos los cargos establecidos en la empresa, la explicación a detalle de la herramienta pudo dar al lector total conocimiento de la forma de aplicación de la misma; durante la aplicación de la herramienta resultaron ciertas complicaciones como demoras en especial con la parte productiva de la empresa ya que como se mostrará en el siguiente capítulo la mayoría de cargos requieren niveles bajos de educación formal, por lo que resulto algo lento el proceso de llenado del cuestionario, de igual forma se presentaron casos en los que las personas tendieron a sobredimensionar sus actividades, estos casos fueron corregidos mediante la validación de la información con el superior inmediato. Dentro de la empresa se encontraron varios problemas de identificación de cargo ya que personas en especial obreros no reconocieron a su superior inmediato, debido a las diferentes inconsistencias que presenta el organigrama los cargos no tienen una idea clara a quien deben reportar las actividades que estos realizan. Por otro lado es importante mencionar que muchas personas solicitaron que se tome medidas en cuanto a las capacitaciones que cada cargo necesita.

RECOMENDACIONES

Finalmente se espera que la entrega de este manual sea útil para la empresa ya que esta herramienta servirá para la contratación de nuevo personal, a partir de esta se podrán realizar diferentes evaluaciones de desempeño verificando la realidad acerca de las capacitaciones que requieren los cargos en la empresa; esta herramienta permitirá a la empresa realizar su selección de forma adecuada ya que el asistente de recursos humanos puede conocer cuáles son las actividades que requieren capacitación o si estas deben ser de selección.

Dentro de la aplicación que se realizó para la obtención próxima del manual se debe considerar que existen cargos que contienen pocas actividades, tales como el cortador de forros y el costurero de forros; por lo que se recomienda que estos cargos se unan formando un solo cargo, ya que a consideración de las autoras las actividades que se desempeñan en estos cargos pueden ser realizados por una sola persona, evitando así gastos de nómina innecesarios.

De acuerdo con la bibliografía estudiada a lo largo de este proyecto de investigación, se recomienda a la empresa la actualización de la información que existe en el manual de funciones entregado con un máximo de tres años; debido a que esta información corre el riesgo de des actualizarse o de variar de acuerdo al crecimiento de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2011). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Cardona, C. R. (2010). Fundamentos de Administración. En C. R. Cardona, *Fundamentos de Administración* (pág. 4). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Ceballos, V. (20 de Agosto de 2013). *El empleo*. Obtenido de <http://www.empleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/fomentar-valores-corporativos-es-esencial-para-la-empresa-4384>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill.
- Española, R. A. (Octubre de 2014). *Diccionario de la Lengua Española*. Obtenido de Real Academia Española: <http://www.rae.es>
- Hitt, M., Black, S., & Porter, L. (2006). Administración. En M. Hitt, S. Black, & L. Porter, *Administración* (pág. 8). México: Pearson.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Nivelo, L. (s.f.). Fotografía. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Peganos, L. M., & Corredor, J. S. (Diciembre de 2014). *UTADEO*. Recuperado el 4 de Julio de 2018, de UTADEO: <http://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3452/Descripci%C3%B3n%20de%20cargos%20de%20la%20empresa%20SGF%20Global.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANEXOS

Anexo 1

Cuenca, 24 de Mayo del 2018

Yo LENIS NIECO con el cargo de GERENTE de Lenical Cia Ltda, afirmo que tengo conocimiento sobre la herramienta a utilizar para la elaboración de un manual de funciones que realizaran las estudiantes de la Universidad del Azuay María Fernanda Albarracín y María Paulina Zhindón.



Elaborado por: Las autoras

Cuenca, 24 de Mayo del 2018

Señor,
Lenin Niveló
Lenical Cia Ltda

Por medio de la presente, nosotras, María Fernanda Albarracín y María Paulina Zhindón, solicitamos a usted revisar y aprobar la herramienta que utilizaremos en los talleres para el levantamiento de cargos de Lenical, la información obtenida del levantamiento de cargos será utilizada únicamente para la elaboración del manual de funciones de Lenical.

Agradecemos por la gentil acogida a este documento

Atentamente,



María Fernanda Albarracín



María Paulina Zhindón

Elaborado por: Las autoras

Anexo 2

CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DE LENICAL CIA LTDA.						
Cargos Administrativos						
Cargos	# de personas	Lugar	Fecha	Hora inicio	Hora finalización	Responsable
Gerente	1	Sala de juntas	8/6/2018	11:00	11:45	Lenin Niveló
Subgerente	1	Sala de juntas	12/6/2018	11:30	12:00	Oscar Chávez
Contabilidad	1	Sala de juntas	5/6/2018	12:00	13:30	Lady Abad
Auxiliar Contable	1	Sala de juntas	5/6/2018	12:00	13:30	Estefanía Ortega
Asistente de Recursos Humanos	1	Sala de juntas	5/6/2018	12:00	13:30	Paulette Niveló
Mensajero	1	Sala de juntas	5/6/2018	12:00	13:30	Ángel Barros
Jefe Ventas	1	Sala de juntas	5/6/2018	12:00	13:30	Johana Zabala
Asistente de ventas	1	Sala de juntas	5/6/2018	12:00	13:30	Blanca Cuzco
Vendedor	1	Sala de juntas	5/6/2018	12:00	13:30	
Despachador	1	Sala de juntas	5/6/2018	12:00	13:30	Ronald Villacis
Jefe de Planificación	1	Sala de juntas	5/6/2018	12:00	13:30	Catalina Astudillo
Asistente de planificación	1	Sala de juntas	5/6/2018	12:00	13:30	Jonathan Fajardo
Jefe de bodega	1	Sala de juntas	5/6/2018	12:00	13:30	Lorena Niveló
Asistente de bodega	1	Sala de juntas	5/6/2018	12:00	13:30	Narcisca Pacheco
Diseñador	1	Sala de juntas	5/6/2018	12:00	13:30	Christian Delgado
Asistente de diseño	1	Sala de juntas	5/6/2018	12:00	13:30	Marcia Morocho
TOTAL:	16					

Elaborado por: Las autoras

Cargos de planta						
Puesto	# de personas	Lugar	Fecha	Hora de inicio	Hora de finalización	Responsable
Jefe de Producción	1	Sala de juntas	5/6/2018	12:00	13:30	Gabriela Niveló
Asistente de producción	1	Comedor general	26/6/2018	12:30	13:20	Alex Toapanta
Líder preliminares destallado	1	Comedor general	6/6/2018	9:00	10:30	Yessenia Condoy
Obrero de señalado	1	Comedor general	6/6/2018	9:00	10:30	Isabel Rodríguez
Obrero de cortado	1	Comedor general	6/6/2018	9:00	10:30	Fernanda Solano
Líder de montaje-armado	1	Comedor general	6/6/2018	9:00	10:30	Johana Montero
Obrero de montaje-plantillas	1	Comedor general	6/6/2018	9:00	10:30	Ana Zaway
Obrero de montaje-conformado	1	Comedor general	6/6/2018	11:00	12:30	Priscila Villa
Líder de plantado-cardado	1	Comedor general	6/6/2018	11:00	12:30	Oswaldo Ayala
Obrero de plantado-pegado	1	Comedor general	6/6/2018	11:00	12:30	Byron Ayala
Líder de corte de cuero	1	Comedor general	6/6/2018	11:00	12:30	Mayra Valdés
Obrero de corte de cuero	1	Comedor general	6/6/2018	11:00	12:30	Lucia Barbecho
Líder de fin de montaje	1	Comedor general	6/6/2018	11:00	12:30	Viviana Sánchez
Obrero de fin de montaje-terminado	1	Comedor general	6/6/2018	2:00	3:30	Adriana Pintado
Obrero fin de montaje-emplantillado	1	Comedor general	6/6/2018	2:00	3:30	Jorge Quizhpi
Líder de aparado-costura	1	Comedor general	6/6/2018	2:00	3:30	Ana Zumba
Obrero de aparado de costura	1	Comedor general	6/6/2018	2:00	3:30	Marlene Arias
Inyector de suelas	1	Comedor general	6/6/2018	2:00	3:30	Ronald Villacis
Plantillas de presentación	1	Comedor general	6/6/2018	2:00	3:30	Alexandra Morocho
Líder de fin de aparado	1	Comedor general	6/6/2018	2:00	3:30	Patricia Pulla
Cortador de forros	1	Comedor general	6/6/2018	4:00	6:00	Valeria Valdivieso
Costurero de forros	1	Comedor general	6/6/2018	4:00	6:00	Bertha Bermeo
Troquelador	1	Comedor general	6/6/2018	4:00	6:00	Alexandra Quinde
Pre fabricante de suelas	1	Comedor general	6/6/2018	4:00	6:00	Walter Vivar
TOTAL:	24					

Elaborado por: Las autoras

Anexo 3

Cuenca 17 de Julio del 2018

Señor
Lenin Niveló
Cuenca.-

Nosotras María Fernanda Albarracín y María Paulina Zhindón, nos dirigimos a usted comedidamente se nos autorice esta carta, con el fin de corroborar que toda la información que ha sido obtenida de los cuarenta cargos que constan en la empresa Lenical Cia. Ltda., ha sido levantada por cada uno de los cargos y validada con su respectiva firma de responsabilidad, cuyo propósito es presentar el manual de funciones que sirva para el eficiente desempeño de la empresa; por lo que entrego este documento como constancia de lo mencionado anteriormente.

De antemano le agradecemos por la favorable acogida.

Firma de autorización:



Sr. Lenin Niveló

Atentamente,



María Fernanda Albarracín



María Paulina Zhindón

Anexo 4

Se adjunta un CD que contiene el proyecto de investigación con el manual de funciones para Lenical Compañía Limitada completo.

Doctora María Elena Ramírez Aguilar, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay,

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 2 de febrero de 2018, conoció y aprobó la solicitud para realización del trabajo de titulación, presentada por:

Estudiantes: Albarracín Avila María Fernanda con código 71245 y Zhindón Cáceres María Paulina con código 71848

Tema: "ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA LENICAL COMPAÑÍA LIMITADA"

Previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial

Director: Psc. María Isabel Arteaga Ortiz

Tribunal: Psc. María Paulina Cueva Espinoza

Ing. Gianni Salamea Alvear

Plazo de presentación del trabajo de titulación: seis meses a partir de la fecha de aprobación, esto es hasta el 02 de agosto de 2018, debiendo el Director presentar a la Junta Académica, dos informes bimensuales del desarrollo del trabajo de titulación.

Cuenca, 8 de febrero de 2018



Dra. María Elena Ramírez Aguilar
**Secretaria de la Facultad de
Ciencias de la Administración**



CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de la escuela de Administración de Empresas se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: "ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA LENICAL COMPAÑÍA LIMITADA" presentado por las estudiantes Albarracín Avila María Fernanda con código 71245 y Zhindón Cáceres María Paulina con código 71848, previa a la obtención del título de Ingeniero Comercial, para el día Lunes, 18 de diciembre de 2017 a las 16:30.

Tomar en cuenta que posterior a la sustentación del Diseño del Trabajo de Titulación, por ningún concepto se puede realizar modificaciones ni cambios en los documentos; únicamente, en caso de diseño aprobado con modificación, el Director adjuntará al esquema un oficio indicando que se procede con los cambios sugeridos.

Cuenca, 15 de diciembre de 2017



Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad

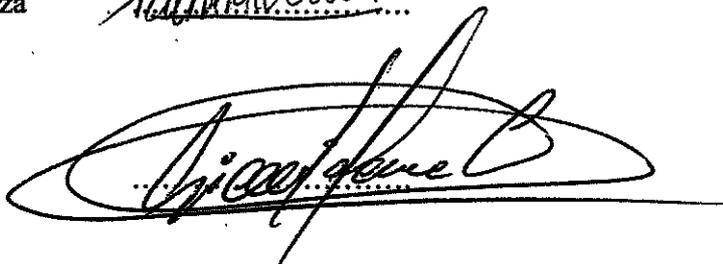
Psc. María Isabel Arteaga Ortiz



Psc. María Paulina Cueva Espinoza



Ing. Gianni Salamea Alvear





ACTA
SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Fecha de sustentación: Lunes, 18 de diciembre de 2017 a las 16:30

1.1. Nombre del estudiante: Albarracín Avila María Fernanda y Zhindón Cáceres María Paulina

1.2. Código: 71245 y 71848 respectivamente

1.3. Director sugerido: Psc. María Isabel Arteaga Ortíz

1.4. Codirector (opcional): _____

1.5. Tribunal: Psc. María Paulina Cueva Espinoza e Ing. Gianni Salamea Alvear

1.5.1. Título propuesto: "ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA LENICAL COMPAÑÍA LIMITADA"

1.5.2. Aceptado sin modificaciones : _____

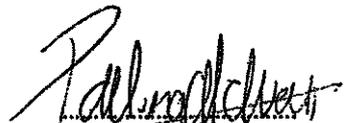
1.5.3. Aceptado con las siguientes modificaciones:

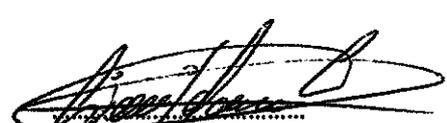
1.5.4. No aceptado

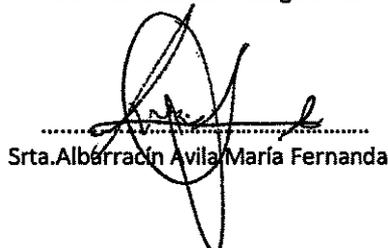
1.5.5. Justificación:

Tribunal


.....
Psc. María Isabel Arteaga Ortíz


.....
Psc. María Paulina Cueva Espinoza


.....
Ing. Gianni Salamea Alvear


.....
Srta. Albarracín Avila María Fernanda


.....
Srta. Zhindón Cáceres María


.....
Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaría de la Facultad



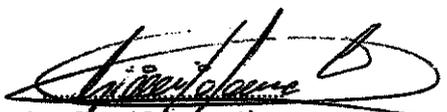
**RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN
(Tribunal)**

- 1.1. Nombre del estudiante: Albarracín Avila María Fernanda y Zhindón Cáceres María Paulina
- 1.2. Código : 71245 y 71848 respectivamente
- 1.3. Director sugerido: Psc. María Isabel Arteaga Ortíz
 - 1.1 Codirector (opcional):
- 1.4. Título propuesto: **“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA LENICAL COMPAÑÍA LIMITADA”**
- 1.5. Revisores (tribunal): Psc. María Paulina Cueva Espinoza e Ing. Gianni Salamea Alvear
- 1.6. Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple	No cumple
Problemática y/o pregunta de investigación		
1. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓	
2. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓	
Objetivo general		
3. ¿Concuerda con el problema formulado?	✓	
4. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓	
Objetivos específicos		
5. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	✓	
6. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	✓	
Metodología		
7. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	✓	
8. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	✓	
9. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	✓	
10. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	✓	
Resultados esperados		
11. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	✓	
12. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	✓	
13. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	✓	
14. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	✓	


Psc. María Isabel Arteaga Ortíz


Psc. María Paulina Cueva Espinoza


Ing. Gianni Salamea Alvear



Lugar de Almacenamiento
F: UDA Calidad/Académico Estudiantes/UTE/Trabajos de Titulación/Registros

Retención
3 años

Disposición Final
Almacenar en nube de respaldos

Cuenca, 14 de diciembre de 2017
Oficio: EA-1495-2017-UDA

Ingeniero
OSWALDO MERCHÁN MANZANO
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
Su despacho

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por Albarracín Ávila María Fernanda con código 71245, y Zhindón Cáceres María Paulina con código 71848, tema: "ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA LENICAL COMPAÑÍA LIMITADA", informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la "Guía para elaboración y presentación de la denuncia/ protocolo de trabajo de titulación"

Director: Psc. Arteaga Ortiz María Isabel

Tribunal sugerido: Psc. Cueva Espinoza María Paulina
Ing. Salamea Alvear Gianni Fabricio

Atentamente,

ING. MARÍA JOSÉ GONZÁLEZ CALLE.
Coordinadora de la Junta de Administración
Universidad del Azuay



Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

1.1. Nombre del Estudiante: María Fernanda Albarracín Ávila, 71245 y María Paulina Zhindón Cáceres, 71848:

1.1.1. Código: 71245, 71848

1.2. Director sugerido: Mst. María Isabel Arteaga Ortiz

1.3. Docente metodólogo: Mst. Priscila Verdugo Cárdenas

1.4. Codirector (opcional): No aplica

1.5. Título propuesto: "ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA LENICAL COMPAÑÍA LIMITADA"

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
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				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/		/	
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/		/	
Pregunta de investigación				
10. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/		/	
11. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/		/	
Hipótesis (opcional)				
12. ¿Se expresa de forma clara?	/		/	
13. ¿Es factible de verificación?	/		/	
Objetivo general				
14. ¿Concuerda con el problema formulado?	/		/	
15. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	/		/	
Objetivos específicos				
16. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	/		/	
17. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	/		/	
Metodología				
18. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	/		/	
19. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	/		/	
20. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	/		/	
21. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	/		/	
Resultados esperados				
22. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	/		/	
23. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	/		/	



Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
24. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	/		/	
25. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	/		/	
Supuestos y riesgos				
26. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes, en caso de existir?	/		/	
27. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	/		/	
Presupuesto				
28. ¿El presupuesto es razonable?	/		/	
29. ¿Se consideran los rubros más relevantes?	/		/	
Cronograma				
30. ¿Los plazos para las actividades están de acuerdo con el reglamento?	/		/	
Citas y Referencias del documento				
31. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	/		/	
Expresión escrita				
32. ¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	/		/	
33. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	/		/	

OBSERVACIONES METODOLOGO:

OBSERVACIONES DIRECTOR:

Ninguna

Raiseito de Souza

METODÓLOGO

Roberto de Souza

DIRECTOR



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

DOCTORA MARIA ELENA RAMIREZ AGUILAR, SECRETARIA DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY.

CERTIFICA:

Que, la señorita María Fernanda Albarracín Ávila, registrada con código 71245, alumna de la
Escuela de Administración de Empresas, tiene aprobado el 84.44% de su plan de estudios.

Cuenca, Diciembre 12 de 2017

Dra. María Elena Ramírez Aguilar
SECRETARIA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
FACULTAD DE
ADMINISTRACION
SECRETARIA

No. Derecho 0129628

IGP.-



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

DOCTORA MARIA ELENA RAMIREZ AGUILAR, SECRETARIA DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY.

CERTIFICA:

Que, la señorita **María Paulina Zhindón Cáceres**, registrada con código 71848, alumna de la
Escuela de Administración de Empresas, tiene aprobado el 83.11% de su plan de estudios.

Cuenca, Diciembre 12 de 2017

Dra. María Elena Ramírez Aguilar
SECRETARIA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
FACULTAD DE
ADMINISTRACION
SECRETARIA

No. Derecho 0129629

fgp



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Oficio Estudiante: Aprobación diseño



Escuela Administración de Empresas

ADM-RE-EST-37
Versión 01
08/02/2017
Página 1 de 1

Lugar de Almacenamiento	Retención	Disposición Final
F: Archivo Secretaría de la Facultad	5 años	Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 13 de diciembre de 2017

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

De nuestra consideración,

Estimado Señor Decano, nosotros María Fernanda Albarracín Ávila con C.I. 0104924394, código estudiantil 71245 y María Paulina Zhindón Cáceres con C.I. 0104021340, código estudiantil 71848; estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas, solicitamos muy comedidamente a usted la aprobación del protocolo de trabajo de titulación con el tema **"ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA LENICAL COMPAÑÍA LIMITADA"** 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, anticipamos nuestro agradecimiento.

Atentamente:

María Fernanda Albarracín Ávila

María Paulina Zhindón Cáceres

Estudiantes de la Escuela de Administración de Empresas

Cuenca, 13 de Diciembre de 2017

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

Respetado Ingeniero,

Yo Lenin Niveló Bravo, Gerente General de la empresa Lenical Compañía Limitada, las estudiantes María Fernanda Albarracín Ávila, María Paulina Zhindón Cáceres de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, a realizar su trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero/a Comercial en la empresa, misma que ayudará a los estudiantes proporcionándole los documentos e información requerida para el desarrollo de su trabajo.

Sin otro particular me suscribo,

Atentamente

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Lenin Niveló Bravo', is written over a horizontal line. The signature is enclosed within a large, hand-drawn oval.

Ing. Lenin Niveló Bravo



Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 13 de Diciembre de 2017

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

De mi consideración,

Yo, María Isabel Arteaga Ortiz informo que he revisado el protocolo de trabajo de titulación elaborado previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial denominado, **"ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA LENICAL COMPAÑÍA LIMITADA"**, realizado por las estudiantes **María Fernanda Albarracín Ávila**, con código estudiantil 71245 y **María Paulina Zhindón Cáceres**, con código estudiantil 71848, protocolo que a mi criterio, cumple con los lineamientos y requerimientos establecidos por la carrera.

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

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente

Mst. María Isabel Arteaga Ortiz



UNIVERSIDAD DEL

Protocolo de Trabajo de Titulación



Escuela
Administración
de Empresas

ADM-RI-EST-43
Version 01
01/03/2017
Página 1 de 10

Lugar de Almacenamiento
F. Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en repositorio digital de la Universidad

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración
Escuela de Administración de Empresas

Elaboración de un Manual de Funciones para la empresa Lenical Compañía Limitada

Nombre de Estudiante(s):

Albarracín Ávila María Fernanda

Zhindón Cáceres María Paulina

Director(a) sugerido(a):

Mst. Arteaga María Isabel

Cuenca - Ecuador

2017



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

1. Datos Generales

1.1. Nombre del Estudiante

Albarracín Ávila María Fernanda – Zhindón Cáceres María Paulina

1.1.1. Código

Ua071245 – Ua071848

1.1.2. Contacto

Albarracín Ávila María Fernanda

Teléfono: 4126980

Celular: 0995019677

Correo Electrónico: mafer14-14@hotmail.com

Zhindón Cáceres María Paulina

Teléfono: 2831069

Celular: 0984818754

Correo Electrónico: paupauzc95@gmail.com

1.2. Director Sugerido: Arteaga María Isabel, Master

1.2.1. Contacto:

Celular: 0998167247

Correo Electrónico: iarteaga@uazuay.edu.ec

1.3. Co-director sugerido: No aplica

1.3.1. Contacto:

1.4. Asesor Metodológico: Master, Verdugo Cárdenas Priscila

1.5. Tribunal designado:

1.6. Aprobación:

1.7. Línea de Investigación de la Carrera:

5311 Organización y dirección de empresas

1.7.1. Código UNESCO: 5311.04 Organización de Recursos Humanos

1.7.2. Tipo de trabajo:

a) Modelo de negocios

b) Investigación formativa

1.8. Área de Estudio:

Administración I, Gestión del Talento Humano I.

1.9. Título Propuesto:

Elaboración de un Manual de Funciones para la empresa Lenical Compañía Limitada

1.10. Subtítulo:

No tiene

1.11. Estado del proyecto

Nuevo

2. Contenido

2.1. Motivo de la Investigación:

La investigación es justificada ante la notable necesidad que presenta la empresa Lenical Compañía Limitada, la que lleva trabajando ocho años sin poseer un adecuado departamento de recursos humanos, por lo que es necesario aplicar herramientas de gestión de Talento Humano que permitan dar inicio a la Gestión de Talento Humano y mejorar la organización.

2.2. Problemática

En la ciudad de Cuenca – Ecuador, durante el período 2017- 2018, mediante el estudio de recursos humanos se puede identificar que la empresa Lenical Compañía Limitada.

No posee un manual de funciones, lo que ocasiona la falta de organización.

No poseer un departamento estructurado de Recursos Humanos tiene consecuencias como: no tener un adecuado proceso de empleo, es decir, si no se tiene un amplio conocimiento sobre las actividades que se desarrollan en un cargo como será posible contratar a una persona que pueda desempeñarse adecuadamente, esto además conlleva a que sea imposible realizar evaluaciones de desempeño, por lo que la empresa tendrá carencias que afectan sus costos, fallas en la seguridad social y en las relaciones laborales.

2.3. Pregunta de Investigación

¿Cómo afecta la falta de un manual de funciones dentro de una empresa?

¿Será que al construir el manual de funciones mejorará la motivación y el desempeño de los trabajadores?

¿Para qué sirve el descriptivo de cargos dentro de una empresa?

¿Cuál es la herramienta más adecuada que se ajuste a la cultura organizativa de lenical?

2.4. Resumen

El proyecto que se va a realizar es un manual de funciones para Lenical Compañía Limitada tiene como objetivos revisar la bibliografía del tema tratado, aplicar la herramienta para el levantamiento de la información y de esta manera construir el manual de funciones, debido a la falta de herramientas que se usan en el departamento de talento humano. El proyecto usara una combinación de métodos: cualitativo y cuantitativo. Se espera que el proyecto a realizarse brinde información necesaria de cada puesto de trabajo en la empresa para que la empresa pueda usarlo de forma eficiente.

2.5. Estado del Arte y marco teórico

La administración de Recursos Humanos es: "La utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales" (Mondy & Noe, 2005, pág. 4).

Consecuentemente, consideramos que la administración de recursos humanos es el conjunto de funciones del personal dentro de la organización que ayudan a mejorar los procesos, consiguiendo así lograr los objetivos organizacionales, comprendidos desde el inicio hasta el fin de la relación laboral.

Un manual de funciones, según González Sánchez es un "instrumento o herramienta de trabajo que contiene un conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basado en los respectivos procedimientos" (González Sanchez, 2012)

Subsistemas de talento humano:

Según, Mondy & Noe (2005) existen cinco subsistemas de talento humano que son:
Proceso de empleo: Proceso mediante el cual se seleccionara a las personas que son idóneas para ocupar un cargo en la organización.

Desarrollo de recursos humanos: investiga las causas de problemas como ausentismos o quejas que pueden ser difíciles de identificar. La investigación de Recursos Humanos es una clave importante para desarrollar la fuerza laboral.

Compensación y prestaciones: un sistema de compensaciones bien diseñado proporciona a los empleados gratificaciones adecuadas y equitativas por su contribución al cumplimiento de las metas organizacionales.

Seguridad social y salud: Implica proteger a los empleados de lesiones causadas por accidentes de trabajo.

Relaciones laborales y con empleados: actualmente las empresas prefieren tener un ambiente sin sindicatos, cuando un sindicato representa a los empleados de una organización, la actividad de recursos humanos se refiere como relaciones industriales, los que se encargan de la negociación colectiva.

Por otro lado tenemos a (Alles, 2011), quien plantea que existen seis subsistemas de talento humano:

Análisis y descripción de puestos: La información del análisis de puestos se utilizan como base para diversas actividades relacionadas con la administración de Recursos Humanos. El análisis es un proceso sistemático para reunir información sobre el contenido del puesto, las tareas que desempeña.

Atracción, selección e incorporación: Las personas tienen una serie de expectativas respecto de su trabajo y de la empresa, y a su vez el empleador también espera ciertas conductas de su personal. Cuando existe una correspondencia entre ambas series de expectativas podemos decir que la relación es fructífera para los dos.

Desarrollo de planes de sucesión: Su función principal es el cuidado del capital intelectual de la organización.

Formación: La principal función de esta área es lograr que las personas realicen mejor sus tareas. La formación busca mejorar el presente y ayudar a conseguir un mejor futuro en el que los recursos humanos estén formados y preparados para superarse continuamente.

Evaluación de desempeño: Uno de sus principales objetivos es señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.



Remuneraciones y beneficios: Incluye el estudio y análisis de salarios, revisiones de salarios y políticas de beneficios más allá de lo que fijen las leyes vigentes en cada país y el manejo de información estadística para la comparación con el mercado.

Análisis de puestos: herramienta básica de la administración de recursos humanos

El análisis de puesto es un proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización. Adicionalmente, un puesto consiste en un grupo de tareas que se deben llevar a cabo para que una organización logre sus metas. El análisis del puesto proporciona un resumen de los deberes y las responsabilidades de un puesto, la relación que debe mantener con otros puestos, los conocimientos y las habilidades que se requieren y las condiciones de trabajo en las que se realiza. La descripción de puesto es un documento que proporciona la información con respecto a las tareas, deberes y responsabilidades del puesto (Mondy & Noe, 2005, pág. 86).

Métodos propuestos:

Existen métodos para realizar un análisis de puesto, dentro de estos podemos encontrar: cuestionarios; observación; entrevistas; registro de actividades de los empleados; combinación de métodos, según (Mondy & Noe, 2005, pág. 90).

En cuanto a Alles (2011) encontramos: la entrevista; la persona que analiza deberá entrevistar al ocupante del cargo; cuestionario; el ocupante del puesto completa un cuestionario; mixta; es la combinación conjunta de por lo menos dos de estas variantes; además, dice que previo a realizar el análisis de puesto es necesario reunir información necesaria sobre el contenido del puesto, las tareas que se realizan y sus requerimientos específicos.

Es importante clasificar los puestos a relevar. Según el nivel jerárquico; por la formación requerida; por los resultados de la gestión a su cargo; por los recursos humanos que maneja, estos se deberán definir antes de la recolección de información y luego, pero también confirmarla durante el proceso de recolección, esto servirá para obtener la relación entre puestos: puestos paralelos y puestos subordinados.

Alles (2011) plantea que el análisis de puestos es el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre: El contenido de un puesto; los requerimientos

específicos; el contexto en que las tareas son realizadas; qué tipo de personas deben contratarse para esa posición. Los beneficios que se presentan por una correcta y adecuada descripción de puestos son: posibilidad de comparar puestos y clasificarlos; es una valiosa herramienta para reclutar, seleccionar y contratar personal; capacitar, entrenar y desarrollar personal es mucho más sencillo con la ayuda de la descripción de puestos; define rendimientos estándar, lo que permite realizar correctas evaluaciones; es vital en los planes de sucesión; otros usos: para analizar los flujos de información de una compañía.

2.6. Hipótesis

No aplica

2.7. Objetivo General

Elaborar un Manual de Funciones para la empresa Lenical Compañía Limitada

2.8. Objetivos Específicos

1. Revisar la bibliografía del tema a tratar.
2. Aplicar la herramienta para el levantamiento de la información.
3. Construir el manual de funciones.

2.9. Metodología

En cuanto a la metodología a utilizar será una combinación de métodos: cualitativo, cuantitativo.

Cualitativo: entrevista con los ocupantes del cargo.

Cuantitativo: encuestas que se realizarán al universo total.

2.10. Alcances y resultados esperados

Plantear el manual de funciones

2.11. Supuestos y riesgos

No contar con el apoyo de la administración para el levantamiento de información.



Ansiedad del personal por la expectativa que puede conllevar el inicio de la gestión de talento humano y puede alterar la información.

2.12. Presupuestos

Rubro	Costo (USD)	Justificación
Movilización	50	Gasolina a utilizar para las visitas a la empresa.
Bibliografía	25	Copias, libros, revistas, artículos.
Herramientas a utilizar	10	Copias para encuestas.
Pago tutor	300	Pago por tutorías universidad.
Empastado e inscripciones	50	Impresión de la tesis y realización de empastados.
TOTAL	435	

2.13. Financiamiento

Propio

2.14. Esquema tentativo

Introducción

Capítulo 1. La empresa

- 1.1. Historia
- 1.2. Filosofía corporativa
- 1.3. Estructura organizativa

Capítulo 2. Marco teórico

- 2.1. Administración del Talento Humano
- 2.2. Subsistemas del Talento Humano
- 2.3. Análisis de puestos
- 2.4. Descriptivo de cargos

Capítulo 3. Metodología

- 3.1. Presentación de la herramienta
- 3.2. Muestra-universo
- 3.3. Levantamiento de información de los cargos

Capítulo 4. Manual de funciones

- 4.1. Presentación del manual de funciones

Conclusiones generales

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

2.15. Cronograma

Objetivo Específico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
Revisar la bibliografía del tema a tratar.	Dar lectura a la bibliografía necesaria	Obtener los conocimientos necesarios sobre el tema	4 semanas
Aplicar la herramienta para el levantamiento de la información	Recopilar la información necesaria mediante encuestas, entrevistas.	Tener claro la información sobre los cargos de la empresa	5 semanas
Sistematizar la información	Analizar la información recopilada de forma estadística	Obtener datos reales, precisos para la construcción del manual	3 semanas
Construir el manual de funciones.	Validar la información obtenida y aplicarla para construir el manual de funciones.	Presentar un manual de funciones que sea aplicable a la empresa Lenical Compañía Limitada.	12 semanas
TOTAL			24 semanas

2.16. Referencias

Estilo utilizado: APA Edición: sexta

Alles, M. (2011). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill.



González Sanchez, G. (Octubre de 2012). *wordpress*. Obtenido de <https://gilbertogonzalezsanchez.files.wordpress.com/2012/10/trabajo-3-definicion-del-manual-funciones.pdf>

Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.

2.17. Anexos

2.18. Firma de responsabilidad

María Fernanda Albarracín Ávila

María Paulina Zhindón Cáceres

2.19. Firma de responsabilidad (director sugerido)

Mst. María Isabel Arteaga Ortiz

2.20. Firma de responsabilidad (metodólogo)

Mst. Priscila Verdugo Cárdenas

2.21. Fecha de entrega

13 de diciembre de 2017