PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PROPUESTA DE MANUAL DE CARGOS PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA IMPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE INSUMOS PARA LA CONFECCIÓN. CASO "LH COMERCIAL"

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

ANA CLAUDIA HURTADO CALDERÓN

DIRECTOR: ING. GENOVEVA ZAMORA

QUITO, AGOSTO 2015

DIRECTOR:

Ing. Genoveva Zamora

INFORMANTES:

Dpl. David Hidalgo

Dpl. Ma. Belén Sandoval

DEDICATORIA

Dedico este gran esfuerzo a Dios quien me dio las fuerzas para seguir adelante a pesar de los problemas que se presentaban.

A mi Madre, por haberme apoyado en cada momento de mi vida, por sus enseñanzas, valores y consejos que nunca faltaron cada vez que los necesitaba. Principalmente por hacerme la persona que soy ahora.

A mi Padre por darme palabras de aliento cada vez que se las pedía, por escucharme y aconsejarme siempre.

A mi Tío por ayudarme a cumplir mi mayor sueño de ser una profesional y ser mi guía en todo momento.

A mi Hermana por estar presente en los momentos más importantes de mi vida y por enseñarme a ser fuerte a pesar de las dificultades.

Quiero dedicar este trabajo de titulación a todos quienes me acompañaron en los momentos más difíciles de mi vida y de mi carrera. A todos ellos porque son los pilares fundamentales que me han sostenido a lo largo de mi vida.

Claudia

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento eterno es al autor de mi vida Dios, porque me dio toda la fuerza de voluntad para emprender mi camino y ser una profesional.

A mis padres Marcela y William que no solo me dieron la vida, sino también me enseñaron a soñar y a creer en mí misma.

A mi Tío Patricio, por sentar las bases de responsabilidad y deseos de superación en mí.

A mi tutora la Ingeniera Genoveva Zamora que con su dedicación y paciencia me ayudó en el desarrollo de mi trabajo de titulación desde su origen hasta su finalización.

A mis amigos quienes me apoyaron siempre de forma incondicional

A todos ellos muchas gracias.

Claudia

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 ANTECEDENTES, 3

1.1 ANTECEDENTES DEL SECTOR, 3
1.2 ANTECEDENTES DE LH COMERCIAL, 5

2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO, 9

2.1 ELABORAR ENCUESTA PARA LA DECLARACIÓN DE VISIÓN Y MISIÓN, 11
2.1.1 Elementos de la declaración de la misión, 11
2.1.2 Análisis de la situación actual de los productos de LH COMERCIAL, 12
2.1.3 Clientes, 12
2.1.4 Precios, 12
2.1.5 Instalaciones físicas, recursos materiales y tecnológicos, 12
2.1.6 Toma de decisiones, 13
2.1.7 Personas, 13
2.2 DECLARACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN, PRINCIPIOS Y VALORES, 13
2.3 DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES FODA, 20
2.4 AUDITORÍA EXTERNA, 20
2.4.1 Fuerzas económicas, 22
2.4.2 Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales, 23
2.4.3 Fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas, 23
2.4.4 Fuerzas tecnológicas, 23
2.4.5 Fuerzas competitivas, 23
2.4.6 Definición de oportunidades y amenazas, 25
2.4.7 Matriz de evaluación de los factores externos (EFE), 25
2.5 AUDITORÍA INTERNA, 28
2.5.1 Área administrativa, 29
2.5.2 Área de finanzas/contabilidad, 29
2.5.3 Área de recursos humanos, 29
2.5.4 Área de compras/importaciones, 30
2.5.5 Área de ventas, 30
2.5.6 Definición de fortalezas y debilidades, 32
2.5.7 Matriz de avaluación de los factores internos (EFI), 32
2.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, 35
2.7 ESTRATEGIAS FODA, 37
2.7.1 Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), 39
2.7.2 Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE), 45

3 MODELO DE PERFIL DE CARGOS, 48

3.1 GESTIÓN DE CARGOS, 48
3.1.1 Definición de cargos, 50
3.1.2 Clasificación de cargos, 50
3.2 ANÁLISIS OCUPACIONAL, 51
3.2.1 Metodología, 51
3.2.2 Descripción de cargos, 52
3.2.3 Métodos de valuación de cargos, 58

4 MANUAL DE CARGOS, 62

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 63

5.1 CONCLUSIONES, 63
5.2 RECOMENDACIONES, 64

REFERENCIAS, 66

ANEXOS, 68

Anexo 1: Encuesta para la determinación de la Misión / Visión, 69
Anexo 2: Análisis FODA, 75
Anexo 3: Matriz FODA, 76
Anexo 4: Estrategia FODA, 77
Anexo 5: Pareto Estrategia FODA, 78
Anexo 6: Manual de Cargos, 79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cuestionamiento para la declaración de la Visión, 14
Tabla 2: Cuestionamiento para la declaración de la Misión, 18
Tabla 3: Principios y Valores de LH COMERCIAL, 20
Tabla 4: Análisis del macroentorno, 24
Tabla 5: Definición de las oportunidades y amenazas, 25
Tabla 6: Matriz de factores externos (EFE), 27
Tabla 7: Análisis del microentorno, 31
Tabla 8: Definición de fortalezas y debilidades, 32
Tabla 9: Matriz de factores internos (EFI), 34
Tabla 10: Objetivos estratégicos, 36
Tabla 11: Estrategias FODA, 38
Tabla 12: Factores que constituyen los ejes de la matriz PEYEA, 41
Tabla 13: Asignación de calificaciones, 41
Tabla 14: Matriz la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), 42
Tabla 15: Estrategia de la empresa, 45
Tabla 16: Asignación de calificaciones del atractivo, 46
Tabla 17: Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE), 47
Tabla 18: Clasificación de los cargos de la empresa, 51

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Organigrama estructural, 7
Ilustración 2: Proceso de planeación, 10
Ilustración 3: Relaciones entre las fuerzas externas clave y una organización, 21
Ilustración 4: Promedios de Matriz PEYEA, 43
Ilustración 5: Coordenadas Matriz PEYEA, 43
Ilustración 6: Perfil de estrategia, 44
Ilustración 8: Contenido de la descripción y del análisis de cargos, 49

RESUMEN EJECUTIVO

El Manual de Cargos constituye una herramienta muy importante dentro de la Administración de Recursos Humanos de las empresas. Es la base para un proceso de selección de personal exitoso, elaboración de programas de capacitación, entre otros. El presente trabajo de titulación pretende dotar de un instrumento de gestión de personal con el Manual de Cargos propuesto para la empresa LH COMERCIAL.

Dicho manual servirá para gestionar de manera técnica al personal, lograr una mejora en el proceso de reclutamiento, selección de personal, identificación de las necesidades de inducción, capacitación y desarrollo.

En el capítulo 1 se muestran los antecedentes tanto de la empresa como del sector textil, en donde se destacan los datos más importantes partiendo del organigrama.

En el capítulo 2 se desarrolla el direccionamiento estratégico empleando la metodología propuesta por Fred David. Los pasos de este proceso son:

1) Elaboración de la encuesta para la declaración de visión y misión.

2) Elaboración de las declaraciones de misión, visión, principios y valores.

3) Realización de una lista de los factores FODA.

4) Realización de la matriz EFE.

5) Realización de la matriz EFI.

6) Matriz FODA relación causa efecto.

7) Estrategias FODA valoradas.

8) Determinación de vitales y triviales mediante la utilización de Pareto, direccionamiento de la estrategia.

9) Determinación de objetivos estratégicos.

10) Determinación de estrategias FODA.

11) Determinación del vector direccional (x,y) y redacción de estrategias.

12) Elaboración de la matriz MCPE, evaluar y seleccionar la estrategia.

En el capítulo 3 se desarrolla el modelo de gestión de cargos, en donde se definen los que serán valorados y se determina que la metodología apropiada es la propuesta por Lanham en su obra “Valuación de cargos”.

En el capítulo 4 se elabora el Manual de Cargos para la empresa, en el que se describen los cargos. El procedimiento consta de 4 pasos:

1) Conformación del comité.
2) Descripción de cargos.
3) Tabla de valuación de cargos.
4) Valuación de cargos.

Finalmente, en el capítulo 5 se describen las conclusiones y recomendaciones.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, para que las empresas sean competitivas, es necesario que gestionen tres ejes fundamentales: los recursos naturales, económicos y humanos.

Es importante contar con personal competente y altamente calificado facilitándoles las herramientas necesarias para cumplir con la visión, misión, valores, objetivos y estrategia determinados por la empresa.

El Manual de Cargos tiene relación con la productividad y competitividad de las empresas, ya que se relaciona directamente con el recurso humano, que son la base de la organización; por lo tanto, es necesario disponer de un Manual de Cargos, en el que consta la definición de las tareas, responsabilidades y funciones que demanda cada cargo.

Las funciones y responsabilidades están divididas y distribuidas entre todos los cargos de la organización, para que las personas que los ocupan logren las metas propuestas por la organización. También se incorpora la Tabla de valuación de cargos que permitirá a la gerencia administrar de manera técnica las evaluaciones individuales de su personal.

La administración de salarios se beneficia, pues cuenta con una tabla de puntos que puede ser explicada con facilidad al personal, si hubiere inconformidad con sus ingresos.

Por lo antes descrito, el Manual de Cargos entregado, permitirá a LH COMERCIAL contar con una herramienta para la gestión técnica del recurso humano.

1 ANTECEDENTES

1.1 ANTECEDENTES DEL SECTOR

La Asociación de Industriales Textiles de Ecuador menciona que "*los inicios de la industria textil ecuatoriana se remontan a la época de la colonia, cuando la lana de oveja era utilizada en los obrajes donde se fabricaban los tejidos*". Actualmente, la industria textil ecuatoriana fabrica productos provenientes de todo tipo de fibras como: algodón, poliéster, nylon, acrílicos, lana y seda. Se puede afirmar que las provincias con mayor número de industrias dedicadas a esta actividad son: Pichincha, Imbabura, Tungurahua, Azuay y Guayas. (Asociación de Industriales Textiles de Ecuador, 2015).

El sector textil genera varias plazas de empleo en el país, siendo el segundo sector manufacturero que más mano de obra emplea, después del sector de alimentos, bebidas y tabacos. (Asociación de Industriales Textiles de Ecuador, 2015)

De acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU), esta empresa pertenece a la sección G: Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas. (Naciones Unidas, 2009, pág. 43)

Dentro de esta sección corresponde a la división 47: Comercio al por menor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas. Esta división "*comprende la reventa (venta sin transformación) de productos nuevos y usados, principalmente al público en general*". (Naciones Unidas, 2009, pág. 200)

Dentro de esta sección se encuentra en la subdivisión 475: Venta al por menor de otros enseres domésticos en comercios especializados.

Este grupo "*comprende la venta al por menor en tiendas especializadas de equipo de uso doméstico, como productos textiles, artículos de ferretería, alfombras, aparatos eléctricos o muebles*". (Naciones Unidas, 2009, pág. 203)

Específicamente se encuentra en la clasificación CIIU G 4751: Venta al por menor de productos textiles en comercios especializados

Esta clase comprende las siguientes actividades:

- Venta al por menor de telas.
- Venta al por menor de lanas y otros hilados para tejer.
- Venta al por menor de materiales básicos para hacer alfombras, tapices o bordados.
- Venta al por menor de textiles.

- Venta al por menor de artículos de mercería: agujas, hilo de coser, etcétera.

No se incluyen las siguientes actividades:

- Venta al por menor de prendas de vestir; véase la clase 4771 (Naciones Unidas, 2009, pág. 203)

1.2 ANTECEDENTES DE LH COMERCIAL

LH COMERCIAL es una empresa dedicada a la importación y comercialización de textiles, insumos, complementos para la confección y maquinaria. Está estructurada para mantener el liderazgo y atender las necesidades actuales de sus clientes e incluso anticiparlas ofreciendo competitividad en el sector textil. (Cámara de Comercio de Quito, 2014)

LH COMERCIAL fue fundada en el año de 1987 por el Ingeniero Patricio Calderón Herrera, el que es Gerente General de la empresa.

El Ing. Calderón inició sus funciones en el año de 1985 como agente de la empresa "South" radicada en Miami, distribuidor para Sudamérica de la entretela no tejida marca "PELLON".

Su actividad consistía en presentar proformas a los interesados en adquirir el material y tomar lo pedidos; los clientes eran quienes importaban el producto, y el Ing. Calderón, supervisaba que la mercadería llegue en buenas condiciones.

En 1990, tuvo la oportunidad de contactarse con la empresa “COLTEJER” de Colombia, la cual le concedió la distribución entretelas no tejidas para camisería, relación que duró hasta que la empresa dejó de producir dicho material y cerró la línea, a finales del siglo pasado.

Tiempo después junto con “COLTEJER” empezó a trabajar con las entretelas no tejidas, tanto fusionables como no fusionables, implementando facilidades para el trabajo como: bodega, vendedores y oficina ubicada en la Av. América y Vasco de Contreras.

En 1993, debido al crecimiento de la empresa trasladó sus oficinas al sector de la Mena del Hierro; dos años después se adquiere un terreno en el cual se construye la bodega y las oficinas desde las que operan actualmente.

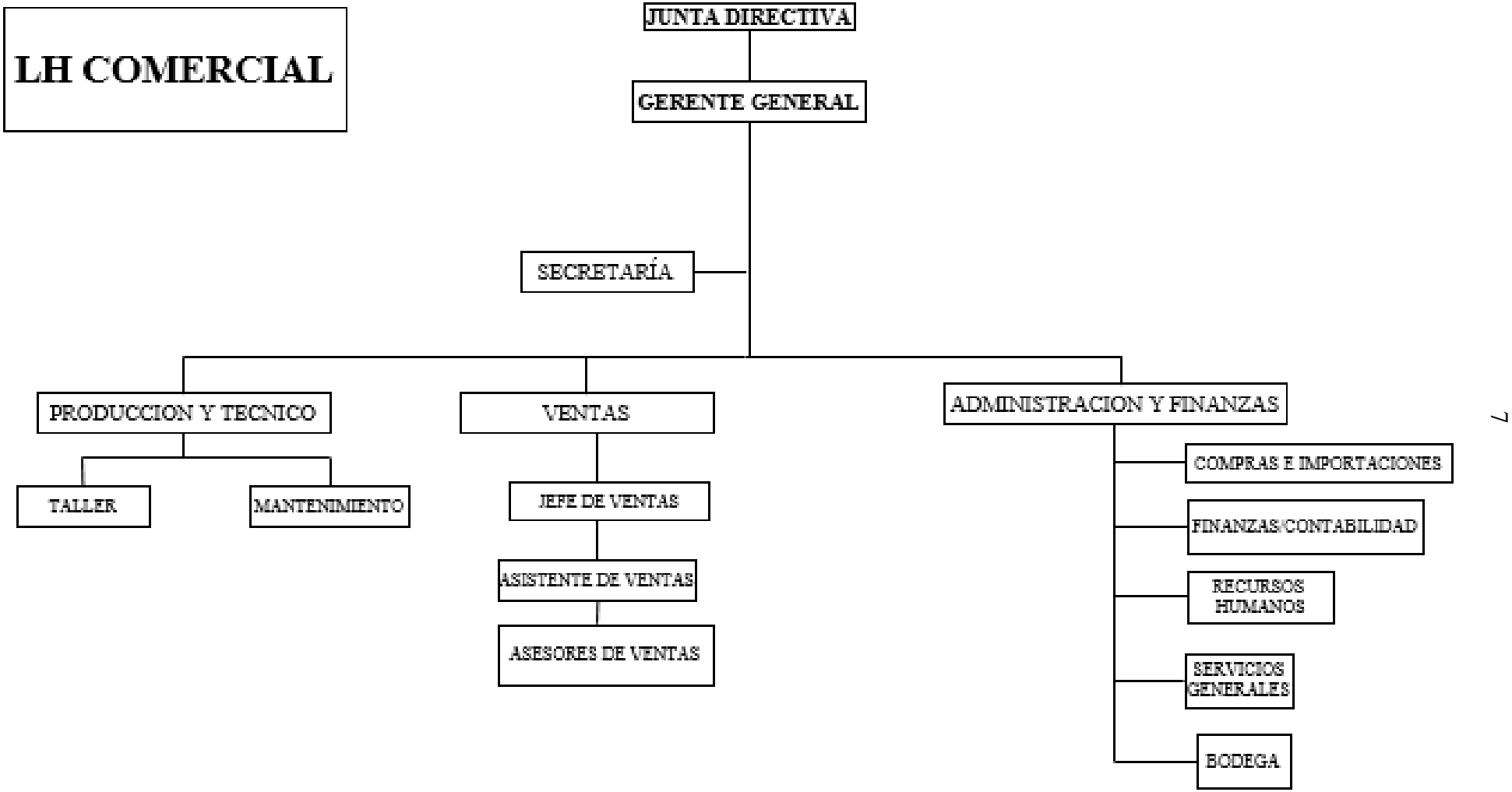
En el 2000, entabló relaciones con otros proveedores como “JM” y “Brinco”, ambos originarios de México y adquirió su representación de entretelas tejidas y no tejidas.

Cinco años más tarde, inició relaciones con proveedores de Asia, los cuales ofrecían precios más competitivos que México y Colombia.

Actualmente la empresa posee una gran variedad de clientes, los que están ubicados principalmente en las provincias de Pichincha y Guayas.

El organigrama de la empresa es el siguiente:

Ilustración 1: Organigrama estructural



Fuente: LH COMERCIAL; Ing. Patricio Calderón-Gerente General
Elaborado por: Claudia Hurtado

La organización cuenta con un organigrama estructural, en el que se presenta la estructura administrativa de la empresa. (iGestion 2.0, 2011)

Además es un organigrama vertical, en donde se muestran las unidades divididas de arriba hacia abajo a partir del titular en la parte superior, desvinculando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada (Franklin, 1998, pág. 67). Adicionalmente, cada cargo se presenta por cuadros en un nivel inferior, los que están unidos por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. (Instituto Tecnológico de Sonora, 2014)

En esta organización es el gerente quien toma las decisiones, por lo que toda la responsabilidad de esta tarea recae en él.

El problema de esta organización es que no permite que sus trabajadores participen con voz y voto en la toma de decisiones por lo que no se sienten parte importante de la organización y por lo tanto no se comprometen con ella.

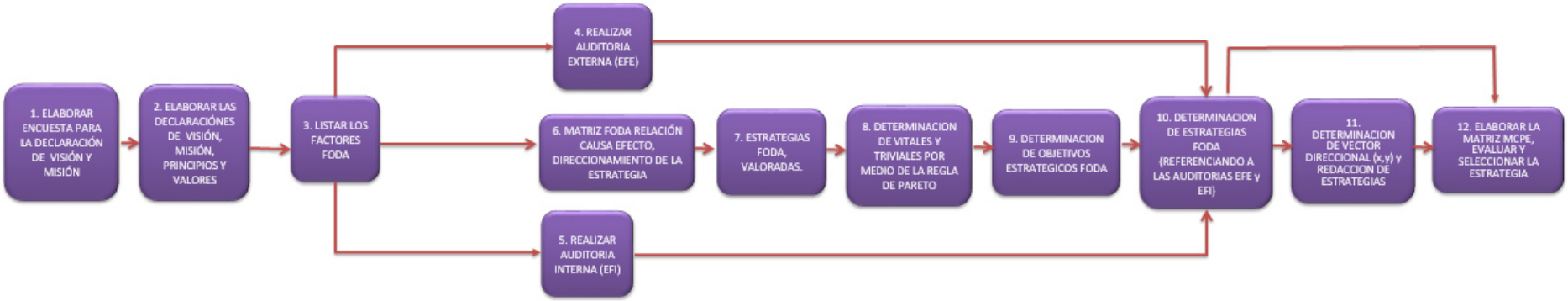
2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El presente estudio pretende sentar las bases para una administración eficiente en el campo de los Recursos Humanos en LH COMERCIAL; en base a eso, el trabajo de titulación inicia determinando los pilares estratégicos, entre ellos la estrategia a seguir.

Para dicho cometido la metodología propuesta por Fred David será la utilizada, empezando por la planeación estratégica.

La metodología se resume en el siguiente esquema:

Ilustración 2: Proceso de planeación



Fuente: Fred David- Conceptos de Administración Estratégica
Elaborado por: Claudia Hurtado

2.1 ELABORAR ENCUESTA PARA LA DECLARACIÓN DE VISIÓN Y MISIÓN

George Steiner en su libro “Planeación Estratégica: Lo que todo Director debe saber” (Steiner, 1983, pág. 131) propone un grupo de preguntas las que servirán como referencia para conocer distintos factores tanto internos como externos de la empresa que se van a detallar a continuación:

- Análisis de la clientela.
- Recursos de la empresa.
- Competencia.
- Medio ambiente.
- Otras medidas de desempeño o áreas de interés.

En esta investigación se tomarán como referencia los factores antes mencionados, los que han sido adecuados para el propósito de este trabajo.

Este es el primer paso a seguir para la planeación estratégica de acuerdo a la propuesta de Fred David, La encuesta se muestra en el Anexo N°1 además de las respuestas que fueron dadas por el Gerente General.

2.1.1 Elementos de la declaración de la misión

Para disponer de los elementos de la misión se elaboró un cuestionario acerca de los clientes, actividades, mercado, tecnología, objetivos económicos, valores, aspiraciones, prioridades fundamentales, ventaja competitiva, asuntos sociales,

comunitarios, ambientales y sobre la importancia de los trabajadores que la empresa tiene. La primera parte de la encuesta contiene nueve cuestionamientos.

2.1.2 Análisis de la situación actual de los productos de LH COMERCIAL

La segunda parte contiene cuatro preguntas acerca de los principales productos de la empresa, los más importantes, su valor agregado, los más rentables y los menos rentables.

2.1.3 Clientes

La tercera parte contiene cinco preguntas acerca de quienes requieren los productos de la empresa, la imagen que tienen sus clientes, posibles nuevos mercados, expectativas y si es que satisfacen sus necesidades.

2.1.4 Precios

En la cuarta parte se diseñaron tres interrogaciones acerca del establecimiento de precios, revisión y competencia frente a los de las demás empresas.

2.1.5 Instalaciones físicas, recursos materiales y tecnológicos

La quinta parte está compuesta por ocho preguntas sobre la disponibilidad del espacio físico, tendencias tecnológicas, innovaciones, fuentes de información, su uso, estudios costos vs efectividad, sistema de inventarios y su control.

2.1.6 Toma de decisiones

La sexta parte contiene cuatro cuestionamientos sobre la base de la toma de decisiones, información utilizada, mejora y su nivel de delegación.

2.1.7 Personas

Finalmente la séptima parte está integrada por cinco cuestionamientos acerca de los niveles de cargos, profesionalización, conocimiento de información, calificación de desempeño, pensamiento y expectativas que los trabajadores tiene de la empresa.

2.2 DECLARACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN, PRINCIPIOS Y VALORES

El desarrollo de este contenido se basa en las respuestas del cuestionario realizado al Gerente General y ya mencionado anteriormente y, aplicado a la metodología sugerida por David para estas declaraciones.

Visión: Contesta a la pregunta ¿Qué queremos ser? (David, 1997, pág. 91)

La visión expresa la aspiración de la organización en un lapso de tiempo específico, describe las características del personal y motiva a los cambios de este. (Rojas López & Medina Marín, 2011, pág. 56)

Se deben responder 6 cuestionamientos:

1) ¿Cuándo?
2) ¿Qué?
3) ¿Cómo?
4) ¿Con quién?
5) ¿Para qué?
6) ¿Dónde?

En base a las respuestas dadas por el Gerente General en el cuestionario planteado que se muestra en el Anexo N°1, se elabora el cuestionario para la declaración de la visión.

Tabla 1: Cuestionamiento para la declaración de la Visión

VISIÓN
¿Cuándo?
En 5 años
¿Qué?
La importación y comercialización de insumos para la confección
¿Cómo?
Implementando nuevos servicios y tecnología
¿Con quién?
Con personal técnico y capacitado
¿Para qué?
Para expandir el mercado en el que se desenvuelve
¿Dónde?
En el Ecuador

Fuente: LH COMERCIAL; Ing. Patricio Calderón-Gerente General
Elaborado por: Claudia Hurtado

VISIÓN

En 5 años ser una organización líder en la importación y comercialización de insumos de reconocida calidad para la confección, brindando nuevos servicios y tecnología para satisfacer a los clientes del sector textil. Contamos con personal técnico y capacitado para cubrir la demanda de nuestros clientes a nivel nacional caracterizados por su calidad humana, profesional, trabajo en equipo e identificados con las metas de la organización. Estamos comprometidos con la generación de empleo y la comunidad como parte de nuestra responsabilidad social.

Tomando las anteriores respuestas, la visión propuesta para la empresa se declara en los siguientes términos:

Misión: Es la base de las prioridades, estrategias, planes y asignaciones de trabajo. Es el punto de partida para diseñar los cargos gerenciales y, sobre todo, para diseñar las estructuras administrativas. Para esto es necesario contestar la pregunta ¿cuál es nuestro negocio? (David, 1997, pág. 88). Es inspiradora en el sentido de que quienes la leen se sienten movidos a actuar. (David, 1997, pág. 93)

Por lo general la declaración de la misión de una empresa es de largo alcance por dos motivos: el primero es que permite generar una gran variedad de objetivos y estrategias alternativas factibles y segundo porque concilia con eficacia las discrepancias entre los distintos grupos de interés de la organización. (David, 1997, pág. 93).

La misión describe el concepto que tiene en sí misma la empresa, la naturaleza del giro del negocio, y su razón de existencia, además incorpora a la gente que le sirve y los principios y valores bajo los que funciona. (Rojas López & Medina Marín, 2011, pág. 54)

Siguiendo el procedimiento, a continuación se formulan las preguntas para a declaración de la Misión:

De acuerdo a Fred David, existen 9 criterios esenciales que deben ser respondidos en la declaración de la misión de cualquier empresa, que están descritos a continuación: (David, 1997, pág. 97)

1) Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?

2) Preguntas o servicios: ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?

3) Mercados: ¿Dónde compite la empresa?

4) Tecnología: ¿Es la tecnología un interés primordial de la empresa?

5) Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?

6) Filosofía: ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?

7) Concepto de sí misma: ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva?

8) Interés por la imagen pública: ¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?

9) Interés por los empleados: ¿Se considera que los empleados son un recurso valioso de la empresa?

Todas las preguntas descritas anteriormente fueron respondidas por el Gerente General de LH COMERCIAL y pueden ser visualizadas en la Tabla 2.

Tabla 2: Cuestionamiento para la declaración de la Misión

MISIÓN
1. Concepto que tiene la empresa de sí misma. ¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva? Somos una empresa dedicada a la importación y comercialización de insumos para la confección contando con gran variedad de productos además de un servicio oportuno. **2. Productos y servicios.** ¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa? Entretelas tejidas y no tejidas, tanto fusionables como cosibles y entretelas para bordados de alta calidad **3. Clientes** ¿Quiénes son los clientes de la empresa? Empresas grandes, medianas y pequeñas pertenecientes al sector de la confección en el mercado nacional **4. Mercados.** ¿En dónde compite la empresa geográficamente? En la zona de Quito, pero también distribuye al mercado nacional **5. Tecnología.** ¿La empresa está actualizada tecnológicamente? Operando con buena tecnología **6. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad?.** ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera? Con el propósito de obtener una justa rentabilidad e incrementar nuestra participación en el mercado nacional. **7. Filosofía.** ¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa? Aplicando la honestidad y responsabilidad en el trabajo, siendo competitivos y eficientes al dar un buen servicio **8. Preocupación por su imagen pública.** ¿La empresa sabe responder a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales? Colaborando con una institución del sector **9. Preocupación por los empleados.** ¿Los empleados son valiosos para la empresa?

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Claudia Hurtado

La misión propuesta para LH COMERCIAL es la siguiente:

MISIÓN DE LH COMERCIAL

Somos una empresa importadora y comercializadora de entretelas tejidas y no tejidas, tanto fusionables como cosibles y entretelas para bordados de alta calidad para el sector textil, satisfaciendo la demanda de empresas locales y nacionales. Ofrecemos productos de alta calidad a precios competitivos, con personal capacitado y de amplia experiencia, comprometidos con el cumplimiento de las exigencias de nuestros clientes operando con nueva tecnología, con el propósito de obtener una justa rentabilidad mostrando honestidad y responsabilidad en el desarrollo de nuestras actividades, afianzando nuestra imagen pública.

Tomando en cuenta como base la misión y la visión fue posible determinar los principios y valores para esta empresa.

Principio: "*Es una norma o idea fundamental que rige el pensamiento o la conducta*". (Real Academia Española, 2001)

Valores: "Es el alcance de la significación o importancia de una cosa, acción, palabra o frase". (Real Academia Española, 2001)

Para esta empresa los principios y valores que rigen su gestión son los siguientes y se muestran en tabla 3.

Tabla 3: Principios y Valores de LH COMERCIAL

PRINCIPIOS	VALORES
CALIDAD DEL PRODUCTO	LH COMERCIAL garantiza la calidad de sus productos a través de productos certificados bajo altos estándares internacionales
SERVICIO	LH COMERCIAL proporciona servicio técnico profesional asesorando al cliente en equipos y productos
COMPROMISO	LH COMERCIAL está comprometida con el cumplimiento de las exigencias de sus proveedores, clientes, comunidad, accionistas y empleados.
HONESTIDAD	LH COMERCIAL ofrece productos de alta calidad a precios competitivos, afianzando su imagen pública

Fuente: Formulación de visión y misión
Elaborado por: Claudia Hurtado

2.3 DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES FODA

Para este cometido Fred David en su libro "Conceptos de Administración Estratégica" propone dos tipos de auditorías que se deben desarrollar: Externa e Interna. (David, 1997, pág. 55). El análisis FODA se puede observar en el Anexo N°2.

2.4 AUDITORÍA EXTERNA

La auditoría externa indica las oportunidades y amenazas clave que tiene una organización para que los gerentes puedan elaborar estrategias y aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas o disminuir sus efectos. El propósito es elaborar una lista finita de oportunidades que podrían ayudar a la empresa y de amenazas que se deberían evadir. (David, 1997, pág. 114)

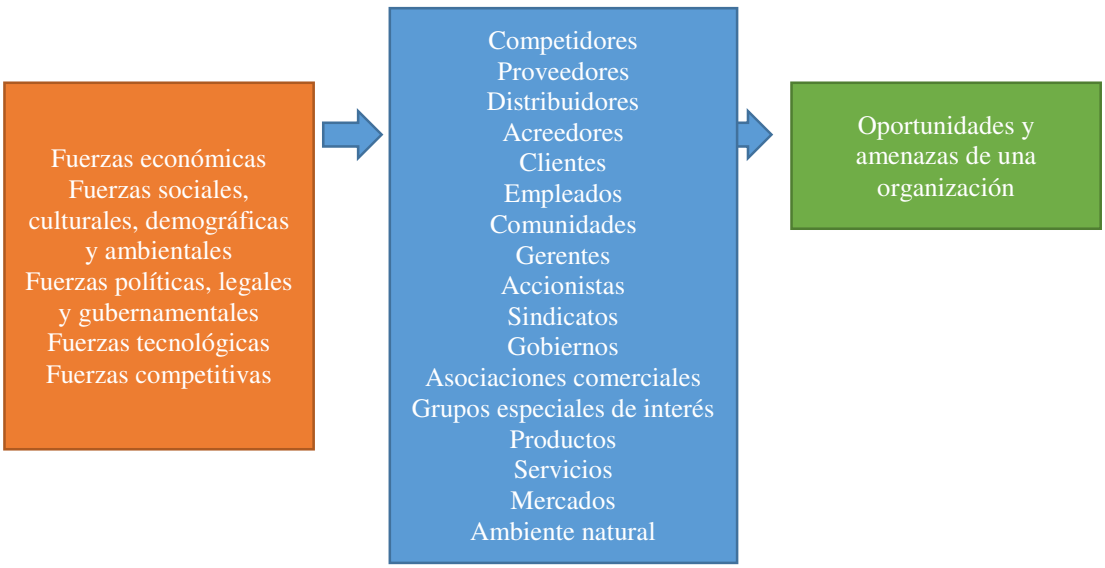
Las fuerzas externas se pueden dividir en 5 categorías generales:

1) Fuerzas económicas
2) Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales
3) Fuerzas políticas, gubernamentales y legales
4) Fuerzas tecnológicas; y
5) Fuerzas de la competencia

Para realizar una auditoría externa, primero se debe contar con información de la competencia, así como de tendencias sociales, culturales, demográficas, ambientales, económicas políticas, jurídicas, gubernamentales y tecnológicas. (David, 1997, pág. 116).

A continuación se presentan las relaciones entre las fuerzas externas clave y una organización.

Ilustración 3: Relaciones entre las fuerzas externas clave y una organización



Fuente: Fred David- Conceptos de Administración Estratégica
Elaborado por: Claudia Hurtado

Una vez reunida la información, debe ser asimilada y evaluada. (David, 1997, pág. 117)

En su libro, David describe que según Freund los factores críticos para el éxito deben cumplir las siguientes características:

1) Importantes para alcanzar objetivos anuales y a largo plazo

2) Mensurables

3) Relativamente pocos

4) Aplicables a todas las empresa de la competencia; y

5) Jerarquizados en el sentido de que algunos pertenecen a la compañía entera y otros se enfocarán más concretamente a las áreas o divisiones funcionales. (David, 1997, pág. 117)

A continuación se describe a detalle cada fuerza para la evaluación externa:

2.4.1 Fuerzas económicas

> Tienen consecuencias directas en el posible atractivo de diversas estrategias. (David, 1997, pág. 118)

2.4.2 Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

Afectan mucho a casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. (David, 1997, pág. 119)

2.4.3 Fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas

Pueden representar oportunidades o amenazas clave para organizaciones grandes y pequeñas. (David, 1997, pág. 121)

2.4.4 Fuerzas tecnológicas

Representan importantes oportunidades y amenazas que se deben tomar en cuenta al formular estrategias. (David, 1997, pág. 125)

2.4.5 Fuerzas competitivas

Reunir y evaluar información sobre los competidores es esencial para formular buenas estrategias. (David, 1997, pág. 128)

Con el objetivo de determinar las fuerzas antes mencionadas, se realizaron ciertos cuestionamientos al Gerente General de la empresa para identificar los factores que impactan en la organización junto con las evidencias que soportan el factor identificado, la tendencia y su impacto dentro de la organización

Para esta empresa las fuerzas están descritas en la siguiente tabla:

Tabla 4: Análisis del macroentorno

VARIABLES	FACTORES ¿Cuáles son los factores que impactan en la organización (o que pueden impactar)?	REFERENCIA ¿Cuáles son las evidencias (hechos, desempeño histórico, razonamiento lógico) que soportan el factor identificado?	TENDENCIA (+;+-;-)	NIVEL DE IMPACTO Establezca la clasificación (alto, medio o bajo), para cada factor encontrado	OPORTUNIDAD/ AMENAZA
ECONÓMICAS	Incremento de los precios en ciertos textiles	Algunos proveedores aumentan los precios semestralmente	(+ -)	Alto	AMENAZA
	Aumento de la inflación del país	Incremento del 0,52% de la inflación mensual, lo que resulta un aumento del 5% al presupuesto de los vendedores	+	Alto	AMENAZA
	Disminución de la tasa activa	Es posible hacer más préstamos porque la liquidez se ha elevado en los últimos periodos	+	Medio	OPORTUNIDAD
	Pago del 5% a la salida de divisas	Se debe pagar un valor adicional al ya pagado a los proveedores	(+ -)	Medio	AMENAZA
	Caída del precio del petróleo	La mayoría de productos son derivados del petróleo	-	Alto	AMENAZA
	Disminución de la cantidad de productos importados	Los insumos más elaborados entre esos las pretinas son los que más impuestos van a tener	-	Alto	AMENAZA
SOCIALES,CULTURALES, DEMOGRÁFICAS Y AMBIENTALES	Disminución de la capacidad de pago de los ecuatorianos	Los clientes ya no compran las mismas cantidades que antes	-	Alto	AMENAZA
	Incremento de estudiantes en universidades	Aumento de personal calificado	+	Alto	OPORTUNIDAD
	Aumento de los hombres en el sector textil	Aumento de sastres, y por tanto de clientes potenciales	+	Alto	OPORTUNIDAD
	Aumento de la preocupación de los clientes por el servicio	Crecimiento de las visitas técnicas a los clientes	+	Medio	OPORTUNIDAD
	Aumento de la preocupación de los clientes por la calidad del producto	Los clientes piden la ficha técnica de los insumos que la empresa vende	+	Alto	OPORTUNIDAD
	Los clientes prefieren los insumos de otros países que los nacionales	El 90% de los productos que vende la empresa son importados	-	Alto	OPORTUNIDAD
	Preocupación de los clientes por el ambiente	Algunos clientes piden que se les envíe escaneada la ficha técnica de los insumos	+	Medio	OPORTUNIDAD
POLÍTICAS,GUBERNAMENTALES Y JURÍDICAS	Poco apoyo a las empresas importadoras	Restricción de ciertos productos importados	-	Alto	AMENAZA
	Aumento de la salvaguardia gubernamental	Aumento del 5% ,20% y 45% a ciertos productos dependiendo la partida arancelaria	+	Alto	AMENAZA
	Mejoramiento de las relaciones chino-ecuatorianas	Ha facilitado la importación desde ese país	+	Medio	OPORTUNIDAD
TECNOLÓGICAS	Implementación de la factura electrónica	Es obligatorio	+	Alto	AMENAZA
	Avances en la tecnología de las máquinas fusionadoras y troqueladoras	Los clientes demandan cada vez más tecnología	+	Alto	OPORTUNIDAD
	Aumento de las funciones del software que se usa en la empresa	Cada año se debe gastar más en el software	+	Alto	OPORTUNIDAD
COMPETITIVAS	Precios de los competidores	Los precios con muy poca variación con los de la empresa	(+ -)	Medio	OPORTUNIDAD
	Maquinaria de venta exclusiva	Disponibilidad de maquinaria que no ofrece la competencia	(+ -)	Alto	OPORTUNIDAD
	Servicio al cliente	El área de servicio al cliente se consolida como valor agregado frente a la competencia	(+ -)	Medio	OPORTUNIDAD
	Empresas competidoras	A nivel nacional existen 4 empresas dedicadas a este giro de negocio	(+ -)	Alto	OPORTUNIDAD
	Reglas de mercado	Exclusividad del fabricante en algunos insumos	(+ -)	Medio	OPORTUNIDAD

Fuente: LH COMERCIAL; Ing. Patricio Calderón-Gerente General
Elaborado por: Claudia Hurtado

2.4.6 Definición de oportunidades y amenazas

A partir de la tabla 4 se definieron las siguientes oportunidades y amenazas:

Tabla 5: Definición de las oportunidades y amenazas

EXTERNA	**OPORTUNIDADES**	
	O1	GRAN ACCESO A FUENTES DE FINANCIACIÓN
	O2	TENDENCIA A TENER MAYOR MANO DE OBRA CALIFICADA
	O3	INCREMENTO DE CLIENTES POTENCIALES
	O4	DEMANDA DEL SERVICIO POR PARTE DEL MERCADO
	O5	DEMANDA DE CERTIFICACIONES DE CALIDAD Y AMBIENTALES
	O6	ALTA DEMANDA DE INSUMOS IMPORTADOS
	O7	ACUERDOS COMERCIALES DEL PAÍS CON MERCADOS REGIONALES
	O8	CRECIMIENTO DE LA DEMANDA DE NUEVA TECNOLOGÍA
	O9	CONDICIONES DE EXCLUSIVIDAD EN INSUMOS, MÁQUINAS Y SOFTWARE
	O10	POCA COMPETENCIA
	AMENAZAS	
	A1	TENDENCIA DEL AUMENTO DE PRECIOS DE LOS TEXTILES
	A2	INCREMENTO DE LA INFLACIÓN
	A3	INCREMENTO DE ARANCELES PARA IMPORTACIÓN DE BIENES
	A4	CAÍDA CONTINUA DEL PRECIO DEL PETRÓLEO
	A5	DISMINUCIÓN DE LA CAPACIDAD DE PAGO
	A6	FALTA DE APOYO DEL GOBIERNO A LAS EMPRESAS DEL SECTOR
	A7	DISPOSICIONES LEGALES RELACIONADAS A LA TRIBUTACIÓN

Fuente: LH COMERCIAL; Ing. Patricio Calderón-Gerente General
Elaborado por: Claudia Hurtado

2.4.7 Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

El siguiente paso es realizar con las oportunidades y amenazas definidas, la matriz de evaluación de los factores externos (EFE).

David en su libro “Conceptos de Administración Estratégica” propone cinco pasos para la realización de esta matriz que son:

- Listar los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa

- Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso determina el grado de importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en el sector de la empresa. El total de todos los pesos debe sumar 1.0.

- Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinados; siendo 4 una respuesta superior, 3 una respuesta superior a la media, 2 una respuesta media y 1 una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

- Sumar las calificaciones ponderadas (David, 1997, pág. 144)

Para esta empresa la Matriz de evaluación de los factores externos es la siguiente

Tabla 6: Matriz de factores externos (EFE)

	FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACION	CLASIFICACION	PUNTUACIONES PONDERADAS	
OPORTUNIDADES					
O1	GRAN ACCESO A FUENTES DE FINANCIACIÓN	0,05	3	0,15	
O2	TENDENCIA A TENER MAYOR MANO DE OBRA CALIFICADA	0,04	3	0,12	
O3	INCREMENTO DE CLIENTES POTENCIALES	0,08	4	0,32	
O4	DEMANDA DEL SERVICIO POR PARTE DEL MERCADO	0,05	4	0,2	
O5	DEMANDA DE CERTIFICACIONES DE CALIDAD Y AMBIENTALES	0,07	4	0,28	
O6	ALTA DEMANDA DE INSUMOS IMPORTADOS	0,1	3	0,3	
O7	ACUERDOS COMERCIALES DEL PAÍS CON MERCADOS REGIONALES	0,03	2	0,06	
O8	CRECIMIENTO DE LA DEMANDA DE NUEVA TECNOLOGÍA	0,05	3	0,15	
O9	CONDICIONES DE EXCLUSIVIDAD EN INSUMOS,MÁQUINAS Y SOFTWARE	0,05	4	0,2	
O10	POCA COMPETENCIA	0,02	3	0,06	
					1,84 **60,93 %**
AMENAZAS					
A1	TENDENCIA DEL AUMENTO DE PRECIOS DE LOS TEXTILES	0,04	2	0,08	
A2	INCREMENTO DE LA INFLACIÓN	0,03	3	0,09	
A3	INCREMENTO DE ARANCELES PARA IMPORTACIÓN DE BIENES	0,15	2	0,3	
A4	CAÍDA CONTINUA DEL PRECIO DEL PETRÓLEO	0,05	2	0,1	
A5	DISMINUCIÓN DE LA CAPACIDAD DE PAGO	0,05	3	0,15	
A6	FALTA DE APOYO DEL GOBIERNO A LAS EMPRESAS DEL SECTOR	0,1	3	0,3	
A7	DISPOSICIONES LEGALES RELACIONADAS A LA TRIBUTACIÓN	0,04	4	0,16	
					1,18 **39,07 %**
	TOTAL	**1**		**3,02**	

Fuente: LH COMERCIAL; Ing. Patricio Calderón-Gerente General
Elaborado por: Claudia Hurtado

El valor de 3,02 indica que la empresa está por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

Además se observa que existen más oportunidades (61%) que amenazas (39%), por lo que se presenta un panorama benigno para la empresa.

2.5 AUDITORÍA INTERNA

Las áreas funcionales de todas las organizaciones tienen fuerzas y debilidades. Ninguna empresa tiene las mismas fuerzas o debilidades en todas sus áreas. (David, 1997, pág. 156)

El proceso para realizar una auditoría interna es muy parecido al de la auditoría externa. David señala que: "… requiere que se reúna y asimile información sobre las operaciones de administración, marketing, finanzas / contabilidad, producción / operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información computarizada de la empresa" (David, 1997, pág. 158).

Puesto que dentro de esta empresa no existen todas estas áreas, se tomarán en cuenta las existentes y que son parte del presente estudio. Estas áreas son:

- Área administrativa:
- Área de finanzas/contabilidad
- Área de recursos humanos

- Área de compras/importaciones
- Área de ventas

A continuación se va a definir cada una de ellas

2.5.1 Área administrativa

Las funciones de esta área constan de cinco actividades básicas: planificar, organizar, motivar, integrar al personal y controlar. (David, 1997, pág. 163)

2.5.2 Área de finanzas/contabilidad

Fred David describe que según James Van Horne las funciones de esta área comprenden tres decisiones: la decisión de inversión, de financiamiento y de dividendos. (David, 1997, pág. 170)

2.5.3 Área de recursos humanos

Comprende la administración del personal de la empresa.

En esta área se organizan, dirigen y estudian las actividades de los trabajadores desde el reclutamiento, selección y contratación hasta la evaluación del desempeño. (Oficina y bienestar, s.f.)

2.5.4 Área de compras/importaciones

Establece procedimientos para la importación de los insumos desde las distintas regiones. El proceso comienza con la planificación de compras y termina con la desaduanización de los materiales y maquinaria.

2.5.5 Área de ventas

Se encarga de las ventas de los productos/maquinaria y servicios que ofrece la empresa; se incluye el servicio pre y postventa.

Para esta empresa los factores críticos están descritos en la siguiente tabla:

Tabla 7: Análisis del microentorno

ÁREAS	FACTOR CRÍTICO (PROCESOS)	SITUACIÓN ACTUAL	TENDENCIA (+;+-;-)	FORTALEZA/DEBILIDAD
ADMINISTRATIVA	Planificación estratégica	No existe una buena planeación de los objetivos que debe cumplir la organización	+	DEBILIDAD
	Administración de personal	No existe una división de cargos	(+ -)	DEBILIDAD
	Control de la organización	No se aplica un control por lo que a veces no se cumplen los objetivos	(+ -)	DEBILIDAD
FINANZAS/CONTABILIDAD	Declaraciones	Se realizan mensualmente de forma puntual	(+ -)	FORTALEZA
	Estados contables	Se realizan y evalúan anualmente	(+ -)	FORTALEZA
	Pago de impuestos	Se paga cada año	(+ -)	FORTALEZA
	Ingresos/Egresos	Información siempre actualizada	(+ -)	FORTALEZA
RECURSOS HUMANOS	Reclutamiento	Se lo realiza a través del periódico más popular de la ciudad y de boca en boca	+	DEBILIDAD
	Selección	Por designación de la gerencia	(+ -)	DEBILIDAD
	Contratación	Se lo hace por un año y se vuelve a renovar el contrato indefinidamente	(+ -)	FORTALEZA
	Inducción	Se realiza cada vez que hay un nuevo trabajador en la empresa	(+ -)	FORTALEZA
	Capacitación	Los trabajadores asisten regularmente a capacitaciones brindadas por la Cámara de Comercio de Quito	+	FORTALEZA
	Evaluación del desempeño	Se realizan evaluaciones de desempeño cada mes	(+ -)	FORTALEZA
COMPRAS/IMPORTACIONES	Planificacion de compras	Se realiza dependiendo las ventas históricas por item	(+ -)	FORTALEZA
	Cotización	Se pide a los proveedores antes de realizar la compra de un insumo	(+ -)	FORTALEZA
	Importación	Se paga parte de lo comprado y se empiezan los trámites para la importación	(+ -)	FORTALEZA
	Desaduanización	Se arreglan los papeles con el agente aduanero para sacar los insumos del puerto y transportarlos a la oficina	(+ -)	FORTALEZA
VENTAS	Planificación de ventas	Se asigna un presupuesto a cada vendedor	(+ -)	DEBILIDAD
	Control de ventas	Cada semestre se contacta a los clientes para asegurarse de que los vendedores están asistiendo presentando las muestras	(+ -)	FORTALEZA
	Medición	Se lo realiza basado en reportes	(+ -)	FORTALEZA
	Pago de comisiones	Depende de las ventas del mes de cada vendedor	(+ -)	FORTALEZA

Fuente: LH COMERCIAL; Ing. Patricio Calderón-Gerente General
Elaborado por: Claudia Hurtado

2.5.6 Definición de fortalezas y debilidades

A partir de los factores antes mencionados fue posible determinar las siguientes fortalezas y debilidades para LH COMERCIAL:

Tabla 8: Definición de fortalezas y debilidades

INTERNA	**FORTALEZAS**	
	F1	CUMPLIMIENTO CON OBLIGACIONES TRIBUTARIAS
	F2	INFORMACIÓN FINANCIERA DISPONIBLE Y ACTUALIZADA
	F3	CUMPLIMIENTO DE LA LEY EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
	F4	CONSTANTE PREOCUPACIÓN POR EL DESARROLLO DEL PERSONAL
	F5	PROCEDIMIENTO DE IMPORTACIÓN DEFINIDO
	F6	SISTEMA DE EVALUACIÓN,MEDICIÓN Y PAGO EFICAZ
	DEBILIDADES	
	D1	NO DISPONE DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
	D2	NO DISPONE DE MANUAL DE FUNCIONES
	D3	NO DISPONE DE CONTROLES
	D4	PROCEDIMIENTO NO DEFINIDO PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL
	D5	PLANIFICACIÓN DE VENTAS INADECUADA

Fuente: LH COMERCIAL; Ing. Patricio Calderón-Gerente General
Elaborado por: Claudia Hurtado

2.5.7 Matriz de avaluación de los factores internos (EFI)

El siguiente paso después de definir las fortalezas y debilidades, es elaborar la matriz EFI, que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio, además permite evaluar las relaciones entre dichas áreas. (David, 1997, pág. 184)

Para la elaboración de esta matriz Fred David propone cinco pasos:

- Listar los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna

- Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso determina el grado de importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en el sector de la empresa. El total de todos los pesos debe sumar 1.0.

- Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinados; siendo 4 una respuesta superior, 3 una respuesta superior a la media, 2 una respuesta media y 1 una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

- Sumar las calificaciones ponderadas (David, 1997, pág. 184)

Para esta empresa la matriz de evaluación de los factores internos es la siguiente:

Tabla 9: Matriz de factores internos (EFI)

	FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACION	CLASIFICACION	PUNTUACIONES PONDERADAS		
FORTALEZAS						
F1	CUMPLIMIENTO CON OBLIGACIONES TRIBUTARIAS	0,05	4	0,2		
F2	INFORMACIÓN FINANCIERA DISPONIBLE Y ACTUALIZADA	0,06	4	0,24		
F3	CUMPLIMIENTO DE LA LEY EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	0,08	4	0,32		
F4	CONSTANTE PREOCUPACIÓN POR EL DESARROLLO DEL PERSONAL	0,1	4	0,4		
F5	PROCEDIMIENTO DE IMPORTACIÓN DEFINIDO	0,12	4	0,48		
F6	SISTEMA DE EVALUACIÓN,MEDICIÓN Y PAGO EFICAZ	0,08	3	0,24		
					1,88	**70,41%**
DEBILIDADES						
D1	NO DISPONE DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	0,15	1	0,15		
D2	NO DISPONE DE MANUAL DE FUNCIONES	0,12	2	0,24		
D3	NO DISPONE DE CONTROLES	0,08	1	0,08		
D4	PROCEDIMIENTO NO DEFINIDO PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL	0,09	2	0,18		
D5	PLANIFICACIÓN DE VENTAS INADECUADA	0,07	2	0,14		
					0,79	**29,59%**
	TOTAL	**1**		**2,67**		

Fuente: LH COMERCIAL; Ing. Patricio Calderón-Gerente General
Elaborado por: Claudia Hurtado

De acuerdo a la Tabla 9 se evidencia que la empresa tiene una posición interna fuerte. Adicionalmente se puede observar que las fortalezas representan el 70% y las debilidades 30%, lo que quiere decir que existe un ambiente propicio para el crecimiento.

2.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Previo a la realización de las estrategias, es importante determinar objetivos estratégicos. Los objetivos estratégicos propuestos para esta empresa están descritos en la siguiente tabla.

Tabla 10: Objetivos estratégicos

		RELACION FORTALEZAS - OPORTUNIDADES	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
F / O	F2	INFORMACIÓN FINANCIERA DISPONIBLE Y ACTUALIZADA	Buscar fuentes de financiamiento para aumentar los montos de importaciones
	O1	GRAN ACCESO A FUENTES DE FINANCIACIÓN	
	F5	PROCEDIMIENTO DE IMPORTACIÓN DEFINIDO	Realizar el procedimiento para el proceso de importación y desaduanización de insumos y maquinaria
	O2	TENDENCIA A TENER MAYOR MANO DE OBRA CALIFICADA	
		RELACION DEBILIDADES - OPORTUNIDADES	
D / O	D2	NO DISPONE DE MANUAL DE CARGOS	Elaborar un manual de cargos para la selección del personal
	O2	TENDENCIA A TENER MAYOR MANO DE OBRA CALIFICADA	
	D1	NO DISPONE DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Realizar la planificación estratégica y establecer estrategias para mejorar la calidad del servicio al cliente
	O4	DEMANDA DEL SERVICIO POR PARTE DEL MERCADO	
		RELACION FORTALEZAS - AMENAZAS	
F / A	F1	CUMPLIMIENTO CON OBLIGACIONES TRIBUTARIAS	Establecer presupuestos para el pago de tributos en el proceso de importaciones
	A3	INCREMENTO DE ARANCELES PARA IMPORTACIÓN DE BIENES	
	F2	INFORMACIÓN FINANCIERA DISPONIBLE Y ACTUALIZADA	Elaborar el plan de cumplimiento de tributaciones legales con su presupuesto
	A7	DISPOSICIONES LEGALES RELACIONADAS A LA TRIBUTACIÓN	
		RELACION DEBILIDADES - AMENAZAS	
D / A	D1	NO DISPONE DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Implementar programas de mejoramiento continuo enfocados en la reducción de costos
	A2	INCREMENTO DE LA INFLACIÓN	
	D3	NO DISPONE DE CONTROLES	Desarrollar un plan de marketing en medios sociales para mantener y atraer clientes
	A5	DISMINUCIÓN DE LA CAPACIDAD DE PAGO	

Fuente: LH COMERCIAL; Ing. Patricio Calderón-Gerente General
Elaborado por: Claudia Hurtado

2.7 ESTRATEGIAS FODA

Después de formular los objetivos estratégicos, se debe definir las estrategias FODA. Según el análisis causal de la matriz FODA propuesta para esta empresa que se muestra en el Anexo N°3, la tendencia que se debe seguir con respecto a la formulación de la estrategia deberán ser ofensivas (16 puntos) en primer lugar y como segunda opción de adaptación-defensiva (13 puntos).

En el Anexo N°4, se presenta el análisis de las relaciones causales entre los factores externos e internos.

Se realiza además el análisis Pareto para la estrategia FODA que se muestra en el Anexo N°5.

Las estrategias formuladas para esta empresa se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 11: Estrategias FODA

Buscar fuentes de financiamiento para aumentar los montos de importaciones

Establecer un manual de procedimientos para el proceso de importación y desaduanización de insumos y maquinaria

ESTRATEGIA OFENSIVA	Elevar la productividad en 20% dinamizando los procesos mediante la elaboración del procedimiento para el proceso de importación y desaduanización de insumos y maquinaria

Elaborar un manual de cargos para la selección del personal

Realizar la planificación estratégica y establecer estrategias para mejorar la calidad del servicio al cliente

ESTRATEGIA ADAPTACION DEFENSIVA:	Logar mantener la calidad del servicio al cliente con una calificación ≥ 85% con personal competente seleccionado conforma al manual de cargos

Fuente: LH COMERCIAL; Ing. Patricio Calderón-Gerente General
Elaborado por: Claudia Hurtado

2.7.1 Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)

Fred David señala que "*su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada*". Los ejes de la matriz constan de dos dimensiones internas: fuerza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC) y dos dimensiones externas: estabilidad del ambiente (EA) y fuerza de la industria (FI).

Estos cuatro factores determinan la posición estratégica global de la organización. (David, 1997, pág. 202)

Los pasos para la elaboración de esta matriz son:

a) Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI)

b) Asignar a cada una de las variables que componen las dimensiones FF y FI un valor numérico que oscile entre + 1 el peor y + 6 el mejor. Asigne a cada una de las variables que componen las dimensiones EA y VC un valor numérico que oscile entre - 1 el mejor y - 6 el peor. En los ejes FF y VC, haga una comparación con los competidores. En los ejes FI y EA, compare con otras industrias.

c) Calcular una puntuación promedio para FF, VC, FI y EA sumando los valores otorgados a las variables de cada dimensión y luego dividiéndolos entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.

d) Trazar las puntuaciones promedio en la matriz PEYEA.

e) Sumar las puntuaciones para el eje x, trace la coordenada del vector direccional x.

   Sume las puntuaciones para el eje y, trace la coordenada del vector direccional

f) Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEYEA a través del nuevo punto de intersección. Este vector revela el tipo de estrategia(s) recomendada(s) para la organización. (David, 1997, pág. 203)

El primer paso es determinar los factores que constituyen los ejes de la matriz PEYEA para LH COMERCIAL y se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 12: Factores que constituyen los ejes de la matriz PEYEA

POSICION ESTRATEGICA INTERNA		POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	
FORTALEZA FINANCIERA FF		***ESTABILIDAD AMBIENTAL EA***	
Rendimiento sobre la inversión	55,29%	Cambios tecnológicos	ALTO
Endeudamiento	86,13%	Tasa de inflación	4,05%
Liquidez	1,93	Variabilidad de la demanda	POCA
Capital de trabajo	9,30	Gama de precios de los productos de la competencia	SIMILARES
		Barreras para entrar en el mercado	MUCHAS
		Presión de la competencia	BAJA
		Elasticidad del precio de demanda	BAJA
		Riesgo que implica el negocio	ALTO
VENTAJA COMPETITIVA VC		***FORTALEZA DE LA INDUSTRIA FI***	
Participación de mercado	30%	Potencial de crecimiento	BAJO
Calidad del producto	BUENO	Potencial de ganancias	BAJO
Ciclo de vida del producto	Madurez	Estabilidad financiera	ALTO
Lealtad de los clientes	ALTA	Conocimientos tecnológicos	ALTO
Utilización de la capacidad de la competencia	ALTA	Utilización de los recursos	ALTO
Conocimientos tecnológicos	BAJO	Facilidad para entrar en el mercado	BAJO
Control sobre los proveedores	BAJO	Productividad, utilización de la capacidad	ALTO

Fuente: LH COMERCIAL; Ing. Patricio Calderón-Gerente General
Elaborado por: Claudia Hurtado

En el segundo paso se asigna a cada factor una clasificación, la que se describe a continuación:

Tabla 13: Asignación de calificaciones

VALORACIÓN	FF Y FI	VALORACIÓN	EA Y VC
1	muy malo	-1	excelente
2	malo	-2	muy bueno
3	regular	-3	bueno
4	bueno	-4	regular
5	muy bueno	-5	malo
6	excelente	-6	muy malo

Fuente: Fred David-Conceptos de administración estratégica
Elaborado por: Claudia Hurtado

Para esta empresa las variables son las siguientes:

Tabla 14: Matriz la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)

MATRIZ PEYEA

FORTALEZA FINANCIERA FF	*PUNTUACIONES*
Rendimiento sobre la inversión	4
Endeudamiento	1
Liquidez	5
Capital de trabajo	5
TOTAL	15
FORTALEZA DE LA INDUSTRIA FI	
Potencial de crecimiento	2
Potencial de ganancias	2
Estabilidad financiera	4
Conocimientos tecnológicos	5
Utilización de los recursos	5
Facilidad para entrar en el mercado	5
Productividad, utilización de la capacidad	5
TOTAL	28
ESTABILIDAD AMBIENTAL EA	
Cambios tecnológicos	-4
Tasa de inflación	-3
Variabilidad de la demanda	-3
Gama de precios de los productos de la competencia	-2
Barreras para entrar en el mercado	-2
Presión de la competencia	-2
Elasticidad del precio de demanda	-2
Riesgo que implica el negocio	-1
TOTAL	-19
VENTAJA COMPETITIVA VC	
Participación de mercado	-2
Calidad del producto	-2
Ciclo de vida del producto	-2
Lealtad de los clientes	-2
Utilización de la capacidad de la competencia	-1
Conocimientos tecnológicos	-4
Control sobre los proveedores	-5
TOTAL	-18

Fuente: LH COMERCIAL; Ing. Patricio Calderón-Gerente General
Elaborado por: Claudia Hurtado

El tercer paso es calcular la calificación promedio que resulta de la división del total de calificaciones para el número de variables de cada factor.

De la matriz realizada los promedios son:

Ilustración 4: Promedios de Matriz PEYEA

EL PROMEDIO DE EA ES:	**-2,4**
EL PROMEDIO DE VC ES:	**-2,6**
EL PROMEDIO DE FI ES:	**4,0**
EL PROMEDIO DE FF ES:	**3,8**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Claudia Hurtado

A continuación se determinan las coordenadas de las calificaciones promedio, las que se encuentran en la siguiente ilustración.

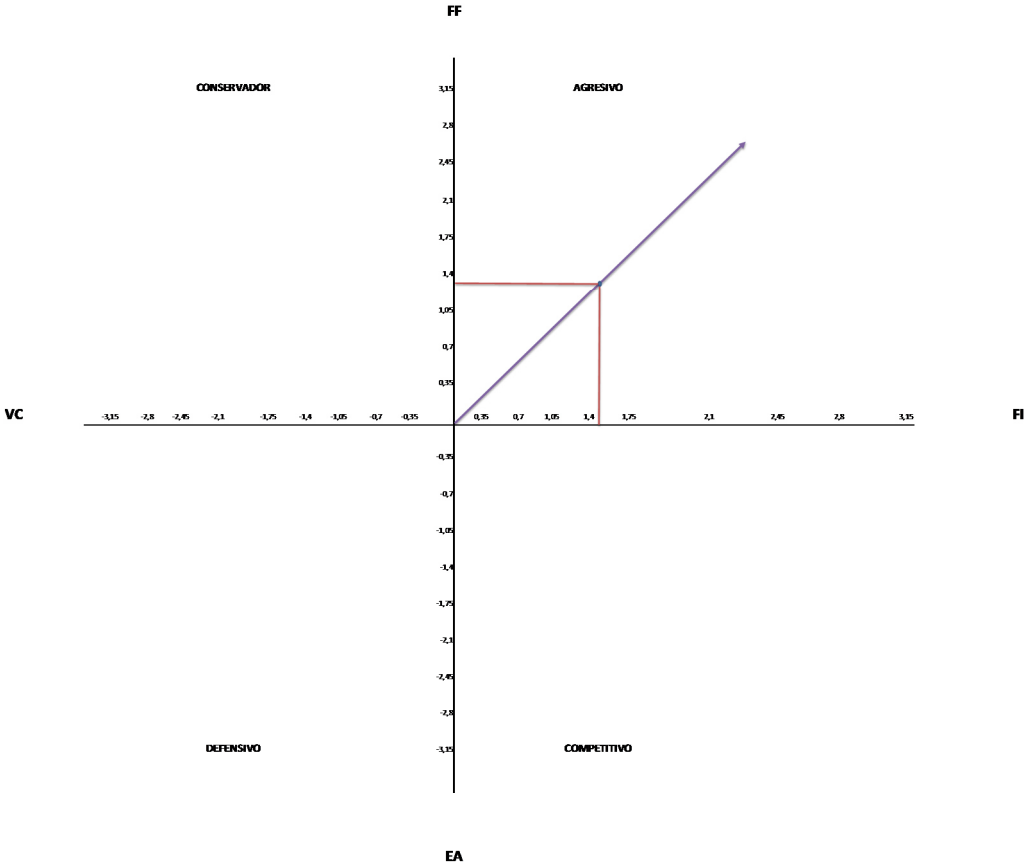
El siguiente paso es sumar las coordenadas y ubicarles en un plano cartesiano.

Ilustración 5: Coordenadas Matriz PEYEA

COORDENADAS DEL VECTOR DIRECCIONAL:		
Eje x:	VC+FI	**1,43**
Eje y:	EA+FF	**1,38**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Claudia Hurtado

Ilustración 6: Perfil de estrategia



Fuente: LH COMERCIAL; Ing. Patricio Calderón-Gerente General
Elaborado por: Claudia Hurtado

Esta empresa está en el cuadrante agresivo, ya que financieramente es fuerte y ha obtenido ventajas competitivas importantes en una industria estable y creciente como es la industria textil (David, 1997, pág. 205). Por esta razón debe seguir estrategias de tipo agresivo.

Según Fred David cuando una empresa está en este cuadrante, está en excelente posición para utilizar sus fuerzas internas a efecto de: aprovechar las oportunidades, superar las debilidades y evadir las amenazas. (David, 1997, pág. 204)

La estrategia más agresiva para esta empresa es:

Tabla 15: Estrategia de la empresa

A)	Elevar la productividad en 20% dinamizando los procesos mediante la elaboración del procedimiento para el proceso de importación y desaduanización de insumos y maquinaria

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Claudia Hurtado

2.7.2 Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE)

Esta matriz permite evaluar las estrategias de manera objetiva con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos, identificados anteriormente. Esta matriz requiere que se hagan buenos juicios intuitivos. (David, 1997, pág. 214).

Según Fred David para elaborar esta matriz es necesario seguir los siguientes pasos:

a) Hacer una lista de las oportunidades/amenazas externas y las fuerzas/debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la matriz.

b) Definir pesos a cada uno de los factores críticos.

c) Estudiar las matrices de la anterior etapa e identificar las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización.

d) Determinar las calificaciones del atractivo.

e) Calcular las calificaciones del atractivo total.

f) Calcular el total de la suma de calificaciones del atractivo (David, 1997, pág. 217).

Se establecen las calificaciones, que para esta empresa son las siguientes:

Tabla 16: Asignación de calificaciones del atractivo

Valoración	Significado
1	no es atractiva
2	algo atractiva
3	bastante atractiva
4	muy atractiva

Fuente: Fred David-Conceptos de administración estratégica
Elaborado por: Claudia Hurtado

La matriz MCPE para LH COMERCIAL es la siguiente:

Tabla 17: Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

	FACTORES CLAVES	Peso	ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS			
			Estrategia 1: Elevar la productividad en 20% dinamizando los procesos mediante la elaboración del procedimiento para el proceso de importación y desaduanización de insumos y maquinaria		Estrategia 2: Logar mantener la calidad del servicio al cliente con una calificación ≥ 85% con personal competente seleccionado conforma al manual de cargos	
			CA	CA. Pond.	CA	CA. Pond.
	FORTALEZAS					
F5	PROCEDIMIENTO DE IMPORTACIÓN DEFINIDO	0,12	4	0,48	3	0,36
F4	CONSTANTE PREOCUPACIÓN POR EL DESARROLLO DEL PERSONAL	0,10	2	0,20	4	0,40
F3	CUMPLIMIENTO DE LA LEY EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	0,08	2	0,16	4	0,32
F6	SISTEMA DE EVALUACIÓN, MEDICIÓN Y PAGO EFICAZ	0,08	2	0,16	4	0,32
F2	INFORMACIÓN FINANCIERA DISPONIBLE Y ACTUALIZADA	0,06	3	0,18	3	0,18
F1	CUMPLIMIENTO CON OBLIGACIONES TRIBUTARIAS	0,05	4	0,20	2	0,10
	DEBILIDADES					
D1	NO DISPONE DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	0,15	3	0,45	3	0,45
D2	NO DISPONE DE MANUAL DE CARGOS	0,12	3	0,36	4	0,48
D4	PROCEDIMIENTO NO DEFINIDO PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL	0,09	2	0,18	4	0,36
D3	NO DISPONE DE CONTROLES	0,08	4	0,32	2	0,16
D5	PLANIFICACIÓN DE VENTAS INADECUADA	0,07	3	0,21	3	0,21
	OPORTUNIDADES					
O6	ALTA DEMANDA DE INSUMOS IMPORTADOS	0,10	4	0,40	4	0,40
O3	INCREMENTO DE CLIENTES POTENCIALES	0,08	3	0,24	3	0,24
O5	DEMANDA DE CERTIFICACIONES DE CALIDAD Y AMBIENTALES	0,07	3	0,21	3	0,21
O1	GRAN ACCESO A FUENTES DE FINANCIACIÓN	0,05	4	0,20	2	0,10
O4	DEMANDA DEL SERVICIO POR PARTE DEL MERCADO	0,05	3	0,15	4	0,20
O8	CRECIMIENTO DE LA DEMANDA DE NUEVA TECNOLOGÍA	0,05	4	0,20	2	0,10
O9	CONDICIONES DE EXCLUSIVIDAD EN INSUMOS, MÁQUINAS Y SOFTWARE	0,05	3	0,15	3	0,15
O2	TENDENCIA A TENER MAYOR MANO DE OBRA CALIFICADA	0,04	3	0,12	4	0,16
O7	ACUERDOS COMERCIALES DEL PAÍS CON MERCADOS REGIONALES	0,03	3	0,09	3	0,09
O10	POCA COMPETENCIA	0,02	3	0,06	2	0,04
	AMENAZAS					
A3	INCREMENTO DE ARANCELES PARA IMPORTACIÓN DE BIENES	0,15	4	0,60	3	0,45
A6	FALTA DE APOYO DEL GOBIERNO A LAS EMPRESAS DEL SECTOR	0,10	3	0,30	2	0,20
A4	CAÍDA CONTINUA DEL PRECIO DEL PETRÓLEO	0,05	3	0,15	2	0,10
A5	DISMINUCIÓN DE LA CAPACIDAD DE PAGO	0,05	2	0,10	2	0,10
A1	TENDENCIA DEL AUMENTO DE PRECIO DE LOS TEXTILES	0,04	4	0,16	3	0,12
A7	DISPOSICIONES LEGALES RELACIONADAS A LA TRIBUTACIÓN	0,04	4	0,16	3	0,12
A2	INCREMENTO DE LA INFLACIÓN	0,03	2	0,06	2	0,06
	TOTAL			**6,25**		**6,18**

Fuente: LH COMERCIAL; Ing. Patricio Calderón-Gerente General
Elaborado por: Claudia Hurtado

Según esta matriz la empresa sebe seguir la estrategia *"elevar la productividad en 20% dinamizando los procesos mediante la elaboración del procedimiento para el proceso de importación y desaduanización de insumos y maquinaria"*, ya que es la que más puntuación tiene. Además coincide con la estrategia agresiva escogida en la matriz PEYEA anteriormente elaborada.

3 MODELO DE PERFIL DE CARGOS

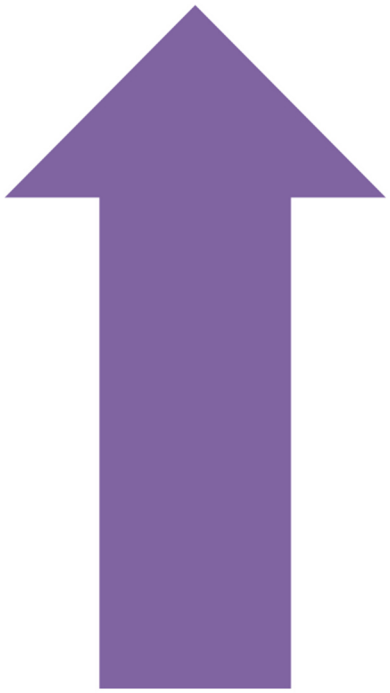
3.1 GESTIÓN DE CARGOS

La metodología a seguir es la propuesta por Idalberto Chiavenato en su libro "Administración de Recursos Humanos" en la que establece que la descripción y el análisis de cargos es la mejor manera de conocer a profundidad el diseño de un cargo cuando ha estado vigente hace mucho tiempo. (Chiavenato, 2000, pág. 331)

Chiavenato propone que el siguiente paso después de la descripción es el análisis del cargo. Después de haber identificado el contenido, se estudia el cargo en relación a los requisitos de cada uno.

La comparación de ambos términos se encuentra a continuación.

Ilustración 7: Contenido de la descripción y del análisis de cargos



DESCRIPCIÓN DEL CARGO=ASPECTOS INTRÍNSECOS

1) Nombre del cargo
2) Posición del cargo en el organigrama
    a) Nivel del cargo
    b) Subordinación
    c) Supervisión
    d) Comunicaciones colaterales
3) Contenido del cargo

Tareas o funciones
    Diarias
    Semanales
    Mensuales
    Anuales
    Esporádicas



ANÁLISIS DEL CARGO= ASPECTOS EXTRÍNSECOS

Factores de especificaciones

1) Requisitos intelectuales
    a) Instrucción básica necesaria
    b) Experiencia necesaria
    c) Iniciativa necesaria
    d) Aptitudes necesarias
2) Requisitos físicos
    a) Esfuerzo físico necesario
    b) Concentración necesaria
    c) Constitución física necesaria
3) Responsabilidades implícitas
    a) Por supervisión de personal
    b) Por materiales y equipos
    c) Por métodos y procesos
    d) Por dinero, títulos valores o documentos
    e) Por información confidencial
    f) Por seguridad de terceros
4) Condiciones de trabajo
    a) Ambiente de trabajo
    b) Riesgos inherentes

Fuente: Idalberto Chiavenato-Administración de Recursos Humanos
Elaborado por: Claudia Hurtado

3.1.1 Definición de cargos

Chiavenato en su libro Administración de recursos humanos, define al cargo como una unidad, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo diferencian de los demás dentro de una empresa.

Además define a la descripción de cargos como: "*el proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa*". (Chiavenato, 2000, pág. 331)

En resumen, la descripción de cargos está orientada hacia el contenido de los mismos, es otras palabras, hacia sus aspectos intrínsecos. (Chiavenato, 2000, pág. 332)

El siguiente paso después de la descripción de cargos es el análisis, que según Chiavenato es en donde se analiza un cargo a partir de los requisitos que demanda a su ocupante para ser desempeñado de manera correcta. (Chiavenato, 2000, pág. 333)

3.1.2 Clasificación de cargos

A continuación se presentan los cargos existentes en la empresa que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 18: Clasificación de los cargos de la empresa

CARGOS
GERENTE GENERAL
JEFE DE RECURSOS HUMANOS
JEFE DE VENTAS
ASISTENTE DE VENTAS
ASESOR DE VENTAS
JEFE DE COMPRAS/IMPORTACIÓN
CONTADOR
ASISTENTE DE CONTABILIDAD
SECRETARIA/RECEPCIONISTA
CHOFER
ASISTENTE DE CHOFER
ENCARGADO DE BODEGA
ENCARGADO DE TALLER
TÉCNICO DE MANTENIMIENTO DE MÁQUINAS
MENSAJERO
CONSERJE
GUARDIA

Fuente: LH COMERCIAL**;** Soledad Calderón-Jefe de Recursos Humanos
Elaborado por: Claudia Hurtado

Actualmente en la empresa existen 17 cargos, los cuales para el presente estudio se tomaron en cuenta solamente los cargos administrativos y de ventas que son 9.

3.2 ANÁLISIS OCUPACIONAL

3.2.1 Metodología

Idalberto Chiavenato propone seis pasos para realizar el análisis ocupacional que son:

- Recolectar datos sobre los cargos mediante el (los) métodos (s) de análisis elegido (s) (con el ocupante del cargo o con el superior inmediato).

- Seleccionar los datos obtenidos.

- Realizar la redacción provisional del análisis, hecha por el analista de cargos.

- Presentar la redacción provisional del análisis al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique.

- Realizar la redacción definitiva del análisis del cargo.

- Presentar la redacción definitiva del análisis del cargo, para la aprobación (al comité de cargos y salarios, al ejecutivo o al organismo responsable de oficializarlo en la organización). (Chiavenato, 2000, pág. 346)

3.2.2 Descripción de cargos

El formato para la descripción y análisis de cargos será el sugerido por Chiavenato, el que consta de tres partes:

a) Encabezado: En esta sección se describe el nombre del cargo, área a la que pertenece, salario base, número de ocupantes, nombre del cargo supervisado y el nombre del cargo que le supervisa. Además indica su posición en el organigrama y el objetivo del cargo.

b) Descripción del cargo: En esta sección se detallan las actividades que deben ser desarrolladas dentro de cada cargo

c) Análisis del cargo: En esta sección se presentan las áreas con sus respectivos factores que son:

Dentro del análisis de cargos existen cuatro áreas de requisitos que se pueden observar en la Ilustración 5 y para LH COMERCIAL son:

- Requisitos intelectuales

1) **Instrucción básica:** Se refiere a las enseñanzas impartidas a una persona

2) **Experiencia necesaria**: Se refiere a la enseñanza que se adquiere con la práctica

3) **Iniciativa necesaria**: Consiste en la predisposición a emprender acciones

- Requisitos físicos

1) **Esfuerzo físico necesario:** Se refiere a los movimientos frecuentes rápidos y repetitivos

2) **Concentración visual:** Consiste en centrar voluntariamente la atención sobre un objetivo

3) **Destreza o habilidad:** Capacidad que tiene una persona para realizar una determinada actividad

- Responsabilidades implícitas

1) **Supervisión de personal:** Se refiere a vigilar a los trabajadores de tal manera que hagan su trabajo correctamente

2) **Material o equipos:** Se refieren a los elementos que son necesarios para llevar a cabo una actividad

3) **Dinero, títulos valores o documentos:** Son los recursos que una empresa posee para cumplir con sus actividades

4) **Contactos internos o externos:** Se refiere a las personas que están en constante relación con la empresa

5) **Información confidencial:** Se refiere a la información que solamente personal autorizado está obligado a manejar y no debe ser comentada con nadie.

- Condiciones de trabajo

1) **Ambiente de trabajo:** Se refiere al entorno en el que se desenvuelven los trabajadores dentro de la empresa

2) **Riesgos:** Vulnerabilidad ante un peligro que se pueda presentar dentro de la empresa. (Chiavenato, 2000, pág. 336)

Estos factores se desarrollan en detalle en el Anexo N°6, Manual de Cargos.

Para cumplir con la descripción y análisis de cargos existen varios métodos. Entre los más importantes están los siguientes:

a) Observación directa: Su aplicación es más eficaz cuando existen estudios de micromovimientos, de tiempos y de métodos (Chiavenato, 2000, pág. 338)

b) Cuestionario: Se solicita al personal que registre las indicaciones posibles del cargo, su contenido y características. (Chiavenato, 2000, pág. 340)

c) Entrevista: El analista la práctica al ocupante del cargo. (Chiavenato, 2000, pág. 341)

d) Mixtos: Existen varias combinaciones entre las que tenemos:

1) Cuestionario y entrevista con el ocupante del cargo
2) Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior

3) Cuestionario y entrevista con el superior
4) Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior
5) Cuestionario y observación directa con el ocupante del cargo
6) Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante, etc.

(Chiavenato, 2000, pág. 343)

Para la realización del análisis de cargos, existen tres etapas que son:

a) Etapa de planeación: Se planea el trabajo del análisis de cargos. (Chiavenato, 2000, pág. 343)

Requiere los siguientes pasos:

1. Determinación de los cargos que deben describirse.
2. Elaboración del organigrama y ubicación de los cargos.
3. Elaboración del cronograma de trabajo.
4. Elección del (de los) métodos (s) de análisis que va(n) aplicarse.
5. Selección de los factores de especificaciones, basado en dos criterios.
   a) Criterio de universalidad.
   b) Criterio de discriminación.
6. Dimensionamiento de los factores de especificaciones.
7. Gradación de los factores de especificaciones.

(Chiavenato, 2000, pág. 345).

b) Etapa de preparación: Se organizan las personas, los esquemas y los materiales de trabajo

1. Reclutamiento, selección, y entrenamiento.
2. Preparación del material de trabajo.
3. Disposición del ambiente.
4. Recolección previa de datos (Chiavenato, 2000, pág. 346)

c) Etapa de ejecución: Se recolectan datos relativos a los cargos

1. Recolección de datos
2. Selección de los datos obtenidos
3. Redacción provisional del análisis
4. Presentación de la redacción provisional al análisis al supervisor
5. Redacción definitiva del análisis del cargo
6. Presentación de la redacción definitiva del análisis de cargo (Chiavenato, 2000, pág. 346)

Los objetivos del análisis y la descripción de cargos son:

1) Ayudar a la elaboración de los anuncios
2) Determinar el perfil del ocupante
3) Suministrar el material necesario
4) Determinar las escalas salariales
5) Estimar la motivación del personal

6) Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados
7) Suministrar a la sección de higiene y seguridad industrial

(Chiavenato, 2000, pág. 348)

3.2.3 Métodos de valuación de cargos

Lanham en su libro "Valuación de cargos" cita a "Industrial Job" que define a la evaluación de cargos como la operación que determina el valor de un cargo en una empresa en comparación con los demás. Empieza con el análisis de los trabajos con el objetivo de conseguir las descripciones de los cargos, a través de un sistema diseñado para determinar su valor relativo. Además incluye su avalúo, estableciendo los salarios máximos y mínimos para cada grupo de trabajo con base en su valor relativo. (Lanham, 1992)

De igual manera, Elia Díaz, Laura Saavedra y Héctor Valencia en su libro "Sueldos y salarios. Guía práctica y metodología" definen a la valuación de cargos como una técnica impersonal y objetiva que no considera a los ocupantes de los cargos ni fija el salario que debe ganar cada uno, lo que hace es determinar la importancia relativa de cada cargo. (Díaz, Saavedra, & Valencia, 2010, pág. 81)

Dichos autores proponen dos tipos de métodos para la valuación de cargos:

- Métodos cualitativos: Alineamiento y gradación previa
- Métodos cuantitativos: Comparación de factores y puntuación

(Díaz, Saavedra, & Valencia, 2010, pág. 89)

1) Método de gradación o de grados o de clasificación: Fue el primer método en ser desarrollado y es el que más se utiliza. En este método los cargos son comparados unos con otros para determinar si un cargo tiene el mismo nivel de obligaciones, responsabilidades y requisitos que en otro de la serie. De esta manera se puede terminar su grado de importancia. (Díaz, Saavedra, & Valencia, 2010, pág. 91)

   Por una parte, este método tiene varias ventajas como: es fácil, rápido, puede ser comprendido por todos los trabajadores, requiere un costo pequeño y se usa para hacer valuaciones en empresas cuyo personal forme claramente grupos definidos.

   Pero, por otra parte, tiene desventajas como: es un juicio superficial sobre el valor de los cargos, no define una jerarquía entre los cargos calificados en el mismo grado y sólo en una pequeña parte elimina la subjetividad. (Díaz, Saavedra, & Valencia, 2010, pág. 100)

2) Método de comparación de factores: Es similar al anterior método, ya que también es cuantitativo y analítico, y además divide al cargo en partes. En este método los cargos no se juzgan a través de una escala descriptiva, sino se comparan unos con otros, para determinar su orden de importancia. Los factores que más se usan son: habilidad, requisitos mentales, requisitos físicos, responsabilidad y condiciones de trabajo. (Díaz, Saavedra, & Valencia, 2010, pág. 123)

3) Método de valuación por puntos o sistema de puntuación: En 1965, Merrill R. Lott creó el primer sistema de puntuación. Este método define la primera escala concreta para la valuación de un cargo. (Díaz, Saavedra, & Valencia, 2010, pág. 101)

Este sistema define distintas características, llamadas factores, y distintas intensidades, llamadas grados. (Alteco Consultores, s.f.)

La división de un cargo en partes es posible con el uso de una escala de valuación formada con la selección de factores comunes. A pesar de que los factores seleccionados deben presentarse en la mayoría de los cargos, se acepta que no se encuentren en la misma proporción. Para esto, se necesita una medida para determinar el grado en el que cada factor está presente en cada uno. A cada grado de cada factor se le asigna un valor en puntos. El calificador asigna el valor en puntos correspondiente al grado seleccionado. La suma de los valores en puntos de cada grado será el valor del cargo. Por consiguiente, este método es cuantitativo y analítico. (Díaz, Saavedra, & Valencia, 2010, pág. 102)

El procedimiento para LH COMERCIAL es el siguiente:

- Conformar un comité encargado de realizar la valuación

- Elaborar la descripción de cargos a valorar

- Realizar la escala de valuación por puntos

    - Seleccionar los factores y empezar por los requisitos genéricos: requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidades implícitas y condiciones de trabajo

    - Asegurar que los factores estén bien escogidos

    - Asignar un porcentaje a cada factor que debe sumar 100%

    - Realizar la determinación de grados, la que tendrá un número entre 1 y 5 grados

    - Convertir grados en puntos.

- Describir los factores en cada uno de sus grados

- Valorar los cargos por cada integrante del comité

- Realizar la agrupación de datos en una hoja sumario (Díaz, Saavedra, & Valencia, 2010, pág. 105)

Se utilizó este método, porque entre sus ventajas, la más importante es que es más fácil de comprender, y por el uso de varios factores ayuda a tener una valuación apropiada que permitirá hacer un mejor análisis.

4 MANUAL DE CARGOS

El manual de cargos desarrollado se encuentra en el Anexo N° 6: Manual de Cargos en el que se describen los cargos a ser valorados. Además se desarrolla un procedimiento el que consta de 5 pasos:

1) Conformación del comité
2) Descripción de cargos
3) Tabla de valuación de cargos
4) Valuación de cargos

Además se detallan la descripción, el análisis y la valuación de cada uno de los cargos.

En el capítulo 5 se describen las conclusiones y recomendaciones.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- LH COMERCIAL dispone de la formulación de misión y visión, las cuales han sido reformuladas bajo la metodología de Fred David.

- Del taller efectuado con la Gerencia General, se estableció las matrices de factores internos y externos, que dan como resultado las premisas estratégicas para la empresa.

- De acuerdo a la matriz FODA, la empresa cuenta con más oportunidades que amenazas, las que deben ser aprovechadas al máximo para sacar el mayor beneficio.

- De acuerdo a la matriz EFE, la empresa está por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que ayuden a aprovechar sus oportunidades y evitar las amenazas

- De acuerdo a la matriz EFI, la posición interna es fuerte, por lo que existe un ambiente beneficioso para el crecimiento.

- El proceso de selección que aplica la empresa no es el más idóneo, lo que no permite tener personal competente en las distintas áreas.

- LH COMERCIAL no posee un manual de cargos, lo que ocasiona que las personas que trabajan dentro de la empresa no conozcan las funciones y responsabilidades que su cargo demanda.

- El Manual de Cargos propuesto, contiene información detallada de las descripciones y análisis de los cargos, lo que permitirá la elaboración de programas de salud y seguridad ocupacional.

- El Manual de Cargos elaborado, ayudará a la gestión técnica en la administración de personal, especialmente en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

- El Manual de Cargos también ayudará a que los trabajadores conozcan con claridad los requisitos, funciones y responsabilidades de cada cargo, para posibles ascensos.

5.2 RECOMENDACIONES

- Utilizar el Manual de Cargos en la gestión del recurso humano de la organización

- Comunicar en todos los cargos de la empresa de la existencia del manual y capacitarlos para su uso

- Explicar previamente el proceso de valuación de cargos a todos los miembros de la organización

- Capacitar a los trabajadores que ingresan a la empresa con la utilización del manual, para que así conozcan las funciones y responsabilidades que su cargo demanda.

- Realizar actualizaciones del manual adaptándolo a la situación que la empresa presente

- Validar con el comité de valuación de cargos, la utilidad y beneficios de cada manual, y explicar a los ocupantes los requisitos, funciones y responsabilidades de cada cargo.

- Incorporar al manual, los cargos restantes y seguir la metodología propuesta para la determinación de la estructura de los sueldos y salarios de cada cargo.

- Revisar las evaluaciones del manual, una vez al año para verificar en qué grado se están cumpliendo los resultados esperados y realizar modificaciones cuando sea necesario con la intervención del comité.

REFERENCIAS

1. Alteco Consultores. (s.f.). *Sitio web de Alteco Consultores*. Recuperado el 26 de Abril de 2015, de Sitio web de Alteco Consultores: http://www.aiteco.com/valoracion-de-puestos-de-trabajo-el-metodo-de-puntos-por-factor/

2. Asociación de Industriales Textiles de Ecuador. (2015). *Historia y Actualidad de la Industria Textil*. (A. d. Ecuador, Editor) Recuperado el 18 de Febrero de 2015, de Historia y Actualidad de la Industria Textil: http://www.aite.com.ec/industria-textil.html

3. Cámara de Comercio de Quito. (2014). *Guía Comercial de la Cámara de Comercio de Quito*. (C. d. Comercio, Editor, & C. d. Comercio, Productor) Recuperado el 2 de Febrero de 2015, de Guía Comercial de la Cámara de Comercio de Quito: http://www.guiaccq.com/company/index/677

4. Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta ed.). Santafé de Bogotá, Colombia: Mc Graw-Hill. Recuperado el 24 de Abril de 2015

5. David, F. (1997). *Conceptos de administración estratégica* (Quinta Edición ed.). Naucalpán de Juárez, Estado de México, México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. Recuperado el 5 de Febrero de 2015

6. Díaz, E., Saavedra, L., & Valencia, H. (2010). *Sueldos y salarios. Guía práctica y metodología* (Primera ed.). México D.F.: Plaza y Valdés, S.A. Recuperado el 30 de Abril de 2015, de http://puceftp.puce.edu.ec:2057/lib/pucesp/detail.action?docID=10844713

7. Franklin, E. (1998). *Organización de empresas: Análisis, diseño y estructura.* México D.F., México: McGraw-Hill. Recuperado el 9 de Marzo de 2015

8. iGestion 2.0. (2011). *Organigramas: Concepto, funciones y distintos tipos.* Recuperado el 30 de Julio de 2015, de igestion20.com/organigramas-concepto-funciones-y-distintos-tipos/

9. Instituto Tecnológico de Sonora. (2014). *Organigramas en las empresas: Instituto Tecnológico de Sonora*. (I. T. Sonora, Editor, & I. T. Sonora, Productor) Recuperado el 3 de Febrero de 2015, de Organigramas en las empresas: Instituto Tecnológico de Sonora: http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa17/tipos_organigramas/p3.htm

10. Lanham, E. (1992). *Valuación de cargos* (Novena ed.). México D.F., México: McGraw-Hill. Recuperado el 30 de Abril de 2015

11. Naciones Unidas. (2009). *CIIU R4*. Naciones Unidas, Departamento de Asuntos Económicos Sociales. Nueva York: Naciones Unidas. Recuperado el 28 de Enero de 2015

12. Oficina y bienestar. (s.f.). *¿Qué hace el departamento de recursos humanos?* Recuperado el 17 de Abril de 2015, de http://oficinaybienestar.com/n/3993/que-hace-el-departamento-de-recursos-humanos.html

13. Real Academia Española. (2001). *Principio*. (R. A. Española, Editor) doi:lema.rae.es/drae/?val=principios

14. Rojas López, M. D., & Medina Marín, L. J. (2011). *ebrary*. (E. d. U, Editor) doi:site.ebrary.com/lib/pucesp/detail.action?docID=10559709&p00=planeacion+estrategica

15. Steiner, G. (1983). *Planeación Estratégica: Lo que todo Director debe saber.* San Juan Tlihuaca, Azcapotzalco, México: Compañía Editorial Contienental S.A. Recuperado el 19 de Febrero de 2015

16. Superintendencia de Compañías y Valores. (2014). *Sitio web de la Superintendencia de Compañías*. Recuperado el 3 de Febrero de 2015, de Sitio web de la Superintendencia de Compañías: http://www.supercias.gov.ec:8080/sector_sociedades/faces/parametros_consulta_cias_x_provincia_y_actividad.jsp

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta para la determinación de la Misión / Visión

ANEXO 1: ENCUESTA PARA LA DETERMINACIÓN DE LA MISIÓN/VISIÓN

LH Comercial

ENCUESTADOR: Claudia Hurtado

NOMBRE DEL ENCUESTADO: PATRICIO CALDERON

CARGO: GERENTE

FECHA: 9 de febrero del 2015

1. **ELEMENTOS DE LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN**

1.1.¿Quiénes son los clientes de LH COMERCIAL?

EMPRESAS Y TALLERES DE CONFECCION
ALMACENES DE INSUMOS PARA SASTRE
RIA Y CONFECCION. TALLERES DE BORDADOS

1.2.¿Cuáles son las principales actividades que desarrolla la empresa?

IMPORTACION DE INSUMOS
DISTRIBUCION A NIVEL NACIONAL
DE INSUMOS

1.3.¿En qué mercado compite la empresa?

EN EL MERCADO NACIONAL

1.4.¿Es la tecnología un interés primordial?

NO ES EL PRINCIPAL INTERES

1.5.¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?

COMO TODAS LAS EMPRESAS BUSCAMOS
OBTENER UNA JUSTA RENTABILIDAD

1.6.¿Cuáles son los valores, aspiraciones y prioridades fundamentales?

HONESTIDAD Y RESPONSABILIDAD EN NUESTRO TRABAJO. SER UNA EMPRESA COMPETITIVA Y EFICIENTE. DAR BUEN SERVICIO

1.7.¿Cuál es la principal ventaja competitiva?

VARIEDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIO OPORTUNO

1.8.¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?

COLABORAMOS CON ESCUELA DE NUESTRO SECTOR

1.9.¿Se considera que los trabajadores son necesarios para LH COMERCIAL?

SON EL PILAR FUNDAMENTAL DE LA EMPRESA

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PRODUCTOS DE LH COMERCIAL

2.1.¿Cuáles son los principales productos que ofrece?

ENTRETELAS TEJIDAS Y NO TEJIDAS TANTO FUSIONABLES COMO COSIBLES. ENTRETELAS PARA BORDADO

2.2.En su criterio, ¿Cuál de ellos es él o los más importantes? ¿Por qué?

LAS ENTRETELAS TEJIDAS FUSIONABLES, PUES REPRESENTAN EL MAYOR VOLUMEN DE VENTAJ

2.3.¿Qué valor agregado da LH COMERCIAL a los productos que distribuye?

ASISTENCIA TECNICA Y ENTREGA OPORTUNA

2.4.¿Cuáles son los productos más rentables y menos rentables que ofrece la empresa?

LAS ENTRETELAS TEJIDAS SON LOS PRODUCTOS MAS RENTABLES PRETINAS ARMADAS LOS MENOS RENTABLES

3. CLIENTES

3.1.¿Quiénes requieren sus productos?

Empresas grandes, medianas y pequeñas relacionadas con el sector de la confeccion

3.2.¿Cuál es la imagen de LH COMERCIAL antes sus clientes?

Es una empresa seria que cumple con sus clientes

3.3.¿En qué mercados nuevos debería incursionar LH COMERCIAL?

Deberiamos incursionar en el mismo mercado de confecciones pero ampliando los servicios a los clientes.

3.4.¿Qué esperan sus clientes de la empresa?

Los clientes esperan buenos productos, con entregas q tiempo

3.5.¿Considera que el funcionamiento habitual de la empresa es el ideal para atender a las necesidades actuales de sus clientes e incluso anticiparse a ellas?

Debemos siempre mejorar tanto en calidad de productos como mejorando nuestro servicio.

4. PRECIOS

4.1.¿Cómo se establecen los precios?

LOS CALCULAMOS A PARTIR DEL VALOR CIF, AL QUE AGREGAMOS UNA ACEPTABLE RENTABILIDAD Y COSTO DE FINANCIAMIENTO.

4.2.¿Cuándo fueron revisados por última vez?

SE REVISAN NORMALMENTE CADA SEMESTRE, POR LO QUE LA ULTIMA VEZ FUE EN DICIEMBRE 2014.

4.3.¿Cómo se comparan en cuanto a la competencia?

EN LA MAYORIA DE LOS CASOS ESTAMOS A LA PAR O UN POCO MENOS EN RELACION AL PRECIO

5. INSTALACIONES FÍSICAS, RECURSOS MATERIALES Y TECNOLÓGICOS

5.1.¿Disponen del espacio físico necesario y adecuado para el desarrollo de sus actividades?

AL MOMENTO DISPONEMOS DE UN AREA ACEPTABLE, PERO EN TEMPORADAS ALTAS FALTA ESPACIO EN BODEGA

5.2.¿Conocen las nuevas tendencias tecnológicas (equipos, software, etc.) en lo que respecta al desarrollo de sus actividades?

SI CONOCEMOS Y EN LO POSIBLE ESTAMOS INCREMENTANDO LO NECESARIO EN EQUIPOS

5.3.¿Dónde están frente a las innovaciones en equipos y software?

ACTUALMENTE ESTAMOS IMPLEMENTANDO LA FACTURACION ELECTRONICA

5.4.¿Cuáles son sus fuentes de información respecto a los avances en productos y tendencias tecnológicas?

REVISTAS Y PUBLICACIONES ESPECIALIZADAS, FERIAS INTERNACIONALES

5.5.¿Qué hacen con la información que obtienen?

TRATAMOS DE IMPLEMENTAR LO QUE NOS PERMITE LA PAR TE ECONOMICA Y ACONSEJA LO TECNICO.

5.6.En el caso de adquisiciones, ¿se hacen estudios de costos vs. Efectividad?

EL ESTUDIO QUE REALIZAMOS ES DE CONFIABILIDAD, COSTOS Y CALIDAD DE PROVEEDORES

5.7.¿Se maneja un sistema de inventarios?

TENEMOS UN SISTEMA DE INVENTARIOS

5.8.¿Tienen control sobre sus inventarios y la obsolescencia de productos?

SI TENEMOS CONTROL SOBRE LOS INVENTARIOS TANTO EN CANTIDAD COMO EN OBSOLESCENCIA

6. TOMA DE DECISIONES

6.1.¿Sobre qué base se toman las decisiones?

DE ACUERDO A LA INFORMACION INTERNA Y EN BASE AL CONTEXTO NACIONAL E INTERNACIONAL

6.2.¿Se basan las decisiones en información apropiada?

SI

6.3.¿Cómo puede mejorarse la toma de decisiones?

TENIENDO SIEMPRE INFORMACION OPORTUNA Y VERAZ

6.4.¿Cómo considera que es el nivel de delegación de funciones?

EL NIVEL DE DELEGACION ES ACEPTABLE

7. PERSONAS

7.1.¿Cómo se clasifican los niveles de cargos en LH COMERCIAL?

MEDIANTE EL ORGANIGRAMA DE FUNCIONES

7.2.¿Cuál es el nivel de profesionalización de los funcionarios de la empresa?

DE ACUERDO A LOS CARGOS Y FUNCIONES ESTA DADO EL NIVEL DE PROFESIONALIZACION

7.3.¿Conoce acerca del personal a su cargo en cuanto a edad, capacidad, potencial, rotación y jubilación?

SI

7.4.¿Existen calificaciones de desempeño de los funcionarios de la empresa?

SI

7.5.¿Qué piensa su personal acerca de LH COMERCIAL, las perspectivas de esta y de su propio futuro?

NUESTRO PERSONAL ESTA CONSCIENTE DE QUE SOMOS UNA EMPRESA EN CRECIMIENTO Y DE AHI LAS EXPECTATIVAS.

FIRMA

Anexo 2: Análisis FODA

INTERNA	**FORTALEZAS**	
	F1	CUMPLIMIENTO CON OBLIGACIONES TRIBUTARIAS
	F2	INFORMACIÓN FINANCIERA DISPONIBLE Y ACTUALIZADA
	F3	CUMPLIMIENTO DE LA LEY EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
	F4	CONSTANTE PREOCUPACIÓN POR EL DESARROLLO DEL PERSONAL
	F5	PROCEDIMIENTO DE IMPORTACIÓN DEFINIDO
	F6	SISTEMA DE EVALUACIÓN,MEDICIÓN Y PAGO EFICAZ
	DEBILIDADES	
	D1	NO DISPONE DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
	D2	NO DISPONE DE MANUAL DE CARGOS
	D3	NO DISPONE DE CONTROLES
	D4	PROCEDIMIENTO NO DEFINIDO PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL
	D5	PLANIFICACIÓN DE VENTAS INADECUADA
EXTERNA	**OPORTUNIDADES**	
	O1	GRAN ACCESO A FUENTES DE FINANCIACIÓN
	O2	TENDENCIA A TENER MAYOR MANO DE OBRA CALIFICADA
	O3	INCREMENTO DE CLIENTES POTENCIALES
	O4	DEMANDA DEL SERVICIO POR PARTE DEL MERCADO
	O5	DEMANDA DE CERTIFICACIONES DE CALIDAD Y AMBIENTALES
	O6	ALTA DEMANDA DE INSUMOS IMPORTADOS
	O7	ACUERDOS COMERCIALES DEL PAÍS CON MERCADOS REGIONALES
	O8	CRECIMIENTO DE LA DEMANDA DE NUEVA TECNOLOGÍA
	O9	CONDICIONES DE EXCLUSIVIDAD EN INSUMOS,MÁQUINAS Y SOFTWARE
	O10	POCA COMPETENCIA
	AMENAZAS	
	A1	TENDENCIA DEL AUMENTO DE PRECIOS DE LOS TEXTILES
	A2	INCREMENTO DE LA INFLACIÓN
	A3	INCREMENTO DE ARANCELES PARA IMPORTACIÓN DE BIENES
	A4	CAÍDA CONTINUA DEL PRECIO DEL PETRÓLEO
	A5	DISMINUCIÓN DE LA CAPACIDAD DE PAGO
	A6	FALTA DE APOYO DEL GOBIERNO A LAS EMPRESAS DEL SECTOR
	A7	DISPOSICIONES LEGALES RELACIONADAS A LA TRIBUTACIÓN

Anexo 3: Matriz FODA

		OPORTUNIDADES										AMENAZAS							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	
FORTALEZAS	1	X		X						X		X	X	X				X	
	2	X					X			X		X	X	X		X		X	
	3		X																
	4		X		X														
	5	X				X	X		X	X				X	X			X	
	6		X		X														
DEBILIDADES	1			X	X	X													
	2		X		X	X													
	3	X	X			X						X			X				
	4		X		X														
	5		X		X							X							

ESTRATEGIA	TOTAL	
FO	16	OFENSIVA
FA	12	DEFENSIVA
DO	13	ADAPTACION - DEFENSIVA
DA	3	SUPERVIVENCIA - DEFENSIVA

Anexo 4: Estrategia FODA

		OPORTUNIDADES										TOTAL	AMENAZAS							TOTAL
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		1	2	3	4	5	6	7	
FORTALEZAS	1	7	0	4	0	0	0	0	0	7	0	18	7	4	7	0	0	0	10	28
	2	10	0	0	0	0	4	0	0	7	0	21	4	4	4	0	4	0	4	20
	3	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0
	4	0	10	0	7	0	0	0	0	0	0	17	0	0	0	0	0	0	0	0
	5	7	0	0	0	4	7	0	4	7	0	29	0	0	10	7	0	0	4	21
	6	0	10	0	7	0	0	0	0	0	0	17	0	0	0	0	0	0	0	0
	TOTAL	24	30	4	14	4	11	0	4	21	0	112	11	8	21	7	4	0	18	69
DEBILIDADES	1	0	0	10	10	4	0	0	0	0	0	24	0	0	0	0	0	0	0	0
	2	0	10	0	10	7	0	0	0	0	0	27	0	0	0	0	0	0	0	0
	3	10	7	0	0	4	0	0	0	0	0	21	7	0	0	4	0	0	0	11
	4	0	10	0	7	0	0	0	0	0	0	17	0	0	0	0	0	0	0	0
	5	0	10	0	7	0	0	0	0	0	0	17	7	0	0	0	0	0	0	7
	TOTAL	10	37	10	34	15	0	0	0	0	0	106	14	0	0	4	0	0	0	18

Calificación para las relaciones causales

Nivel	Calificación
Alto	10
Medio	7
Bajo	4
Nulo	0

Anexo 5: Pareto Estrategia FODA

		OPORTUNIDADES										TOTAL	AMENAZAS							TOTAL	GRAN TOTAL				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		1	2	3	4	5	6	7						
FORTALEZAS	1	7	0	4	0	0	0	0	0	7	0	18	7	4	7	0	0	0	10	28	46	25%	2	76%	
	2	10	0	0	0	0	4	0	0	7	0	21	4	4	4	0	4	0	4	20	41	23%	3		
	3	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	10	6%			
	4	0	10	0	7	0	0	0	0	0	0	17	0	0	0	0	0	0	0	0	17	9%			
	5	7	0	0	0	4	7	0	4	7	0	29	0	0	10	7	0	0	4	21	50	28%	1		
	6	0	10	0	7	0	0	0	0	0	0	17	0	0	0	0	0	0	0	0	17	9%			
	TOTAL	24	30	4	14	4	11	0	4	21	0	112	11	8	21	7	4	0	18	69	181	100%			
DEBILIDADES	1	0	0	10	10	4	0	0	0	0	0	24	0	0	0	0	0	0	0	0	24	19%	3	86%	
	2	0	10	0	10	7	0	0	0	0	0	27	0	0	0	0	0	0	0	0	27	22%	2		
	3	10	7	0	0	4	0	0	0	0	0	21	7	0	0	4	0	0	0	11	32	26%	1		
	4	0	10	0	7	0	0	0	0	0	0	17	0	0	0	0	0	0	0	0	17	14%			
	5	0	10	0	7	0	0	0	0	0	0	17	7	0	0	0	0	0	0	7	24	19%	4		
	TOTAL	10	37	10	34	15	0	0	0	0	0	106	14	0	0	4	0	0	0	18	124	100%			
	GRAN TOTAL	34	67	14	48	19	11	0	4	21	0	218	25	8	21	11	4	0	18	87					
		16%	31%	6%	22%	9%	5%	0%	2%	10%	0%	100%	29%	9%	24%	13%	5%	0%	21%	100%					
		3	1		2					4			1		2	4			3						
					78%											86%									

Anexo 6: Manual de Cargos

MANUAL DE CARGOS

Comercial

Elaborado por:

ANA CLAUDIA HURTADO CALDERÓN

ÍNDICE

1. Carta de compromiso..... 2
2. Introducción..... 3
3. Marco legal..... 3
4. Objetivo..... 4
5. Finalidad..... 4
6. Alcance..... 4
7. Antecedentes de la empresa..... 4
8. Misión..... 6
9. Visión..... 6
10. Estructura organizacional..... 7
11. Cargos..... 8
12. Procedimientos..... 8

a. Conformación del comité..... 10
b. Descripción de cargos..... 12
c. Elaboración de la Tabla de valuación de puntos..... 14
d. Valuación de cargos..... 16

13. Anexos..... 19

Anexo N°1: Modelo de acta de constitución..... 20
Anexo N°2: Descripción y valuación de cargos..... 22
Anexo N°3: Tabla de grados..... 49
Anexo N°4: Tabla de valuación de cargos..... 50
Anexo N°5: Valuación de cargos..... 51

14. Modelos..... 60

Modelo 1: Descripción y análisis de cargos..... 61
Modelo 2: Tabla de valuación de cargos..... 64
Modelo 3: Valuación de cargos..... 65

1. Carta de compromiso

LH COMERCIAL consciente de la importancia de gestionar de manera técnica los procesos de su recurso humano, se compromete a poner en vigencia el "Manual de Valuación de Cargos", elaborado por la Señorita Ana Claudia Hurtado Calderón, como Trabajo de Titulación previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial en Administración de Empresas.

LH COMERCIAL destinará los recursos y tiempo necesarios para su aplicación, además se compromete a complementar el manual con la descripción de cargos que no han sido parte del alcance de este documento y a incorporar al manual la determinación de la escala salarial, con lo que se encontraría listo para su efectiva utilización.

Quito, 1 de octubre del 2015



_____

Ing. Patricio Calderón
Gerente General
LH COMERCIAL
C.C. File

2. INTRODUCCIÓN

El método escogido para realizar la valuación de cargos es el de Valuación por Puntos o Sistema de Puntuación.

En 1965, Merrill R. Lott creó el primer Sistema de Puntuación. Este método define la primera escala concreta para la valuación de un cargo.

Este sistema define distintas características, llamadas factores, y distintas intensidades, llamadas grados.

La división de un cargo en partes es posible con el uso de una escala de valuación formada con la selección de factores comunes. A pesar de que los factores seleccionados deben presentarse en la mayoría de los cargos, se acepta que no se encuentren en la misma proporción. Para esto, se necesita una medida para determinar el grado en el que cada factor está presente en cada uno. A cada grado de cada factor se le asigna un valor en puntos. El calificador asigna el valor en puntos correspondiente al grado seleccionado. La suma de los valores en puntos de cada grado será el valor del cargo. Por consiguiente, este método es cuantitativo y analítico.

Este método fue escogido porque es fácil de comprender para todos los colaboradores de la empresa, es de bajo costo y se lo realiza de una manera rápida.

3. MARCO LEGAL

La empresa LH COMERCIAL está obligada a tener RUC, además de entregar facturas a sus clientes. La nueva modalidad de cumplir esto es vía correo electrónico.

Las leyes que rigen esta empresa son:

- Código del Trabajo
- Acuerdo Ministerial Salario Básico Unificado 2015
- Ley de Seguridad Social
- Ley Régimen Tributario Interno
- Ley de Gestión Ambiental

Principales Obligaciones:

- Realizar los contratos e inscribirlos en el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Afiliar al colaborador en el IESS desde el primer día de trabajo.
- Asignar los sueldos basados en el Acuerdo Ministerial que fija como sueldo básico para el 2015 de $354,00.
- Pagar la seguridad social y los beneficios de ley: décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo y vacaciones.
- Aplica los mínimos sectoriales de acuerdo a lo estipulado en la ley

4. OBJETIVO

El objetivo del presente manual de cargos es determinar las funciones de los trabajadores en la estructura organizacional y las interrelaciones de los niveles jerárquicos tanto internas como externas.

5. FINALIDAD

La finalidad del manual de cargos es proporcionar a los ocupantes de cada cargo las funciones y responsabilidades que demanda cada uno.

6. ALCANCE

El manual constará solo de la descripción, análisis y valuación de cargos. No incluye la evaluación de desempeño y la distribución de los sueldos.

7. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA:

La empresa inicia sus labores en el año 1985 a cargo del Ing. Patricio Calderón Herrera, en las funciones de agente de la empresa “South” radicada en Miami, distribuidor para Sudamérica de la entretela no tejida marca “PELLON”. Su actividad

consistía en presentar proformas a los interesados en adquirir el material y tomar los pedidos; los clientes eran quienes importaban el producto, y el Ing. Calderón, supervisaba que la mercadería llegue en buenas condiciones.

En 1990, tuvo la oportunidad de contactarse con la empresa "COLTEJER" de Colombia, la cual le concedió la distribución entretelas no tejidas para camisería, relación que duró hasta que la empresa dejó de producir dicho material y cerró la línea, a finales del siglo pasado.

Tiempo después, junto con "COLTEJER", empezó a trabajar con las entretelas no tejidas, tanto fusionables como no fusionables, implementando facilidades para el trabajo como: bodega, vendedores y oficina ubicada en la Av. América y Vasco de Contreras.

En 1993, debido al crecimiento de la empresa trasladó sus oficinas al sector de la Mena del Hierro; dos años después se adquiere un terreno en el cual se construye la bodega y las oficinas desde las que operan actualmente.

En el 2000, entabló relaciones con otros proveedores como "JM" y "Brinco", ambos originarios de México y adquirió su representación de entretelas tejidas y no tejidas.

Cinco años más tarde, inició relaciones con proveedores de Asia, los cuales ofrecían precios más competitivos que México y Colombia.

8. MISIÓN DE LH COMERCIAL

Somos una empresa importadora y comercializadora de entretelas tejidas y no tejidas, tanto fusionables como cosibles y entretelas para bordados de alta calidad para el sector textil, satisfaciendo la demanda de empresas locales y nacionales. Ofrecemos productos de alta calidad a precios competitivos, con personal capacitado y de amplia experiencia, comprometidos con el cumplimiento de las exigencias de nuestros clientes operando con nueva tecnología, con el propósito de obtener una justa rentabilidad mostrando honestidad y responsabilidad en el desarrollo de nuestras actividades, afianzando nuestra imagen pública.

9. VISIÓN DE LH COMERCIAL

En 5 años ser una organización líder en la importación y comercialización de insumos de reconocida calidad para la confección, brindando nuevos servicios y tecnología para satisfacer a los clientes del sector textil. Contamos con personal técnico y capacitado para cubrir la demanda de nuestros clientes a nivel nacional caracterizados por su calidad humana, profesional, trabajo en equipo e identificados con las metas de la organización. Estamos comprometidos con la generación de empleo y la comunidad como parte de nuestra responsabilidad social.

10. ESTRUCTURAL ORGANIZACIONAL

El organigrama de la empresa es el siguiente:

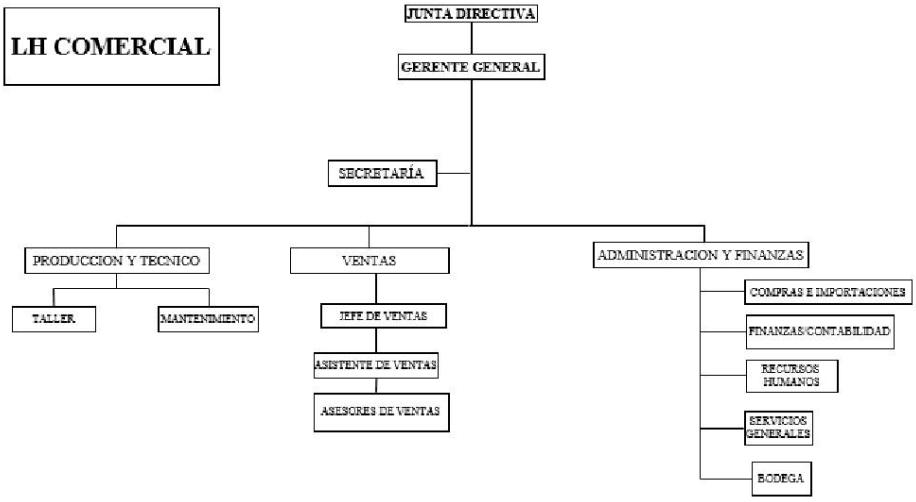


Ilustración 1: Organigrama estructural
Fuente: LH COMERCIAL

11. CARGOS

En la empresa existen 15 cargos que son los siguientes:

Tabla 1: Clasificación de los cargos de LH COMERCIAL

CARGOS
GERENTE GENERAL
JEFE DE RECURSOS HUMANOS
JEFE DE VENTAS
ASISTENTE DE VENTAS
ASESOR DE VENTAS
JEFE DE COMPRAS/IMPORTACIÓN
CONTADOR
ASISTENTE DE CONTABILIDAD
SECRETARIA/RECEPCIONISTA
CHOFER
ASISTENTE DE CHOFER
ENCARGADO DE BODEGA
ENCARGADO DE TALLER
TÉCNICO DE MANTENIMIENTO DE MÁQUINAS
MENSAJERO
CONSERJE
GUARDIA

Fuente: LH COMERCIAL**;** Soledad Calderón-Jefe de Recursos Humanos

Para el presente manual se tomaron en cuenta solamente los cargos administrativos y de ventas, que son 9.

12. PROCEDIMIENTOS

El presente manual inicia con la conformación del comité de valuación de cargos que está conformado por: El Gerente General, Jefe de Recursos Humanos, Jefe de Ventas, Asesor de ventas y Contador.

Sigue con la descripción y análisis de cargos, con su valuación incluyendo las denominaciones y los grados y termina con la diagramación.

	LH COMERCIAL	**MANUAL DE CARGOS**
PROCEDIMIENTOS		
Fecha de elaboración Mes: Día: Año:	**Fecha de aprobación** Mes: Día: Año:	**Fecha de vigencia** Mes: Día: Año:	Hoja

CONFORMACIÓN DEL COMITÉ

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

ELABORACIÓN DE LA TABLA DE VALUACIÓN DE CARGOS

VALUACIÓN DE CARGOS

LH COMERCIAL	MANUAL DE CARGOS

CONFORMACIÓN DEL COMITÉ

Fecha de elaboración	Fecha de aprobación	Fecha de vigencia	
Mes: 05 **Día**: 27 **Año**: 2015	**Mes:** **Día:** **Año:**	**Mes:** **Día:** **Año:**	Hoja 1 de 2

1. Propósito: Designar a los colaboradores de la empresa que conformarán el comité encargado de la valuación de cargos.

2. Alcance: Inicia con la designación del grupo de colaboradores de la empresa hasta la determinación de las dignidades del comité.

3. Líder del procedimiento: Gerente General.

4. Definiciones

Miembro:	Persona que forma parte de un grupo o comunidad.
Dignidad:	Cargo o puesto de mucha autoridad, prestigio y honor.
Comité:	Grupo de personas encargadas de un asunto, especialmente si lo hacen en representación de una colectividad.

5. Disposiciones generales

1. El comité deberá definir el proceso para la valuación de cargos.
2. Todos los miembros del comité deberán estar presentes en las reuniones que se vayan a programar.

LH COMERCIAL	MANUAL DE CARGOS

CONFORMACIÓN DEL COMITÉ

Fecha de elaboración	Fecha de aprobación	Fecha de vigencia	Hoja 2 de 2
Mes: 05 **Día**: 27 **Año**: 2015	**Mes:** **Día:** **Año:**	**Mes:** **Día:** **Año:**	

3. El comité deberá estar conformado por colaboradores de la empresa.

4. Coordinar la recolección de información.

5. Aprobar y evaluar las descripciones de cargos.

6. Atender las reclamaciones que se presenten.

6. Procedimiento

1. Seleccionar a los miembros del comité: Gerente General, Jefe de Recursos Humanos, Jefe de Ventas, Asesor de ventas y Contador.

2. Notificar mediante una carta a los miembros del comité.

3. Realizar una reunión para determinar las dignidades.

4. Programar reuniones semanales para determinar las tareas a ser realizadas.

5. El secretario debe recapitular y anotar todo lo realizado en cada reunión.

NOTA:

El modelo del acta de constitución del comité se encuentra en el Anexo N°1

LH COMERCIAL	MANUAL DE CARGOS

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Fecha de elaboración	Fecha de aprobación	Fecha de vigencia	
Mes: 05 **Día**: 27 **Año**: 2015	**Mes:** **Día:** **Año:**	**Mes:** **Día:** **Año:**	Hoja 1 de 2

1. Propósito: Revisar de la descripción de cargos vigente si los requisitos que debe cumplir una vacante son las requeridas en ese momento.

2. Alcance: Inicia con la revisión de la descripción vigente y finaliza con la descripción actualizada y aprobada.

3. Líder del procedimiento: Jefe de Recursos Humanos.

4. Definiciones

Cargo: Puesto que ocupa una persona en una organización.

Descripción de cargos: Proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa.

Requisito: Condición necesaria para algo.

Función: Actividad propia de un cargo.

LH COMERCIAL	MANUAL DE CARGOS

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Fecha de elaboración	Fecha de aprobación	Fecha de vigencia	Hoja 2 de 2
Mes: 05 **Día**: 27 **Año**: 2015	**Mes:** **Día:** **Año:**	**Mes:** **Día:** **Año:**	

5. Disposiciones generales

1. La hoja de descripción de cargos se encuentra en el manual de cargos.
2. Para la actualización de cargos, debe remitirse a la última fecha de vigencia.
3. Realizar una revisión previa con el comité.
4. El cargo debe contar con la aprobación del comité.

6. Procedimiento

1. Realizar la reunión del comité que va a valorar los cargos.
2. Reunir información previa (organigramas, diagramas. etc).
3. Seleccionar los cargos a ser valorados.
4. Analizar la información vigente en el manual.
5. Identificar los requisitos y funciones adicionales de cada cargo.
6. Actualizar la descripción de cargos, utilizando las descripciones que constan en el Anexo N° 2.

NOTA:

Adicionalmente en el Modelo 1, se muestra el formato de descripción de cargos para su posterior uso en los demás cargos

LH COMERCIAL	MANUAL DE CARGOS

ELABORACIÓN DE LA TABLA DE VALUACIÓN DE PUNTOS

Fecha de elaboración	Fecha de aprobación	Fecha de vigencia	
Mes: 05 **Día**: 27 **Año**: 2015	**Mes:** **Día:** **Año:**	**Mes:** **Día:** **Año:**	Hoja 1 de 2

1. **Propósito**: Obtener la escala de calificaciones que ayudará a tener una base para valorar los cargos.

2. **Alcance**: Inicia con la selección de los factores y termina con la conversión de los mismos en puntos.

3. **Líder del procedimiento**: Jefe de Recursos Humanos.

4. **Definiciones**

Valuación: Proceso de analizar y comparar el contenido de los cargos con el fin de situarlos en un orden de jerarquización que sirva de base a un sistema de remuneración.

Factores: Elementos que pueden condicionar una situación, volviéndose los causantes de la evolución o transformación de los hechos.

5. **Disposiciones generales**

1. Todos los requisitos y factores ya determinados deben estar presentes en todos los cargos, pero se acepta que no en la misma magnitud.

2. Los requisitos deben estar especificados y definidos con claridad.

LH COMERCIAL	MANUAL DE CARGOS

ELABORACIÓN DE LA TABLA DE VALUACIÓN DE PUNTOS

Fecha de elaboración	Fecha de aprobación	Fecha de vigencia	
Mes: 05 **Día**: 27 **Año**: 2015	**Mes:** **Día:** **Año:**	**Mes:** **Día:** **Año:**	Hoja 2 de 2

3. La calificación de cada requisito está entre 1-5 puntos.

4. La tabla debe ser aprobada por todos los miembros del comité.

6. Procedimiento

1. Revisar los factores de valuación establecidos.

2. Actualizar los factores de valuación.

3. Revisar la calificación del nivel de grados de la tabla de valuación.

4. Actualizar la tabla de valuación graduada.

NOTA:

La tabla de grados y la tabla de valuación de cargos se muestran en el Anexo N° 3 y Anexo N° 4 respectivamente.

Adicionalmente se encuentra el formato de la tabla de valuación de cargos en el Modelo N°2

LH COMERCIAL	MANUAL DE CARGOS

VALUACIÓN DE CARGOS

Fecha de elaboración	Fecha de aprobación	Fecha de vigencia	
Mes: 05 **Día**: 27 **Año**: 2015	**Mes:** **Día:** **Año:**	**Mes:** **Día:** **Año:**	Hoja 1 de 2

1. Propósito: Establecer el valor de un cargo en relación con su contribución a la misión.

2. Alcance: Inicia con la valuación de los cargos y termina con la determinación de los salarios.

3. Líder del procedimiento: Jefe de Recursos Humanos.

4. Definiciones

Salario: Cantidad de dinero, fijada por la Administración, que debe percibir como mínimo cualquier persona por desempeñar un trabajo en jornada laboral completa.

Misión: Propósito general o razón de ser de la empresa u organización.

Valor: Cualidad que confiere a las cosas, hechos o personas una estimación, ya sea positiva o negativa.

5. Disposiciones generales

1. Todos los miembros del comité deben participar en la valuación de cargos.
2. Se deberá completar el proceso.
3. Los resultados deben ser guardados para su uso en un futuro.
4. Se valoran los cargos, no las personas.

LH COMERCIAL	MANUAL DE CARGOS

VALUACIÓN DE CARGOS

Fecha de elaboración	Fecha de aprobación	Fecha de vigencia	
Mes: 05 **Día**: 27 **Año**: 2015	**Mes:** **Día:** **Año:**	**Mes:** **Día:** **Año:**	Hoja 2 de 2

6. Procedimiento

1. Valorar cada cargo utilizando la tabla de valuación actualizada.

2. Documentar en el formato del Anexo N°5: VALUACIÓN DE CARGOS los puntos demandados para cada cargo.

3. Informar los resultados de la valuación a los responsables de cada cargo.

NOTA:

La valuación de cada cargo se muestra en el Anexo N° 5.

Además se muestra en el Modelo N° 3, el formato para la valuación de cargos para su uso en los cargos restantes

ANEXOS



ANEXO 1: MODELO DE ACTA DE CONSTITUCION

En la ciudad de Quito, siendo las _____, del año _____, con el objeto de nombrar las dignidades del Comité de Valuación de Cargos, se reunieron en LH COMERCIAL el señor Gerente General convocante y los siguientes colaboradores:

Nombre Completo	**Área**	**Cargo**
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

La Gerencia General ha acordado desarrollar el siguiente:

Orden del Día:

1. Designación de Presidente y Secretario de la reunión.
2. Conformación del Comité de Valuación de Cargos
3. Nombramiento de dignidades
4. Lectura y aprobación del acta.

1. DESIGNACION DE PRESIDENTE Y SECRETARIO DEL COMITÉ.

Se designó como **PRESIDENTE** del comité a _____ y como **SECRETARIO** del comité a _____ identificados como aparece al pie de sus firmas, quienes tomaron posesión de sus cargos.

2. APROBACION DEL MANUAL DE VALUACIÓN DE CARGOS

El presidente del comité solicita la revisión previa aprobación del manual de valuación de cargos vigente, el que consta en el reglamento interno de LH COMERCIAL como de uso obligatorio para la administración del talento humano de la empresa.

Una vez elaborado y analizado el manual, el comité da su_____ (*APROBACIÓN*) por unanimidad, indicando que se adjunta a la presente acta y forma parte integral de la misma.

3. LECTURA Y APROBACIÓN DEL ACTA

Sometida a consideración de los miembros del comité, la presente acta fue leída y aprobada por unanimidad *(si hay votación, indicar el porcentaje de aprobación)* y en constancia de todo lo anterior se firma por el presidente y secretario del comité.

_____ _____

PRESIDENTE **SECRETARIO**

C.I. **C.I.**

Aprobado por:

_____

GERENTE GENERAL

C.I.

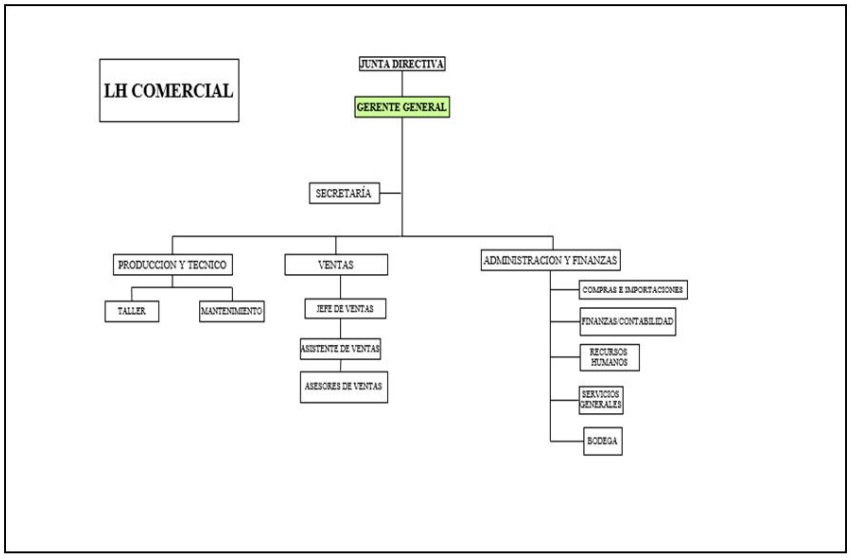
ANEXO 2: DESCRIPCIÓN Y VALUACIÓN DE CARGOS

LH Comercial	**DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS**	
Código: AD001	GERENTE GENERAL	HOJA 1 DE 3

DATOS PERSONALES

Nombre del cargo:	Gerente General	**Área:**	Administrativa
Salario base:	1700	**Número de ocupantes:**	**1**
Supervisa a :	Toda la organización	**Es supervisado por:**	Ninguno

POSICIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA



	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS	
Código: AD001	GERENTE GENERAL	HOJA 2 DE 3

OBJETIVO DEL CARGO

Garantizar el eficiente y eficaz funcionamiento de la empresa cumpliendo las políticas y el marco legal vigente, para lograr una rentabilidad que permita la permanencia del negocio en el tiempo

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

ACTIVIDADES DEL CARGO

Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa
Organizar la estructura de la empresa
Dirigir la empresa y tomar decisiones teniendo como base información veraz y oportuna
Controlar las actividades planificadas comparándolas con las realizadas
Actuar como representante legal de la empresa
Proveer de contactos y relaciones empresariales para establecer negocios a largo plazo tanto a nivel nacional como internacional
Liderar el proceso de planificación estratégica
Desarrollar estrategias para alcanzar objetivos
Elaborar planes de acción a corto, mediano y largo plazo
Crear un buen ambiente de trabajo para que los colaboradores de la empresa cumplan sus metas y se desarrollen
Ejercer un liderazgo dinámico para ejecutar los planes y estrategias determinados
Mantener contacto continuo con los proveedores

	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS	
Código: AD001	GERENTE GENERAL	HOJA 3 DE 3

ANÁLISIS DEL CARGO

REQUISITOS INTELECTUALES

Instrucción básica	Experiencia necesaria	Iniciativa necesaria
Ingeniero	≥5 años	Muy alta

REQUISITOS FÍSICOS

Esfuerzo físico necesario	Concentración visual	Destreza o habilidad
Baja	Muy alta	Alta

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

Supervisión de personal	Material o equipos	Dinero, títulos valores o documentos	Contactos internos o	Información confidencial
Toda la organización	Media	Muy alta	Muy alta	Muy alta

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente de trabajo	Riesgos
Óptimo	Medio

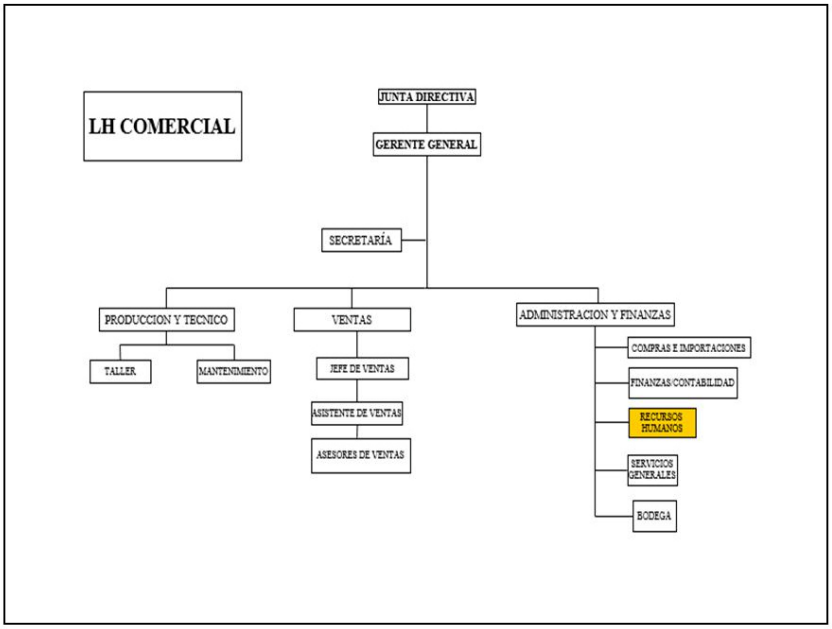
Elaborado por Aprobado por Fecha de elaboración Fecha de vigencia

LH Comercial	**DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS**	
Código: AD002	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	HOJA 1 DE 3

DATOS PERSONALES

Nombre del cargo:	Jefe de Recursos Humanos	**Área:**	Administrativa
Salario base:	1000	**Número de ocupantes:**	1
Supervisa a :	Toda el área	**Es supervisado por:**	Gerente General

POSICIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA



LH Comercial	**DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS**	
Código: AD002	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	HOJA 2 DE 3

OBJETIVO DEL CARGO

Seleccionar al personal más idóneo para ocupar los cargos de la empresa

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

ACTIVIDADES DEL CARGO

Identificar las necesidades de la empresa para ocupar un cargo
Buscar y seleccionar a la persona correcta para ocupar un cargo determinado
Dar solución a los problemas que se presenten entre el personal y la empresa
Averiguar constantemente los cursos de capacitación para los colaboradores
Garantizar la correcta comunicación entre todos los niveles de la empresa
Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal
Controlar los pasivos laborales (vacaciones, anticipos, etc.)
Supervisar los procesos de nómina para garantizar el depósito oportuno
Estar actualizado en lo referente al marco legal del país
Supervisar todos los procesos realizados en el área de recursos humanos

LH Comercial	**DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS**	
Código: AD002	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	HOJA 3 DE 3

ANÁLISIS DEL CARGO

REQUISITOS INTELECTUALES

Instrucción básica	Experiencia necesaria	Iniciativa necesaria
Licenciado	4 años	Alta

REQUISITOS FÍSICOS

Esfuerzo físico necesario	Concentración visual	Destreza o habilidad
Baja	Media	Alta

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

Supervisión de personal	Material o equipos	Dinero, títulos valores o documentos	Contactos internos o externos	Información confidencial
Toda la organización	Baja	Media	Alta	Alta

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente de trabajo	Riesgos
Bueno	Bajo

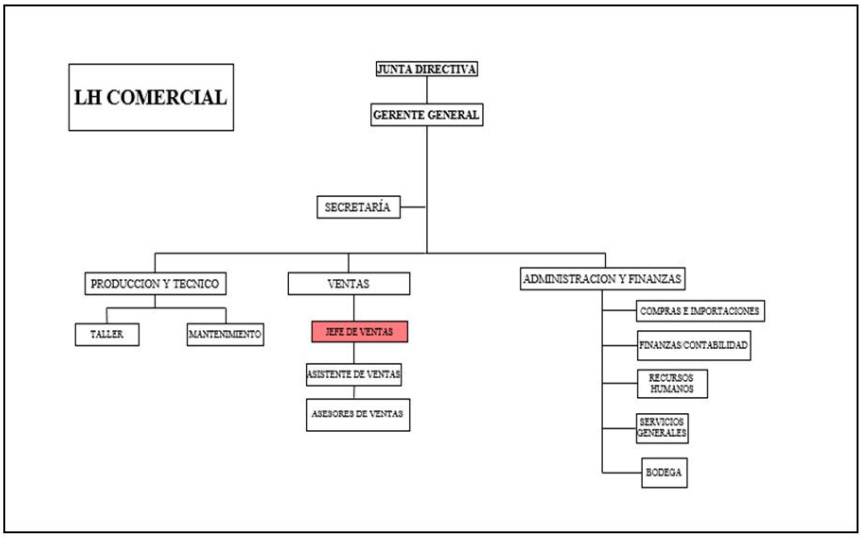
Elaborado por Aprobado por Fecha de elaboración Fecha de vigencia

LH Comercial	**DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS**	
Código: VT003	JEFE DE VENTAS	HOJA 1 DE 3

DATOS PERSONALES

Nombre del cargo:	Jefe de Ventas	**Área:**	Ventas
Salario base:	1200	**Número de ocupantes:**	1
Supervisa a :	Asesor comercial	**Es supervisado por:**	Gerente General

POSICIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA



LH Comercial	**DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS**	
Código: VT003	JEFE DE VENTAS	HOJA 2 DE 3

OBJETIVO DEL CARGO

Investigar e identificar nichos de mercado para la comercialización de productos y la prestación de servicios

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

ACTIVIDADES DEL CARGO

Realizar estudios de mercado
Dirigir al personal a cargo con reuniones de trabajo para controlar el cumplimiento de metas.
Realizar plan de mercadeo y ventas, fijar metas y objetivos de las Empresas.
Participar en la elaboración del Plan Estratégico, Plan Operativo y Presupuesto
Elaborar y actualizar plan de contingencia.
Preparar estudios de nuevos productos apoyando las estrategias de la gestión gerencial.
Cumplir y hacer cumplir las normas vigentes y aplicables y reglamentos internos de las Empresas.
Recoger y revisar pedidos de los asesores comerciales
Informar asesores comerciales % cumplimiento cupo de ventas.
Visitar clientes para reclamos y asistencia técnica.
Entregar pedidos a clientes.
Realizar proformas, especificaciones técnicas
Coordinar cursos de capacitación a vendedores

LH Comercial	**DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS**	
Código: VT003	JEFE DE VENTAS	HOJA 3 DE 3

ANÁLISIS DEL CARGO

REQUISITOS INTELECTUALES

Instrucción básica	Experiencia necesaria	Iniciativa necesaria
Licenciado	4 años	Muy alta

REQUISITOS FÍSICOS

Esfuerzo físico necesario	Concentración visual	Destreza o habilidad
Baja	Media	Media

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

Supervisión de personal	Material o equipos	Dinero, títulos valores o documentos	Contactos internos o externos	Información confidencial
Toda el área	Baja	Alta	Alta	Alta

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente de trabajo	Riesgos
Bueno	Bajo

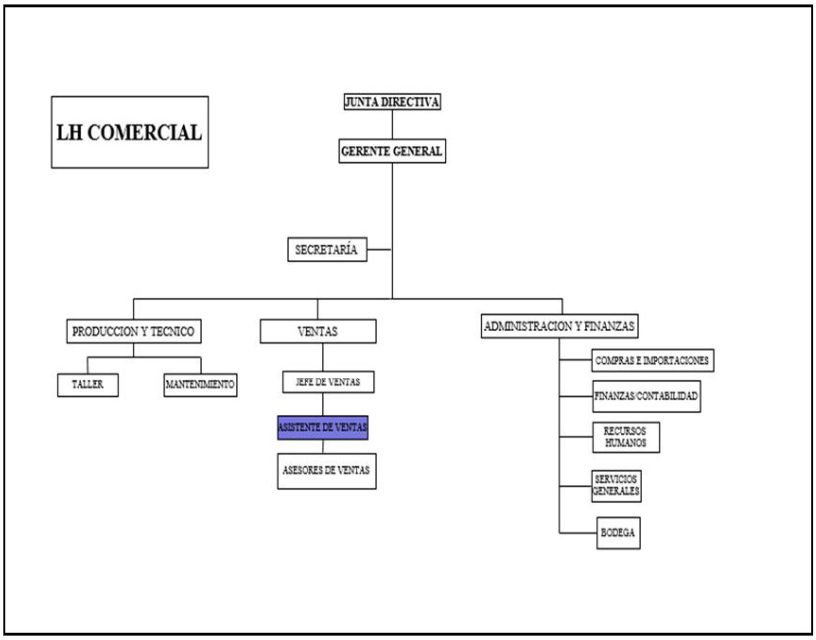
Elaborado por Aprobado por Fecha de elaboración Fecha de vigencia

LH Comercial	**DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS**	
Código: VT004	ASISTENTE DE VENTAS	HOJA 1 DE 3

DATOS PERSONALES

Nombre del cargo:	Asistente de ventas	**Área:**	Ventas
Salario base:	600	**Número de ocupantes:**	1
Supervisa a :	Ninguno	**Es supervisado por:**	Jefe de ventas

POSICIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA



LH Comercial	**DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS**	
Código: VT004	ASISTENTE DE VENTAS	HOJA 2 DE 3

OBJETIVO DEL CARGO

Asistir y apoyar al área de comercialización, en asuntos de mercadeo estratégico y operativo, para lograr el posicionamiento en mercado de las Empresas.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

ACTIVIDADES DEL CARGO

Determinar y planificar conjuntamente con la Jefatura de Comercialización la información de la competencia.
Definir perfiles de clientes tipo y características que deberían tener los productos/servicios de las Empresas
Apoyar la definición de estrategias para lograr el posicionamiento de las Empresas
Asistir en la realización de estudios sectoriales, evaluando el riesgo financiero de cada sector y la tendencia a futuro.
Visitar y contactar a clientes
Tele mercadeo
Receptar quejas de clientes y dar soluciones en coordinación con el Jefe de Comercialización
Realizar cobros a clientes
Ingresar mercaderia
Cuadrar inventarios

	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS	
Código: VT004	ASISTENTE DE VENTAS	HOJA 3 DE 3

ANÁLISIS DEL CARGO

REQUISITOS INTELECTUALES

Instrucción básica	Experiencia necesaria	Iniciativa necesaria
Licenciado	3 años	Alta

REQUISITOS FÍSICOS

Esfuerzo físico necesario	Concentración visual	Destreza o habilidad
Baja	Baja	Media

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

Supervisión de personal	Material o equipos	Dinero, títulos valores o documentos	Contactos internos o externos	Información confidencial
Ninguno	Baja	Baja	Alta	Alta

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente de trabajo	Riesgos
Bueno	Bajo

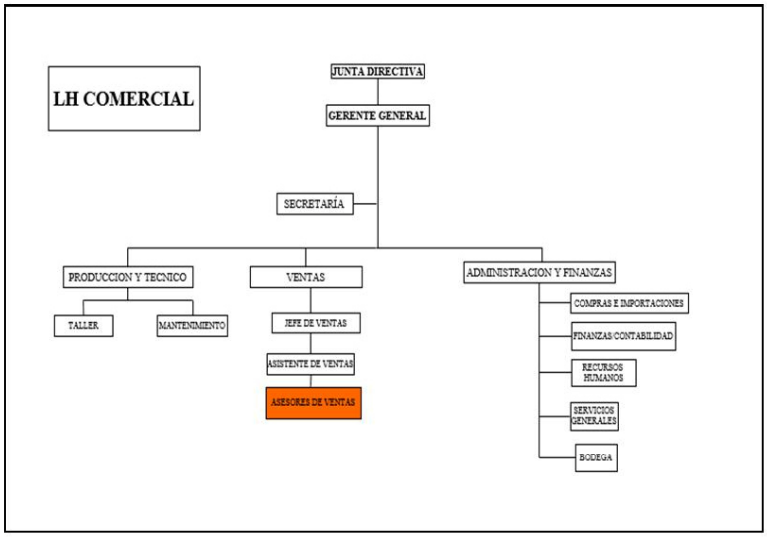
Elaborado por Aprobado por Fecha de elaboración Fecha de vigencia

LH Comercial	**DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS**	
Código: VT005	ASESOR DE VENTAS	HOJA 1 DE 3

DATOS PERSONALES

Nombre del cargo:	Asesor de ventas	**Área:**	Ventas
Salario base:	450	**Número de ocupantes:**	7
Supervisa a :	Ninguno	**Es supervisado por:**	Jefe de ventas

POSICIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA



LH Comercial	**DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS**	
Código: VT005	ASESOR DE VENTAS	HOJA 2 DE 3

OBJETIVO DEL CARGO

Comercializar los productos de la Empresa para satisfacer las necesidades de los clientes en cumplimiento a las planificaciones realizadas por el Jefe de ventas y las políticas gerenciales.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

ACTIVIDADES DEL CARGO

Proformar pedidos
Coordinar la facturación
Gestión administrativa con el departamento de ventas y contabilidad.
Gestión de cobro de cartera.
Visita a clientes dentro y fuera de la ciudad
Elaboración de informe de visitas a clientes
Elaboración y entrega de informe de cobro de clientes al Jefe Financiero-Administrativo
Mantener cartera actualizada de clientes activos, pasivos y potenciales, con sus problemas y soluciones.
Mantener actualizada lista de precios de productos
Coordinar la preparación de muestras para clientes
Actividades de postventa
Realizar otras actividades inherentes a su rol y cumplir con disposiciones gerenciales
Informar al Jefe de Comercialización el avance de convenios
Evaluación de clientes
Mejoramiento continuo, solución de quejas e informes

LH Comercial	**DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS**	
Código: VT005	ASESOR DE VENTAS	HOJA 3 DE 3

ANÁLISIS DEL CARGO

REQUISITOS INTELECTUALES

Instrucción básica	Experiencia necesaria	Iniciativa necesaria
Tecnólogo Superior	4 años	Muy alta

REQUISITOS FÍSICOS

Esfuerzo físico necesario	Concentración visual	Destreza o habilidad
Alta	Media	Media

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

Supervisión de personal	Material o equipos	Dinero, títulos valores o documentos	Contactos internos o externos	Información confidencial
Ninguno	Media	Media	Muy alta	Media

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente de trabajo	Riesgos
Bueno	Medio

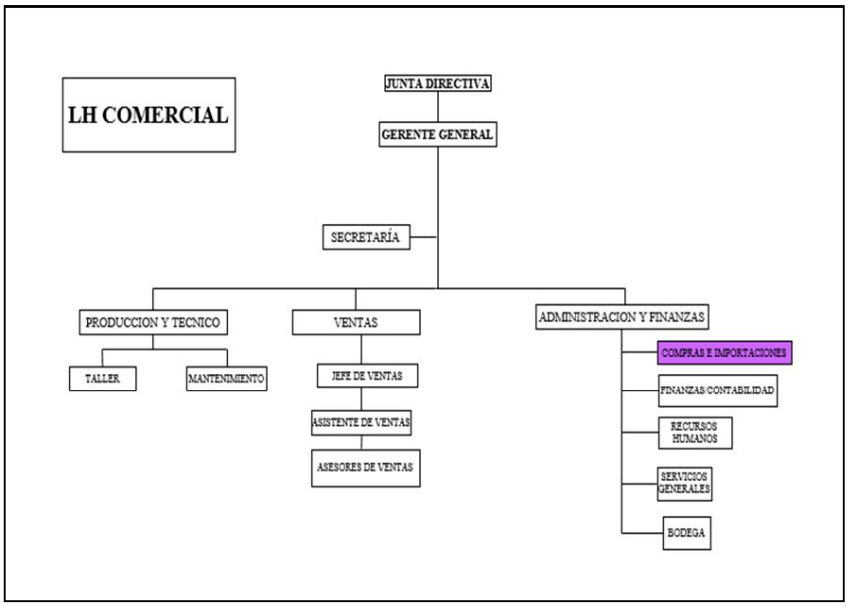
Elaborado por Aprobado por Fecha de elaboración Fecha de vigencia

	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS	
Código: AD006	JEFE DE COMPRAS/IMPORTACIONES	HOJA 1 DE 3

DATOS PERSONALES

Nombre del cargo:	Jefe de compras/importaciones	**Área:**	Administrativa
Salario base:	950	**Número de ocupantes:**	1
Supervisa a :	Ninguno	**Es supervisado por:**	Gerente General

POSICIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA



LH Comercial	**DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS**	
Código: AD006	JEFE DE COMPRAS/IMPORTACIONES	HOJA 2 DE 3

OBJETIVO DEL CARGO

Gestionar la importación de mercancías procedentes de otros países garantizando que los insumos sean enviados por los métodos más convenientes y rentables

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

ACTIVIDADES DEL CARGO

Tramitar los pagos a los proveedores
Envio de documentos para nacionalizar los productos
Dar seguimiento a los Agentes de Aduana
Programar los presupuestos mensuales de pagos al exterior e impuestos a la Aduana
Evaluar a los proveedores de importaciones de los insumos y maquinaria
Supervisar la liquidación de las importaciones
Realizar los trámites de autorizaciones previas: INEN
Entregar oportunamente las facturas de los proveedores

LH Comercial	**DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS**	
Código: AD006	JEFE DE COMPRAS/IMPORTACIONES	HOJA 3 DE 3

ANÁLISIS DEL CARGO

REQUISITOS INTELECTUALES

Instrucción básica	Experiencia necesaria	Iniciativa necesaria
Licenciado	4 años	Muy alta

REQUISITOS FÍSICOS

Esfuerzo físico necesario	Concentración visual	Destreza o habilidad
Baja	Media	Media

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

Supervisión de personal	Material o equipos	Dinero, títulos valores o documentos	Contactos internos o externos	Información confidencial
Ninguna	Media	Media	Alta	Media

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente de trabajo	Riesgos
Bueno	Bajo

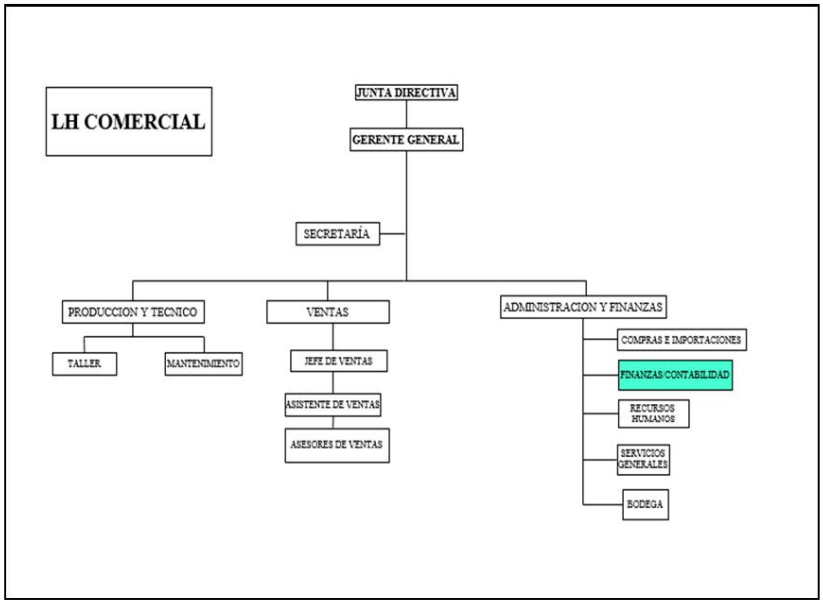
Elaborado por Aprobado por Fecha de elaboración Fecha de vigencia

LH Comercial	**DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS**	
Código: AD007	CONTADOR	HOJA 1 DE 3

DATOS PERSONALES

Nombre del cargo:	Contador	**Área:**	Administrativa
Salario base:	650	**Número de ocupantes:**	1
Supervisa a :	Asistente de contabilidad	**Es supervisado por:**	Gerente General

POSICIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA



LH Comercial	**DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS**	
Código: AD007	CONTADOR	HOJA 2 DE 3

OBJETIVO DEL CARGO

Elaborar los estados contables y conciliaciones requeridos por la organización. Establecer y coordinar la ejecución de las políticas relacionadas con el área contable

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

ACTIVIDADES DEL CARGO

Elaborar estados financieros en fechas requeridas con información oportuna y verídica.
Verificar y depurar cuentas contables.
Revisar reportes de ventas diarias y semanales comparativas con periodos anteriores
Realizar las declaraciones de impuestos
Revisar y firmar conciliaciones bancarias.
Revisar y comparar gastos mensuales
Asignar y supervisar las tareas y actividades del personal de contabilidad
Enviar vía correo electrónico las facturas a los clientes
Manejar el inventario de los insumos
Realizar las jubilaciones de los colaboradores

Comercial	**DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS**	
Código: AD007	CONTADOR	HOJA 3 DE 3

ANÁLISIS DEL CARGO

REQUISITOS INTELECTUALES

Instrucción básica	Experiencia necesaria	Iniciativa necesaria
Ingeniero	≥ 5 años	Muy alta

REQUISITOS FÍSICOS

Esfuerzo físico necesario	Concentración visual	Destreza o habilidad
Baja	Muy alta	Media

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

Supervisión de personal	Material o equipos	Dinero, títulos valores o documentos	Contactos internos o externos	Información confidencial
Toda el área	Baja	Muy alta	Alta	Muy alta

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente de trabajo	Riesgos
Bueno	Bajo

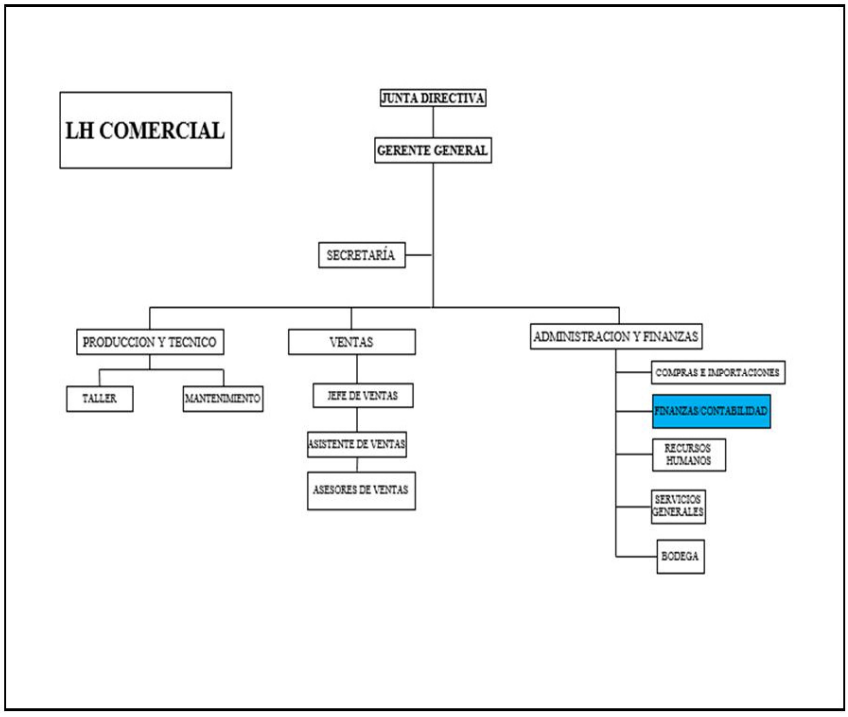
Elaborado por Aprobado por Fecha de elaboración Fecha de vigencia

	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS	
Código: AD008	ASISTENTE CONTABLE	HOJA 1 DE 3

DATOS PERSONALES

Nombre del cargo:	Asistente Contable	**Área:**	Administrativa
Salario base:	400	**Número de ocupantes:**	1
Supervisa a :	Ninguno	**Es supervisado por:**	Contador

POSICIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA



LH Comercial	**DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS**	
Código: AD008	ASISTENTE CONTABLE	HOJA 2 DE 3

OBJETIVO DEL CARGO

Efectuar los asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la empresa

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

ACTIVIDADES DEL CARGO

Recibir, examinar, clasificar, codificar y efectuar el registro contable de documentos.
Revisar y comparar las lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.
Archivar documentos contables para uso y control interno.
Elaborar y verificar relaciones de gastos e ingresos.
Revisar y verificar planillas de retención de impuestos.
Revisar y realizar la codificación de las diferentes cuentas bancarias.
Recibir los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago asignándole el número de comprobante.
Totalizar las cuentas de ingreso y egresos y emite un informe de los resultados.
Participar en la elaboración de inventarios.
Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.

LH Comercial	**DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS**	
Código: AD008	ASISTENTE CONTABLE	HOJA 3 DE 3

ANÁLISIS DEL CARGO

REQUISITOS INTELECTUALES

Instrucción básica	Experiencia necesaria	Iniciativa necesaria
Tecnólogo Superior	3 años	Alta

REQUISITOS FÍSICOS

Esfuerzo físico necesario	Concentración visual	Destreza o habilidad
Muy bajo	Alta	Medio

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

Supervisión de personal	Material o equipos	Dinero, títulos valores o documentos	Contactos internos o externos	Información confidencial
Ninguno	Medio	Alto	Medio	Muy alto

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente de trabajo	Riesgos
Bueno	Bajo

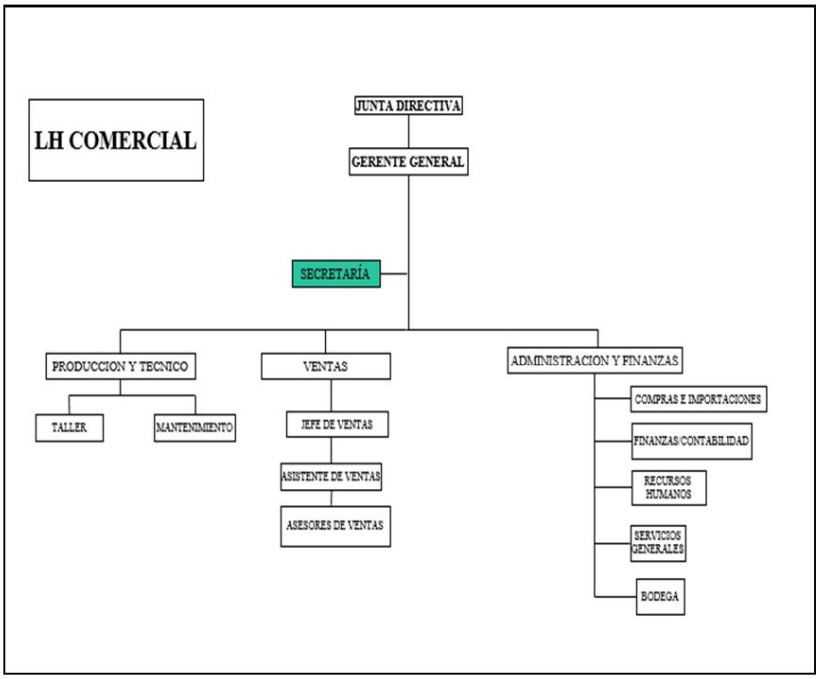
Elaborado por Aprobado por Fecha de elaboración Fecha de vigencia

LH Comercial	**DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS**	
Código: AD009	SECRETARIA/RECEPCIONISTA	HOJA 1 DE 3

DATOS PERSONALES

Nombre del cargo:	Secretaria/recepcionista	**Área:**	Administrativa
Salario base:	450	**Número de ocupantes:**	1
Supervisa a :	Ninguno	**Es supervisado por:**	Gerente General

POSICIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA



LH Comercial	**DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS**	
Código: AD009	SECRETARIA/RECEPCIONISTA	HOJA 2 DE 3

OBJETIVO DEL CARGO

Asistir, informar y colaborar con actividades inherentes a Secretaría, Recepción y atención a dientes para lograr un mejor desenvolvimiento empresarial

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

ACTIVIDADES DEL CARGO

Atender a los clientes y proveedores
Realizar el Tele mercadeo
Recibir y tramitar llamadas
Recibir, registrar y tramitar la documentación
Archivar la documentación
Elaborar los documentos internos y externos
Comunicar y dar seguimiento con clientes sobre envío de mercadería
Colaborar en el registro de ausentismo
Elaborar y recibir la hoja de ruta a mensajería, dar seguimiento e informar novedades
Cumplir con las demás actividades inherentes a su función y a disposiciones gerenciales.
Buscar nuevos clientes de diarios y guías

LH Comercial	**DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS**	
Código: AD009	SECRETARIA/RECEPCIONISTA	HOJA 3 DE 3

ANÁLISIS DEL CARGO

REQUISITOS INTELECTUALES

Instrucción básica	Experiencia necesaria	Iniciativa necesaria
Tecnólogo Superior	3 años	Alta

REQUISITOS FÍSICOS

Esfuerzo físico necesario	Concentración visual	Destreza o habilidad
Media	Media	Baja

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

Supervisión de personal	Material o equipos	Dinero, títulos valores o documentos	Contactos internos o externos	Información confidencial
Ninguno	Media	Media	Alta	Alta

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente de trabajo	Riesgos
Bueno	Bajo

Elaborado por Aprobado por Fecha de elaboración Fecha de vigencia

ANEXO 3: TABLA DE GRADOS

GRADOS

		1	2	3	4	5
REQUISITOS INTELECTUALES	Instrucción básica	Bachiller	Tecnólogo Superior	Licenciado	Ingeniero	Máster
	Experiencia necesaria	≤ 1 año	2 años	3 años	4 años	≥ 5 años
	Iniciativa necesaria	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
REQUISITOS FÍSICOS	Esfuerzo físico necesario Concentración visual Destreza o habilidad	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS	Supervisión de personal	Ninguna	Un subalterno	Dos subalternos	Toda el área	Toda la organización
	Material o equipos Dinero, títulos valores o documentos Contactos internos o externos Información confidencial	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
CONDICIONES DE TRABAJO	Ambiente de trabajo	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Óptimo
	Riesgos	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto

ANEXO 4: TABLA DE VALUACIÓN DE CARGOS

VALUACIÓN

	REQUISITOS INTELECTUALES			REQUISITOS FÍSICOS			RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS					CONDICIONES DE TRABAJO		TOTAL
CARGOS	Instrucción básica	Experiencia necesaria	Iniciativa necesaria	Esfuerzo físico necesario	Concentración visual	Destreza o habilidad	Supervisión de personal	Material o equipos	Dinero, títulos valores o documentos	Contactos internos o externos	Información confidencial	Ambiente de trabajo	Riesgos	
GERENTE GENERAL	4	5	5	2	5	4	5	3	5	5	5	5	1	**54**
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	3	4	4	2	3	3	5	2	2	4	4	5	1	**42**
JEFE DE VENTAS	3	4	5	2	3	3	4	2	3	4	4	5	2	**44**
ASISTENTE DE VENTAS	3	3	4	2	2	3	4	2	2	3	3	4	2	**37**
ASESOR DE VENTAS	2	4	5	4	2	3	1	2	3	5	3	5	3	**42**
JEFE DE COMPRAS/IMPORTACIONES	3	4	5	2	3	3	2	2	2	4	3	5	1	**39**
CONTADOR	4	5	5	1	5	2	4	2	5	3	5	5	2	**48**
ASISTENTE DE CONTABILIDAD	3	3	4	1	4	2	1	2	4	3	5	5	2	**39**
SECRETARIA/RECEPCIONISTA	1	3	4	3	3	1	1	2	3	4	4	5	2	**36**

ANEXO 5: VALUACIÓN DE CARGOS



DESCRIPCIÓN DE CARGOS

CARGO: Gerente General
ÁREA: Administrativa
CÓDIGO: AD001
FECHA: 6 DE MAYO 2015

ÁREA	FACTORES	CONCEPTO	NIVELES				
			1	2	3	4	5
REQUISITOS INTELECTUALES	Instrucción básica	Se refiere a las enseñanzas impartidas a una persona				X	
	Experiencia necesaria	Se refiere a la enseñanza que se adquiere con la práctica					X
	Iniciativa necesaria	Consiste en la predisposición a emprender acciones					X
REQUISITOS FÍSICOS	Esfuerzo físico necesario	Se refiere a los movimientos frecuentes rápidos y repetitivos		X			
	Concentración visual	Consiste en centrar voluntariamente la atención sobre un objetivo					X
	Destreza o habilidad	Capacidad que tiene una persona para realizar una determinada actividad				X	
RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS	Supervisión de personal	Se refiere a vigilar a los trabajadores de tal manera que hagan su trabajo correctamente					X
	Material o equipos	Se refieren a los elementos que son necesarios para llevar a cabo una actividad			X		
	Dinero, títulos valores o documentos	Son los recursos que una empresa posee para cumplir con sus actividades					X
	Contactos internos o externos	Se refiere a las personas que están en constante relación con la empresa					X
	Información confidencial	Se refiere a la información que solamente personal autorizado está obligado a manejar y no debe ser comentada con nadie					X
CONDICIONES DE TRABAJO	Ambiente de trabajo	Se refiere al entorno en el que se desenvuelven los trabajadores dentro de la empresa					X
	Riesgos	Vulnerabilidad ante un peligro que se pueda presentar dentro de la empresa			X		



DESCRIPCIÓN DE CARGOS

CARGO:	Jefe de Recursos Humanos	**CÓDIGO**: AD002	
ÁREA:	Administrativa	**FECHA**: 6 DE MAYO 2015	

ÁREA	FACTORES	DESCRIPCIÓN	NIVELES				
			1	2	3	4	5
REQUISITOS INTELECTUALES	Instrucción básica	Se refiere a las enseñanzas impartidas a una persona			X		
	Experiencia necesaria	Se refiere a la enseñanza que se adquiere con la práctica				X	
	Iniciativa necesaria	Consiste en la predisposición a emprender acciones				X	
REQUISITOS FÍSICOS	Esfuerzo físico necesario	Se refiere a los movimientos frecuentes rápidos y repetitivos		X			
	Concentración visual	Consiste en centrar voluntariamente la atención sobre un objetivo			X		
	Destreza o habilidad	Capacidad que tiene una persona para realizar una determinada actividad				X	
RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS	Supervisión de personal	Se refiere a vigilar a los trabajadores de tal manera que hagan su trabajo correctamente					X
	Material o equipos	Se refieren a los elementos que son necesarios para llevar a cabo una actividad		X			
	Dinero, títulos valores o documentos	Son los recursos que una empresa posee para cumplir con sus actividades			X		
	Contactos internos o externos	Se refiere a las personas que están en constante relación con la empresa				X	
	Información confidencial	Se refiere a la información que solamente personal autorizado está obligado a manejar y no debe ser comentada con nadie				X	
CONDICIONES DE TRABAJO	Ambiente de trabajo	Se refiere al entorno en el que se desenvuelven los trabajadores dentro de la empresa				X	
	Riesgos	Vulnerabilidad ante un peligro que se pueda presentar dentro de la empresa		X			

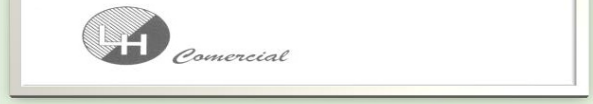


DESCRIPCIÓN DE CARGOS

CARGO: Jefe de Ventas
ÁREA: Ventas

CÓDIGO: VT003
FECHA: 6 DE MAYO 2015

ÁREA	FACTORES	DESCRIPCIÓN	NIVELES				
			1	2	3	4	5
REQUISITOS INTELECTUALES	Instrucción básica	Se refiere a las enseñanzas impartidas a una persona			X		
	Experiencia necesaria	Se refiere a la enseñanza que se adquiere con la práctica				X	
	Iniciativa necesaria	Consiste en la predisposición a emprender acciones					X
REQUISITOS FÍSICOS	Esfuerzo físico necesario	Se refiere a los movimientos frecuentes rápidos y repetitivos		X			
	Concentración visual	Consiste en centrar voluntariamente la atención sobre un objetivo			X		
	Destreza o habilidad	Capacidad que tiene una persona para realizar una determinada actividad			X		
RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS	Supervisión de personal	Se refiere a vigilar a los trabajadores de tal manera que hagan su trabajo correctamente				X	
	Material o equipos	Se refieren a los elementos que son necesarios para llevar a cabo una actividad		X			
	Dinero, títulos valores o documentos	Son los recursos que una empresa posee para cumplir con sus actividades				X	
	Contactos internos o externos	Se refiere a las personas que están en constante relación con la empresa				X	
	Información confidencial	Se refiere a la información que solamente personal autorizado está obligado a manejar y no debe ser comentada con nadie				X	
CONDICIONES DE TRABAJO	Ambiente de trabajo	Se refiere al entorno en el que se desenvuelven los trabajadores dentro de la empresa				X	
	Riesgos	Vulnerabilidad ante un peligro que se pueda presentar dentro de la empresa		X			



DESCRIPCIÓN DE CARGOS

CARGO:	Asistente de ventas	**CÓDIGO**: VT004					
ÁREA:	Ventas	**FECHA**: 6 DE MAYO 2015					
ÁREA	**FACTORES**	**DESCRIPCIÓN**	**NIVELES**				
			1	**2**	**3**	**4**	**5**
REQUISITOS INTELECTUALES	Instrucción básica	Se refiere a las enseñanzas impartidas a una persona			X		
	Experiencia necesaria	Se refiere a la enseñanza que se adquiere con la práctica			X		
	Iniciativa necesaria	Consiste en la predisposición a emprender acciones				X	
REQUISITOS FÍSICOS	Esfuerzo físico necesario	Se refiere a los movimientos frecuentes rápidos y repetitivos		X			
	Concentración visual	Consiste en centrar voluntariamente la atención sobre un objetivo		X			
	Destreza o habilidad	Capacidad que tiene una persona para realizar una determinada actividad			X		
RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS	Supervisión de personal	Se refiere a vigilar a los trabajadores de tal manera que hagan su trabajo correctamente	X				
	Material o equipos	Se refieren a los elementos que son necesarios para llevar a cabo una actividad		X			
	Dinero, títulos valores o documentos	Son los recursos que una empresa posee para cumplir con sus actividades		X			
	Contactos internos o externos	Se refiere a las personas que están en constante relación con la empresa				X	
	Información confidencial	Se refiere a la información que solamente personal autorizado está obligado a manejar y no debe ser comentada con nadie				X	
CONDICIONES DE TRABAJO	Ambiente de trabajo	Se refiere al entorno en el que se desenvuelven los trabajadores dentro de la empresa				X	
	Riesgos	Vulnerabilidad ante un peligro que se pueda presentar dentro de la empresa		X			



DESCRIPCIÓN DE CARGOS

CARGO: Asesor de ventas
ÁREA: Ventas

CÓDIGO: VT005
FECHA: 6 DE MAYO 2015

ÁREA	FACTORES	DESCRIPCIÓN	NIVELES				
			1	2	3	4	5
REQUISITOS INTELECTUALES	Instrucción básica	Se refiere a las enseñanzas impartidas a una persona		X			
	Experiencia necesaria	Se refiere a la enseñanza que se adquiere con la práctica				X	
	Iniciativa necesaria	Consiste en la predisposición a emprender acciones					X
REQUISITOS FÍSICOS	Esfuerzo físico necesario	Se refiere a los movimientos frecuentes rápidos y repetitivos				X	
	Concentración visual	Consiste en centrar voluntariamente la atención sobre un objetivo			X		
	Destreza o habilidad	Capacidad que tiene una persona para realizar una determinada actividad			X		
RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS	Supervisión de personal	Se refiere a vigilar a los trabajadores de tal manera que hagan su trabajo correctamente	X				
	Material o equipos	Se refieren a los elementos que son necesarios para llevar a cabo una actividad			X		
	Dinero, títulos valores o documentos	Son los recursos que una empresa posee para cumplir con sus actividades			X		
	Contactos internos o externos	Se refiere a las personas que están en constante relación con la empresa					X
	Información confidencial	Se refiere a la información que solamente personal autorizado está obligado a manejar y no debe ser comentada con nadie			X		
CONDICIONES DE TRABAJO	Ambiente de trabajo	Se refiere al entorno en el que se desenvuelven los trabajadores dentro de la empresa				X	
	Riesgos	Vulnerabilidad ante un peligro que se pueda presentar dentro de la empresa			X		



DESCRIPCIÓN DE CARGOS

CARGO:	Jefe de compras/importaciones	**CÓDIGO:** AD006	
ÁREA:	Administrativa	**FECHA:** 6 DE MAYO 2015	

ÁREA	FACTORES	DESCRIPCIÓN	NIVELES				
			1	2	3	4	5
REQUISITOS INTELECTUALES	Instrucción básica	Se refiere a las enseñanzas impartidas a una persona			X		
	Experiencia necesaria	Se refiere a la enseñanza que se adquiere con la práctica				X	
	Iniciativa necesaria	Consiste en la predisposición a emprender acciones					X
REQUISITOS FÍSICOS	Esfuerzo físico necesario	Se refiere a los movimientos frecuentes rápidos y repetitivos		X			
	Concentración visual	Consiste en centrar voluntariamente la atención sobre un objetivo			X		
	Destreza o habilidad	Capacidad que tiene una persona para realizar una determinada actividad			X		
RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS	Supervisión de personal	Se refiere a vigilar a los trabajadores de tal manera que hagan su trabajo correctamente		X			
	Material o equipos	Se refieren a los elementos que son necesarios para llevar a cabo una actividad			X		
	Dinero, títulos valores o documentos	Son los recursos que una empresa posee para cumplir con sus actividades			X		
	Contactos internos o externos	Se refiere a las personas que están en constante relación con la empresa				X	
	Información confidencial	Se refiere a la información que solamente personal autorizado está obligado a manejar y no debe ser comentada con nadie			X		
CONDICIONES DE TRABAJO	Ambiente de trabajo	Se refiere al entorno en el que se desenvuelven los trabajadores dentro de la empresa				X	
	Riesgos	Vulnerabilidad ante un peligro que se pueda presentar dentro de la empresa		X			



DESCRIPCIÓN DE CARGOS

CARGO: Contador
ÁREA: Administrativa

CÓDIGO: AD007
FECHA: 6 DE MAYO 2015

ÁREA	FACTORES	DESCRIPCIÓN	NIVELES				
			1	2	3	4	5
REQUISITOS INTELECTUALES	Instrucción básica	Se refiere a las enseñanzas impartidas a una persona				X	
	Experiencia necesaria	Se refiere a la enseñanza que se adquiere con la práctica					X
	Iniciativa necesaria	Consiste en la predisposición a emprender acciones					X
REQUISITOS FÍSICOS	Esfuerzo físico necesario	Se refiere a los movimientos frecuentes rápidos y repetitivos		X			
	Concentración visual	Consiste en centrar voluntariamente la atención sobre un objetivo					X
	Destreza o habilidad	Capacidad que tiene una persona para realizar una determinada actividad			X		
RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS	Supervisión de personal	Se refiere a vigilar a los trabajadores de tal manera que hagan su trabajo correctamente				X	
	Material o equipos	Se refieren a los elementos que son necesarios para llevar a cabo una actividad		X			
	Dinero, títulos valores o documentos	Son los recursos que una empresa posee para cumplir con sus actividades					X
	Contactos internos o externos	Se refiere a las personas que están en constante relación con la empresa				X	
	Información confidencial	Se refiere a la información que solamente personal autorizado está obligado a manejar y no debe ser comentada con nadie					X
CONDICIONES DE TRABAJO	Ambiente de trabajo	Se refiere al entorno en el que se desenvuelven los trabajadores dentro de la empresa				X	
	Riesgos	Vulnerabilidad ante un peligro que se pueda presentar dentro de la empresa		X			



DESCRIPCIÓN DE CARGOS

CARGO:	Asistente contable	**CÓDIGO:** AD008					
ÁREA:	Administrativa	**FECHA:** 6 DE MAYO 2015					
ÁREA	**FACTORES**	**DESCRIPCIÓN**	**NIVELES**				
			1	**2**	**3**	**4**	**5**
REQUISITOS INTELECTUALES	Instrucción básica	Se refiere a las enseñanzas impartidas a una persona		X			
	Experiencia necesaria	Se refiere a la enseñanza que se adquiere con la práctica			X		
	Iniciativa necesaria	Consiste en la predisposición a emprender acciones				X	
REQUISITOS FÍSICOS	Esfuerzo físico necesario	Se refiere a los movimientos frecuentes rápidos y repetitivos	X				
	Concentración visual	Consiste en centrar voluntariamente la atención sobre un objetivo				X	
	Destreza o habilidad	Capacidad que tiene una persona para realizar una determinada actividad			X		
RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS	Supervisión de personal	Se refiere a vigilar a los trabajadores de tal manera que hagan su trabajo correctamente	X				
	Material o equipos	Se refieren a los elementos que son necesarios para llevar a cabo una actividad			X		
	Dinero, títulos valores o documentos	Son los recursos que una empresa posee para cumplir con sus actividades				X	
	Contactos internos o externos	Se refiere a las personas que están en constante relación con la empresa			X		
	Información confidencial	Se refiere a la información que solamente personal autorizado está obligado a manejar y no debe ser comentada con nadie					X
CONDICIONES DE TRABAJO	Ambiente de trabajo	Se refiere al entorno en el que se desenvuelven los trabajadores dentro de la empresa				X	
	Riesgos	Vulnerabilidad ante un peligro que se pueda presentar dentro de la empresa		X			



DESCRIPCIÓN DE CARGOS

CARGO:	Secretaria/recepcionista	**CÓDIGO:** AD009	
ÁREA:	Administrativa	**FECHA**: 6 DE MAYO 2015	

ÁREA	FACTORES	DESCRIPCIÓN	NIVELES				
			1	2	3	4	5
REQUISITOS INTELECTUALES	Instrucción básica	Se refiere a las enseñanzas impartidas a una persona	X				
	Experiencia necesaria	Se refiere a la enseñanza que se adquiere con la práctica			X		
	Iniciativa necesaria	Consiste en la predisposición a emprender acciones				X	
REQUISITOS FÍSICOS	Esfuerzo físico necesario	Se refiere a los movimientos frecuentes rápidos y repetitivos			X		
	Concentración visual	Consiste en centrar voluntariamente la atención sobre un objetivo			X		
	Destreza o habilidad	Capacidad que tiene una persona para realizar una determinada actividad		X			
RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS	Supervisión de personal	Se refiere a vigilar a los trabajadores de tal manera que hagan su trabajo correctamente	X				
	Material o equipos	Se refieren a los elementos que son necesarios para llevar a cabo una actividad		X			
	Dinero, títulos valores o documentos	Son los recursos que una empresa posee para cumplir con sus actividades			X		
	Contactos internos o externos	Se refiere a las personas que están en constante relación con la empresa				X	
	Información confidencial	Se refiere a la información que solamente personal autorizado está obligado a manejar y no debe ser comentada con nadie				X	
CONDICIONES DE TRABAJO	Ambiente de trabajo	Se refiere al entorno en el que se desenvuelven los trabajadores dentro de la empresa				X	
	Riesgos	Vulnerabilidad ante un peligro que se pueda presentar dentro de la empresa		X			

MODELOS

MODELO 1: DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS

LH Comercial	**DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS**	
Código:		HOJA 1 DE 3

DATOS PERSONALES

Nombre del cargo:		**Área:**	
Salario base:		**Número de ocupantes:**	
Supervisa a :		**Es supervisado por:**	

POSICIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA

LH Comercial	**DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS**	
Código:		HOJA 2 DE 3

OBJETIVO DEL CARGO

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

ACTIVIDADES DEL CARGO

LH Comercial	**DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS**	
Código:		HOJA 3 DE 3

ANÁLISIS DEL CARGO

REQUISITOS INTELECTUALES

Instrucción básica	Experiencia necesaria	Iniciativa necesaria

REQUISITOS FÍSICOS

Esfuerzo físico necesario	Concentración visual	Destreza o habilidad

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

Supervisión de personal	Material o equipos	Dinero, títulos valores o documentos	Contactos internos o externos	Información confidencial

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente de trabajo	Riesgos

Elaborado por Aprobado por Fecha de elaboración Fecha de vigencia

MODELO 2: TABLA DE VALUACIÓN DE CARGOS

VALUACIÓN

	REQUISITOS INTELECTUALES			REQUISITOS FÍSICOS			RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS					CONDICIONES DE TRABAJO		TOTAL
CARGOS	Instrucción básica	Experiencia necesaria	Iniciativa necesaria	Esfuerzo físico necesario	Concentración visual	Destreza o habilidad	Supervisión de personal	Material o equipos	Dinero, títulos valores o documentos	Contactos internos o externos	Información confidencial	Ambiente de trabajo	Riesgos	

MODELO 3: VALUACIÓN DE CARGOS



DESCRIPCIÓN DE CARGOS

CARGO: **CÓDIGO:**
ÁREA: **FECHA:**

ÁREA	FACTORES	CONCEPTO	NIVELES				
			1	2	3	4	5
REQUISITOS INTELECTUALES	Instrucción básica	Se refiere a las enseñanzas impartidas a una persona					
	Experiencia necesaria	Se refiere a la enseñanza que se adquiere con la práctica					
	Iniciativa necesaria	Consiste en la predisposición a emprender acciones					
REQUISITOS FÍSICOS	Esfuerzo físico necesario	Se refiere a los movimientos frecuentes rápidos y repetitivos					
	Concentración visual	Consiste en centrar voluntariamente la atención sobre un objetivo					
	Destreza o habilidad	Capacidad que tiene una persona para realizar una determinada actividad					
RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS	Supervisión de personal	Se refiere a vigilar a los trabajadores de tal manera que hagan su trabajo correctamente					
	Material o equipos	Se refieren a los elementos que son necesarios para llevar a cabo una actividad					
	Dinero, títulos valores o documentos	Son los recursos que una empresa posee para cumplir con sus actividades					
	Contactos internos o externos	Se refiere a las personas que están en constante relación con la empresa					
	Información confidencial	Se refiere a la información que solamente personal autorizado está obligado a manejar y no debe ser comentada con nadie					
CONDICIONES DE TRABAJO	Ambiente de trabajo	Se refiere al entorno en el que se desenvuelven los trabajadores dentro de la empresa					
	Riesgos	Vulnerabilidad ante un peligro que se pueda presentar dentro de la empresa					