



"Responsabilidad con pensamiento positivo"

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

TRABAJO DE TITULACIÓN

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: MANUAL DE RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA
OFFICESOLUCIONES CÍA. LTDA.

Autor: Israel Santiago Domínguez Ronquillo

Tutor: Ing. Oswaldo Enrique Vicuña Arellano

2013

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, Ing. Oswaldo Enrique Vicuña Arellano, certifico que el Señor Israel Santiago Domínguez Ronquillo con C.C. N° 0105783716 realizó la presente tesis, con título “**Manual De Recursos Humanos para la Empresa Officesoluciones Cía. Ltda.**”; y que es su autor intelectual de la misma, que es original, auténtica y personal.

Ing. Oswaldo Enrique Vicuña

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICADO DE AUTORIA

El documento de tesis con título “**Manual De Recursos Humanos para la Empresa Officesoluciones Cía. Ltda.**”; ha sido desarrollado por Israel Santiago Domínguez Ronquillo con C.C. N° 0105783716 persona que posee los derechos de autoría y responsabilidad, restringiéndose la copia o utilización de cada uno de los productos de esta tesis sin previa autorización.

Israel Santiago Domínguez Ronquillo

Agradecimientos

Le doy gracias a Dios, por estar en cada paso que doy y fortalecer mi corazón y espíritu e iluminar mi mente, mostrándome el camino correcto y a aquellas personas que han sido un soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Agradezco a mi familia, su esfuerzo, dedicación y confianza me han permitido finalizar mis estudios. Gracias a mis padres por su apoyo y tenacidad a lo largo de mi vida, ustedes me brindan fortaleza para seguir adelante. Con ustedes, papá y mamá las cosas malas se convierten en buenas, la tristeza en alegría y la soledad no existe, son mi fuente de vida, mi principio y final.

Gracias a mis maestros, a mi director de tesis Ing. Oswaldo Enrique Vicuña, por su colaboración, paciencia y apoyo brindado desde siempre, por escucharme, aconsejarme y por tener siempre tendida su mano amiga. Sus conocimientos me han orientado a ser un profesional justo y responsable, capaz de enfrentar cualquier reto en el mundo laboral y en la vida diaria.

Gracias a mis compañeros por todos los momentos de alegría, por las tristezas, por su ayuda y amistad desde el primer día en el que iniciamos este gran reto, además por compartir las mismas experiencias durante el día a día.

En general quiero agradecer a todas y cada una de las personas que han vivido conmigo la realización de esta etapa, con sus altos y bajos, personas que no necesito nombrar porque tanto ellas como yo sabemos que desde lo más profundo del corazón les agradezco por todo su apoyo, colaboración, ánimo y sobre todo cariño y amistad.

Santiago Domínguez

Dedicatoria

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y darme salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres.

Por apoyarme en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante, por su ejemplo de perseverancia y constancia que han permitido que sea una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mis compañeros.

Por los buenos momentos, por esos días que no volverán pero quedarán en nuestra memoria en busca de nuevas experiencias.

A los maestros.

Por su gran apoyo y tiempo compartido durante los años de formación, por la motivación para que culmine mis estudios y por impulsar el desarrollo de mi formación profesional a través de la transmisión del conocimiento.

A la Universidad Tecnológica Israel, Escuela de Administración de Empresas, por permitirme ser parte de una generación de triunfadores y gente productiva para el país.

Santiago Domínguez

Resumen

La empresa Officesoluciones Cía. Ltda., ubicada en la ciudad de Cuenca, presenta la necesidad de implementar un manual de puestos con el fin de administrar de manera eficiente los Recursos Humanos y establecer un sistema de control acerca de los distintos roles y funciones de su equipo humano. Para ello se realizó una investigación respecto a la satisfacción de los clientes frecuentes en cuanto a servicio y calidad, además se realizó un proceso de análisis y observación de las funciones de cada miembro de la empresa.

Officesoluciones Cía. Ltda., es percibida como una empresa de prestigio y con buen servicio, de tal forma que el manual de puestos propuesto contribuye al progreso de la institución permitiéndole mejorar sus procesos administrativos.

Palabras clave: Manual de puestos, Recursos Humanos, Administración.

Abstract

The company Officesoluciones Limited Company, located in the city of Cuenca, presents the need to implement a manual job in order to effectively manage human resources and establish a monitoring system on the various roles and functions of its team. This research was conducted regarding the frequent customer satisfaction in service and quality, also underwent a process of analysis and observation of the roles of each member of the company.

Officesoluciones Limited Company is seen as a prestigious company with good service, so that the proposed positions manual contributes to the progress of the institution allowing it to improve its administrative processes.

Keywords: manual jobs, Human Resources, Administration.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Carátula

Certificado de responsabilidad	2
Certificado de autoría	3
Agradecimientos	4
Dedicatoria	5
Resumen	6
Abstract	7
Índice de contenidos	8

Capítulo I

Introducción

1.1. Tema de investigación	15
1.2. Planteamiento del problema	15
1.2.1. Antecedentes	15
1.2.2. Planteamiento de la problemática general	16
1.2.2.1. Causa y efectos	16
1.2.2.2. Pronóstico y control del pronóstico	17
1.2.3. Formulación de la Problemática Específica	18
1.2.4. Sistematización del problema	18
1.3. Objetivos	18
1.3.1. Objetivo General	18
1.3.2. Objetivos Específicos	19
1.4. Justificación	19
1.4.1. Teórica	19
1.4.2. Metodológica	19
1.4.3. Práctica	19

Capítulo II

Marco Teórico

2.1. Manual de contratación de personal	21
2.2. Criterios de selección	21
a. Reclutamiento	21

b. Selección	22
c. Análisis curricular	22
d. Evaluación psicológica	23
e. Entrevista técnica	23
f. Jefaturas y/o gerencias	23
g. Presentación de los listados del personal seleccionado	24
h. Entrevista final	24
2.3. El manual de puestos	24
2.4. Función del manual de puestos	25
2.5. Beneficios del manual	25
2.5.1. Beneficios para la empresa	25
2.5.2. Beneficios para el trabajador	26
2.5.3. Beneficios para el departamento de recursos humanos	26

Capítulo III

Diagnóstico situacional

3.1. Población y muestra	28
3.1.1. Cálculo de la muestra	28
3.2. Resultados de la investigación cuantitativa dirigida a los clientes regulares de Officesoluciones Cía. Ltda.	28
3.3. Análisis de la investigación cuantitativa	36

Capítulo IV

Propuesta

4.1. Lista de puestos	39
a) Gerente general	39
b) Asistente contable	39
c) Contador	39
d) Jefe de cartera	39
e) Jefe de compras	40
f) Jefe de sistemas	40
g) Coordinador técnico	40
h) Técnicos	40
i) Vendedores	41
j) Secretaria recepcionista	41

k) Mensajeros	41
l) Bodeguero	41
4.2. Manual de puestos	42
a) Gerente general	42
b) Asistente contable	44
c) Contador	47
d) Jefe de cartera	49
e) Jefe de compras	52
f) Jefe de sistemas	54
g) Coordinador técnico	56
h) Técnicos	58
i) Vendedores	60
j) Secretaria recepcionista	61
k) Mensajeros	63
l) Bodeguero	65
4.3. Organigrama	68
4.4. Presupuesto	69
4.5. Factibilidad financiera	71

Capítulo V

Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones	73
5.2. Recomendaciones	74
Bibliografía	75

Índice de Tablas

Tabla N° 1 Clasificación de clientes Officesoluciones Cía. Ltda.	28
Tabla N° 2 Información recibida	29
Tabla N° 3 Nivel de servicio	30
Tabla N° 4 Trato recibido	30
Tabla N° 5 Calidad en la entrega	31
Tabla N° 6 Atención al cliente	32
Tabla N° 7 Satisfacción con la empresa	33
Tabla N° 8 Producto que ofrece	33
Tabla N° 9 Atributos de la empresa	34
Tabla N° 10 Recomendación	35
Tabla N° 11 Siguiendo compra	36
Tabla N° 12 Diseño del manual	42
Tabla N° 13 Gerente General	42
Tabla N° 14 Asistente contable	44
Tabla N° 15 Contador	47
Tabla N° 16 Jefe de cartera	49
Tabla N° 17 Jefe de compras	52
Tabla N° 18 Jefe de sistemas	54
Tabla N° 19 Coordinador técnico	56
Tabla N° 20 Técnicos	58
Tabla N° 21 Vendedores	60
Tabla N° 22 Secretaria recepcionista	61
Tabla N° 23 Mensajero	63
Tabla N° 24 Bodeguero	65
Tabla N° 25 Lugar de capacitación	69
Tabla N° 26 Programa de capacitación	69
Tabla N° 27 Movilización	70
Tabla N° 28 Material para el curso	70
Tabla N° 29 Flujo de caja trimestral proyectado	71

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Información recibida	29
Gráfico 2 Nivel de servicio	30
Gráfico 3 Trato recibido	31
Gráfico 4 Calidad en la entrega	31
Gráfico 5 Atención al cliente	32
Gráfico 6 Satisfacción con la empresa	33
Gráfico 7 Producto que ofrece	34
Gráfico 8 Atributos de la empresa	35
Gráfico 9 Recomendación	35
Gráfico 10 Siguiendo compra	36
Gráfico 11 Organigrama	68

Índice de Anexos

Anexo N° 1: Acta de aprobación del plan del proyecto profesional de grado	78
Anexo N° 2: Certificado de aprobación de la empresa Officesoluciones Cía. Ltda.	79
Anexo N° 3: Encuesta para clientes regulares de Officesoluciones Cía. Ltda.	81
Anexo N° 4: Cuestionario para el análisis de puestos	83
Anexo N° 5: Proformas	93

Capítulo I

Introducción

1.1. Tema de investigación

Manual de Recursos Humanos para la empresa Officesoluciones Cía. Ltda.

1.2. Planteamiento del problema

1.2.1. Antecedentes

En la actualidad, parte del crecimiento empresarial, incluye temas de eficiencia y efectividad en el servicio que brinda una institución a través de su personal, de esta manera el objetivo más importante se orienta hacia la satisfacción del público o cliente.

En este contexto la administración de los recursos humanos adquiere un rol protagónico, ya que permite identificar el personal idóneo para cada cargo, garantizando el cumplimiento de las actividades y sobre todo el desempeño adecuado. Es decir que la correcta selección del personal permite a una empresa trabajar en armonía y por ende proyectar dicho sentimiento al cliente final.

En el ámbito local, se destaca la empresa Officesoluciones Cía. Ltda., debido a su gran trayectoria y por qué su constitución fue gracias al emprendimiento de su gerente, quien ha sabido tomar decisiones acertadas para el crecimiento de la misma. La empresa, en la actualidad, presenta ciertas condiciones que la obligan a replantear sus procesos, en cuanto no goza de un manual de puestos que permita a sus directivos tomar las medidas adecuadas al momento de contratar nuevo personal y de direccionar los esfuerzos del ya existente.

Esta situación coloca a Officesoluciones Cía. Ltda., ante debilidades administrativas, en cuanto al personal, carece de directrices para ejecutar sus funciones. Además se desconoce si el equipo humano se siente satisfecho con su desempeño laboral e incluso si las labores asignadas son equitativas o acorde a sus conocimientos. Por otra parte carece de parámetros para la contratación de nuevo personal. Esta valoración permite considerar la importancia para la empresa por contar con un manual de puestos en tanto si no lo hace, los procesos administrativos del personal se complejizarán a futuro,

generando rotación de personal y pérdidas humanas y económicas por el desgaste y desvalorización de los recursos existentes.

1.2.2. Planteamiento de la problemática general

1.2.2.1. Causa y efectos

- **Causa**

- No existe un profesional que desarrolle un manual de recursos humanos.
- Desconocimiento en orientación y capacitación al personal de la empresa Officesoluciones Cía. Ltda.
- No se han realizado encuestas de satisfacción al cliente final ni a los empleados de la empresa Officesoluciones Cía. Ltda.

- **Efecto**

- No existe una normativa oficial sobre los roles y funciones que se realizan dentro de la empresa Officesoluciones Cía. Ltda., por lo que el personal desarrolla las actividades de manera empírica y no bajo normas de cumplimiento.
- El personal encargado no cumple con sus respectivas funciones, por lo tanto, conlleva muchas veces a un mal servicio al cliente final debido a su desconocimiento en ciertas actividades.
- Desconocimiento de la percepción que tiene el cliente final acerca de la empresa y por ende de sus necesidades, las mismas que lo hacen escoger una u otra empresa en el mercado, disminuyendo la competitividad de Officesoluciones Cía. Ltda.

1.2.2.2. Pronóstico y control del pronóstico

- **Pronostico**

- Debido a la falta de un manual de recursos humanos la empresa Officesoluciones Cía. Ltda., tendrá dificultades en la limitación y definición de las actividades de cada uno de sus empleados, sobre todo a medida que contrate nuevo personal.
- La empresa Officesoluciones Cía. Ltda., al no contar con un manual de recursos humanos, carece de parámetros para la contratación de nuevo personal por lo que no están establecidos perfiles profesionales para el desempeño en cada cargo y a futuro ocasionará confusión o la mala toma de decisiones cuando se incluya a otra persona para el desarrollo de actividades específicas que requieren de ciertas habilidades y conocimientos.
- Al no contar con un manual de recursos humanos, la empresa carece de parámetros de control de cumplimiento del personal, por lo que no es evaluado por sus habilidades y conocimientos, ocasionando una sub valoración humana y desperdiciando el potencial de los colaboradores.

- **Control del pronóstico**

Para poder alcanzar el objetivo, el paso inicial es realizar un análisis sobre la percepción del público objetivo acerca de servicio que ofrece la empresa a través de su personal, además de determinar los distintos roles y actividades para la estructuración del manual, cuyo contenido posibilite el control y administración del personal de Officesoluciones Cía. Ltda. Para ello se plantean las siguientes soluciones:

- Diferenciar las actividades para cada rol dentro de la empresa Officesoluciones Cía. Ltda., incluyendo sus obligaciones y responsabilidades.

- Establecer los parámetros de contratación para cada cargo, de acuerdo a requerimientos personales y profesionales que se deben demandar de los postulantes para la empresa Officesoluciones Cía. Ltda.

- Orientar a los directivos de la empresa Officesoluciones Cía. Ltda., acerca de cómo se debe valorar el desempeño laboral de sus empleados en función de sus habilidades y conocimientos con el fin de poder ser promovidos a cargos superiores o considerados en vacantes futuras.

1.2.3. Formulación de la Problemática Específica

¿Cómo el manual de recursos humanos mejorará el clima laboral y la competitividad en la empresa Officesoluciones Cía. Ltda.?

1.2.4. Sistematización del problema

- ¿Cuál es la fundamentación teórica que sustenta la elaboración de un manual de recursos humanos?
- ¿Cómo debe diagnosticarse el entorno para definir las actividades de los empleados de la empresa Officesoluciones Cía. Ltda.?
- ¿Qué cargos deben incluirse dentro del manual de recursos humanos para mejorar el clima laboral y la competitividad de la empresa Officesoluciones Cía. Ltda.?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

- Proponer un manual de recursos humanos para la empresa Officesoluciones Cía. Ltda.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente la realización de factibilidad del manual de recursos humanos para la empresa Officesoluciones Cía. Ltda.
- Diagnosticar la situación actual de la empresa Officesoluciones Cía. Ltda.
- Realizar el manual de recursos humanos para la empresa Officesoluciones Cía. Ltda.

1.4. Justificación

1.4.1. Teórica

El tema de la presente investigación es de gran importancia en las empresas, ya que dentro del departamento de recursos humanos, existen diversas funciones, las cuales son de interés considerable para el correcto desarrollo personal y de las competencias de los trabajadores, mejorando la página Web de la empresa con la finalidad de utilizar medios de actualidad para incrementar las ventas de la empresa.

1.4.2. Metodológica

El presente tema es de vital importancia para las empresas a la hora de trabajar, ya que en la actualidad existen mayores exigencias y perfiles para realizar determinada tarea. Es por ello que se debe garantizar el correcto desempeño de los colaboradores en sus puestos de trabajo, mejorando así el clima laboral, el mismo que debe ser agradable para la realización de las tareas cotidianas.

1.4.3. Práctica

El presente manual de recursos humanos ayudará a resolver la problemática que hoy en día vive la empresa, es decir permitirá una correcta evaluación y valoración del puesto y así poder identificar perfiles correctos para llenar las vacantes.

Capítulo II

Marco Teórico

2.1. Manual de contratación de personal

El manual del puesto de trabajo facilita la selección del personal idóneo y permite su contratación de acuerdo con el perfil del puesto; es decir permite seleccionar, identificar y contratar individuos con conocimientos, aptitudes y habilidades para realizar con éxito los trabajos dentro de la empresa.

Al momento de contratar a nuevo personal, siempre habrá varios candidatos de los cuales se elige a uno para el cargo solicitado, tomando como guía el manual de puesto de trabajo en el cual constan las funciones, habilidades y responsabilidades que requiere el mismo. (Claver, E. et al. 2009)

En términos generales el manual de puestos genera las oportunidades idóneas que permiten definir el tipo de personal que se debe contratar, seleccionar, inducir y capacitar, todo ello bajo los parámetros de un instrumento que potencia el desarrollo del recurso humano y compromete a los empleadores a seguir la filosofía y políticas Institucionales. (Kizatus, D. 2010)

También se define al manual de puestos como el documento cuyo contenido se dispone en forma ordenada y sistemática, además contempla información y/o instrucciones referente a la historia, organización, política y procedimientos de la empresa, todos estos aspectos, considerados necesarios para una menor ejecución del trabajo.

El manual de puestos es conocido también como manual de recursos humanos y en términos generales, éste define las necesidades y el desarrollo de los recursos humanos de una empresa, además prevé la dotación y formación del personal a corto, mediano y largo plazo, tomando en cuenta las políticas institucionales.

2.2. Criterios de selección

a. Reclutamiento

Con el propósito de hacer llegar el mayor número de candidatos para concursar en las diferentes plazas vacantes en Officesoluciones Cía. Ltda. Se procederá a realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal por medio de convocatoria interna y externa.

- **Reclutamiento interno**

- En primer lugar se buscará dentro del personal de la institución a candidatos para optar a las plazas vacantes, tomando en cuenta los requisitos del perfil de los puestos del concurso. (Fernández, M. 2008)
- Se debe verificar en el departamento de recursos humanos los candidatos que reúnan el perfil de las plazas vacantes, con el fin de agilizar el proceso de selección y llenar las vacantes.
- De no contarse con la competencia humana para para optar a la plaza vacante, se procederá al concurso externo.

- **Reclutamiento externo**

Se publica un anuncio en uno de los periódicos de mayor circulación, en la página web de la institución o en las diferentes páginas de empleo a las que este afiliada la empresa. El anuncio debe incluir los requisitos para optar a los diferentes puestos. Como respuesta de dicha publicación se pretende recibir el mayor número de ofertas para iniciar el proceso de análisis curricular.

Sin embargo las plazas de las áreas administrativas y de servicio únicamente serán publicadas en las carteleras o periódicos murales ubicados en las instalaciones de Officesoluciones Cía. Ltda., lo mismo de aquellas plazas que a criterio de la institución, se considere existan candidatos internos.

- b. Selección**

De acuerdo al perfil del puesto se verificará en recursos humanos los candidatos potenciales dentro del mismo personal de la institución, de la misma manera las ofertas recibidas vía anuncio de periódico, o internet, luego se realizará la clasificación o análisis curricular.

- c. Análisis curricular**

Se realizara, con la participación de un equipo seleccionador, verificando la hoja de vida de los postulantes versus los requisitos exigidos para cada puesto, los

candidatos precalificados pasan a la siguiente etapa que consiste en la prueba psicológica y entrevista.

d. Evaluación psicológica

Esta fase es de gran importancia, pues la institución se asegura que el candidato preseleccionado reúna las condiciones principales para ocupar el puesto. Para la realización de esta prueba se efectúan, de acuerdo al área, un conjunto de pruebas psicotécnicas, que permiten explorar la capacidad intelectual, razonamiento abstracto, habilidades, aptitudes, personalidad, liderazgo y temperamento o carácter. Cabe recalcar que para superar esta prueba la calificación de los postulantes estarán en el rango de 70 a 100% en respuestas acertadas. (Pérez, J. 2009)

Para las plazas disponibles tanto administrativas como de servicio o de apoyo se aplicara una entrevista técnica estructurada y cuando exista una vacante para los niveles de jefaturas, además de todas las pruebas mencionadas, quedará a criterio de la dirección ejecutiva realizar la entrevista final.

e. Entrevista técnica

La entrevista técnica estará a cargo de un equipo especializado, el cual será responsable de explorar las habilidades así como los conocimientos técnicos que se requieren para ocupar la vacante. (Pérez, E. 2010)

f. Jefaturas y/o gerencias

Después de realizar la entrevista a cada uno de los postulantes, se deberá realizar un informe de resultados junto con el equipo conformado, para tal fin presentaran el listado de los candidatos evaluados con las calificaciones correspondientes a la unidad de recursos humanos, ésta paralelamente elaborará su informe de las pruebas psicológicas aplicadas a los aspirantes, de igual forma se revisarán las referencias laborales, con el propósito de indagar el comportamiento de los candidatos en los empleos anteriores, la cual servirá de guía para la toma de la decisión final, definiendo de esta manera los listados de candidatos preseleccionados que será presentada a gerencia. (Manzanillo, C. 2008)

g. Presentación de los listados del personal seleccionado

Recursos humanos deberá presentar un informe con el listado de los candidatos seleccionados, con las pruebas y los resultados de mayor a menor a la gerencia, quien determinara si el proceso termina o en su defecto de realiza una entrevista final.

h. Entrevista final

La dirección ejecutiva, después de revisar la lista, considerará una entrevista final instruyendo a recursos humanos para la convocatoria de los candidatos seleccionados, caso contrario procederá a elegir aquellos que ocuparán la vacante e informar al responsable para que realice los trámites de contratación.

2.3. El manual de puestos

El manual de puestos pretende crear oportunidades para definir el tipo de personal que se va a contratar, seleccionar y capacitar, se trata de un instrumento de desarrollo del recurso humano, el mismo que compromete a los empleados a seguir la filosofía y políticas de la empresa. (Werther, W. 2009)

Su propósito es definir como se realizarán las operaciones en los respectivos puestos administrativos, definiendo las políticas a seguir para la contratación de futuros empleados, de igual forma el grado de estudios que debe de poseer el candidato para acceder a una vacante, el grado de experiencia y sus habilidades como ser humano.

Los que estén a cargo de la administración deben hacer corresponder el puesto con las habilidades. Así mismo exigir el grado de compromiso para desarrollar el recurso humano y de esta manera se acoplen a los requerimientos de la empresa, y finalmente puedan brindar un mejor servicio al cliente final.

Los procedimientos que derivan del manual de puestos son transmitidos a través de los medios de comunicación, los cuales se utilizan para dar a conocer que existe una vacante, para ello se valen de circulares internas que permiten buscar personal adecuado dentro del ya existente.

De esta manera y con mayor claridad se podrá dar cuenta sobre la clase de personal que necesita la empresa, al igual que sus cualidades. En el manual de puestos estará detallado con claridad las actividades que va a realizar el futuro empleado.

2.4. Función del manual de puestos

El manual de puestos se utiliza para un mejor desarrollo de la empresa, de tal forma que contribuye al logro de los objetivos y de esta manera se alcanza una mayor eficiencia en las actividades que realiza. Además, permite especificar las funciones de cada puesto de trabajo, y así se hace posible que los empleados actúen en armonía, desarrollando las actividades acorde a su cargo. (Werther, W. 2009)

El manual de puestos incluye:

- ¿Cómo la empresa debe de ayudar a que el personal haga bien su trabajo?
- Fundamentar y desarrollar las actividades de cada miembro de la empresa.
- Establecer los perfiles necesarios del personal contratado y por contratar.

2.5. Beneficios del manual

- “Proporciona organización y estructuración del personal.
- Establece las funciones de cada área y verifica las necesidades en cuanto a personal.
- Verifica la comunicación eficiente entre las diferentes áreas en cuanto al tipo de empresa.” (Pinales, K. et al. 2008)

2.5.1. Beneficios para la empresa

- “Ayuda a repartir las cargas de trabajo de manera igualitaria dentro de la empresa.
- Ayuda a establecer responsabilidades en la ejecución del trabajo.

- Permite una mejor coordinación y organización de las actividades de la empresa.” (Pinales, K. et al. 2008)

2.5.2. Beneficios para el trabajador

- “Permite conocer con precisión lo que debe hacer en determinado puesto.
- Enseña con claridad sus responsabilidades.
- Ayuda a conocer si está laborando bien.
- Permite que sus funciones no invadan el campo de otros.
- Señala sus fallas y aciertos, y hace que resalte su desempeño y colaboración.
- Ayuda a identificar sus necesidades de capacitación y entrenamiento.” (Mendoza, M. 2008).

2.5.3. Beneficios para el departamento de recursos humanos.

- “Clasifica el funcionamiento a cualquier sistema de salario e incentivos.
- Ayuda a determinar las necesidades de capacitación y entrenamiento, para poder cubrirlas.
- Le da los requisitos que debe investigarse al seleccionar el personal.
- Es indispensable para establecer un sistema de evaluación de puestos.
- Permite clasificar adecuadamente el desempeño de los trabajadores.
- Permite ubicar al trabajador en el puesto más acorde con sus aptitudes.” (Mendoza, M. 2008).

Capítulo III

Diagnóstico Situacional

3.1. Población y muestra

La población corresponde a los clientes considerados como regulares, que acceden a los servicios y productos que ofrece Officesoluciones Cía. Ltda., que corresponden a 2.000 personas. (Officesoluciones Cía. Ltda., 2013)

Tabla N° 1 Clasificación de clientes Officesoluciones Cía. Ltda.

Tipo de cliente	Cantidad	%
Regulares	2.000	40%
Esporádicos	1.000	20%
En etapa de penetración	2.000	40%
Total	5.000	100%

Fuente: Officesoluciones Cía. Ltda., 2013

3.1.1. Cálculo de la muestra

N = Total de la población 2.000 clientes regulares

$Z_{\alpha} = 1.96$ al cuadrado (seguridad del 95%)

p = proporción esperada (5% = 0.05)

q = probabilidad de que no suceda un evento o situación (5% = 0.05)

d = Margen de error (3% = 0,03).

Fórmula:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Reemplazando:

$$n = \frac{2000 * 1,96^2 * 0,50 * 0,50}{0,03^2 * (2000 - 1) + 1,96^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = 218 \text{ Encuestas}$$

3.2. Resultados de la investigación cuantitativa dirigida a los clientes regulares de Officesoluciones Cía. Ltda.

Los resultados de las encuestas aplicadas a los clientes regulares de la empresa office soluciones se expresan mediante gráficos porcentuales que permiten establecer una

comparación entre los datos obtenidos. A continuación se exponen los datos finales de las preguntas del cuestionario que fueron planteadas:

¿Considera que la información que ha recibido durante el proceso de compra ha sido?

Tabla N° 2 Información recibida.

Valoración	Frecuencia
Excesiva	21
Correcta	165
Escasa	26
Ninguna	6
Total	218

Fuente: El Autor

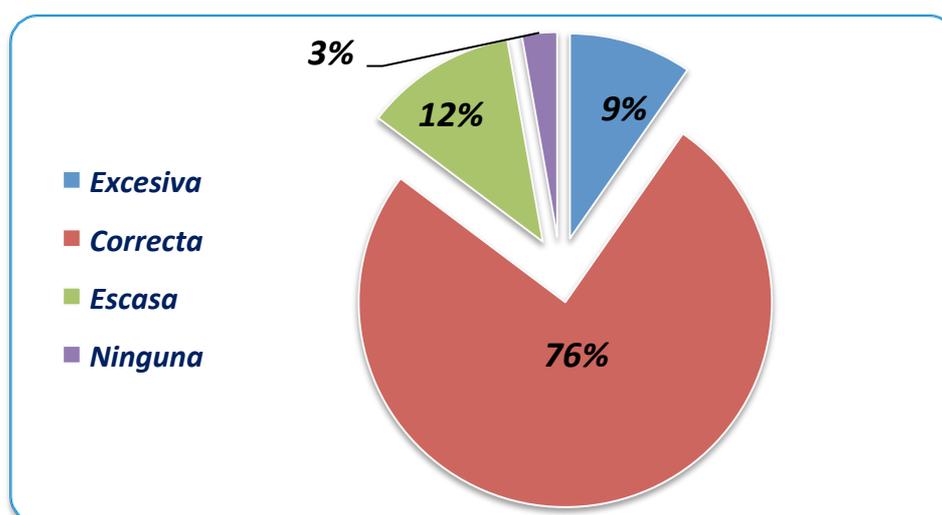


Gráfico 1 Información recibida
Fuente: El Autor

El 76% indican que la información brindada durante el proceso de compra fue la correcta, un 12% afirma que ha sido escasa, el 9% considera que ha sido excesiva y el 3% cataloga de información nula.

Califique el nivel del servicio de Officesoluciones Cía. Ltda.

Tabla N° 3 Nivel de servicio

Valoración	Frecuencia
Excelente	95
Bueno	99
Malo	12
Regular	12
Total	218

Fuente: El Autor

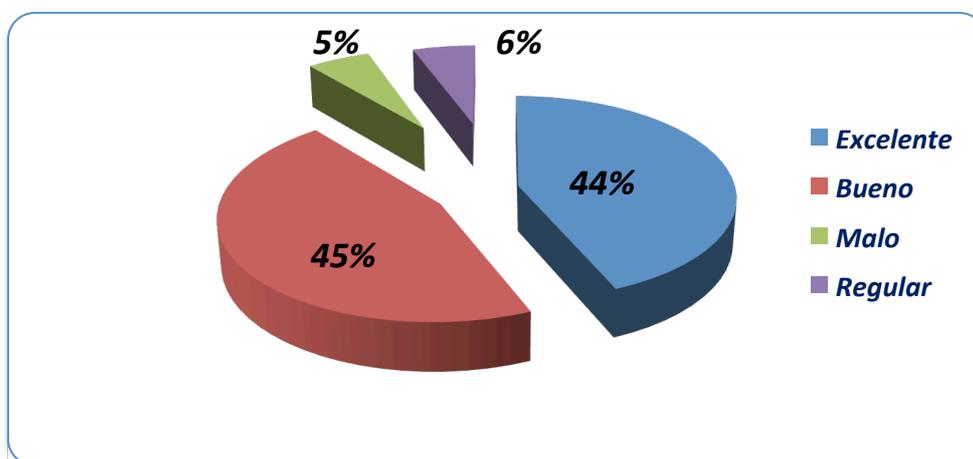


Gráfico 2 Nivel de servicio
Fuente: El Autor

Según los datos obtenidos el 45% consideran que el servicio ofrecido por Officesoluciones Cía. Ltda., es bueno, el 44% responde que es excelente, un 6% dice que el servicio es regular y el 5% lo cataloga como malo.

¿Considera que el trato recibido por nuestro personal ha sido?

Tabla N° 4 Trato recibido.

Valoración	Frecuencia
Muy Bueno	110
Bueno	87
Malo	14
Regular	7
Total	218

Fuente: El Autor

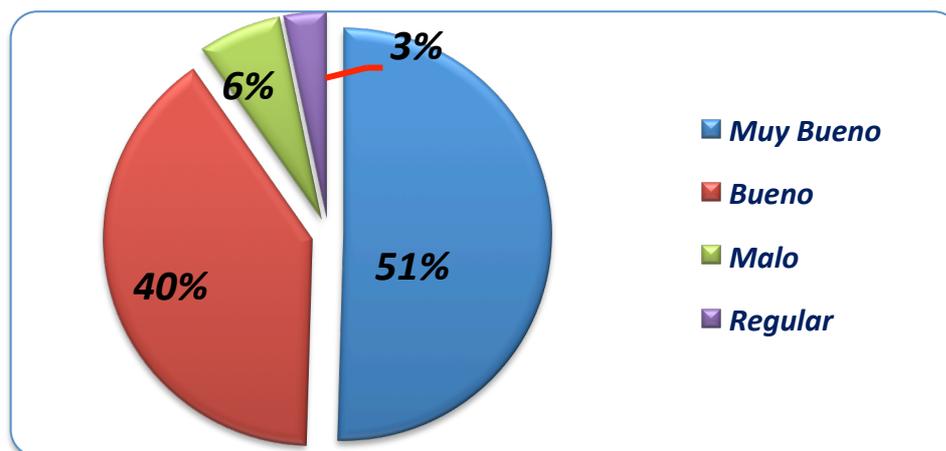


Gráfico 3 Trato recibido
Fuente: El Autor

El 51% de los encuestados responden que el trato recibido por el personal de la empresa es muy bueno, el 40% dice que es bueno, el 6% dice que es malo y el 3% dice que el trato que recibe por parte del personal es regular.

¿Cómo calificaría la calidad en la entrega del producto?

Tabla N° 5 Calidad en la entrega

Valoración	Frecuencia
Bueno	91
Malo	13
Regular	14
Total	218

Fuente: El Autor

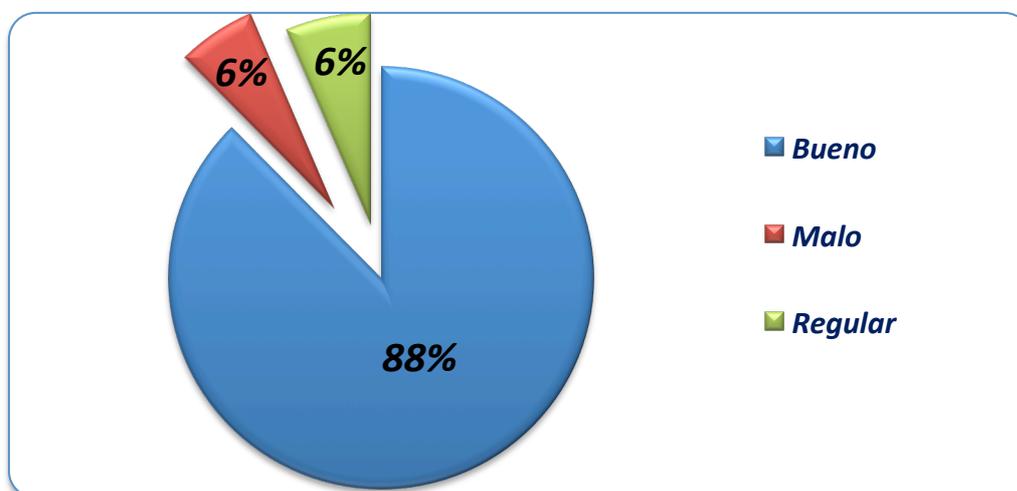


Gráfico 4 Calidad en la entrega
Fuente: El Autor

En referencia a la calidad de entrega del producto, el 88% considera que es buena, un 6% malo y un 6% regular.

Considera que los técnicos de Officesoluciones...

Tabla N° 6 Atención al cliente

Valoración	Frecuencia
Han atendido perfectamente su problema	177
Ha necesitado más de un mensaje para aclarar su problema	25
No han entendido su problema	16
Total	218

Fuente: El Autor

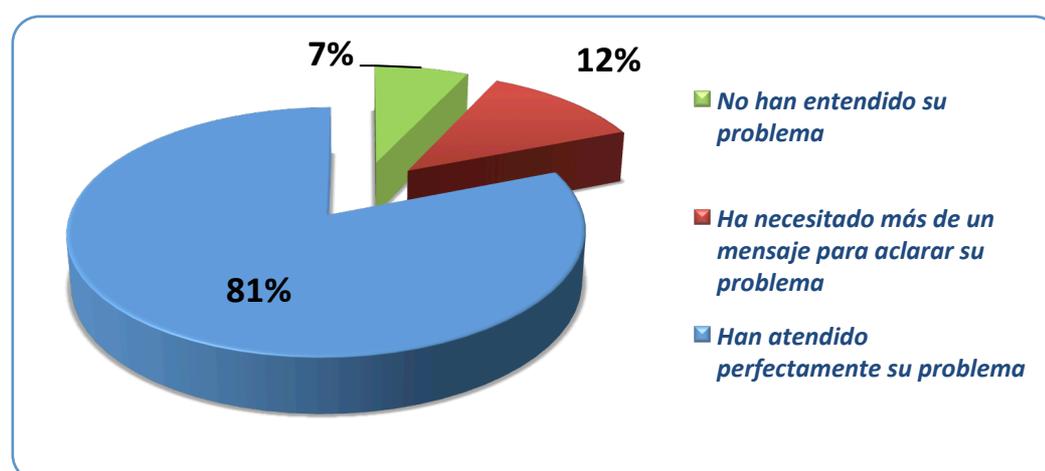


Gráfico 5 Atención al cliente.

Fuente: El Autor

En cuanto se refiere a la atención por parte de los técnicos de la empresa, el 81% de los encuestados indica que su problema ha sido atendido perfectamente, un 12% responde que ha tenido que realizar más de dos llamadas o enviar dos mensajes para que su problema sea resuelto y el 7% manifiesta que su problema no ha sido atendido.

Por favor, indíquenos su grado de satisfacción con empresa Officesoluciones Cía. Ltda.

Tabla N° 7 Satisfacción con la empresa

Valoración	Frecuencia
Excelente	177
Muy Bueno	52
Bueno	37
Malo	12
Total	218

Fuente: El Autor

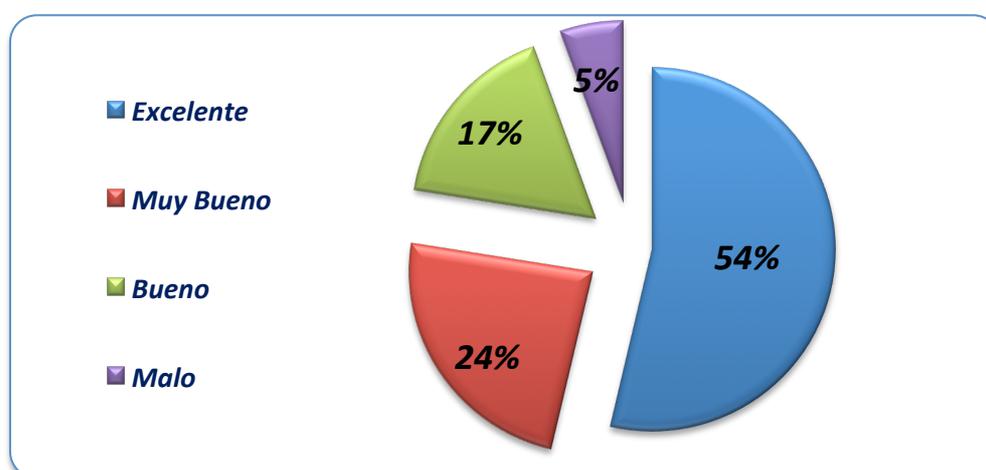


Gráfico 6 Satisfacción con la empresa
Fuente: El Autor

En cuanto se refiere al grado de satisfacción el 54% responde que se sienten satisfechos con la empresa, el 24% respondió que es muy bueno, el 17% que es bueno y el 5% responde que el grado de satisfacción hacia la empresa es malo.

En comparación con otras empresas, el producto/servicio que ofrece Officesoluciones Cía. Ltda., es...

Tabla N° 8 Producto que ofrece

Valoración	Frecuencia
Mucho mejor	140
Más o menos igual	69
Mucho peor	9
Total	218

Fuente: El Autor

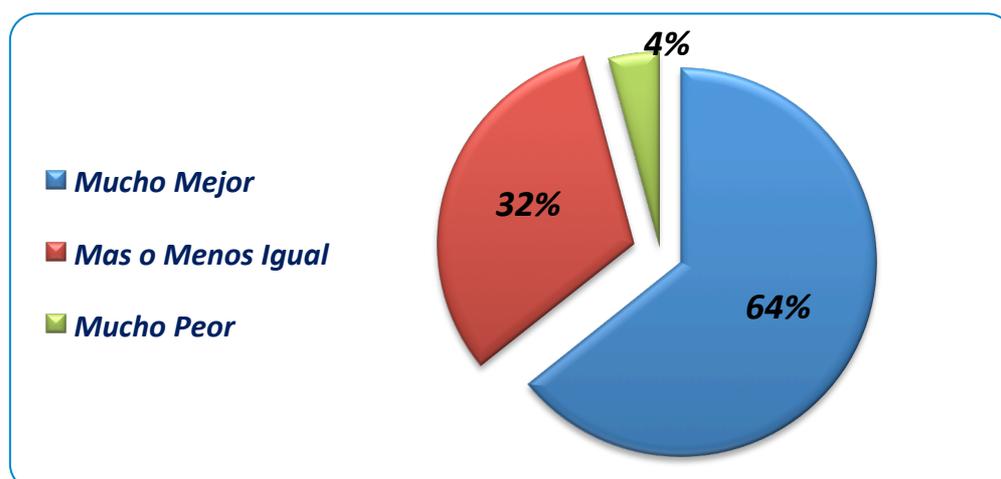


Gráfico 7 Producto que ofrece
Fuente: El Autor

En cuanto a la comparación de producto/servicio con otras empresas, un 64% considera que es mucho mejor, el 34% dice que es más o menos igual, mientras que el 4% no está de acuerdo y dice que es mucho peor.

Valore del 1 al 10 (donde 1 es pobre y 10 es excelente) los siguientes atributos de empresa Officesoluciones Cía. Ltda.

Tabla N° 9 Atributos de la empresa

Calificación	Profesionalidad	Buena calidad	Servicio post venta	Calidad del servicio	Orientación a satisfacer al cliente
10	144	144	136	137	140
9	35	40	37	40	33
8	15	13	22	19	23
7	13	11	14	11	14
6	8	8	7	9	6
5	3	2	2	2	2
Total	218	218	218	218	218

Fuente: El Autor

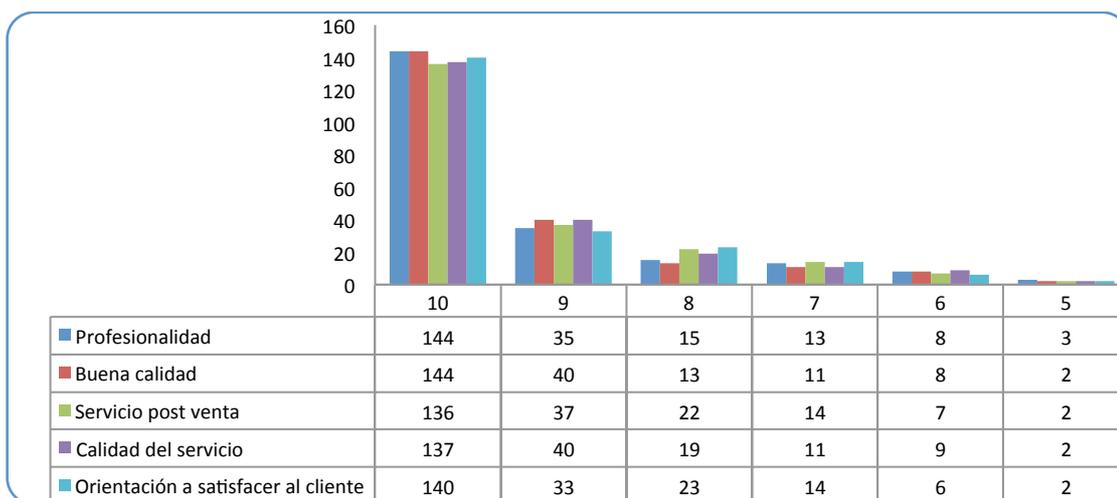


Gráfico 8 Atributos de la empresa

Fuente: El Autor

Se observa que los clientes valoran a Officesoluciones Cía. Ltda., de una forma relativamente positiva en cuanto los valores de la escala están siempre desde 5 para arriba.

¿Usted ha recomendado a la empresa Officesoluciones a otras personas?

Tabla N° 10 Recomendación

Valoración	Frecuencia
Si	176
No	42
Total	218

Fuente: El Autor

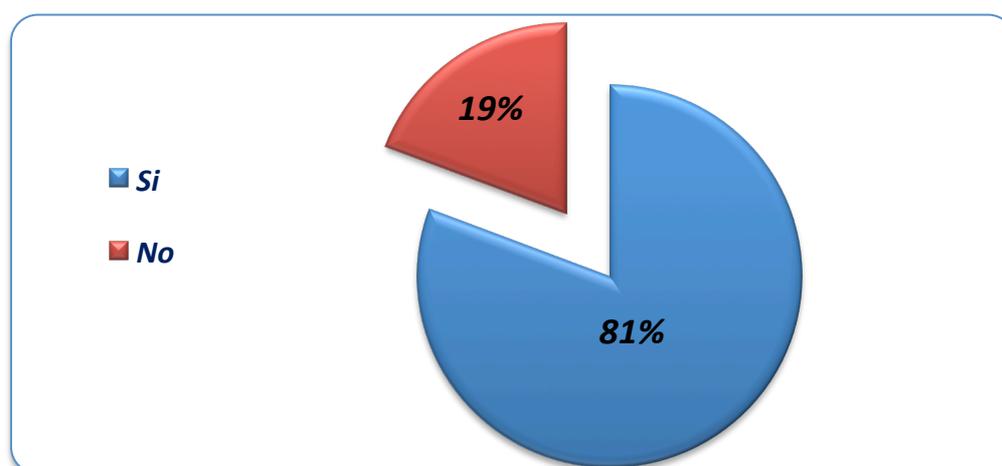


Gráfico 9 Recomendación

Fuente: El Autor

En lo que se refiere a recomendaciones a terceras personas existe un 81% que responde que si ha realizado recomendaciones, mientras que un 19% responde que no lo ha hecho.

¿Comprará o utilizará usted los productos de Officesoluciones Cía. Ltda., en otra ocasión?

Tabla N° 11 Siguiete compra

Valoración	Frecuencia
Si	200
No	18
Total	218

Fuente: El Autor

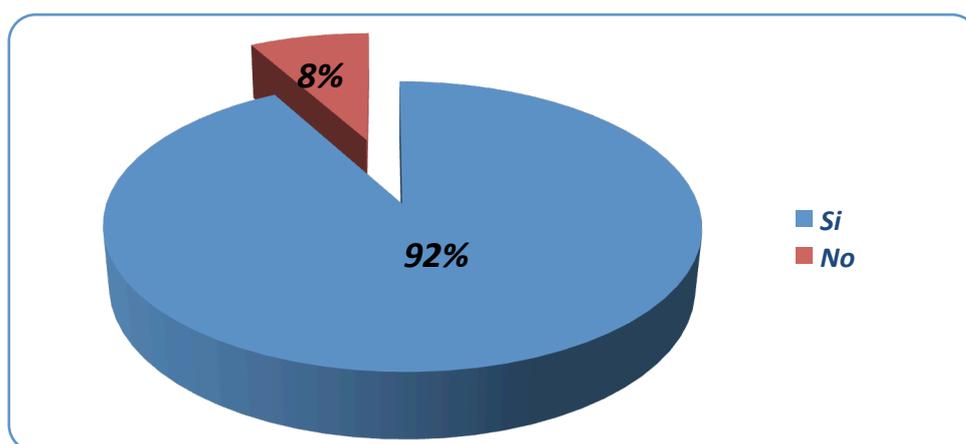


Gráfico 10 Siguiete compra
Fuente: El Autor

El 92% de clientes respondieron positivamente, es decir que volverán a realizar una nueva compra en la empresa, mientras que un 8% respondió negativamente, es decir que no realizarán una nueva compra en Officesoluciones Cía. Ltda.

3.3. Análisis de la investigación cuantitativa

La investigación realizada permitió identificar la percepción de los clientes frecuentes seleccionados para el estudio, los cuales manifiestan recibir la información adecuada al momento de adquirir un producto o acceder a un servicio de Officesoluciones Cía. Ltda., esto denota que el proceso de comunicación es efectivo y sobre todo establece la pauta más importante para evaluar la calidad de servicio que el equipo humano de la empresa oferta.

El cliente demuestra su satisfacción respecto a la atención del personal, de tal forma que la empresa no solo vende su marca o sus productos y servicios, es notorio que vende atención a través del personal, esto se refleja en sus deseos de volver a Officesoluciones Cía. Ltda., e incluso en el comportamiento que sugiere recomendación a terceros.

Es preciso recordar que los consumidores satisfechos generalmente repiten la compra las veces necesarias, además son los principales medios de comunicación (informal) que posee una empresa. Es posible afirmar que Officesoluciones Cía. Ltda., mantiene una política (informal) de atención efectiva al cliente final, la misma que orientada adecuadamente mediante el manual de puestos puede ser potenciada hacia el éxito empresarial pues en un entorno tan competitivo como el actual, la diferenciación entre competidores no solo se basa en los productos o servicios ofertados, tiene mucho peso la relación con el cliente.

Capítulo IV

Propuesta

4.1. Lista de puestos

Para Officesoluciones Cía. Ltda., es preciso conocer las condiciones de cada puesto dentro de la empresa, es decir su descripción general que permitirá orientar y administrar mejor los recursos institucionales con énfasis en aquellos de carácter humano, es por ello que se describen a continuación los diferentes cargos.

a) Gerente general

El Gerente General es el responsable de planificar, organizar, coordinar y dirigir las operaciones de toda la empresa, delegando funciones según los procesos de cada departamento, tomando en cuenta los recursos, indicadores e iniciativa de la gestión adecuada de los recursos humanos, materiales y técnicos.

b) Asistente contable

Apoyar al contador en las actividades diarias asignadas para facilitar el manejo contable, digitando en el sistema los datos necesarios que se gestionan dentro de la empresa, con el fin de tener toda la información al día para poder presentar los informes, declaraciones mensuales y anuales a tiempo, evitando caer en multas por pago extemporáneo.

c) Contador

El cargo se ubica en una posición administrativa de alta responsabilidad y relevancia en el área de finanzas, para la adecuada toma de decisiones del negocio, de igual forma es responsable de la planificación, organización y coordinación de todas las actividades relacionadas con el área contable, con el objetivo de obtener las consolidaciones y estados financieros requeridos por la organización asegurándose que se cumplan los principios de contabilidad generalmente aceptados y con las políticas específicas de la empresa.

d) Jefe de cartera

Es la persona que debe generar reportes de cuentas por cobrar, por antigüedad, deberá establecer las políticas claras de crédito otorgado a los clientes, generar

reportes y registros confiables, dar seguimiento a los clientes, debe estar dispuesta/o a trabajar en campo, cobro telefónico y visitas.

e) Jefe de compras

El jefe de compras es el encargado de realizar todas las compras de aquellos bienes que la empresa necesita ya sea para la reventa o para el uso de la misma, debe de conseguir comprar esos bienes al mejor precio pero sin afectar la calidad. Gran parte de su responsabilidad consiste en que la empresa sea cada vez más competitiva.

f) Jefe de sistemas

El Jefe de sistemas es responsable de la actualización tecnológica de la empresa, es decir de prever y mantener en óptimas condiciones todo lo referente al hardware y software de la empresa, la comunicación interna y externa mediante Outlook, Skype, internet; así como también toda la conectividad interna en cuanto a redes se refiere y lo más importante el mantenimiento continuo del sistema contable.

g) Coordinador técnico

El Coordinador de Servicio Técnico es responsable de tomar todas las solicitudes, quejas y demás necesidades por parte del cliente externo e interno en cuanto al mantenimiento de los equipos vendidos se refiere.

Se encarga de organizar, coordinar y asignar las visitas a los clientes de acuerdo a la importancia y urgencia, además de darles seguimiento para verificar la atención y solución satisfactoria a sus requerimientos.

h) Técnicos

Los Técnicos son responsables de cumplir con las asistencias asignadas diariamente por parte del Coordinador. Tienen que mantenerse en capacitación continua, adquiriendo certificaciones que les permite estar aptos para la revisión y reparación de los diferentes equipos. Diariamente deberán reportar al coordinador las novedades sobre las asistencias realizadas.

i) Vendedores

Los vendedores son los responsables directos del giro del negocio, ya que sin las ventas no existiría el capital circulante para desarrollar los negocios

De los vendedores y su gestión depende el cumplimiento de las metas y objetivos, la programación de la rotación de inventario y la satisfacción del cliente para fidelizarlo.

j) Secretaria recepcionista

La Secretaria Recepcionista es la encargada de recibir al cliente y de direccionar la atención del mismo ya que ella es el primer contacto cuando él acude a nosotros.

Esta encargada de canalizar todas las llamadas entrantes y salientes de la empresa y direccionarlas.

Es de su responsabilidad la recepción y envío de correspondencia.

k) Mensajeros

Los mensajeros deberán tener una excelente presencia ya que ellos son la imagen de la empresa frente al cliente.

Son los encargados de las entregas de la mercadería, el retiro de pagos, entrega y retiro de correspondencia, realización de trámites varios administrativos, trámites bancarios, trámites contables y financieros, mantenimiento de los vehículos y motocicletas.

l) Bodeguero

El Bodeguero tiene bajo su supervisión a los mensajeros, es el responsable de la recepción, revisión, ingreso y despacho de la mercadería, de la misma manera se encarga de asignar las rutas a los mensajeros, prepara la mercadería vendida para que sea entregada. Mantiene los Kardex de los productos y es responsable del inventario mensual.

4.2. Manual de puestos

Para la realización del manual de puestos es preciso desarrollar un esquema gráfico, el mismo que permite describir las condiciones de cada cargo, para ello se desarrolló un esquema de ficha el cual contiene los siguientes campos:

- Nombre de quien revisa.
- Fecha de revisión.
- Fecha de elaboración.
- Nombre de quien autoriza.
- Fecha de la autorización.
- Descripción general del puesto.

Tabla N° 12 Diseño del Manual

Elaborada por:	Descripción y perfil de puestos	Autorizado por:
Tlgo. Santiago Domínguez		
Revisado:		Nombre:
		
Nombre:		Fecha:
	Fecha de elaboración:	
Fecha:		

Fuente: El Autor

a) Gerente general

Tabla N° 13 Gerente General

Elaborada por:	Descripción y perfil de puestos	Autorizado por:
Tlgo. Santiago Domínguez		
Revisado:		Nombre:
		
Nombre:		Fecha:
	Fecha de elaboración:	
Fecha:		

Fuente: El Autor

- **Descripción general del puesto**

El Gerente General de la empresa es responsable de planificar, organizar, coordinar y dirigir las operaciones de toda la empresa, delegando funciones según los procesos de cada departamento, tomando en cuenta los recursos, indicadores e iniciativa de la gestión adecuada de los recursos humanos, materiales y recursos técnicos de la institución.

- **Descripción específica**

- Ejercer la representación legal de la empresa.
- Controla y dirige las actividades generales de la empresa.
- Planifica y verifica el cumplimiento de los proyectos.
- Establece objetivos, políticas y planes globales junto con los niveles jerárquicos altos (con los jefes de cada departamento).
- Aprueba los procedimientos de las compras (es decir, la materia prima, la calidad del producto y el precio adecuado).
- Busca mejoras constantes como: ser la mejor empresa, tener más clientes, una empresa más grande, nuevos productos o servicios, así como un incremento de capital.
- Participa en programas de inducción y entrenamiento.
- Realiza evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los departamentos.

- **Habilidades requeridas**

- Educación: Ingeniero o Máster en Administración de Empresas o Marketing.
- Formación: cursos recibidos, formación técnica.
- Relaciones humanas y comunicación.
- Habilidades específicas: Conocer los procedimientos, capacidad para transmitir conocimientos.
- Experiencia: Mínima de 3 año en posiciones similares.
- Iniciativa y criterio: El puesto exige pensar en mejoras, procesos, estrategias, etc. La toma de decisiones es constante y algunas veces puede ser compleja y para casos difíciles se requiere consultar a otras instancias.

- Esfuerzo: Su trabajo requiere un esfuerzo físico mínimo ya que es desarrollado en la oficina, con relación al esfuerzo mental se requiere de toda su concentración al momento de gestionar las decisiones para los diferentes proyectos.

- **Responsabilidades**

- Gestionar los pagos en las fechas establecidas según la ley.
- Revisar los informes.
- Manejo del personal.
- Administración del presupuesto de la empresa.
- Manejo de datos confidenciales.

- **Condiciones de trabajo**

- Ejecuta su trabajo sentado, en excelentes condiciones ambientales, buena iluminación, en un ambiente limpio y ordenado.

b) Asistente contable

Tabla N° 14 Asistente contable

Elaborada por:	Descripción y perfil de puestos	Autorizado por:
Tlgo. Santiago Domínguez		
Revisado:		Nombre:
		
Nombre:		Fecha:
	Fecha de elaboración:	
Fecha:		

Fuente: El Autor

- **Descripción general del puesto**

Apoyar al contador en las actividades diarias asignadas para facilitar el manejo contable, digitando en el sistema los datos necesarios que se gestionan dentro de la empresa, con el fin de tener toda la información al día para poder presentar los informes, declaraciones mensuales y anuales a tiempo, evitando caer el multas por pago extemporáneo.

- **Descripción específica**

- Revisión de facturas de proveedores legales según el RUC. Estas deberán estar firmadas por la recepción de los productos y adjuntada a la orden de compra, inclusive cuando sean gastos directos.
- En el caso que fuere necesario se procederá a realizar la liquidación de compras legalmente sustentadas.
- Preparar los reportes de ventas a fin de mes y entregárselos a la administración.
- Preparar un informe de las cuentas pendientes de pago mensual.
- Llevar un control de los depósitos.
- Atender a los proveedores para la recepción de estados de cuenta.
- Revisar por medio de reportes el movimiento de las facturas.
- Llevar un reporte actualizado de ventas.
- Procederá a realizar el registro contable de las facturas de gastos y previa a la entrega de los ingresos de suministros que generará el departamento de compras, se verificará en pantalla los asientos contables previamente impresos y sumillados por compras, para proceder a revisar y aprobar la retención en la fuente respectiva que vendrá adjunta a la compra.
- Previamente en base a las facturas de compras ingresadas en el sistema, se alimentará el cuadro de vencimiento en Excel para el plan de pagos semanal que maneja Gerencia (flujos).
- En caso de existir anomalías en el funcionamiento del sistema, previa coordinación de Gerencia, Sistemas y Contabilidad, exigirá al proveedor del sistema la asistencia para arreglo.
- Al inicio de cada mes y antes de cerrar la información para las declaraciones, apoyara al departamento de cobranzas en la recuperación de retenciones en la fuente, por lo que se apoyará y coordinará directamente con el ejecutivo.

- **Habilidades requeridas**

- Educación: Contador Público, bachiller en Administración de Empresas, ingeniero en Marketing.
- Formación: Cursos recibidos, Formación Técnica
- Relaciones humanas, paquete de Windows, conocimientos en la Norma ISO 9000, 9001, facturación, manejo y rotación de Inventario.
- Habilidades específicas: manejo de equipo de informática, manejo de programas.

- Experiencia: mínima de 2 año en posiciones similares.
- Iniciativa y criterio: el puesto requiere conocimientos de contabilidad en general básica.
- Esfuerzo: requiere esfuerzo físico mínimo y su máximo esfuerzo mental.

- **Responsabilidades**

- Será responsable de archivar y alimentar al sistema contable, para facilitar los informes mensuales.
- Deberá de conocer los motivos de las transacciones a realizar en relación a las otras empresas del rubro.
- Será responsable de facilitar cualquier documento a sus jefes directos e indirectos para el acceso a la información y contacto con otras dependencias.
- Será responsable coordinar con el encargado de gestión comercial todo lo relacionado con las compras.
- Utilizará su uniforme diario según estipulaciones interpuestas por gerencia.
- Declaraciones de Impuestos al SRI.
- Balances y Anexos.
- Aportes al IESS y fondos de reserva.
- Estados de cuenta y conciliaciones bancarias.
- Documentos legales.
- Correspondencia contable.
- Notas de débito.
- Diario general.
- Depósitos.
- Retenciones de clientes.

- **Condiciones de trabajo**

- Labora en su propio cubículo, con iluminación, en un ambiente limpio y ordenado con uso de la logística necesaria para elaborar su respectivo trabajo.

c) Contador

Tabla N° 15 Contador

Elaborada por:	Descripción y perfil de puestos	Autorizado por:
Tlgo. Santiago Domínguez		
Revisado:		Nombre:
		
Nombre:		Fecha:
	Fecha de elaboración:	
Fecha:		

Fuente: EL Autor

- **Descripción general del puesto**

El cargo se ubica en una posición administrativa de alta responsabilidad y relevancia en el área de finanzas, para la adecuada toma de decisiones del negocio, de igual forma es responsable de la planificación, organización y coordinación de todas las actividades relacionadas con el área contable, con el objetivo de obtener las consolidaciones y estados financieros requeridos por la organización asegurándose que se cumplan los principios de contabilidad generalmente aceptados y con las políticas específicas de la empresa.

- **Descripción específica**

Gestión administrativa

- Elaborar estados financieros en fechas requeridas con información oportuna y verídica.
- Verificar y depurar cuentas contables.
- Controlar el correcto registro de los auxiliares de contabilidad.
- Participar en las sesiones del comité de gastos de la empresa.
- Coordinar la elaboración del presupuesto general y dar seguimiento al mismo.
- Asignar y supervisar las tareas y actividades del personal de contabilidad.

- Verificar que cada uno de sus colaboradores desarrolle en forma correcta las funciones que demanda su puesto de trabajo, capacitándolos constantemente en destrezas técnicas, actitudes y conocimientos.
- Participar en reuniones de gerencia financiera, para el análisis de información.

Gestión operativa

- Confeccionar las declaraciones de impuestos de ventas.
- Confeccionar las declaraciones de retención impuesto de renta.
- Revisar las facturas de proveeduría para su contabilización.
- Revisar y firmar conciliaciones bancarias.
- Revisar y preparar asiento de importación de mercadería.
- Preparar asientos de depósitos bancarios.
- Registrar asientos de diferencial cambiario de obligaciones bancarias.
- Revisar y comparar gastos mensuales.
- Preparar asientos por ajustes de contabilidad, procurado el orden contable.
- Revisar los movimientos de las inversiones transitorias.

• Habilidades requeridas

- Educación: Contador Público, Ing. Contabilidad y Auditoría, dominio pleno de sistemas contables y de control interno, nociones de administración de negocios, conocimiento de las leyes civiles, mercantiles y fiscales, conocimientos de matemática financiera.
- Formación: Cursos recibidos, formación técnica.
- Relaciones Humanas, paquete de Windows, conocimientos en la Norma ISO 9000, 9001, facturación.
- Habilidades específicas: Correcto manejo de programas contables.
- Experiencia: Dos años en puesto similares.
- Iniciativa y criterio: Habilidad para expresarse, capacidad para detectar y analizar problemas, mentalidad constructiva, propósito de capacitación permanente.
- Esfuerzo: Requiere esfuerzo físico mínimo y su máximo esfuerzo mental.

- **Responsabilidades**

- Compromiso social: El Contador debe ser una persona íntegra desde cualquier punto de vista, sus análisis deben ser evaluados minuciosamente para que en lo posterior no existan problemas internos. La clave es que los sistemas de información permitan denotar transparencia y a su vez, que los resultados sean los esperados, mas no los planteados.
- Compromiso empresarial: consiste en el diario transcurrir profesional, lo que conlleva a cuestionarse si es conveniente o no compartir, discutir, plasmar e interpretar de manera adecuada la información que debe corresponder a la realidad, sin dejarse sobornar o presionar por los mandos superiores haciendo prevalecer su ética profesional.
- Compromiso intelectual: Este proceso deberá ser continuo, ya que en nuestro país, la normatividad es tan cambiante, no puede concebirse la desactualización, de tal forma los desastres organizacionales serían de tal magnitud que seguramente colocarían en riesgo a los negocios de la empresa.

- **Condiciones de trabajo**

- Labora en su propia oficina, posee buena iluminación, en un ambiente limpio y ordenado y todo lo necesario para elaborar su trabajo.

d) Jefe de cartera

Tabla N° 16 Jefe de Cartera

Elaborada por:	Descripción y perfil de puestos	Autorizado por:
Tlgo. Santiago Domínguez		
Revisado:		Nombre:
		
Nombre:		Fecha:
	Fecha de elaboración:	
Fecha:		

Fuente: El Autor

- **Descripción general del puesto**

Es la persona que debe generar reportes de cuentas por cobrar, por antigüedad, deberá establecer las políticas claras de crédito otorgado a los clientes, generar reportes y registros confiables, dar seguimiento a los mismos, debe estar dispuesto a realizar trabajo de campo, cobro telefónico y de visitas.

- **Descripción específica**

- Procederá a realizar las notas de crédito a clientes, previa autorización de Gerencia cuando las ventas ya se hayan declarado, y si están vigentes se anulara la factura directa, disponiendo obligatoriamente de la factura original.
- Si fuere necesario la re facturación por esta nota de crédito emitida, lo realizara con vendedor.
- Cuando las notas de crédito se realicen a facturas emitidas en Loja, se coordinara con la Ejecutiva de la sucursal, ella elaborará en el sistema, y desde Cuenca se enviará inmediatamente cuando se requiera la entrega al cliente, caso contrario únicamente se registrara contablemente.
- De acuerdo a cuadros establecidos, y previo a la planilla que entregue la ejecutiva de postventa, (formato) elaborara la facturación de equipos en renta según contratos y valores, previo al informe que entrega la ejecutiva de ventas en lo referente a contadores y en los formatos para el efecto.
- Realizará conciliaciones bancarias mensuales de cada uno de los bancos máximo al 5 de cada mes, entregará al contador y previa revisión se entregara a Gerencia para su aprobación.
- Coordinará con contabilidad y cobranzas en caso de existir diferencias bancarias en conciliaciones mensuales.
- Luego de ser aprobado el flujo de pagos por parte de Gerencia, los viernes, se conocerá los cheques de proveedores, procediendo a revisar físicamente para su conocimiento.
- Apoyará en la supervisión del departamento de recursos humanos, haciendo cumplir las políticas y manuales internos disciplinarios (asistencia, uso de uniformes y coordinación de vacaciones y permisos en calamidad domestica) de la oficina principal y sucursales.
- Realizará la supervisión y auditoría en el departamento de cobranzas controlando semanalmente los vencimientos y disponiendo la gestión de cobro inmediato.

- **Habilidades requeridas**

- Educación: Ingeniero en Marketing, Administración de empresas, contaduría, finanzas, economía o afines.
- Formación: Relaciones humanas, cursos recibidos.
- Habilidades específicas: Asesorar, fidelizar, crear y gestionar la cartera de clientes de la compañía.
- Experiencia: Mínima de un año en puestos similares.
- Iniciativa y criterio: Persona ambiciosa, dinámica, con iniciativa y que sea capaz de organizar su propio tiempo.
- Esfuerzo: Requiere esfuerzo físico y esfuerzo mental.

- **Responsabilidades**

- Tener los registros al día de los clientes, para poder siempre generar los reportes de cuentas.
- Establecer políticas claras de crédito otorgado a los clientes.
- Los primeros días del mes deberá tener un reporte de los recibos y pagos recibidos.
- General reportes y registros confiables.
- Darle seguimiento a los clientes, enviándoles, cartas y llamándoles con el fin de mantener un contacto cercano a ellos.
- Organización extrema de los documentos recibos y reportes.
- Crear un auxiliar de cuentas por cobrar en orden alfabético y detallado de los clientes.
- Darle seguimiento a devoluciones de cheques, es un mal que afecta a muchas empresas pues no le dan seguimiento y se pierden recursos, si no son llevados como debería hacérselo a nivel contable.

- **Condiciones de trabajo**

- Labora en su propia oficina y fuera de la misma, por lo que también realiza esfuerzo físico, posee buena iluminación, en un ambiente limpio y ordenado, además de todo lo necesario para elaborar su trabajo.

e) Jefe de compras

Tabla N° 17 Jefe de Compras

Elaborada por:	Descripción y perfil de puestos	Autorizado por:
Tlgo. Santiago Domínguez		
Revisado:		Nombre:
		
Nombre:		Fecha:
	Fecha de elaboración:	
Fecha:		

Fuente: El Autor

- **Descripción general del puesto**

- El jefe de compras es el encargado de realizar todas las compras de aquellos bienes que la empresa necesita ya sea para la reventa o para el uso de la misma, debe de conseguir comprar esos bienes al mejor precio pero sin afectar a la calidad. Tiene su parte de responsabilidad en cuanto la empresa sea cada vez más competitiva.

- **Descripción específica**

- Establecer los procedimientos a seguir en las acciones de compra de la empresa. Mantener los contactos oportunos con proveedores para analizar las características de los productos, calidades, condiciones de servicio, precio y pago.
- Presentar a sus clientes internos las ofertas recibidas, realizando indicaciones y sugerencias oportunas sobre los proveedores, oportunidades de compra y los distintos aspectos de la gestión realizada.
- Participar en las pruebas y control de muestras para asegurar que reúnan las condiciones especificadas.
- Controlar los plazos de entrega, estado de los artículos, recepción y condiciones de las facturas y entrega de las mismas a contabilidad para su registro, pago y contabilización.

- Búsqueda de proveedores alternativos que puedan suministrar los mismos productos o materias primas en mejores condiciones de plazo, calidad y precio que los actuales.

- **Habilidades requeridas**

- Educación: Ingeniería en Administración de Empresas, Ingeniería en Marketing.
- Formación: cursos recibidos, formación técnica.
- Programación, Inglés medio, Finanzas Básicas, Relaciones Humanas, Comunicación asertiva.
- Habilidades Específicas: experiencia mínima de 2 años en puestos similares.
- Iniciativa y Criterio: Quien desarrolle este cargo deberá tener habilidades de negociación altas, honradez, facilidad de trato y relación, dinamismo, seriedad, gran capacidad de comunicación.
- Esfuerzo: No requiere de gran esfuerzo físico, ya que debe trasladarse de un lugar a otro y buscar los mejores precios de productos para la empresa.

- **Responsabilidades**

- Tener firma con el administrador en una cuenta bancaria.
- Hacer las requisiciones (necesidades operativas de la empresa).
- Solicitar presupuestos de los bienes y servicios a diferentes proveedores, mínimo tres presupuestos para analizar cuál ofrece mejor calidad, mayor garantía y mejores precios.
- Tener la anuencia del presidente de la empresa o en todo caso del administrador.

- **Condiciones de trabajo**

- Ejecuta su trabajo por lo general fuera de la empresa, se moviliza en transporte privado institucional en excelentes condiciones, dentro de la empresa tiene su oficina con un ambiente limpio y ordenado, se le brinda todos los medios necesarios para el óptimo desempeño de sus funciones.

f) Jefe de sistemas

Tabla N° 18 Jefe de sistemas

Elaborada por:	Descripción y perfil de puestos	Autorizado por:
Tlgo. Santiago Domínguez		
Revisado:		Nombre:
		
Nombre:		Fecha:
	Fecha de elaboración:	
Fecha:		

Fuente: El Autor

- **Descripción general del puesto**

El Jefe de sistemas es responsable de la actualización tecnológica de la empresa; es decir; de prever y mantener en óptimas condiciones todo lo referente al hardware y software de la empresa, todo lo referente a comunicación interna y externa mediante Outlook, Skype, internet; así como también toda la conectividad interna en cuanto a redes se refiere y lo más importante el mantenimiento continuo del sistema contable.

- **Descripción específica**

- Responsable directo de todos los sistemas, navegación y conectividad de la empresa interna y externamente.
- Supervisa el correcto uso de los sistemas por parte del personal.
- Busca mejoras constantes para obtener informes efectivos mediante los sistemas informáticos con los que la empresa cuenta.
- Planifica y dicta la capacitación sobre los cambios y actualizaciones realizadas en los sistemas informáticos.
- Realiza los cambios solicitados por el departamento contable en cuanto se refiere a las actualizaciones necesarias para estar al día en lo requerido por el SRI.

- **Habilidades requeridas**

- Educación: Ingeniero o Máster en Sistemas.
- Formación: Relaciones humanas, comunicación asertiva.
- Educación: Ingeniero o Máster en Administración de sistemas.
- Formación: cursos recibidos, formación técnica.
- Actualizaciones tributarias, programación, inglés, finanzas básicas.
- Habilidades específicas: programación en el sistema contable, auto capacitación continua.
- Experiencia: Mínima de 3 años en posiciones similares.
- Iniciativa y criterio: Quien desarrolle este cargo deberá tener conocimientos sólidos en programación, en el área tributaria con el fin de poder optimizar los recursos.
- Esfuerzo: Su trabajo requiere un esfuerzo intelectual al 100%.

- **Responsabilidades**

- Actualización profesional permanente.
- Revisión, supervisión, mantenimiento constante de los sistemas informáticos.
- Solución de los problemas referentes a sistemas, redes, conectividad, y demás relacionados.
- Es de su responsabilidad informar de cualquier anomalía o proceder incorrecto por parte de los empleados que sea detectado a través del uso de los sistemas informáticos.

- **Condiciones de trabajo**

- Ejecuta su trabajo sentado, en excelentes condiciones ambientales, buena iluminación, en un ambiente limpio y ordenado, se le brinda todos los medios físicos necesarios para el óptimo desempeño de sus funciones, tecnología de punta y los mejores proveedores de servicios relacionados.

g) Coordinador técnico

Tabla N° 19 Coordinador técnico

Elaborada por:	Descripción y perfil de puestos	Autorizado por:
Tlgo. Santiago Domínguez		
Revisado:		Nombre:
		
Nombre:		Fecha:
	Fecha de elaboración:	
Fecha:		

Fuente: El Aurora

• Descripción general del puesto

El Coordinador de servicio técnico es responsable de tomar todas las solicitudes, quejas y demás necesidades por parte del cliente externo e interno en cuanto al mantenimiento de los equipos vendidos se refiere.

Se encarga de organizar, coordinar y asignar las visitas a los clientes de acuerdo a la importancia y urgencia del caso, además de dar seguimiento para verificar la atención y solución satisfactoria.

• Descripción específica

- Responsable directo de todas las llamadas y requerimientos de los clientes internos y externos en cuanto a atención al cliente se refiere.
- Tomará todos los requerimientos de atenciones para reparación, revisión, instalación de los equipos.
- Organizará, coordinara y supervisara las asignaciones de atenciones al cliente.
- Planificará las asistencias fuera de la ciudad.
- Realizará informes periódicos del cumplimiento de asistencias y el nivel de satisfacción de los clientes posteriores al trabajo realizado.
- Supervisará la capacitación continua del personal a su cargo.

- **Habilidades requeridas**

- Educación: Ingeniero de Sistemas, Ingeniero Electrónico, Administrador de Empresas.
- Formación: cursos recibidos, formación técnica.
- Actualizaciones tributarias, programación, inglés, atención al cliente, manejo de quejas, relaciones humanas.
- Habilidades específicas: seguimiento de los casos hasta dar solución al requerimiento del cliente.
- Experiencia: Mínima de 1 año en posiciones similares.
- Iniciativa y criterio. Quien desarrolle este cargo deberá tener conocimientos sólidos en atención al cliente, manejo de quejas, relaciones humanas, organización de tiempos.
- Esfuerzo: Su trabajo requiere un esfuerzo intelectual al 100% y un esfuerzo físico de un 50%.

- **Responsabilidades**

- Actualización profesional permanente.
- Actualización profesional permanente del personal a su cargo.
- Coordinar, asignar y supervisar el cumplimiento de las actividades asignadas a su personal.
- Hacer llamadas de seguimiento al cliente para verificar la calidad del servicio dado y detectar inconformidades.
- Dar reportes periódicos del cumplimiento de metas y objetivos del departamento.

- **Condiciones de trabajo**

- Ejecuta su trabajo sentado, en excelentes condiciones ambientales, buena iluminación, en un ambiente limpio y ordenado, se le brinda todos los medios físicos necesarios para el óptimo desempeño de sus funciones, tecnología de punta, un área asignada para la recepción, reparación y almacenamiento de los equipos.

h) Técnicos

Tabla N° 20 Técnicos

Elaborada por:	Descripción y perfil de puestos	Autorizado por:
Tlgo. Santiago Domínguez		
Revisado:		Nombre:
		
Nombre:		Fecha:
	Fecha de elaboración:	
Fecha:		

Fuente: El Autor

- **Descripción general del puesto**

- Los técnicos son responsables de cumplir con las asistencias asignadas diariamente por parte del Coordinador.
- Tienen que mantenerse en capacitación continua, certificaciones que les permite estar aptos para la revisión y reparación de los diferentes equipos.
- Diariamente deberán reportar al coordinador las novedades sobre las asistencias realizadas.

- **Descripción específica**

- Atención y solución de los problemas de los equipos.
- Asistencia a todas las asignaciones diarias.
- Reporte de asistencias realizadas (informará las soluciones dadas, las novedades y los pendientes de solucionar).
- Realizará informes periódicos del cumplimiento de asistencias y el nivel de satisfacción de los clientes posteriores al trabajo realizado.
- Auto capacitación continua.

- **Habilidades requeridas**

- Educación: Ingeniero de Sistemas, Ingeniero Electrónico.
- Formación: cursos recibidos, formación técnica.
- Actualizaciones en programación, inglés, atención al cliente, conocimiento de los equipos.
- Habilidades específicas: Conocimiento de los equipos y las soluciones a los problemas operacionales.
- Experiencia: Mínima de 1 año en posiciones similares.
- Iniciativa y criterio. Quien desarrolle este cargo deberá tener conocimientos de hardware y software además de otros lenguajes necesarios para la revisión y solución de los problemas.
- Esfuerzo: Su trabajo requiere un esfuerzo intelectual al 100% y un esfuerzo físico de un 50%.

- **Responsabilidades**

- Actualización profesional permanente.
- Visitar y asistir las asignaciones diarias.
- Informar al coordinador sobre las asistencias y sus resultados.
- Dar reportes periódicos del cumplimiento de sus asistencias.

- **Condiciones de trabajo**

- Ejecuta su trabajo sentado en un 45% y en un 50% de pie mientras revisa y repara los equipos, en excelentes condiciones ambientales, buena iluminación, en un ambiente limpio y ordenado, se le brinda todos los medios físicos necesarios para el óptimo desempeño de sus funciones, tecnología de punta, un área asignada para la recepción, reparación y almacenamiento de los equipos, cuentan con los materiales necesarios como son las herramientas.

i) Vendedores

Tabla N° 21 Vendedores

Elaborada por:	Descripción y perfil de puestos	Autorizado por:
Tlgo. Santiago Domínguez		
Revisado:		Nombre:
		
Nombre:		Fecha:
	Fecha de elaboración:	
Fecha:		

Fuente: El Autor

• Descripción general del puesto

- Los vendedores son los responsables directos del giro del negocio, ya que sin las ventas no existiría el capital circulante para desarrollar los negocios.
- De los vendedores y su gestión depende el cumplimiento de las metas y objetivos, la programación de la rotación de inventario y la satisfacción del cliente para fidelizarlo.

• Descripción específica

- Atención al cliente.
- Llamadas diarias para ofrecer los productos y servicios.
- Seguimiento constante de las cuentas corporativas.
- Seguimiento constante de las necesidades del cliente.
- Visitas a clientes privados y públicos.
- Seguimiento del portal de compras públicas (INCOP).

• Habilidades requeridas

- Educación: Cursando la universidad.
- Formación: cursos recibidos, formación técnica.
- Atención al cliente, Neurolingüística, relaciones humanas, manejo de quejas.
- Habilidades específicas: conocimiento de los productos y servicios que la empresa ofrece.

- Experiencia: Mínima de 1 años en posiciones similares.
- Iniciativa y criterio: Quien desarrolle este cargo deberá tener conocimiento total de los productos y servicios que ofrece, así como de las posibles soluciones a los problemas y necesidades de los clientes.
- Esfuerzo: Su trabajo requiere un esfuerzo intelectual al 80% y un esfuerzo físico de un 25%.

- **Responsabilidades**

- Actualización profesional permanente.
- Visitar a los clientes de forma periódica.
- Cumplir con el número de llamadas diarias asignadas.
- Revisar junto con el departamento de compras el stock y rotación idónea del inventario.

- **Condiciones de trabajo**

- Ejecuta su trabajo sentado en un 90% y en un 10% de pie se atiende a algún cliente esporádico, en excelentes condiciones ambientales, buena iluminación, en un ambiente limpio y ordenado, se le brinda todos los medios físicos necesarios para el óptimo desempeño de sus funciones, tecnología de punta, un área asignada para la recepción, y atención al cliente.

j) Secretaria recepcionista

Tabla N° 22 Secretaria Recepcionista

Elaborada por:	Descripción y perfil de puestos	Autorizado por:
Tlgo. Santiago Domínguez		
Revisado:		Nombre:
		
Nombre:		Fecha:
	Fecha de elaboración:	
Fecha:		

Fuente: El Autor

- **Descripción general del puesto**

- La Secretaria recepcionista es la encargada de recibir al cliente y de direccionar la atención del mismo ya que ella es el primer contacto cuando él acude a nosotros.
- Esta encargada de canalizar todas las llamadas entrantes y salientes de la empresa y direccionarlas.
- Es de su responsabilidad la recepción y envío de correspondencia.

- **Descripción específica**

- Atención al cliente.
- Direccionamiento al cliente.
- Captación de llamadas.
- Manejo de guías de remisión.
- Manejo de correspondencia entrante y saliente.
- Supervisión del personal de limpieza.

- **Habilidades requeridas**

- Educación: Cursando la universidad en carreras administrativas.
- Formación: cursos recibidos, formación técnica.
- Atención al cliente, Neurolingüística, relaciones humanas, manejo de quejas, protocolo y etiqueta.
- Habilidades específicas: conocimiento de los productos y servicios que la empresa ofrece, don de gente.
- Experiencia: Mínima de 2 años en posiciones similares.
- Iniciativa y criterio: Quien desarrolle este cargo deberá tener conocimiento total de los productos y servicios que ofrece, así como de las posibles soluciones a los problemas y necesidades de los clientes, identificar claramente las necesidades del cliente.
- Esfuerzo: Su trabajo requiere un esfuerzo intelectual al 80% y un esfuerzo físico de un 25%.

- **Responsabilidades**

- Mantener una presentación impecable de la recepción.

- Atender todas las llamadas.
- Captar todos los mensajes del personal que no pueda atender las llamadas y de los clientes.
- Manejar la correspondencia de la oficina.
- Mantener en absoluto orden las guías de remisión del envío y recepción de correspondencia.

- **Condiciones de trabajo**

- Ejecuta su trabajo sentado en un 90% y en un 10% de pie se atiende a algún cliente esporádico, en excelentes condiciones ambientales, buena iluminación, en un ambiente limpio y ordenado, se le brinda todos los medios físicos necesarios para el óptimo desempeño de sus funciones, tecnología de punta, un área asignada para la recepción, y atención al cliente.

k) Mensajeros

Tabla N° 23 Mensajeros

Elaborada por:	Descripción y perfil de puestos	Autorizado por:
Tlgo. Santiago Domínguez		
Revisado:		Nombre:
		
Nombre:		Fecha:
	Fecha de elaboración:	
Fecha:		

Fuente: El Autor

- **Descripción general del puesto**

- Los mensajeros deberán tener una excelente presencia ya que ellos son la presencia de la empresa frente al cliente.
- Son los encargados de las entregas de la mercadería, el retiro de pagos, entrega y retiro de correspondencia, realización de trámites varios y administrativos, trámites

bancarios, trámites contables y financieros, mantenimiento de los vehículos y motocicletas.

- **Descripción específica**

- Atención al cliente.
- Entrega de mercadería.
- Recepción de pagos.
- Entrega de cheques.
- Recepción de retenciones de la fuente.
- Traslado de mercadería entre bodegas.
- Traslado de mercaderías a los diferentes transportes de carga pesada.

- **Habilidades requeridas**

- Educación: Estudios secundarios concluidos.
- Formación: cursos recibidos, formación técnica.
- Atención al cliente, poseer licencias de conducir, conocimiento del producto y servicio.
- Habilidades específicas: conocimiento de los productos y servicios que la empresa ofrece, don de gente.
- Experiencia: Mínima de 1 años en posiciones similares.
- Iniciativa y criterio: Quien desarrolle este cargo deberá tener conocimiento total de los productos y servicios que ofrece, así como de las posibles soluciones a los problemas y necesidades de los clientes, amplio conocimiento de la ciudad para movilizarse optimizando su tiempo.
- Esfuerzo: Su trabajo requiere un esfuerzo intelectual al 75% y un esfuerzo físico de un 100%.

- **Responsabilidades**

- Mantenimiento de los vehículos.
- Entregas oportunas.
- Retiro de pagos de los clientes.
- Retiro de retenciones de los clientes.
- Actividades de mensajería relacionadas con el área administrativa.

- Trámites bancarios.

- **Condiciones de trabajo**

- Ejecuta su trabajo sentado en un 25% y en un 75% de pie por las entregas que tiene que realizar, en excelentes condiciones ambientales, buena iluminación, en un ambiente limpio y ordenado, se le brinda todos los medios físicos necesarios para el óptimo desempeño de sus funciones, tecnología de punta, se les asigna los medios de movilización en óptimo estado y siempre supervisados en cuanto al mantenimiento de los mismos se refiere.

I) Bodeguero

Tabla N° 24 Bodeguero

Elaborada por:	Descripción y perfil de puestos	Autorizado por:
Tlgo. Santiago Domínguez		
Revisado:		Nombre:
		
Nombre:		Fecha:
	Fecha de elaboración:	
Fecha:		

Fuente: El Autor

- **Descripción general del puesto**

- El bodeguero tiene bajo su supervisión a los mensajeros, es el responsable de la recepción, revisión, ingreso y despacho de la mercadería.
- Se encarga de asignar las rutas a los mensajeros.
- Prepara la mercadería vendida para que sea entregada.
- Mantiene los Kardex de los productos.
- Responsable del inventario mensual.

- **Descripción específica**

- Recepción de la mercadería.
- Entrega de mercadería según factura de venta.
- Arreglo de la bodega.
- Mantenimiento de las áreas de bodega.
- Coordinación de las rutas de los mensajeros.
- Traslado de mercadería entre bodegas.
- Inventarios.

- **Habilidades requeridas**

- Educación: Cursando la universidad en carreras afines a la Administración.
- Formación: cursos recibidos, formación técnica.
- Atención al cliente, poseer licencias de conducir, conocimiento del producto y servicio, manejo de inventarios.
- Habilidades específicas: conocimiento de los productos y servicios que la empresa ofrece, organizado, manejo de inventarios.
- Experiencia: Mínima de 2 años en posiciones similares.
- Iniciativa y criterio: Quien desarrolle este cargo deberá tener conocimiento total de los productos que ofrece, amplio conocimiento de la ciudad para movilizarse optimizando su tiempo y supervisión a los mensajeros.
- Esfuerzo: Su trabajo requiere un esfuerzo intelectual al 75% y un esfuerzo físico de un 100%.

- **Responsabilidades**

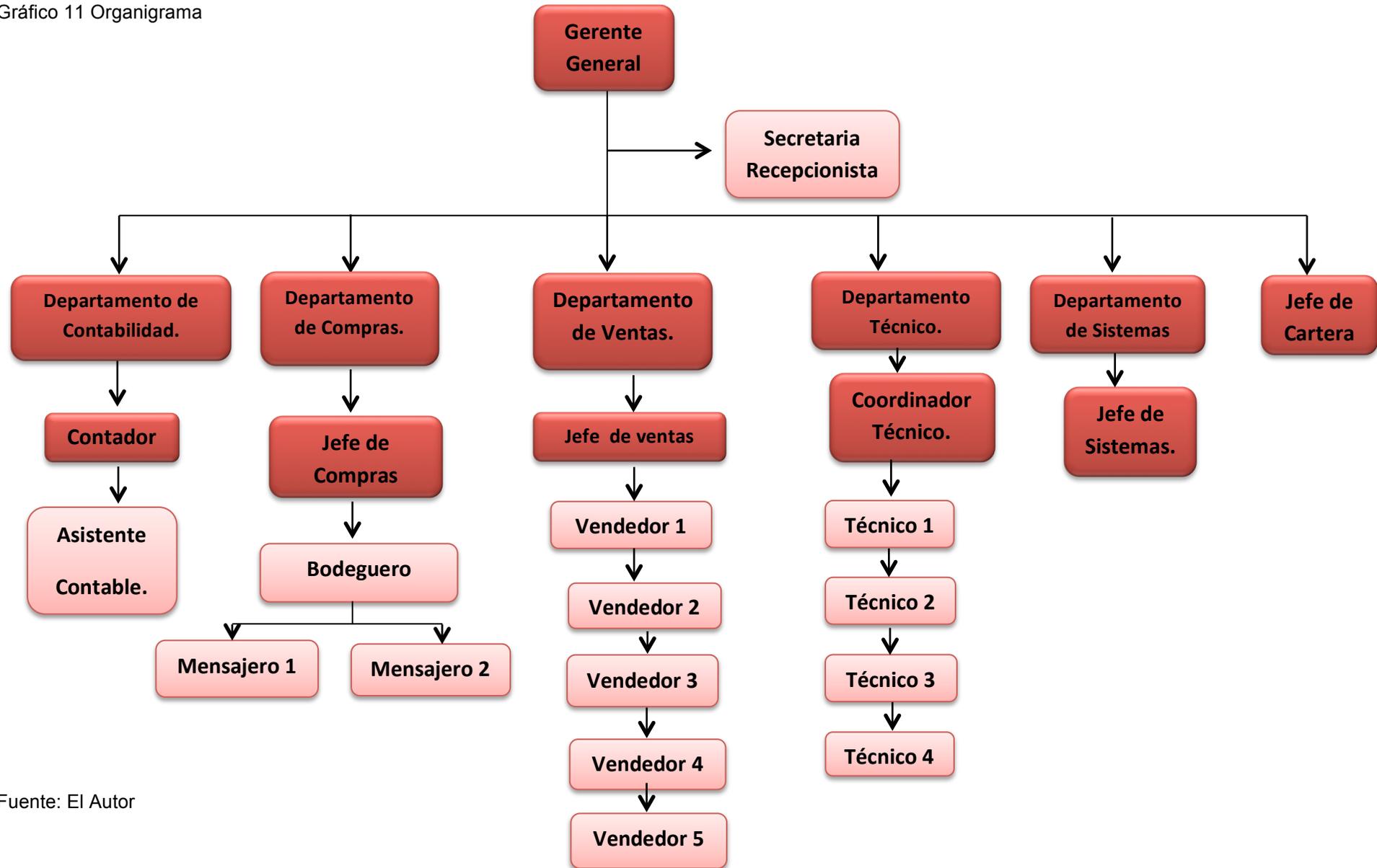
- Recepción de la mercadería.
- Despacho de la mercadería.
- Manejo de la bodega.
- Organización y supervisión de los mensajeros.
- Traslado de mercadería entre bodegas.
- Inventarios.

- **Condiciones de trabajo**

- Ejecuta su trabajo sentado en un 40% y en un 60% de pie por las entregas que tiene que realizar, en excelentes condiciones ambientales, buena iluminación, en un ambiente limpio y ordenado, se le brinda todos los medios físicos necesarios para el óptimo desempeño de sus funciones, tecnología de punta, se les asigna los medios de movilización en óptimo estado, se le brinda los recursos físicos para la correcta organización de la bodega, así como recepción y despacho de la mercadería.

4.3. Organigrama

Gráfico 11 Organigrama



Fuente: El Autor

4.4. Presupuesto

- **Costo del lugar para la capacitación al personal de Officesoluciones Cía. Ltda.**

El costo del local para la capacitación es de \$1.403,00 en la Hostería Durán que incluye su uso para los días sábado y domingo con desayuno, almuerzo y un break de la tarde. El lugar seleccionado para la capacitación incluye todos los elementos necesarios para el desarrollo de las actividades, es decir proyector, acceso a Wifi, micrófono y mesa para el expositor.

Tabla N° 25 Lugar de capacitación

Lugar.	Días	Costo por/p	IVA 12%	Servicios 10%	Sub. Total	TOTAL
Hostería Duran	2 días	\$ 46,00	\$ 5,52	\$ 4,60	\$ 56,12	\$ 1.403,00

Fuente: El Autor

La forma de cancelación corresponde al 50% al inicio del curso y el valor restante al finalizar el mismo, además la reservación debe realizarse con una semana de anticipación debido a la planificación de la Hostería Durán para el desarrollo de eventos.

- **Costo del programa de capacitación para Officesoluciones Cía. Ltda.**

El costo para la capacitación es de \$1.344 cuya temática para el día sábado es "Vivencias: vendedores y clientes" y para el día domingo "Liderazgo y administración del tiempo". Ambos cursos serán dictados por personal capacitado para ello, de tal forma que la inducción se desarrolle a nivel profesional.

Tabla N° 26 Programa de capacitación

Lugar	Días	Cursos	Costo	IVA 12%	Sub. Total	TOTAL
Hostería Duran	Sábado	Liderazgo	\$ 600,00	\$ 72,00	\$ 672,00	\$ 1.344,00
	Domingo	Vendedores	\$ 600,00	\$ 72,00	\$ 672,00	

Fuente: El Autor

- **Costo de movilización**

La movilización tiene un valor de \$200, esta incluye el transporte para los dos días de capacitación desde el redondel de la avenida Eloy Alfaro hasta la Hostería Durán y su retorno hasta el mismo punto de partida.

Tabla N° 27 Movilización

Días	Hora de salida	Lugar	Hora de Llegada	Lugar	Costo	Salida
Sábado	8H00	Gasolinera Eloy Alfaro	8H30	Hostería Duran	\$ 100	18H00
Domingo	8H00	Gasolinera Eloy Alfaro	8H30	Hostería Duran	\$ 100	18H00
Total					\$ 200	

Fuente: El Autor

El costo cubre el transporte de todo el personal de la empresa Officesoluciones Cía. Ltda., y se realiza por medio de una furgoneta conducida por un chofer profesional para garantizar la seguridad de los pasajeros.

- **Costo del material para el curso de capacitación**

Durante el curso de capacitación, el personal de Officesoluciones Cía. Ltda., recibirá el material de soporte acerca de los temas tratados, el manual de recursos humanos impreso y respaldo de información relevante en formato CD, además de una carpeta con hojas en blanco y esfero para la toma de apuntes.

Tabla N° 28 Material para el curso

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
Carpetas	25	\$ 0,35	\$ 8,75
Esferos	25	\$ 0,50	\$ 12,50
Marcadores	25	\$ 0,65	\$ 16,25
Manual R.R.H.H	25	\$ 5,00	\$ 125,00
Material en CD	25	\$ 1,00	\$ 25,00
Total			\$ 187,50

Fuente: El Autor

- **Costo total del curso**

El costo total del curso asciende a \$3.134,50 durante los dos días, valor que debe ser cubierto por la empresa Officesoluciones Cía. Ltda., este curso debe desarrollarse 3 veces al año, de tal forma que para calcular la factibilidad el valor final es de \$9.403,50.

4.5. Factibilidad financiera

- **Análisis del Valor Actual Neto**

Para realizar el siguiente cálculo y determinar el VAN se debe considerar los siguientes datos:

Estado Financiero Officesoluciones Cía. Ltda.					
	0	2013	2014	2015	2016
INGRESOS		\$ 600.000	\$ 660.000	\$ 726.000	\$ 798.600
EGRESOS + IMP		\$ 550.000	\$ 605.000	\$ 665.500	\$ 732.050
Manual de Recursos Humanos	\$ 9.403,50				
UTILIDAD		\$ 50.000	\$ 55.000	\$ 60.500	\$ 66.550
FLUJOS	\$ 9.403,50	\$ 50.000	\$ 55.000	\$ 60.500	\$ 66.550

Tabla N° 29 Flujo de caja trimestral proyectado

Fuente: El Autor.

- **Tamaño de la Inversión: 9.403.50**
- **Tasa de Descuento (% utilidad): 10%**
- **Tiempo: 4 años**
- **Flujo de caja proyectado:**
 - **VAN**= $50.000 / (1 + 0.09)^1 + 55.000 / (1 + 0.09)^2 + 60.500 / (1 + 0.09)^3 + 66.550 / (1 + 0.09)^4 - 9.403,50$
 - **VAN**= 45.871,56 + 46.292,40 + 46.717,10 + 47.145,70 – 9.403,50
 - **VAN**= 186.026,76 – 9.403,50
 - **VAN**= 176.623,26
 - **VAN/INVERSION**= 18,78

$$O = 50.000 / (1 + 0.09)^1 + 55.000 / (1 + 0.09)^2 + 60.500 / (1 + 0.09)^3 + 66.550 / (1 + 0.09)^4 - 9.403,50$$

$$\text{TIR} = 54,1\%$$

De acuerdo a los valores calculados, la inversión requerida anualmente es de \$9.403,50, la tasa interna de retorno es del 54,1% y los flujos de caja son positivos, además el valor actual neto es del 18%, es posible decir que la implementación del manual de puestos es factible para la empresa Officesoluciones Cía. Ltda., en tanto la inversión será recuperada.

Capítulo V

Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

Officesoluciones Cía. Ltda., considerada por su gran trayectoria en la ciudad de Cuenca y Loja, evidencia la necesidad de implementar un manual de puestos para mejorar el control y la administración de los recursos humanos, exponiendo de manera clara lo que se espera de ellos, es por tal motivo que se concluye lo siguiente:

- Los clientes regulares, manifiestan una satisfacción media con los servicios ofrecidos por Officesoluciones Cía. Ltda., lo cual denota una gran oportunidad para mejorar. Uno de los principales puntos a considerar hace referencia a la calidad de atención y la información que recibe el consumidor sobre sus requerimientos o dudas, en la empresa Officesoluciones Cía. Ltda., el personal se caracteriza por su capacidad para resolver las inquietudes del cliente final haciéndolo sentir como el principal actor de la empresa.
- En cuanto a la calidad de entrega del producto, el cliente lo califica como bueno con el 88%, lo cual indica que la oferta de la empresa satisface las necesidades de su público sobre todo en cuanto al cumplimiento de un buen producto y servicio, reflejado en el 64% de personas que consideran a Officesoluciones Cía. Ltda. como mejor que otros proveedores.

La atención que brinda el personal de Officesoluciones Cía. Ltda., es valorada de manera positiva en cuanto el cliente final indica que son capaces de atender perfectamente sus problemas y requerimientos.

- El manual de puestos propuesto, se constituye en un documento de orientación y consulta que describe las funciones del personal para evitar la dualidad de mandos y establece una mejora de las cargas de trabajo, identifica los factores críticos de la empresa, facilita la evaluación de roles, ayuda a determinar con precisión las necesidades de capacitación y entrenamiento, facilita la conducción de entrevistas, sirve de fundamento a cualquier sistema de salarios e incentivos, permite calificar adecuadamente el desempeño del trabajador y mejora la comunicación tanto interna como externa.

5.2. Recomendaciones

Como estrategia para mejorar el clima laboral y alcanza una mejor administración de los Recursos Humanos, es preciso que Officesoluciones Cía. Ltda., considere las siguientes recomendaciones:

- A los directivos se les recomienda dar a conocer el contenido del manual a todos y cada uno de los miembros que conforman la empresa, proporcionándoles una copia completa del mismo.
- Los directivos de la empresa deberían evaluar constantemente el desempeño del personal de Officesoluciones Cía. Ltda., con el fin de verificar el cumplimiento de sus actividades, considerando que para cada rol existen parámetros únicos de medición, esto podría realizarse a través de un consultor en Recursos Humanos.
- El responsable de la administración debería considerar la ampliación o actualización del manual de puestos en tanto la empresa siempre se proyectará a crecer por lo que la contratación de personal será constante y las funciones de cada miembro de la empresa pueden verse afectadas.
- La empresa, a través de sus directivos, debería realizar encuestas de satisfacción a los clientes con el fin de mantener una retroalimentación constante en función de mejorar la calidad de servicio y conocer las necesidades y demandas del mercado, esto se puede realizar por medio de una empresa externa capaz de medir el mercado o desde Officesoluciones Cía. Ltda. por medio de un directivo responsable.
- El administrador debería realizar mediciones de clima laboral mediante encuestas de satisfacción orientadas a los trabajadores de Officesoluciones Cía. Ltda., para identificar los inconvenientes o malestares que impiden el trabajo efectivo del personal.
- Todo el personal administrativo y directivo debería establecer un sistema de motivación constante al equipo humano, mediante la implementación de diversas estrategias como reconocimientos, premios, entre otros.

Bibliografía

Alles, Martha. (2005). *Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias*. El diccionario. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. 5ta Edición Pág. 165. Madrid: Editorial McGraw-Hill.

Claver, E. et al. (2009). *Los recursos humanos en la empresa: enfoque directivo*. España: Editorial Madrid.

Fernández, M. (2008). *Diagnóstico de los puestos de trabajo*. España: Editorial Euskadi.

Gitman, L. (2007). *Principios de la administración*. 2da. Edición. Madrid: Editorial McGraw-Hill. Recuperado de:

[http://books.google.com.ec/books?id=CNVLBWkNyYQC&printsec=frontcover&dq=Gitman,+L.+\(2007\).+Principios+de+la+administraci%C3%B3n.+2da.+Edici%C3%B3n.+Madrid:+Editorial+McGrawHill.&hl=es&sa=X&ei=sTWpUt3bINHLkAeuiYG4Ag&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=CNVLBWkNyYQC&printsec=frontcover&dq=Gitman,+L.+(2007).+Principios+de+la+administraci%C3%B3n.+2da.+Edici%C3%B3n.+Madrid:+Editorial+McGrawHill.&hl=es&sa=X&ei=sTWpUt3bINHLkAeuiYG4Ag&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false)

Kizatus, D. (2010). *Recursos Humanos: Administración eficaz*. España: Editorial Madrid.

Pérez, E. (2010). *Los recursos humanos: administración eficiente*. España: Editorial Pirámide. Recuperado de:

[http://books.google.com.ec/books?id=cBzXAAAACAAJ&dq=P%C3%A9rez,+E.+\(2010\).+Los+recursos+humanos:+administraci%C3%B3n+eficiente.+Espa%C3%B1a:+Editorial+Pir%C3%A1mide.&hl=es&sa=X&ei=aTapUv-jBMahkQfy2oDQAw&ved=0CD8Q6AEwAg](http://books.google.com.ec/books?id=cBzXAAAACAAJ&dq=P%C3%A9rez,+E.+(2010).+Los+recursos+humanos:+administraci%C3%B3n+eficiente.+Espa%C3%B1a:+Editorial+Pir%C3%A1mide.&hl=es&sa=X&ei=aTapUv-jBMahkQfy2oDQAw&ved=0CD8Q6AEwAg)

Pérez, J. (2009). *Gestión del talento humano*. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.

Pinales, K. et al. (2008). *Organización del departamento de Recursos Humanos*. México: Editorial MC Graw Hill.

Manzanillo, C. (2008). *Los recursos humanos como principio del éxito*. México: Reproducciones F.S.A. de C.V.

Mendoza, M. (2008). *Análisis de puestos dentro de la empresa*. México: Editorial Luna.

Recuperado de:

http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/2420/economiadelaeducacion.pdf

Werther, W. (2009). *Administración de personal*. México: Editorial MC Graw Hill.

Anexos

Anexo N° 1: Acta de aprobación del plan del proyecto profesional de grado

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ACTA DE APROBACION DEL PLAN DEL TRABAJO DE TITULACION DE GRADO

ESTUDIANTE(170)	ISRAEL SANTIAGO DOMÍNGUEZ RONQUILLO
CARRERA	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TEMA DEL PROYECTO	MANUAL DE RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA OFFICESOLUCIONES CÍA. LTDA.
FECHA DE PRESENTACION	AGOSTO 2013

Aprobación del Plan del Trabajo de Titulación de Grado



Ms. Jorge Luzuriaga

Quito a, 28 de agosto 2013

La comisión de evaluación y aprobación, ha estudiado y evaluado el plan propuesto para el Trabajo de Titulación de Grado; y, como resultado se considera que:

EL TEMA ESTA APROBADO Y SE AUTORIZA EL DESARROLLO



Ms. C. Freddy Álvarez Subía

VICERRECTOR ACADEMICO



Quito a, 28 de agosto 2013

Anexo N° 2: Certificado de aprobación de la empresa Officesoluciones Cía. Ltda.

**OFFICESOLUCIONES CIA. LTDA.
CONCESIONARIO AUTORIZADO DE XEROX DEL ECUADOR**

CERTIFICA

Que, el SR. ISRAEL SANTIAGO DOMINGUEZ RONQUILLO, con C.I. 0105783716, cuenta con el apoyo total de OFFICESOLUCIONES para el desarrollo de su tesis, "MANUAL DE R.R.H.H. PARA LA EMPRESA OFFICESOLUCIONES", y nos comprometemos a facilitar los medios necesarios durante el periodo en el cual se efectúe.

Autorizo al Sr. Dominguez, hacer uso del presente certificado como considere conveniente.

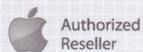
Cuenca, 05 de Agosto del 2013

Atentamente,

JOHANNA VALLEJO BARROS

ASISTENTE ADMINISTRATIVA DE GERENCIA

 **OFFICESOLUCIONES**
Of. CUENCA
G. Colombia 23-180 y Eduardo Muñ
Tel: 2837506 - 282436



CUENCA: Av. Gran Colombia 23-180 - PBX: (593 7) 283-7506
LOJA: 10 de Agosto 10 - 40 - Telf: (593 7) 258-5806 - 256-1374

info@officesoluciones.com



**OFFICESOLUCIONES CIA. LTDA.
CONCESIONARIO AUTORIZADO DE XEROX DEL ECUADOR**

OFFICESOLUCIONES CIA. LTDA., está conformada de la siguiente manera

En la ciudad de Cuenca:

- 1 Gerente General
- 1 Contador General
- 1 Asistente Contable
- 1 Jefe de Sistemas
- 1 Jefe de Cartera
- 1 Jefe de Compras
- 1 Coordinador Serv.Tecnico
- 1 Recepcionista
- 1 Bodeguero
- 6 Vendedores
- 2 Mensajeros
- 4 Técnicos

El la agencia de la ciudad de Loja:

- 1 Vendedora
- 1 Mensajero

Cuenca, 05 de Agosto del 2013

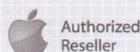
Atentamente,

Johanna Vallejo B.

JOHANNA VALLEJO BARROS

ASISTENTE ADMINISTRATIVA DE GERENCIA

OFFICESoluciones
G. Colombia 23-180 y Eduardo Muriel
Tel: 2837506 - 282436



CUENCA: Av. Gran Colombia 23-180 - PBX: (593 7) 283-7506
LOJA: 10 de Agosto 10 - 40 - Telf: (593 7) 258-5806 - 256-1374

info@officesoluciones.com

Anexo N° 3: Encuesta para clientes regulares de Officesoluciones Cía. Ltda.**ENCUESTA CLIENTES FRECUENTES**

Fecha: _____

Ciudad: _____

La siguiente encuesta tiene como finalidad evaluar la satisfacción de los clientes en cuanto a la atención y servicio que brinda la empresa, cuyos datos obtenidos serán de importancia para OFFICESOLUCIONES, y para la realización de un proyecto de tesis. Se garantiza absoluta reserva con el manejo de la información en cuanto se tratan de datos confidenciales.

1.- ¿Considera que la información que ha recibido durante el proceso de compra ha sido?

- Excesiva. _____
- Correcta. _____
- Escasa. _____
- Ninguna. _____

2.- Califique el nivel del servicio de OFFICESOLUCIONES.

- Excelente. _____
- Bueno. _____
- Malo. _____
- Regular. _____

3.- ¿Considera que el trato recibido por nuestro personal ha sido?

- Muy bueno _____
- Bueno _____
- Malo _____
- Regular _____

4.- ¿Cómo calificaría la calidad en la entrega del producto?

- Bueno. _____
- Malo. _____
- Regular. _____

5.- Considera que los técnicos de OFFICESOLUCIONES....

- + Han atendido perfectamente su problema. _____
- + Ha necesitado más de un mensaje para aclarar su problema. _____
- + No han entendido su problema. _____

6.-Por favor, indíquenos su grado de satisfacción con empresa OFFICESOLUCIONES.

- + Excelente. _____
- + Muy bueno. _____
- + Bueno. _____
- + Malo. _____

7.- En comparación con otras empresas, el producto/servicio que ofrece OFFICESOLUCIONES es...

- + Mucho mejor. _____
- + Más o menos igual. _____
- + Mucho peor. _____

8.- Por favor, valore del 1 al 10 (donde 1 es pobre y 10 es excelente) los siguientes atributos de empresa OFFICESOLUCIONES:

- + Profesionalidad. _____
- + Buena calidad. _____
- + Servicio postventa. _____
- + Calidad del servicio. _____
- + Orientada a satisfacer al cliente. _____

9.- ¿Usted ha recomendado a la empresa OFFICESOLUCIONES a otras personas?

- + Sí _____
- + No _____

10.- ¿Comprará o utilizará usted los productos de OFFICESOLUCIONES en otra ocasión?

- + Sí **200** _____
- + No **18** _____

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo N° 4: Cuestionario para el análisis de puestos

Categoría I Cuestionario para Análisis de Puestos



Nota: Debe tomar en cuenta que las respuestas deberán ser contestadas con lo que requiere el puesto y no de acuerdo a su hoja de vida. Responder las siguientes preguntas de forma clara y precisa, tome en cuenta que los analistas deberán quedar familiarizados con las tareas y actividades que usted desempeña.

I DATOS GENERALES

Fecha: _____

Departamento o Área: _____

Edad: _____

Nombre del Puesto: _____

Código: _____

Ubicación: _____

Reporta directamente a: _____

Reporta Indirectamente a: _____

Horario: _____

Supervisa a: _____

Número de personas que le reportan:

Clasificación del puesto: Operativo ___ Técnico ___ Administrativo ___
Directo ___ Servicio ___ Otro ___

II. Especificaciones del Puesto.

1. Funciones Específicas

2. Defina la Visión de su Puesto

3. Describa los Objetivos de su Puesto

4. Herramientas y Equipo Bajo su Responsabilidad

5. Responsabilidades.

Trámites o suministros

Responsabilidad Monetaria

Cantidad _____

III. Autoridad y Toma de Decisiones

1. Su puesto tiene autoridad para tomar decisiones: SI _____ NO _____
 Sus decisiones están enfocadas a la visión de la empresa SI _____ NO _____
 Explique _____

2. La toma de decisiones es:

Constante _____ Periódico _____ Eventual _____

Explique _____

IV. Requisitos que el puesto exige. (No la persona)

1. Según las exigencias del puesto, indique los requisitos se requieren

Saber leer y escribir. SI _____ NO _____

Saber sumar y restar números SI _____ NO _____

Educación primaria SI _____ NO _____

Ciclo común SI _____ NO _____

Educación media, explique carrera SI _____ NO _____

Educación técnica, explique carrera SI _____ NO _____

Otros

2. Experiencia (tiempo para adaptación y desempeño eficiente)

Especifique el tiempo necesario que le llevó dominar las actividades en su puesto de trabajo, así mismo como su adaptación para un desempeño eficiente.

Menos de 1 mes SI _____ NO _____

De 1 a 3 meses	SI ___	NO ___
Entre 3 y 6 meses	SI ___	NO ___
Entre 6 y 12 meses	SI ___	NO ___

3. Inducción orientación y capacitación

¿Se le brindo inducción sobre su puesto?	SI ___	NO ___
¿Se le brindo orientación sobre su puesto?	SI ___	NO ___
¿Se le brindo capacitación sobre su puesto?	SI ___	NO ___

Describa

V. Conocimientos y Aptitudes Especiales

1. Identifique los siguientes conocimientos que se requieren para realizar las funciones de su puesto de trabajo.

Idiomas

Ingles _____ Otros _____

Paquetes computacionales

Word _____ Excel _____ Power Point _____ Otros _____

Entrenamientos, cursos y habilidades especializadas, describa

2. Recibe usted supervisión de manera:

Diaria ___ Semanal ___ Mensual ___ Trimestral ___ Otros _____

3. Identifique el tipo de supervisión que usted recibe:

Visual ___ Cuestionario / Reporte ___ Otros _____

4. Recibe usted retroalimentación para mejorar el desempeño de su puesto:

Sí ___ No ___

Describa

VI. Condiciones de Trabajo

1. Lugar donde desempeña su trabajo.

Dentro de la empresa _____ Fuera de la empresa _____

2. Condiciones de trabajo

Expuesto a

3. Ambiente

Limpio___ Ordenado___ Sucio___ Ruidoso___ Húmedo___
 Altas Temperaturas___ Bajas temperaturas___ Otros___

4. Iluminación

Alta___ Baja___ Media___ Natural___

5. Riesgos

Incendio___ Caídas___ Amputaciones___ Quemaduras___
 Fractura___ Daños neurológicos___ Golpes___ Muerte___
 Otros _____

VII. Requisitos físicos y Mentales.

Estos requisitos dependen de la cantidad y frecuencia en que los esfuerzos físicos y mentales son requeridos para ocupar y desempeñar un puesto adecuadamente

1. Indique el esfuerzo que tiene más incidencia en el desempeño de su puesto

Físico___ Mental___ Visual___ Ambos___

2. Indique cuánto tiempo permanece en posición de:

Sentado: < de 2 horas ___ Entre 2 y 6 horas ___ Más de 8 horas ___

De pie: < de 2 horas ___ Entre 2 y 6 horas ___ Más de 8 horas ___

Caminando: < de 2 horas ___ Entre 2 y 6 horas ___ Más de 8 horas ___

Agachado: < de 2 horas ___ Entre 2 y 6 horas ___ Más de 8 horas ___

Cargando: < de 2 horas ___ Entre 2 y 6 horas ___ Más de 8 horas ___

3. Indique la fuerza que usted en promedio ejerce en sus actividades de trabajo.

Esfuerzo mínimo: _____

Desarrollado en trabajos de oficina o trabajos de supervisión ejecutados en forma sentada o parada.

Esfuerzo reducido: _____

Requieren el desplazamiento del cuerpo para ejercer una fuerza, accionar palancas, presionar un artículo o transportar cargas pequeñas en cortos períodos.

Esfuerzo mediano: _____

Se transportan o sostienen materiales, herramientas o cargas moderadas en forma frecuente y el trabajo puede requerir efectuarse en varias posiciones.

Esfuerzo intenso: _____

El trabajo consiste principalmente en levantar o sostener cargas que requieren ejercer fuerza mediante el uso prolongado de los músculos, manos o piernas.

4. Concentración Mental

1. Esfuerzo mental reducido o nulo, trabajo repetitivo y de rutina. _____

2. Atención normal y continua que debe ponerse en todo trabajo, el cual puede ser monótono y aburrido, esfuerzo visual normal. _____

3. Atención intensa y sostenida. _____

4. Vigilancia estrecha y coordinación sobre objetos en movimiento, esfuerzo visual superior al normal. _____

5. Constante trabajo delicado que requiere atención intensa y sostenida, tensión nerviosa superior al normal o requiere un esfuerzo visual intenso. _____

6. Coordinación ininterrumpida de mecanismos rápidos. _____

VIII. Actitudes y Habilidades

Se describen como características que son exigidas a las personas para ocupar el puesto:

Aptitud para hablar en público.	Necesaria	_____	Innecesaria	_____
Memoria para recordar nombres.	Necesaria	_____	Innecesaria	_____
Aspecto personal.	Necesaria	_____	Innecesaria	_____
Expresión oral.	Necesaria	_____	Innecesaria	_____
Expresión escrita.	Necesaria	_____	Innecesaria	_____
Iniciativa propia.	Necesaria	_____	Innecesaria	_____

Memoria para recordar detalles.	Necesaria__	Innecesaria__
Toma de decisiones.	Necesaria__	Innecesaria__
Planear y dirigir.	Necesaria__	Innecesaria__
Concentración entre distracciones.	Necesaria__	Innecesaria__
Estabilidad emocional.	Necesaria__	Innecesaria__
Agudeza visual.	Necesaria__	Innecesaria__
Rapidez.	Necesaria__	Innecesaria__
Capacidad para socializar.	Necesaria__	Innecesaria__

IX. Requisitos Psicológicos

A parte de los requisitos que su puesto requiere, existe algún requisito que se le presenta a continuación que considere importante para un mejor desempeño.

Inteligencia__ Personalidad __ Interés vocacional__ Especifique

X. General

Escriba cualquier comentario adicional significativo sobre el puesto que no se ha considerado anteriormente en el formulario.

XI. Observaciones del Jefe Inmediato

Escriba cualquier comentario que considere necesario sobre lo escrito anteriormente.

Firma del Empleado

Firma del Jefe

Nombre del Analista

Categoría II
Cuestionario para Análisis de Puestos



Nota: Debe tomar en cuenta que las respuestas deberán ser contestadas con lo que requiere el puesto y no de acuerdo a su hoja de vida. Responder las siguientes preguntas de forma clara y precisa, tome en cuenta que los analistas deberán quedar familiarizados con las tareas y actividades que usted desempeña.

I Datos Generales.

Fecha: _____
 Departamento o Área: _____
 Edad: _____
 Nombre del Puesto: _____
 Código: _____
 Ubicación: _____
 Reporta directamente a: _____
 Reporta Indirectamente a: _____
 Horario: _____
 Supervisa a: _____
 Número de personas que le reportan: _____
 Clasificación del puesto: Operativo Técnico Administrativo
 Directo Servicio Otro_____

II. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Funciones Específicas

Defina la Visión de su Puesto

Describa los Objetivos de su Puesto

Herramientas y equipo bajo su responsabilidad

5. Responsabilidades.

Trámites o compras de suministros

Responsabilidad Monetaria

Cantidad

III. Autoridad y Toma de Decisiones

1. Su puesto tiene autoridad para tomar decisiones: SI___ NO___
 Sus decisiones están enfocadas a la visión de la empresa SI___ NO___
 Explique _____

2. La toma de decisiones es:
 Constante_____ Periódico_____ Eventual _____
 Explique _____

IV. Requisitos que el puesto Exige (No la persona)

1. Según las exigencias del puesto, indique los requisitos se requieren

Saber Negociar con clientes y proveedores.	SI___ NO___
Controlar la cartera de créditos.	SI___ NO___
Educación superior, explique carrera.	SI___ NO___
Educación técnica, explique carrera	SI___ NO___
Otros	

2. Experiencia (tiempo para adaptación y desempeño eficiente)

Especifique el tiempo necesario que le llevó dominar las actividades en su puesto de trabajo, así mismo como su adaptación para un desempeño eficiente.

Menos de 1 mes	SI___ NO___
De 1 a 3 meses	SI___ NO___
Entre 3 y 6 meses	SI___ NO___
Entre 6 y 12 meses	SI___ NO___

3. Inducción orientación y capacitación

- ¿Se le brindo inducción sobre su puesto? SI ___ NO ___
 ¿Se le brindo orientación sobre su puesto? SI ___ NO ___
 ¿Se le brindo capacitación sobre su puesto? SI ___ NO ___

V. Conocimientos y Aptitudes Especiales

1. Identifique los siguientes conocimientos que se requieren para realizar las funciones de su puesto de trabajo.

Idiomas

Inglés _____ Otros _____

Paquetes computacionales

Word _____ Excel _____ Power Point _____ Otros _____

Entrenamientos, cursos y habilidades especializados, describa

2. Recibe usted supervisión de manera:

Diaria ___ Semanal ___ Mensual ___ Trimestral ___ Otros _____

3. Identifique el tipo de supervisión que usted recibe:

Visual ___ Cuestionario / Reporte ___ Otros _____

4. Recibe usted retroalimentación para mejorar el desempeño de su puesto:

Sí ___ No ___

Describa

5. Brinda Capacitaciones a sus empleados:

Sí _____ No _____

Cada cuanto

Diaria _____ Semanal _____ Mensual _____ Entre 6 y 12 meses _____

VI. CONDICIONES DE TRABAJO

1. Lugar donde desempeña su trabajo

Dentro de la empresa _____ Fuera de la empresa _____

2. Condiciones de trabajo

Expuesto a

3. Ambiente

Limpio _____ Ordenado _____ Sucio _____ Ruidoso _____ Húmedo _____
Otros _____

4. Iluminación

Alta _____ Baja _____ Media _____ Natural _____

5. Riesgos.

Incendio _____ Caídas _____ Fractura _____ Golpes _____ Muerte _____
Daños oído, vista _____ Otros _____

VII. REQUISITOS FISICOS Y MENTALES

Estos requisitos dependen de la cantidad y frecuencia en que los esfuerzos físicos y mentales son requeridos para ocupar y desempeñar un puesto adecuadamente

1. Indique el esfuerzo que tiene más incidencia en el desempeño de su puesto

Físico _____ Mental _____ Visual _____ Ambos _____

2. Indique cuánto tiempo permanece en posición de:

Sentado: < de 2 horas _____ Entre 2 y 6 horas _____ Más de 8 horas _____

De pie: < de 2 horas _____ Entre 2 y 6 horas _____ Más de 8 horas _____

Caminando: < de 2 horas _____ Entre 2 y 6 horas _____ Más de 8 horas _____

Agachado: < de 2 horas _____ Entre 2 y 6 horas _____ Más de 8 horas _____

3. Indique la fuerza que usted en promedio ejerce en sus actividades de trabajo

Esfuerzo mínimo: _____

Desarrollado en trabajos de oficina o trabajos de supervisión ejecutados en forma sentada o parada.

Esfuerzo reducido: _____

Requieren el desplazamiento del cuerpo para ejercer una fuerza, accionar palancas, presionar un artículo o transportar cargas pequeñas en cortos períodos.

Esfuerzo mediano: _____

Se transportan o sostienen materiales, herramientas o cargas moderadas en forma frecuente y el trabajo puede requerir efectuarse en varias posiciones.

Esfuerzo intenso: _____

El trabajo consiste principalmente en levantar o sostener cargas que requieren ejercer fuerza mediante el uso prolongado de los músculos, manos o piernas.

3. Concentración Mental

1. Esfuerzo mental reducido o nulo, trabajo repetitivo y de rutina. _____
2. Atención normal y continua que debe ponerse en todo trabajo, el cual puede ser monótono y aburrido, esfuerzo visual normal. _____
3. Atención intensa y sostenida. _____
4. Vigilancia estrecha y coordinación sobre objetos en movimiento, esfuerzo visual superior al normal. _____
5. Coordinación ininterrumpida de mecanismos rápidos. _____

VIII. Actitudes y Habilidades.

Se describen como características que son exigidas a las personas para ocupar el puesto, facilitándose en la escala siguiente:

Aptitud para hablar en público.	Necesaria___	Innecesaria___
Memoria para recordar nombres.	Necesaria___	Innecesaria___
Aspecto personal.	Necesaria___	Innecesaria___
Expresión oral.	Necesaria___	Innecesaria___
Expresión escrita.	Necesaria___	Innecesaria___
Iniciativa propia.	Necesaria___	Innecesaria___
Memoria para recordar detalles.	Necesaria___	Innecesaria___
Toma de decisiones.	Necesaria___	Innecesaria___
Planear y dirigir.	Necesaria___	Innecesaria___
Concentración entre distracciones.	Necesaria___	Innecesaria___
Estabilidad emocional.	Necesaria___	Innecesaria___
Agudeza visual.	Necesaria___	Innecesaria___
Rapidez.	Necesaria___	Innecesaria___
Capacidad para socializar.	Necesaria___	Innecesaria___

IX. Requisitos Psicológicos

A parte de los requisitos que su puesto requiere, existe algún requisito que se le presenta a continuación que considere importante para un mejor desempeño.

Inteligencia___ Personalidad ___ Interés vocacional___ Especifique

X. General

Escriba cualquier comentario adicional significativo sobre el puesto que no se ha considerado anteriormente en el formulario.

XI. Observaciones del Jefe Inmediato

Escriba cualquier comentario que considere necesario sobre lo escrito anteriormente.

Firma del Empleado

Firma del Jefe

Nombre del Analista.