

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS Y ESCALAFÓN
SALARIAL. CASO: INDUSTRIA DE CALZADO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL CON MENCIÓN
EN PRODUCTIVIDAD**

MARÍA DANIELA VÁZQUEZ ORDÓÑEZ

DIRECTORA: ING. GENOVEVA ZAMORA M. MBA.

QUITO, DIC IEMBRE 2015

DIRECTORA:

Ing. Genoveva Zamora M. MBA

INFORMANTES:

Ing. Lilia Terán

Ing. Jorge Altamirano

DEDICATORIA

A mi padre, quien siempre me enseñó a confiar en mí misma y dar lo mejor de mí, a jamás darme por vencida y siempre salir adelante.

A mi madre, que con su ejemplo me ha demostrado la importancia del crecimiento profesional, la satisfacción que viene de ella y que todo sacrificio tiene su recompensa.

A mi abuelo Rubén y abuela Eugenia, que siempre estuvieron pendientes de mí y dispuestos a ayudarme con los obstáculos que se me presentaron en este camino. Aunque ya no se encuentren con nosotros sé que están orgullosos de mí por haber culminado esta etapa de mi vida.

A mis abuelos Miguel y Nancy, mis tías Nancy, Verónica y Francisca por su apoyo y tiempo dedicado a Matías para yo poder concluir mis estudios.

A mi novio Pablo y mi hijo Matías, por su apoyo y amor incondicional y por darme la fuerza para poder concluir exitosamente esta etapa de mi vida.

Daniela

AGRADECIMIENTO

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y a los Docentes que me brindaron los conocimientos necesarios para poder desarrollarme en el mundo profesional. Gracias por su apoyo, su tiempo e interés en mi formación académica.

Daniela

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1. DESCRIPCIÓN SITUACIONAL DE INDUSTRIA DE CALZADO, 2

- 1.1 ANTECEDENTES, 2
 - 1.1.1 Misión, 2**
 - 1.1.2 Visión, 3**
 - 1.1.3 Objetivos de Calidad, 3**
 - 1.1.4 Valores corporativos, 3**
 - 1.1.5 Política de calidad, 4**
- 1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, 4
- 1.3 ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, 9
 - 1.3.1 Proceso de Selección, 9**
 - 1.3.2 Proceso de Contratación, 10**
 - 1.3.3 Proceso de Inducción, 11**
 - 1.3.4 Proceso de Nómina, 11**
- 1.4 DESCRIPCIÓN DE ÁREAS Y CARGOS EXISTENTES, 12

2. MARCO TEÓRICO, 18

- 2.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, 18
- 2.2 MÉTODOS DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS, 20
- 2.3 MÉTODOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS, 26
 - 2.3.1 Introducción, 26**
 - 2.3.2 Métodos tradicionales para la evaluación de puestos, 26**
 - 2.3.2.1 Método de escalafón simple, 27
 - 2.3.2.2 Método de categorías previamente determinadas, 28
 - 2.3.2.3 Método de comparación de factores, 29
 - 2.3.2.4 Métodos de evaluación con puntos, 30
- 2.4 NORMATIVA LEGAL RELACIONADA CON LAS RESPONSABILIDADES DEL EMPLEADOR Y EMPLEADO, 31
- 2.5 PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO, 34
 - 2.5.1 Terminología, 34**
 - 2.5.2 Fases del estudio, 34**
 - 2.5.2.1 Determinación del problema, 34
 - 2.5.2.2 Justificación de la necesidad del estudio, 35
 - 2.5.2.3 Conformación del comité de valoración de puestos, 35
 - 2.5.2.4 Identificación de puestos, 35
 - 2.5.2.5 Selección de método, 35
 - 2.5.2.6 Elaboración de presupuesto, 36

2.5.2.7 Creación de calendario, 36

2.5.2.8 Creación del manual, 36

3. CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO, 37

3.1 ORGANIGRAMA FUNCIONAL, 37

3.2 SELECCIÓN DE MÉTODO, 39

3.3 DESARROLLO DEL ESTUDIO, 39

3.3.1 Planteamiento del problema, 39

3.3.2 Justificación de la necesidad del estudio, 39

3.3.3 Conformación del Comité de valoración de puestos, 40

3.3.4 Identificación de puestos, 40

3.3.5 Elaboración de presupuesto, 43

3.3.6 Creación de calendario, 43

3.3.7 Objetivos, 45

3.3.8 Sistema de Valoración, 45

3.3.9 Descripción de Factores, Subfactores, y Establecimiento de Grados y Puntos, 45

3.3.10 Fijación de Puntos para cada cargo, 46

3.3.11 Cuadro de Valoración y Categorización de Puestos, 46

3.3.12 Determinación de Rangos, 47

3.3.13 Reclasificación de Puestos, 48

3.3.14 Elaboración de Escala Salarial, 48

3.3.15 Curva Salarial, 48

3.3.16 Descripción de funciones de los puestos de trabajo, 54

4. MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS Y ESCALAFÓN SALARIAL, 55

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 59

5.1 CONCLUSIONES, 59

5.2 RECOMENDACIONES, 61

BIBLIOGRAFÍA, 63

ANEXOS, 65

ANEXO 1, 66

ANEXO 2, 67

ANEXO 3, 68

ANEXO 4, 69

RESUMEN EJECUTIVO

El área de Recursos Humanos cada vez toma más importancia dentro de las empresas. Los colaboradores son el motor principal para el funcionamiento de las compañías y por eso deben ser considerados como una prioridad. La responsabilidad que es asignada, los riesgos laborales, el nivel de estudios, las horas de trabajo entre otros deben ser considerados para cada uno de los cargos de la empresa y la asignación de una remuneración justa.

Industria de Calzado actualmente no dispone de un manual de clasificación de puestos o escalafón salarial, lo que dificulta ciertos procesos dentro de la empresa y genera descontentos entre los trabajadores.

El presente estudio tiene como objetivo facilitar la asignación de los salarios a los colaboradores según su puesto de trabajo, para lo cual se consideraron varios factores para la valoración de cada uno de los puestos de trabajo, asignado un salario basado en la puntuación obtenida.

INTRODUCCIÓN

La industria de calzado es cada vez más grande y dentro de ésta, el elemento más importante, son los colaboradores, que deben ser valorados de la misma manera. El valor que tiene cada uno de los colaboradores dentro la empresa está dado por sus responsabilidades, funciones que deben realizar, condiciones de trabajo, entre otros. Cada uno de estos elementos tiene un nivel de importancia distinto, es por esto que cada uno de los colaboradores recibe una remuneración diferente.

El valor o la remuneración asignada a cada uno de los trabajadores de la empresa, debe estar basada en varios elementos que con fundamentos reflejen un resultado. Existen varias herramientas para la valoración de puestos, en este caso se utilizó el método de Merrill Lott, valuación con puntos. Mediante este método se puede realizar una valoración cualitativa y cuantitativa, este método es el más utilizado en todo el mundo, el mismo compara los factores de evaluación con los puntos y de esta manera se asigna un valor económico a cada uno de los puestos de trabajo.

Al contar con esta valiosa herramienta, el departamento de Recursos Humanos puede realizar sus tareas de manera eficiente mejorando el clima laboral de la empresa y así aumentando la productividad.

1. DESCRIPCIÓN SITUACIONAL DE INDUSTRIA DE CALZADO

1.1 ANTECEDENTES

Industria de Calzado nace en Agosto de 1974, en la ciudad de Quito.

Durante los años de 1974 y 1975 se consolida la parte legal, importaciones, instalaciones de maquinaria, capacitación de personal y, de esta manera se introduce al mercado ecuatoriano una marca reconocida en calzado escolar.

Al pasar del tiempo las ventas incrementan al igual que la producción, infraestructura y personal, y salen al mercado las líneas casual, industrial y sport.

A continuación se registra la información del direccionamiento estratégico y de calidad del que dispone al momento la empresa. (Lizano, 2014)

1.1.1 Misión

Fabricar y comercializar calzado de calidad, brindado servicios eficientes a distribuidores y proveedores. Rentabilidad a los accionistas y bienestar a los trabajadores, optimizando los recursos humanos, tecnológicos y financieros; contribuyendo al desarrollo sostenido de la empresa y del sector (Lizano, 2014)

1.1.2 Visión

“Empresa líder en la producción y comercialización de calzado; con calidad, excelencia y precio que satisfaga las expectativas del consumidor en Ecuador y mercados internacionales, brindando prosperidad a accionistas, trabajadores, distribuidores y proveedores”.

(Lizano, 2014)

1.1.3 Objetivos de Calidad

- Crear dos líneas nuevas en el año.
- Alcanzar un crecimiento mínimo del 10% anual de ventas
- Mantener un Rango de Costo de Ventas máximo del 65% en relación a las ventas del año anterior
- Mantener a menos un 60% la percepción de clientes en el nivel MUY BUENO en cada campaña escolar
- Alcanzar anualmente entre satisfactorio a excelente en capacitación

(Lizano, 2014)

1.1.4 Valores corporativos

- Eficiencia
- Calidad
- Compromiso

- Trabajo en equipo
- Prosperidad

La organización realiza los trabajos con eficiencia y calidad, para lo cual se requiere alcanzar el compromiso y trabajo en equipo, para conseguir la prosperidad de la empresa y de las personas. (Lizano, 2014)

1.1.5 Política de calidad

“Ofrecer calzado de calidad certificada, reconocido por su durabilidad y diseño; con cumplimiento de leyes, procedimientos y estándares de gestión nacionales e internacionales que aseguren un mejoramiento continuo. Para lograrlo contamos con un recurso humano proactivo, competente y comprometido con objetivos de calidad avanzada” (Lizano, 2014)

1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El personal de la empresa se divide en dos categorías principales, planta con un 80% del personal, administrativa y ventas con el 20% restante.

La estructura organizacional de la empresa según el organigrama estructural actual es la siguiente:

- Administrativa
 - Gerencia General
 - Jefe de Seguridad Industrial
 - Jefe de Control de Calidad
 - Asistente de Control de Calidad
 - Revisores
 - Jefe de Recursos Humanos
 - Asistente de Recursos Humanos
 - Trabajadora Social
 - Médico
 - Coordinador de Trámites
 - Recepción
 - Gerencia Administrativa
 - Ayudante de Trámites
 - Ayudante de Limpieza
 - Asistente de Crédito
 - Jefe de Sistemas
 - Asistente de Sistemas
 - Contador General
 - Asistente Contable
 - Gerente de Producción
 - Jefe de Logística
 - Ayudante de Logística

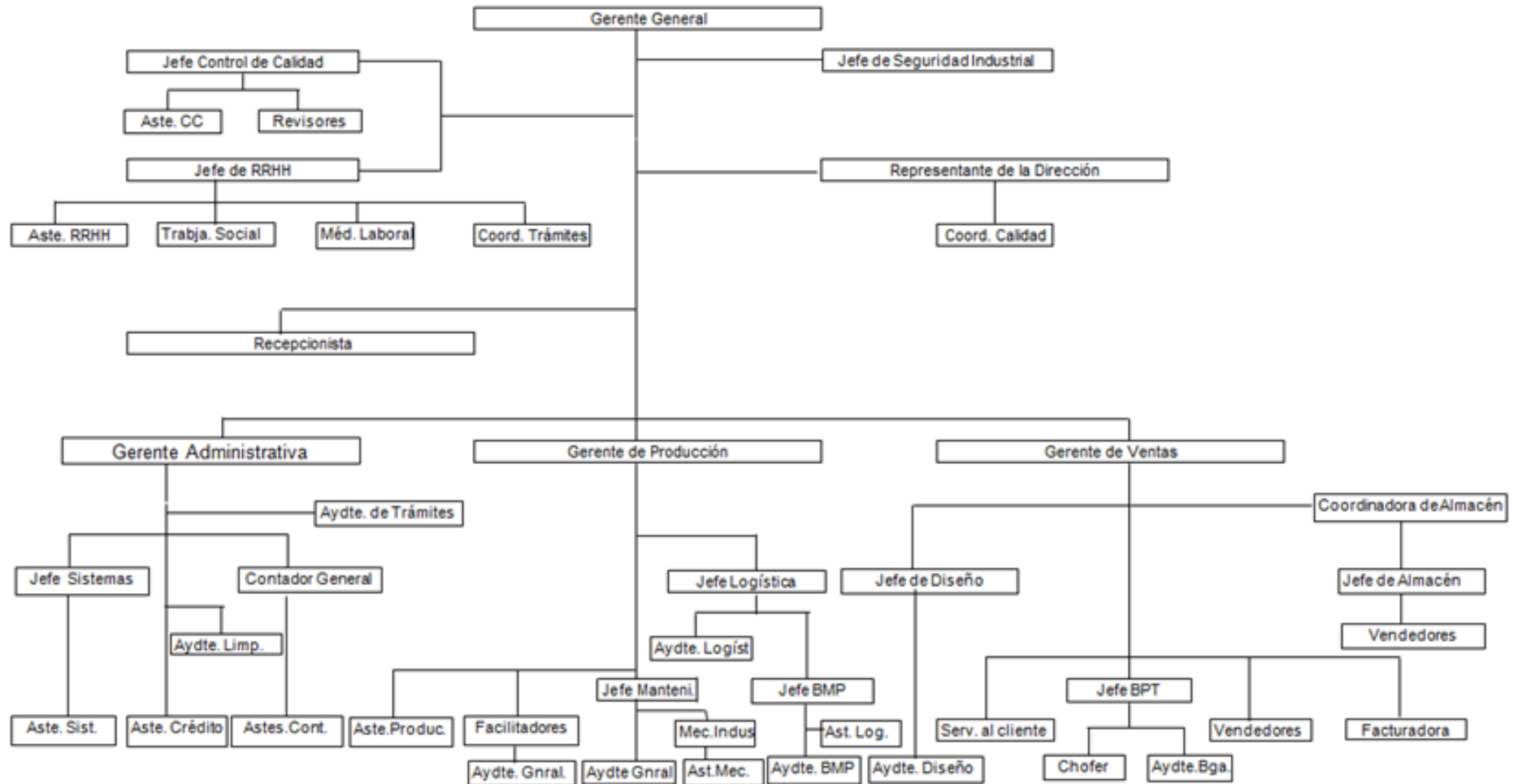
- Jefe de BMP
 - Ayudante BMP
 - Asistente Logística
- Jefe de Mantenimiento
 - Mecánico
 - Asistente de Mecánico
 - Ayudante General
- Facilitadores
 - Ayudante General
- Asistente de Producción
- Gerente de ventas
 - Coordinador de Almacén
 - Jefe de almacén
 - Vendedores
 - Facturación
 - Vendedores
 - Jefe BPT
 - Chofer
 - Ayudante de bodega
 - Servicio al Cliente
 - Jefe de Diseño
 - Ayudante de Diseño

Constituyen los niveles relevantes de la organización: Gerencia General, Gerencia Administrativa, Gerencia de Ventas, Gerencia de Producción, Logística y Jefatura de Recursos Humanos. (Lizano, 2014)

En la figura No. 1 se muestra la estructura organizacional mediante el organigrama estructural vigente.

Figura No. 1

Organigrama Estructural



Fuente: Recursos Humanos, Empresa de Calzado 2014

Elaborado por: Daniela Vásquez

1.3 ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

La presente disertación tiene como objetivo general elaborar el manual de clasificación de puestos y escalafón salarial para Industria de Calzado, por tanto el estudio parte de la actual estructura funcional de que dispone este departamento, que será analizada para que se cumpla con el objetivo general del estudio.

La Jefatura de Recursos Humanos es responsable de seleccionar, controlar y mantener personal competente y comprometido con la política de calidad, proporcionando para ello la capacitación apropiada.

El alcance de esta jefatura se centra en cuatro procesos principales, Selección, Contratación, Inducción y Nómina. (Ver Anexo 1, 2, 3 y 4) (Lizano, 2014)

1.3.1 Proceso de Selección

El proceso de selección inicia al momento en el que se solicita personal de una de las áreas existentes en la compañía.

Al haber recibido la solicitud de personal se procede a buscar los posibles candidatos. La búsqueda del nuevo personal se lo realiza utilizando diferentes métodos según el perfil solicitado, ya sea un reclutamiento interno o externo. La empresa en su gran mayoría realiza reclutamiento externo, la rotación de personal dentro de la misma es casi nula.

Al tener a los posibles candidatos se procede a la verificación de los datos dados por los aspirantes a la vacante existente, la verificación de datos se lo hace en su gran mayoría con llamadas a los números presentados en la hoja de vida. En caso de haber pasado el primer filtro se procede a contactar al candidato y realizar una entrevista. Después de haber pasado la entrevista se continúa con una serie de exámenes físicos, psicológicos y médicos.

Si el candidato aprueba los exámenes se procede a entregar la lista de requisitos para contratación y se espera la respuesta por parte del encargado del proceso de contratación para el ingreso del nuevo colaborador, el cual es presentado ante el jefe del área solicitante para la inducción de su puesto de trabajo.

Las personas encargadas de este proceso son la Trabajadora Social y la Jefe de Recursos Humanos. (Lizano, 2014)

El diagrama del proceso se observa en el Anexo No.1

1.3.2 Proceso de Contratación

Dentro del proceso de contratación el asistente de Recursos Humanos reciben los documentos del nuevo colaborador y se realiza la apertura de una carpeta que contiene toda la información del mismo.

Se procede a la elaboración del contrato de trabajo el cual se lo verifica y envía al Ministerio de Relaciones Laborables para que este sea legalizado. La

persona encargada de la elaboración del contrato es la Jefe de Recursos Humanos.

El contrato se lo archiva después de haber sido legalizado y se ingresa al sistema de Administración de Personal. (Lizano, 2014)

El diagrama del proceso se observa en el Anexo No.2

1.3.3 Proceso de Inducción

La inducción del nuevo personal lo realiza el asistente de recursos humanos y el jefe de área en donde se incorpora el nuevo colaborador.

El área de recursos humanos presenta al nuevo integrante de la compañía ante el departamento y el jefe de área se encarga de explicar al colaborador sus funciones, responsabilidades y su puesto de trabajo. (Lizano, 2014)

El diagrama del proceso se observa en el Anexo No.3

1.3.4 Proceso de Nómina

El proceso de nómina inicia con la revisión de los haberes y descuentos a cancelarse dentro del período, tanto fijos como variables.

Se inicia con la elaboración de los reportes de alimentación los cuales son enviados al departamento de Contabilidad y posteriormente archivados.

Los reportes de sobretiempos son a su vez elaborados y archivados por el departamento de RRHH, siguiendo con la elaboración de la nómina la cual se imprime una copia la cual es revisada y aprobada. La elaboración de nómina la realiza la Jefe de Recursos Humanos y la aprobación de la misma es ejecutada por el departamento de contabilidad. (Humanos, 2014)

El diagrama del proceso se observa en el Anexo No.4

1.4 DESCRIPCIÓN DE ÁREAS Y CARGOS EXISTENTES

Actualmente la organización cuenta con quince áreas y sesenta y tres cargos divididos entre cargos administrativos y de planta según los perfiles por competencia elaborados por la compañía, sin embargo, los sesenta y tres cargos se vuelven a dividir dando un total de ciento cuarenta, esto debido a la división dada por el instructivo de Responsabilidades y Autoridades.

Para efectos del estudio se ha tomado como referencia el organigrama actual para la descripción de las distintas áreas y los cargos correspondientes a las mismas. La división que se detalla en la parte inferior está basada en las distintas áreas que actualmente.

- **Área Administrativa**

El área de administración está conformada por los siguientes cargos: Gerente General, Gerente Administrativa, Recepcionista, Ayudante de Trámites,

Ayudante de Limpieza, Jefe de Sistemas, Asistente de Sistemas, Contador General, Asistente Contable, Asistente de Crédito, Jefe de Control de Calidad, Asistente de Control de Calidad, Revisor de Calidad, Jefe de Recursos Humanos, Asistente de Recursos Humanos, Coordinador de Trámites de Recursos Humanos, Trabajadora Social, Médico y Jefe de Seguridad Industrial.

Esta área está encargada de varias actividades como el manejo de caja chica, la coordinación de las actividades relacionadas con la normativa ISO 9001:2008, el manejo de los seguros de la empresa, el manejo de flujo de caja y autorización de pagos, pago a proveedores; el mantenimiento y limpieza de las diferentes áreas de trabajo, mantenimiento del hardware y software, brindar soporte a los usuarios, mantener un back-up de la información importante y necesaria para la empresa, y controlar el inventario de todo el software y hardware existente en la empresa, registro de los movimientos de la cartera, reportar las comisiones de los vendedores, análisis de cuenta de proveedores, registro y verificación de facturas, notas de débito y crédito, conciliación de cuentas, elaboración de balances, control de costos de producción y mantener al día la información tributaria de la empresa, control de calidad del producto terminado, materia prima y de la costura externa, mediante el cumplimiento de procesos, revisar y tomar muestras de materiales o calzado para ensayos de laboratorio e inspección por atributos, inspeccionar y controlar la calidad del producto en varios puntos del proceso de producción, separar los zapatos con defectos para reparación, clasificación en “B” que son zapatos que serán vendidos pero que poseen alguna falla mínima, o para darlo de baja, contrataciones, capacitaciones, medición de rendimiento, legalización de

contratos laborables, proporcionar suministros médicos, coordinación de uniformes, coordinación de eventos para los trabajadores, beneficios sociales, registro de asistencia, horas extras y nómina, elaboración del plan anual de seguridad y salud ocupacional, elaboración de mapas de riesgo, levantamiento de los riesgos de cada cargo, presentación de informes al Ministerio de Relaciones Laborables, capacitación del personal en cuanto a riesgos laborables, llevar un control de los exámenes ocupacionales y pre-ocupacionales. (Lizano, 2014)

Tabla No. 1

Cargos Área Administrativa

	Cargo	Alcance
Área Administrativa	Gerente General	Coordinación de las Gerencias
	Gerente Administrativa	Administrar las áreas relacionadas al funcionamiento administrativo y tesorería
	Recepcionista	Receptar las comunicaciones externas e internas
	Ayudante de Trámites	Receptar trámites por realizar fuera de la Empresa de las diferentes áreas de la Empresa
	Ayudante de Limpieza	Mantener las oficinas de empresa limpias y ordenadas
	Jefe de Sistemas	Administrar el mantenimiento preventivo y correctivo en hardware, software y comunicaciones
	Asistente de Sistemas	Realizar actividades de mantenimiento preventivo y correctivo de los computadores de usuario tanto en hardware como en software
	Contador General	Elaborar los estados financieros
	Asistente Contable	Recibir y registrar información
	Asistente de Crédito	Realizar la cobranza de las operaciones de crédito en la venta de productos bajo esta modalidad
	Jefe de Control de Calidad	Garantizar la calidad del producto
	Asistente de Control de Calidad	Realizar el proceso de control de calidad
	Revisor de Calidad	Realiza la revisión de los diferentes procesos
	Jefe de Recursos Humanos	Proporcionar el personal idóneo para cada una de los puestos de trabajo de la empresa, manteniendo el clima laboral adecuado
	Asistente de Recursos Humanos	Asistir en la ejecución de actividades relacionadas con el manejo de la nómina de la empresa
	Coordinador de Trámites de Recursos Humanos	Asistir en la ejecución de las actividades del área de Recursos Humanos
	Trabajadora Social	Atender y resolver problemas en el ámbito social que tiene el personal de la empresa
	Medico	Diagnosticar y solucionar los problemas de salud de los trabajadores de la empresa
Jefe de Seguridad Industrial	Elaborar plan anual de seguridad y salud ocupacional	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Daniela Vásquez

- **Área de Producción**

Dentro del área de producción se cuenta con los siguientes puestos de trabajo, Gerente de Producción, Jefe de Logística, Ayudante de Logística, Asistente de Logística, Jefe de Bodega de Materia Prima, Ayudante de Bodega de Materia Prima, Jefe de Mantenimiento, Ayudante de Mantenimiento, Mecánico Industrial, Ayudante de Mecánico, Asistente de Producción, Facilitador y Ayudante General.

Dentro de esta área las responsabilidades son el control del ingreso y egreso de la materia prima, entrega de materiales de acuerdo a pedidos, control de Kardex, adquisición de materiales y materia prima, y mantener rotación en el inventario, control del funcionamiento correcto de toda la maquinaria, equipos, sistema eléctrico, mecánico; coordinación el aprovisionamiento de repuestos y limpiar la empresa, elaboración de etiquetas, pre empaque, supervisar la producción, regular la maquinaria para realizar el empaque del producto final. (Lizano, 2014)

Las responsabilidades que maneja esta área son de suma importancia debido a que son los encargados de la elaboración del producto el cual se comercializa.

Tabla No. 2**Cargos Área de Producción**

	Cargo	Alcance
Área de Producción	Gerente de Producción	Supervisar el planeamiento y control de la producción en cuanto a calidad y cantidad
	Jefe de Logística	Coordinar la compra de materia prima y demás materiales que requiera el proceso de producción
	Ayudante de Logística	Receptar los pedidos internos de materia prima de las distintas áreas
	Jefe de Bodega de Materia Prima	Mantener el stock de materia en niveles óptimos
	Ayudante de Bodega de Materia Prima	Organizar la materia prima
	Jefe de Mantenimiento	Mantener los equipos industriales en óptima condición para el proceso productivo
	Ayudante de Mantenimiento	Realizar el mantenimiento de las áreas y maquinaria de la Empresa
	Mecánico	Realizar el proceso de prevención, mantenimiento y reparación de los equipos, maquinaria y accesorios
	Asistente de Producción	Realizar la planificación operativa de la producción diaria
	Facilitador	Coordinar y supervisar las actividades de su equipo de trabajo
	Ayudante General	Realizar actividades del proceso productivo

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Daniela Vásquez

- **Área de Ventas**

La Gerencia Ventas cuenta con diez diferentes puestos las cuales son, Gerente de Ventas, Coordinador de Almacén, Jefe de Almacén, Vendedor de Almacén, Servicio al Cliente, Vendedor, Jefe de Bodega de Producto Terminado, Ayudante de Bodega de Producto Terminado, Facturación, Jefe de Diseño y Modelaje y Ayudante de Diseño y Modelaje.

El área de ventas está encargada, como dice su nombre, de las ventas de la línea de calzado asignadas, el cobro de los reportes de la cartera mensual, servir y atender al cliente en sus necesidades y requerimientos, al igual que diseñar nuevos modelos para su desarrollo y producción, elaborar hormas y

bandas para el nuevo modelo, monitorear el cumplimiento de los planos pilotos de los nuevos modelos. (Lizano, 2014)

Tabla No. 3

Cargos Área de Ventas

	Cargo	Alcance
Área de Ventas	Gerente de Ventas	Elaborar plan presupuestario y recibir pedidos de clientes
	Coordinador de Almacén	Supervisar el buen funcionamiento de los almacenes.
	Jefe de Almacén	Administrar el local comercial
	Vendedor de Almacén	Atender al cliente y vende los productos en el almacén
	Servicio al Cliente	Servir y atender al cliente en sus necesidades y requerimientos en aspectos relacionados a la gestión comercial
	Vendedor externo	Realiza la venta de calzado
	Jefe de Bodega de Producto Terminado	Organizar el despacho del producto de acuerdo a los pedidos de ventas
	Ayudante de Bodega de Producto Terminado	Realizar la entrega de productos terminados
	Facturación	Factura las operaciones comerciales realizadas por el área comercial
	Jefe de Diseño y Modelaje	Crear nuevos diseños y desarrollo de las partes que conforman el calzado
	Ayudante de Diseño y Modelaje	Desarrollar los modelos y piezas de acuerdo a los nuevos diseños de calzado

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Daniela Vásquez

Cabe recalcar que la clasificación expuesta anteriormente, está basada en los Perfiles por Competencia y los Instructivos de Responsabilidades y Autoridades, documentos aprobados por la empresa dentro de la normativa ISO 9001:2008. (Lizano, 2014)

El Organigrama estructural muestra un total de 46 cargos, estos están clasificados en Gerencias, Jefaturas, Asistentes y Ayudantes.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

A través de los tiempos, en diferentes épocas y circunstancias, se ha manifestado que las personas son un elemento fundamental para la existencia y el éxito de las organizaciones. Tanto la empresa como las personas dependen una de la otra ya que las personas logran alcanzar sus objetivos personales a través de su crecimiento dentro de la organización, así mismo, la organización necesita de las personas para que estas produzcan sus bienes y servicios, brinden atención al cliente y para alcanzar sus objetivos globales. (Chiavenato, 2009)

El nombre que las organizaciones dan a las personas depende mucho de la importancia que tienen para la misma y el estilo directivo que usan para administrarlas. Diversos términos son utilizados, como trabajadores, colaboradores, capital humano, recurso humano, operadores, entre otros. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

Los RH como un conjunto de prácticas de recursos humanos es la forma en que la organización maneja sus actividades de reclutamiento, selección, formación, remuneración, prestaciones, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo. (Chiavenato, 2009)

La Administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño. (Dessler, 2009)

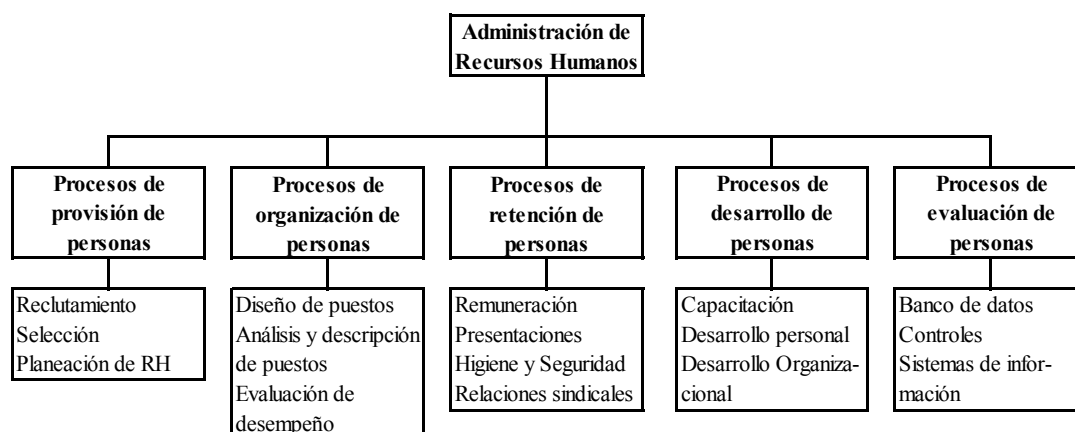
Según Chiavenato la administración de recursos humanos moderna contempla cinco aspectos fundamentales relacionados con las personas:

1. Las personas como seres humanos
2. Las personas como activadores de los recursos de la organización
3. Las personas como asociadas de la organización
4. Las personas como talentos proveedores de competencias
5. Las personas como el capital humano de la organización (Chiavenato, Recursos Humanos)

La administración de recursos humanos es un conjunto de procesos claves para el buen funcionamiento de las organizaciones. Todos estos procesos se relacionan unos con otros por lo que pueden perjudicar o favorecer a la administración de recursos humanos.

Figura No. 2

Procesos y subprocesos del área de Recursos Humanos



Fuente: Chiavenato, 2011, p. 103

Elaborado por: Daniela Vásquez

2.2 MÉTODOS DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

“El análisis de puestos es un proceso sistemático el cual permite determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización.” (Mondy, 2010)

La descripción de puestos es una explicación escrita de todos los aspectos relevantes de un puesto. Identifica las tareas y responsabilidades específicas del cargo. Cabe recalcar que la descripción se la realiza tomando en cuenta únicamente el puesto y no la persona que ocupa el mismo. (Varela, 2011) (RR.HH Web, 2006)

Se puede realizar dos tipos de descripción de puestos: genérica o específica. La descripción genérica no detalla las tareas o competencias, brinda una visión general mediante denominadores comunes, mientras que la descripción específica si menciona las tareas propias del puesto. (RR.HH Web, 2006)

El uso del análisis y descripción de puestos, permite a la organización realizar diferentes estudios tales como:

1. Valuación de puestos
2. Reclutamiento y selección
3. Capacitación y desarrollo
4. Auditoría de recursos humanos
5. Procesos de reingeniería
6. Plan de vida y carrera profesional

Se pueden realizar todos estos estudios debido a que se conoce con cierta precisión y orden los elementos que integran cada puesto de trabajo. (Varela, 2011)

El análisis de cargos es un proceso que consiste en la recopilación y organización de la información sobre la naturaleza del puesto de trabajo, tomando en consideración las obligaciones, responsabilidades, tareas, y condiciones del cargo; así como, los requisitos del puesto, tales como habilidades, aptitudes, actitudes y conocimientos necesarios para el adecuado desarrollo de dicho cargo. (Rodríguez, 2011)

La información que se obtiene al realizar el análisis de cargos permite a la organización determinar que equipos son necesarios, cuando se debe realizar el trabajo, por qué se hace el trabajo, que tareas físicas están implicadas, que grado de supervisión es necesario, las condiciones laborales, donde debe ser desarrollado el trabajo, etc.

El análisis de cargos se lo realiza cuando existe un cambio en la naturaleza del puesto; se lo desarrolla en tres ocasiones específicas, cuando la organización es recién fundada, cuando se crean puestos nuevos y cuando se modifican los procesos, tecnología procedimientos o sistemas, es decir cuando existe un cambio relevante del cargo.

La persona encargada de realizar el análisis de puestos de trabajo es un miembro del departamento de recursos humanos el propio ocupante del cargo; generalmente se toma una muestra compuesta por la persona que mejor se desempeña en el puesto y por la persona menos experta, para obtener una visión más completa sobre las dificultades e implicaciones de su ejecución.

Existen distintos métodos para el análisis de puestos estos se adaptan según las necesidades y los recursos que tenga la organización.

- **Cuestionarios**

Este método es el más económico de todos y es de rápida aplicación. El tiempo en que es devuelto el cuestionario es relativamente rápido por lo agiliza el proceso y no interrumpe las actividades diarias de las personas encuestadas.

El cuestionario debe ser elaborado cuidadosamente para de esta manera poder obtener la información deseada. El cuestionario es llenado por el ocupante del puesto o por su supervisor en donde se especifican las tareas que desempeña.

Uno de los inconvenientes de éste método radica en que las respuestas pueden ser distorsionadas, las tareas pueden ser exageradas sugiriendo una mayor responsabilidad de la real y algunos empleados pueden carecer de habilidades verbales por lo que no podrán expresar claramente su respuesta. (Zelaya, 2006) (Villalobos, 2012) (Rodríguez, 2012)

Este método es preferible aplicarlo a cargos de alto nivel.

- **Entrevista**

La entrevista la realiza un miembro del departamento de recursos humanos y se la hace directamente al ocupante del cargo. Al empleado se le realizan preguntas referentes a las tareas que realiza y aspectos específicos del cargo. Esta información es luego verificada por el supervisor para eliminar incoherencias y validar los datos.

Este método proporciona información de calidad ya que se tiene un contacto directo con el empleado y se pueden eliminar dudas existentes, sin embargo se puede perder tiempo si la entrevista no está bien conducida y estructurada, se puede generar confusión entre los hechos y las opiniones.

El método tiene un alto costo operativo pero puede ser aplicado a cualquier cargo. (Fernández, 1995) (Chiavenato, 2009) (Zelaya, 2006)

- **Observación**

Este es uno de los métodos más utilizados especialmente para cargos que comprenden tareas manuales o repetitivas.

La observación se la realiza mientras el empleado realiza sus actividades con normalidad, en ciertos casos se puede grabar en video para un análisis posterior más detallado.

Este método necesita ser complementado con una entrevista con el ocupante o el supervisor.

Representa un costo elevado debido a que la persona encargada de la observación requiere intervenir varias veces para poder completar el método. (Fernández, 1995) (Rodríguez, 2012) (Rodríguez, 2011)

- **Diarios**

Los diarios los mantienen los empleados en donde escriben sus actividades diarias y el tiempo empleado en cada una de ellas. Se realiza un análisis de los diarios durante un periodo representativo y de esta manera se podrán identificar las características esenciales del cargo a su vez que se determinan las variaciones en el desempeño del mismo. (Villalobos, 2012) (Rodríguez, 2011)

- **Combinación de métodos**

Un analista debe utilizar varios métodos para poder obtener la mayor información posible y obtener un mayor provecho.

Pueden existir distintas combinaciones de métodos según sea el puesto que se está analizando y la información que se desee obtener, sin dejar de lado la disponibilidad de tiempo y recursos que tenga la organización para desempeñar dicho análisis. (Rodríguez, 2012) (University, s.f.)

- **Inventario de tareas**

El inventario de tareas se lo utiliza para definir conocimientos, cualidades y habilidades necesarias para la correcta ejecución de un cargo.

Este método consta de tres etapas:

1. Descripción de tareas: se elabora un listado de las tareas del cargo y se solicita a los subalternos por medio de una entrevista que describan estas tareas.
2. Clasificación de tareas: a través de la encuesta se solicita a los empleados que clasifiquen las tareas tomando en cuenta la importancia, frecuencia y el tiempo de formación necesario en el área.
3. Creación de tareas: Se asignan los conocimientos, cualidades y habilidades (CCH) a las tareas descritas anteriormente. Con esto el

empleado realizará sus actividades con éxito. (Chiavenato, 2009)
(Hernandez, 2011)

2.3 MÉTODOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS

2.3.1 Introducción

La evaluación de puestos permite a la organización comparar los puestos y establecer una valoración en cuanto a salarios según una jerarquía establecida internamente.

La principal función de la clasificación y valoración de los puestos de trabajo de la organización es establecer una distribución equitativa de los salarios para eliminar cualquier arbitrariedad.

Para una valoración y clasificación clara, se establecen las características esenciales de cada puesto tanto cualitativas como cuantitativas.

2.3.2 Métodos tradicionales para la evaluación de puestos

Chiavenato establece que la evaluación hace hincapié en la naturaleza y el contenido de los puestos y no en las características de las personas que los ocupan. Por ello, la evaluación de puestos se basa en la información que ofrece la descripción y análisis de lo que hace el ocupante y cuándo, cómo, dónde y por qué lo hace. (Chiavenato, 2009)

Los distintos métodos que existen para la evaluación de los puestos, comparan los puestos entre sí o con diferentes criterios los cuales se toman como referencia. Existen tres grupos en los cuales se pueden dividir los métodos de evaluación de los puestos. (Chiavenato, 2009)

Figura No. 3

Sistemas de evaluación y comparación de los puestos

Comparación simple	Comparación no cuantitativa	Comparación cuantitativa
Puestos como un todo	Puestos como un todo	Partes del cargo o factores de la evaluación
Puestos frente a puesto Puesto frente a escala	Escalafón de los puestos Categorías previamente determinadas	Comparación de factores Evaluación con puntos

Fuente: Chiavenato, 2009

Elaborado por: Daniela Vásquez

2.3.2.1 Método de escalafón simple

El método de escalafón simple o comparación simple (job ranking) consiste en comparar puesto por puesto en función de un criterio escogido como base de referencia, este puede ser importancia, responsabilidad, complejidad, etc.

Para la ejecución de este método se deben seguir tres pasos fundamentales

1. Reunir y anotar en un formato estandarizado la información relativa a los puestos que cña el criterio que será adoptado para facilitar la evaluación de los puestos.
2. Definir el criterio para la comparación y definir el límite superior (Ls) y el límite inferior (Li).
3. Comparar los puestos con el criterio escogido y colocarlos en el escalafón según su función (creciente o descendiente).

El puesto se compara con los puestos de referencia los cuales se colocan a lo largo de una curva salarial y de esta manera se comparan con los demás puestos similares, no se lo compara con el criterio. (Chiavenato, 2009)

2.3.2.2 Método de categorías previamente determinadas

El método de categorías previamente determinadas (job classification) es una variación del método descrito anteriormente. Los puestos se dividen y separan en categorías previamente definidas, por lo general las organizaciones tiene tres categorías: los no calificados, los calificados y los especializados. Después de haber definido las categorías se aplica el método de escalafón simple a cada una de las categorías.

Cada una de las categorías posee un límite inferior y un límite superior los cuales pueden superponerse provocando que los salarios de los límites inferiores de la categoría más avanzada sean menores que los salarios de los límites superiores de la categoría anterior. (Chiavenato, 2009)

2.3.2.3 Método de comparación de factores

Este método también conocido como *factor comparisson* es una técnica analítica con la cual los puestos se evalúan y comparan en razón de factores evaluativos o factores de especificaciones.

Eugene Bengé creó este método y establece una secuencia de etapas:

1. Información sobre los puestos
2. Elección de los factores de la evaluación
 - a. Requisitos mentales
 - b. Requisitos físicos
 - c. Habilidades requeridas
 - d. Responsabilidad
 - e. Condiciones de trabajo
3. Selección de los puestos de referencia
4. Evaluación de los puestos de referencia
5. Distribución de los pesos de los salarios entre los factores de la evaluación

6. Creación de la escala de comparación de los puestos
7. Aplicación de escala para comparar los puestos y factores
(Chiavenato, 2009)

2.3.2.4 Métodos de evaluación con puntos

Merrill Lott creó el método de valuación con puntos o método de evaluación con factores y puntos (point rating) y es el más utilizado en todo el mundo. Es una técnica analítica y cuantitativa debido a que los cargos se comparan mediante factores de evaluación con los valores en puntos y se establece un valor económico a la puntuación reflejada a los distintos aspectos del puesto. (Chiavenato, 2009)

Las etapas que contiene este método son las siguientes:

1. Elaboración de las descripciones y de los análisis de puestos a evaluar.
2. Elección de los factores de la evaluación.
3. Definición de los factores de la evaluación.
4. Gradación de los factores de la evaluación.
5. Ponderación de los factores de la evaluación.
6. Atribución de puntos a los grados de los factores de la evaluación.
7. Montaje del manual de evaluación.
8. Trazado de curva salarial.
9. Definición de franjas salariales. (Chiavenato, 2009)

2.4 NORMATIVA LEGAL RELACIONADA CON LAS RESPONSABILIDADES DEL EMPLEADOR Y EMPLEADO

Toda empresa maneja una normativa legal la cual puede ser establecida internamente o impuestas por el gobierno, así mismo, las normativas pueden variar dependiendo del giro del negocio. En la actualidad el Ministerio de Relaciones Laborables ha establecido la remuneración mínima sectorial en donde la estructura salarial depende del cargo o actividad que se realice y de la rama de actividad económica.

Según el Código de Trabajo, Artículo 3, Libertad de trabajo y contratación:

“Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.”

El sueldo o salario básico unificado para los trabajadores del sector privado los fija anualmente el Estado a través del Consejo Nacional de Salarios (CONADES).

Mediante el Acuerdo Ministerial No. 00117 publicado en el Registro Oficial No. 241 del 22 de julio de 2010, se determinó el procedimiento para la agrupación de ramas de actividad en 22 Comisiones Sectoriales para la fijación de remuneraciones sectoriales, así como la revisión de las estructuras ocupacionales por ramas de actividad.

Los datos que serán utilizados son los establecidos en la comisión sectorial N° 10
Productos textiles, cuero y calzado.

La tabla siguiente muestra un resumen aplicable a la industria de calzado, de acuerdo
a lo que establece el MRL.

Tabla No. 4

Estructura ocupacional y porcentajes de incremento para la remuneración mínima sectorial. Comisión sectorial No. 10 “Productos textiles, cuero y calzado”

RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA

5.- FABRICACIÓN DE CALZADO, CARTERAS, PRENDAS DE VESTIR, CINTURONES, MALETINES Y OTROS PRODUCTOS DE CUERO Y MATERIAS PRIMAS SIMILARES AL CUERO

CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD	CÓDIGO IESS	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2015
TRABAJADOR DE MANTENIMIENTO DE PRODUCCIÓN EN TEXTILES, CUERO Y CALZADO	C2	Incluye: Mecánico, Electricista, Carpintero, Solador, Torno; FABRICACIÓN DE CALZADO, CARTERAS, PRENDAS DE VESTIR, ETC	1020000005005	355,77
TRABAJADORES QUE MANEJAN MAQUINAS CON MANIPULACION DE PRODUCTOS QUIMICOS / CON RIESGOS DE EXPLOSION	C2	Incluye: Teñidor de cantos, FABRICACIÓN DE CALZADO, CARTERAS, PRENDAS DE VESTIR, ETC	1004182001083	355,77
REVISADORES DE PIEZAS	C2	ARTESANAL	0920030000007	356,29
MODELADOR ARTESANAL	C2	DISEÑADOR DE CALZADO - ARTESANAL	0920000000001	356,29
PATRONISTA MODELADOR	C3		1004182001043	355,59
CORTADOR A MANO DE PIEL	C3		1004182001044	355,59
TRABAJADORES QUE MANEJAN MAQUINAS SIN MANIPULACION DE PRODUCTOS QUIMICOS / SIN RIESGO DE EXPLOSION	C3	Incluye: operador de descalzadora, montacarguista; FABRICACIÓN DE CALZADO, CARTERAS, PRENDAS DE VESTIR, ETC	1004182001050	355,59
BODEGUERO DE FABRICACIÓN DE CALZADO, CARTERAS, PRENDAS DE VESTIR, CINTURONES, MALETINES Y OTROS PRODUCTOS DE CUERO Y MATERIAS PRIMAS SIMILARES AL CUERO	D1		1004182001066	355,42
COMPOSTURERO	D2		1004182001070	355,24
TRABAJADOR DE TEXTILES, CUERO Y CALZADO	E2	incluye: Ayudante de Bodega, Seleccionador/Empaquetador, Trabajador de Limpieza, Ayudante en General, Ayudante de mantenimiento, Acordonador, Ayudante armador de punta, Cementador, Colocador de plantilla de armar, pegador de forro, pintador abrillantador de zapatos, quemador de hilos, tizador; FABRICACIÓN DE CALZADO, CARTERAS, PRENDAS DE VESTIR, ZAPATERO, ETC	1020000005006	354,89

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales, 2015

Elaborado por: Daniela Váquez

2.5 PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

Para la realización de un buen estudio de campo se debe realizar una planificación para que el desarrollo del mismo mantenga un orden y se puedan obtener los resultados esperados.

2.5.1 Terminología

A continuación se presenta una lista de los términos básicos que serán utilizados dentro de la elaboración del Manual, las definiciones son tomadas tanto de autores acreditados como del diccionario, y se encuentran en el “Manual de Clasificación de puestos” en “Glosario de términos”.

2.5.2 Fases del estudio

Para el desarrollo del estudio y elaboración del manual es necesario el cumplimiento de las siguientes etapas. (Ibañez, 1996)

2.5.2.1 Determinación del problema

Se describirá el problema que enfrenta actualmente la empresa en lo que corresponde a sus colaboradores y el sistema salarial utilizado actualmente.

2.5.2.2 Justificación de la necesidad del estudio

Al momento de justificar el estudio se presentarán los beneficios que se obtendrán al momento de realizar los cambios dentro de la organización en cuanto al manejo de sus colaboradores y los salarios establecidos.

2.5.2.3 Conformación del comité de valoración de puestos

Se conformará un comité de valoración de puestos el cual estará conformado por distintas personas, estas siendo parte de la empresa y externas a la misma.

El comité estará encargado del estudio y clasificación de los puestos trabajo, la selección del método a utilizar y de la elaboración y aprobación del manual.

2.5.2.4 Identificación de puestos

Se procederá a la identificación y clasificación de los puestos de trabajo, este estudio se lo considera universal o global debido a que afecta a todos los puestos de trabajo de la empresa.

2.5.2.5 Selección de método

Una vez que se hayan determinado los distintos puestos de trabajo se procederá a la determinación del método a utilizarse, este método deberá

ser el más idóneo para la empresa y para los resultados que se quieran obtener.

Dependiendo del método o técnica que se vaya a implementar en el estudio se prepararán los materiales o instrumentos necesarios para llevar a cabo el estudio.

2.5.2.6 Elaboración de presupuesto

Se elabora el presupuesto necesario para la ejecución del estudio tomando en cuenta los materiales y recursos necesarios así como el desplazamiento, dietas etc.

2.5.2.7 Creación de calendario

Finalmente se realiza el calendario en donde se especifican las fechas de estudio de cada área o departamento, y el tiempo que se invertirá en cada una de las tareas.

2.5.2.8 Creación del manual

Al finalizar el estudio se contará con toda la documentación necesaria para la elaboración del manual de clasificación de puestos y escalafón salarial.

3. CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

3.1 ORGANIGRAMA FUNCIONAL

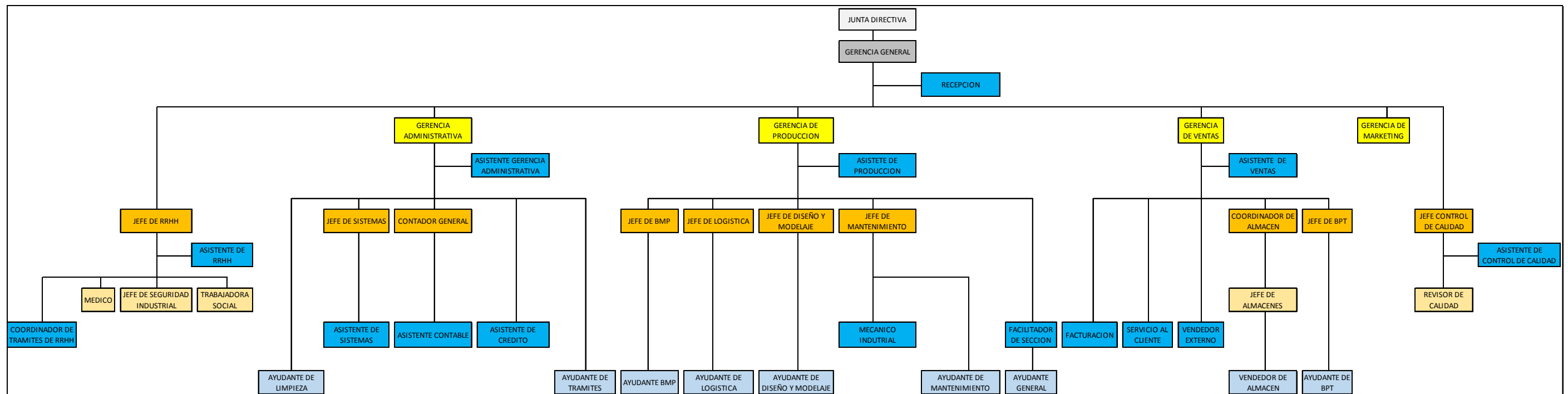
Debido a ciertas inconsistencias encontradas en el estudio entre el organigrama estructural, los Perfiles por Competencias y los Instructivos de Responsabilidades y Autoridades, se elaboró el Organigrama Funcional propuesto.

El estudio fue desarrollado tomando como base el organigrama funcional propuesto.

En la figura No. 4 se muestra el Organigrama Funcional.

Figura No. 4

Organigrama Funcional Propuesto



Fuente: Investigación realizada
 Elaborado por: Daniela Vásquez

3.2 SELECCIÓN DE MÉTODO

El método utilizado para el desarrollo del estudio fue seleccionado tomando en cuenta las necesidades y características de la empresa. El análisis que se requiere es cualitativo y cuantitativo, por esta razón el método de evaluación por puntos será aplicado para la clasificación de puestos y el establecimiento de los salarios.

Para el uso del método de valoración por puntos se ha definido previamente los factores que serán valorados tomando en cuenta las características específicas de cada cargo.

3.3 DESARROLLO DEL ESTUDIO

A continuación se presenta la información correspondiente a cada fase establecida para la realización del estudio.

3.3.1 Planteamiento del problema

Actualmente la compañía no cuenta con un manual de clasificación de puestos y un escalafón salarial interno, dificultando la gestión.

3.3.2 Justificación de la necesidad del estudio

La clasificación de puestos y la estructuración de un escalafón salarial permitirán a la organización remunerar a los empleados de acuerdo a distintos

factores tales como sus obligaciones, desempeño, conocimiento, experiencia entre otros, al igual que permitirán establecer sus posibilidades de desarrollo.

La falta de un manual de clasificación de puestos y escalafón salarial puede generar conflictos inclusive entre trabajadores de la misma área, por esto, es importante tener definidos parámetros claros en cada una de los puestos de trabajo en cuanto a los factores que son tomados en cuenta para el establecimiento de su remuneración.

Al crear un manual se eliminarían los descontentos creados dentro de la organización y los efectos negativos sobre la productividad, la cual disminuye debido a que los trabajadores no se sienten motivados y sus tareas no son realizadas con su mejor esfuerzo, dando como resultado un bajo rendimiento en las tareas realizadas.

3.3.3 Conformación del Comité de valoración de puestos

El Comité de valoración de puestos está conformado por la Gerente Administrativa, el Asistente de Recursos Humanos y de un miembro externo, es decir que no es parte de la empresa.

3.3.4 Identificación de puestos

Para la identificación de los cargos se utilizaron los métodos de observación y entrevista. Estos métodos fueron elegidos debido a que la empresa tiene en su

mayoría puestos de trabajo que comprenden tareas repetitivas y trabajos manuales, así mismo, el fácil acceso al personal de recursos humanos facilita la obtención de información.

La entrevista fue realizada en su gran mayoría a las personas que conforman el departamento de recursos humanos, siendo estos la Jefe de RRHH, el Asistente de RRHH, la Trabajadora Social y el Jefe de Seguridad Industrial, sin embargo, se mantuvo breves conversaciones con las personas en su puesto de trabajo, tanto del área productiva como de la administrativa.

Se realizó un recorrido dentro de la empresa lo cual permitió conocer de primera mano el manejo interno de la misma. Dentro del recorrido se observó los puestos de trabajo, las actividades realizadas por los colaboradores y las condiciones en las cuales realizan sus actividades.

Con la información obtenida a través de las entrevistas, observación y revisión de la documentación que posee la empresa, se determinó que la organización cuenta con quince áreas y sesenta y tres puestos de trabajo divididos entre cargos administrativos y de planta según los perfiles por competencia elaborados, sin embargo, los sesenta y tres puestos de trabajo se vuelven a dividir dando un total de ciento cuarenta puestos de trabajo, esto debido a la división dada por el instructivo de Responsabilidades y Autoridades.

A continuación se presenta todas las identificaciones de cargos que fueron identificados según el organigrama funcional propuesto en la tabla No. 5.

Tabla No. 5

Denominación de cargos y niveles

#	DENOMINACIÓN DE CARGO	NIVEL
1	Gerencia General	6
2	Gerencia de Marketing	5
3	Gerencia de Ventas	
4	Gerencia Administrativa	
5	Gerencia de Producción	
6	Jefe de Logística	
7	Contador General	4
8	Jefe de Diseño y Modelaje	
9	Jefe de Control de Calidad	
10	Coordinador de Almacén	
11	Jefe de Recursos Humanos	
12	Jefe de Bodega Materia Prima	
13	Jefe de Mantenimiento	
14	Jefe de Bodega Materia Terminado	
15	Jefe de Sistemas	3
16	Jefe de Almacenes	
17	Trabajadora social	
18	Médico	
19	Jefe de Seguridad Industrial	
20	Revisor de Calidad	2
21	Asistente Contable	
22	Facilitador de Sección	
23	Asistente de Recursos Humanos	
24	Facturación	
25	Mecánico Industrial	
26	Vendedor externo	
27	Coordinador de trámites	
28	Asistente de Ventas	
29	Asistente de Producción	
30	Asistente de Control de Calidad	
31	Asistente de Sistemas	
32	Recepción	
33	Asistente de Crédito	
34	Asistente Gerencia Administrativa	
35	Servicio al Cliente	1
36	Ayudante de Diseño y Modelaje	
37	Ayudante de Logística	
38	Ayudante de trámites	
39	Ayudante Bodega Materia Prima	
40	Ayudante General	
41	Ayudante Bodega Producto terminado	
42	Ayudante de Mantenimiento	
43	Vendedor de Almacén	
44	Ayudante de limpieza	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Daniela Vásquez

3.3.5 Elaboración de presupuesto

Dado que el estudio se lo realiza dentro de las mismas instalaciones de la empresa y la información puede ser compartida vía correo electrónico, no se presentó ningún valor monetario a ser considerado para la elaboración de este estudio.

La persona principal encargada de realizar el estudio es externa a la compañía pero no presenta un costo a la empresa en cuanto al estudio.

3.3.6 Creación de calendario

El cronograma establecido fue determinado entre todos los integrantes del comité. Las fechas y tiempos acordados pueden variar debido a distintos factores tales como auditorias, cambios en el sistema informático, reestructuración de puestos, entre otros.

Tabla No. 6

Cronograma para desarrollo de estudio

ETAPAS	FEBRERO				MARZO				ABRIL			MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE								
Recolección de información																																																
Ordenamiento de información																																																
Elaboración de manual																																																
Redacción preliminar																																																
Revisión correcciones																																																
Redacción definitiva																																																
Preparación presentación																																																
Presentación																																																
TIEMPO EN SEMANAS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3								1	2	3	4	1					4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4

Fuente: Investigación realizada
 Elaborado por: Daniela Vásquez

3.3.7 Objetivos

- Mejorar las relaciones internas entre los trabajadores evitando conflictos generados por los salarios recibidos.
- Aumentar la productividad de la empresa.
- Clasificar los puestos de trabajo.

3.3.8 Sistema de Valoración

Para la valoración de los puestos se hace uso del método de evaluación por puntos de Merrill Lott, que permite realizar un análisis cualitativo y cuantitativo de los puestos de trabajo.

El método fue acordado entre todos los miembros del Comité de Valoración.

3.3.9 Descripción de Factores, Subfactores, y Establecimiento de Grados y Puntos

Se determinó un total de cuatro factores los cuales a su vez se dividen en diez sub factores para el análisis, los mismos que permiten la aplicación del escalafón a todos los puestos de trabajo.

A cada sub factor se le asignó un total de cinco grados lo que permite una evaluación más detallada pero que a su vez mantiene una baja complejidad al momento de la aplicación.

La puntuación establecida para cada factor y sub factor fue determinada a través de un porcentaje de importancia asignado a cada uno de los mismos. Se estableció un total de mil puntos los cuales fueron divididos para cada factor según su porcentaje y así mismo a los sub factores. (Documento adjunto)

3.3.10 Fijación de Puntos para cada cargo

Los puntos asignados fueron determinados a través de la tabla de valoración descrita anteriormente y tomando en cuenta la descripción de cada cargo, al igual que sus autoridades y responsabilidades, y el previo análisis mediante los métodos de observación y entrevista. (Documento adjunto).

3.3.11 Cuadro de Valoración y Categorización de Puestos

La valoración de los puestos de trabajo fue realizada en base al análisis de la información de los perfiles por competencia, el instructivo de responsabilidades y autoridades, las entrevistas y la observación directa.

Se elaboró una tabla en donde se encuentran todos los puestos de trabajo ordenados de manera vertical, estos fueron calificados individualmente por cada factor y subfactor que se encuentran horizontalmente en la tabla. Al haber terminado la calificación de todos los puestos de trabajo, estos fueron ordenados por el valor total de los puntos obtenidos en la calificación, de menor a mayor. (Documento adjunto)

3.3.12 Determinación de Rangos

Para la división de categorías, después de haber calificado y ordenado los puestos de trabajo se realizó el siguiente cálculo:

$$\frac{\text{PUNTAJE MÁXIMO} - \text{PUNTAJE MÍNIMO}}{\text{CATEGORÍAS}}$$

Donde:

Puntaje máximo = el puntaje más alto de todos los puestos

Puntaje mínimo = el puntaje más bajo de todos los puestos

Categorías = número de clasificación que tiene la empresa para todos los puestos de trabajo.

De igual manera, el rango de salarios fue determinado utilizando la siguiente fórmula

$$\frac{\text{SUELDO MÁXIMO} - \text{SUELDO MÍNIMO}}{\text{CATEGORÍAS}}$$

Donde:

Sueldo máximo = el sueldo más alto de la empresa

Sueldo mínimo = el sueldo más bajo de la empresa

Categorías = número de clasificación que tiene la empresa para todos los puestos de trabajo.

3.3.13 Reclasificación de Puestos

Los puestos fueron clasificados según sus funciones y el puntaje obtenido en la escala salarial. Se mantuvo la división de 15 áreas correspondientes a los perfiles de cargos por competencia. Al haber realizado la clasificación en base al puntaje obtenido de cada cargo, la división de los puestos varió a la clasificación actual de la empresa.

No se obtiene una clasificación por área sino una clasificación global de todos los puestos de trabajo. La reclasificación es dada por las condiciones del cargo y las características específicas del mismo. (Anexo 2)

3.3.14 Elaboración de Escala Salarial

Para la elaboración de la escala salarial se tomó en cuenta los salarios máximos y mínimos. Esto con el fin de obtener un rango salarial correspondiente al puntaje obtenido del cargo.

Los valores tomados en consideración para el rango de salarios fueron los valores que la empresa maneja actualmente.

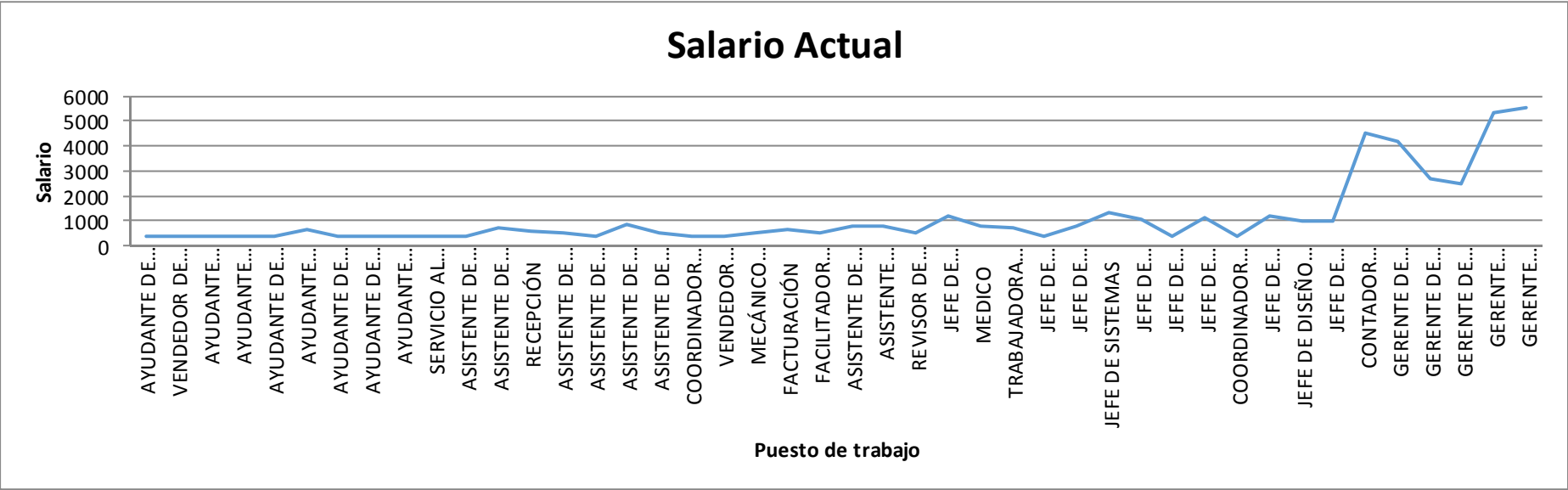
3.3.15 Curva Salarial

Para una mejor representación de la actual distribución de salarios, y el cambio dado al aplicar el escalafón salarial, se elaboró una serie de figuras utilizando

los salarios actuales, el puntaje obtenido de cada cargo, los salarios medios propuestos y el número de categorías de puestos.

Figura No. 5

Salario Actual empresa de calzado

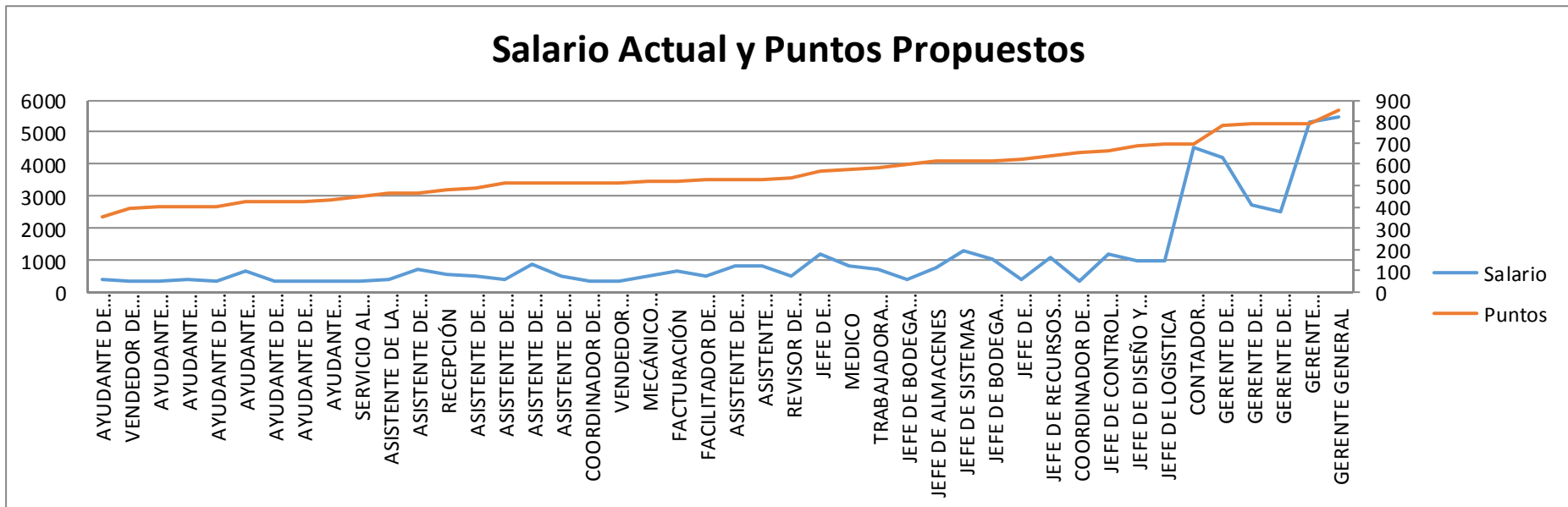


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Daniela Vásquez

La figura representa los salarios actuales y los puestos de trabajo según las seis categorías propuestas. Se puede observar que existen algunas inconsistencias en cuanto al puntaje y el salario asignado, la línea muestra altos y bajos bastante pronunciados en los puestos de mayor puntuación. Los puestos de trabajo están ordenados según los puntos obtenidos.

Figura No. 6

Salarios actuales y puntos propuestos a la empresa de calzado



Fuente: Investigación realizada
 Elaborado por: Daniela Vásquez

En la figura se muestra la relación entre los puntos asignados a cada puesto de trabajo y el salario actual del mismo. La brecha que existe entre estas dos líneas no es la misma para todos los puestos de trabajo. Existen demasiadas inconsistencias en cuanto al valor dado al puesto y la remuneración que este recibe actualmente.

En la siguiente tabla se detallan los puntos y salarios medios, en donde se puede ver la relación que existe entre estos.

Tabla No. 7

Puntos y salario medio

RANGO PUNTOS		PUNTO MEDIO	CATEGORIA	RANGO SALARIO		SALARIO MEDIO
351	438	394	1	354	1295	825
439	525	482	2	1296	2237	1767
526	613	570	3	2238	3179	2709
614	701	657	4	3180	4121	3651
702	788	745	5	4122	5063	4593
789	876	833	6	5064	6005	5535

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Daniela Vásquez

A continuación se muestra la figura No. 7 la representación de los salarios y puntos medios.

Figura No. 7**Salario y punto medio**

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Daniela Vásquez

La figura muestra los salarios medios propuestos y los puntos medios de cada una de las seis categorías propuestas. La relación que existe entre los salarios y el puntaje obtenido es más equitativo que lo que maneja actualmente la empresa.

3.3.16 Descripción de funciones de los puestos de trabajo

Las funciones de los trabajos fueron tomadas de la documentación y datos existentes de la empresa. Se realizó una modificación a los perfiles por competencia y a los instructivos de Autoridades y Responsabilidades, documentos aprobados por la ISO 9001:2008, en donde se determina la categoría a la cual corresponde dicho al de cargo. (Documento Adjunto)

4. MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS Y ESCALAFÓN SALARIAL

El presente manual contiene la Clasificación de Puestos y Escalafón Salarial Propuesto para la empresa. Tiene como objetivo facilitar la asignación de los salarios a los colaboradores según sea su puesto de trabajo. (Documento adjunto)

El manual de Clasificación de Puestos y Escalafón Salarial permite a la empresa conocer de manera clara y precisa los elementos claves que conforman cada uno de los puestos de trabajo, y de esta manera poder asignar un salario basado en el “peso” del puesto.

Según lo establecido en la ley, y mediante el Acuerdo Ministerial No. 00117 publicado en el Registro Oficial No. 241 del 22 de julio de 2010, se determinó el procedimiento para la agrupación de ramas de actividad en 22 Comisiones Sectoriales para la fijación de remuneraciones sectoriales, así como la revisión de las estructuras ocupacionales por ramas de actividad. Por esta razón es indispensable que la empresa cuente con una escala salarial la cual tenga como base y como guía el establecimiento de los salarios establecidos para la elaboración de calzado.

Dentro del Manual se incluye el siguiente contenido:

1. Introducción

Se explica brevemente el contenido del manual.

2. Organigrama

El organigrama muestra los distintos puestos de trabajo que conforman la empresa, estos se encuentran diferenciados según el nivel asignado mediante colores.

3. Sistema de valoración

Se explica el método utilizado para la valoración de cada uno de los puestos de trabajo.

4. Descripción de factores y subfactores

Se explica detalladamente cada uno de los factores y los subfactores los cuales son una de las herramientas principales para la clasificación de los puestos de trabajo.

5. Ponderación de factores y subfactores

Cada uno de los factores y subfactores tiene un valor el cual se ha asignado a cada puesto de trabajo, la ponderación de los mismos es dada en base a la importancia de estos.

6. Atribución de puntos

Los puntos asignados a los factores son dados según el porcentaje obtenido en la ponderación.

7. Atribución de puntos a los grados de los factores de la evaluación

Los puntos son asignados de la misma manera a cada uno de los subfactores.

8. Tabla de consolidación

En la tabla de consolidación se encuentran los factores, subfactores, ponderaciones y puntos asignados, todos estos elementos son utilizados para valorar cada uno de los puestos de trabajo.

9. Definición de grados de evaluación

Los subfactores se dividen en 5 grados, cada uno tiene su explicación y se le asigna una puntuación.

10. Determinación de rangos

La determinación de los rangos es realizada mediante una fórmula. Los rangos son definidos tanto para los puntos como para los salarios.

11. Fijación de puntos

Según sea el puesto de trabajo, este obtendrá una puntuación final, lo que determina el nivel en el que se encuentra y por lo tanto el salario.

12. Clasificación de puestos

Al momento de obtener la puntuación total de todos los cargos, son clasificados en los distintos niveles que ya fueron definidos en la determinación de rangos.

13. Curva salarial

La curva salarial muestra la relación que tiene los puntos y los salarios, estos deben tener equidad, es decir mientras mayor puntaje mayor es el salario.

14. Descripción de funciones

Se describen las funciones de cada uno de los cargos, con los detalles que ayudan a su calificación.

15. Glosario de términos

Se presenta y describen los términos importantes utilizados en el manual.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación se exponen las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado después de haber realizado el estudio para la elaboración del Manual de Clasificación de Puestos y Escalafón Salarial.

Se espera que el documento elaborado y contenido en el manual adjunto sea puesto en práctica por parte de las autoridades competentes, con el fin de mejorar y facilitar el desarrollo de los procesos referentes al departamento de Recursos Humanos, tales como mejor manejo de información, facilidad al momento de establecer salarios, entre otros.

5.1 CONCLUSIONES

- La empresa en la cual se realizó el estudio, es una de las más grandes del país, lleva ya 40 años produciendo calzado de calidad.
- Dentro de la estructura organizacional presentada por la empresa, se disponen 3 áreas las cuales a su vez se vuelven a dividir: Administrativa (Gerencia General, Gerencia Administrativa, Jefatura de recursos Humanos y Control de calidad), Producción (Gerencia de Producción, Logística, Jefe de Mantenimiento y Jefe de Modelaje) y Ventas (Gerencia de Ventas, Coordinador de tiendas, Bodega de Producto Terminado y Facturación); sin embargo, no existe un mismo orden en

los puestos descritos según los perfiles por competencia, los instructivos de Autoridades y Responsabilidades y el organigrama estructural.

- El organigrama estructural no muestra todos los cargos existentes en la empresa, por lo que se sugiere incluir los cargos y de esta manera mantener un orden y facilitar el uso de la información.
- La empresa utiliza perfiles por competencia los cuales tiene en su contenido lo siguiente: datos generales, descripción de la competencia del puesto, funciones principales, educación requerida, experiencia, otros conocimientos, otros requisitos, personalidad y competencias requeridas; esto permite diferenciar un cargo del otro y es utilizado como base al momento de realizar evaluaciones, ya sea para ingreso de un nuevo colaborador o para un cambio de puesto.
- Existe un instructivo que contiene las responsabilidades y autoridades de los puestos de trabajo, este instructivo es un documento independiente al perfil por competencia mencionado anteriormente.
- Para el estudio se revisó los perfiles por competencia y el instructivo de responsabilidades y autoridades, se pudo observar que existían diferencias en cuanto a las áreas existentes y ciertos puestos de trabajo se encontraban en diferentes áreas según los distintos documentos.
- Si bien alrededor del 80% de los puestos de trabajo corresponden a personal de planta, y estos no suelen tener los salarios que indica la tabla sectorial, no debería

existir una diferencia tan pronunciada con respecto a los salarios del área administrativa.

- El manual de clasificación de puestos y escalafón salarial permite asignar los salarios de manera equitativa y relacionada directamente con los factores de evaluación del puesto.
- Al reclasificar los puestos de trabajo y utilizar el escalafón propuesto se obtuvo una distribución equitativa de salarios. Con esto se concluye que al aplicar estos instrumentos, las diferencias entre salarios administrativos y de planta se reduce, los salarios del personal de planta no es el mismo para todos, la curva salarial se mantiene constante.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se sugiere a la empresa revisar el organigrama vigente y ajustarlo a su realidad actual, para que de esta manera exista una correlación con el resto de documentos.
- Se propone que la descripción sea de tipo orgánica y se complemente con el organigrama, para esto se deben incluir todos los puestos.
- Se recomienda a la empresa mantener el análisis y descripción de puestos de trabajo para todos los cargos existentes.

- Dada la importancia de esta herramienta, se sugiere a la empresa mantener el perfil de competencia actualizado por cada uno de los puestos de trabajo, ya que al momento no existen perfiles de competencia para todos los puestos de trabajo que conforman la empresa, únicamente a nivel general como área.
- Se sugiere detallar cada aspecto del perfil por competencias, recalcando los aspectos distintivos del mismo, para que de esta manera la diferenciación de un puesto con otro sea evidente.
- Se recomienda a la empresa incorporar al perfil por competencias las responsabilidades y autoridades para de esta manera reducir el número de documentos y facilitar el uso de la información. De la misma manera se recomienda determinar las responsabilidades y autoridades de todos los puestos de trabajo detallando la información específica del puesto.
- Se sugiere a la empresa determinar claramente cuáles son las áreas y que puestos de trabajo se incorporan a la misma, de esta manera se facilita el trabajo del departamento de recursos humanos debido a que la información es clara y fácil de encontrar.

BIBLIOGRAFÍA

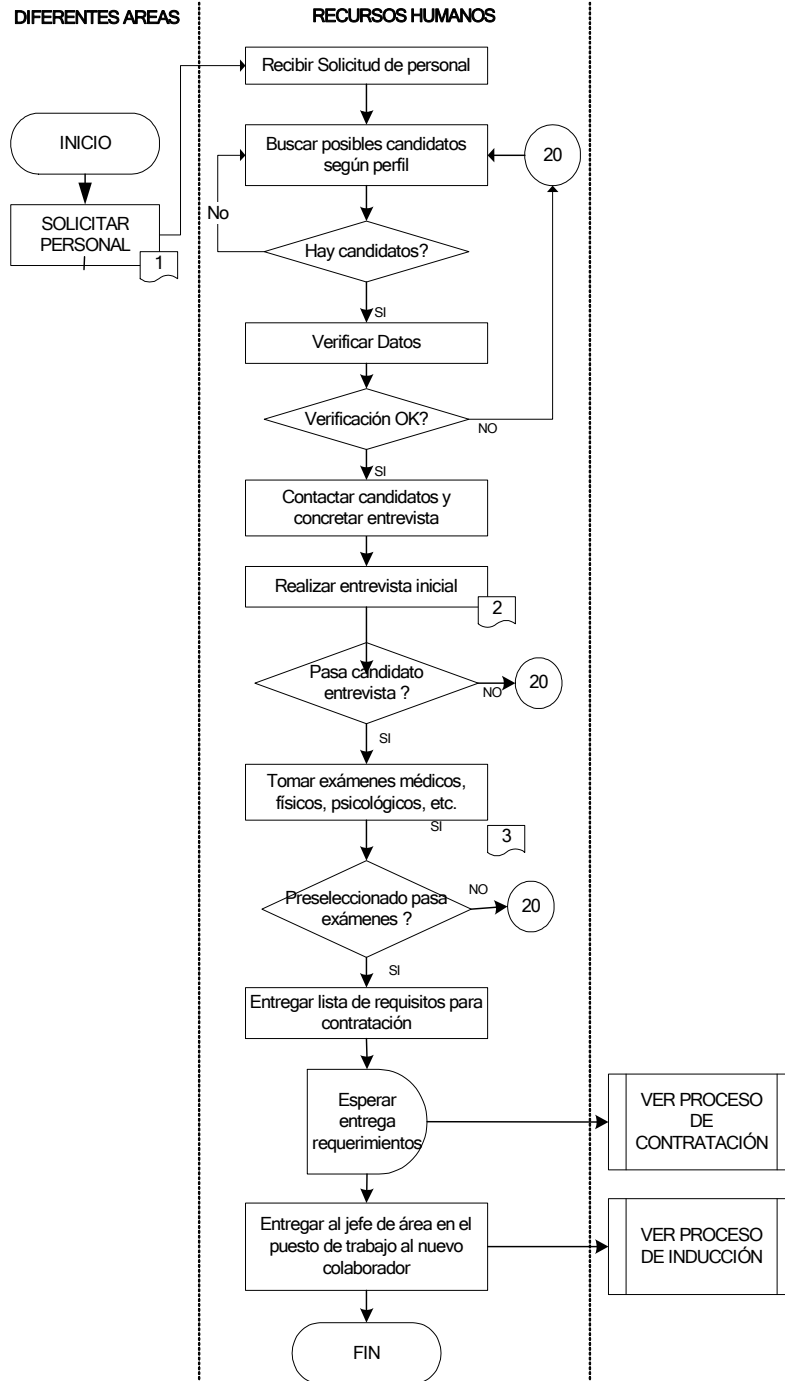
1. Administración de Empresas. (2008). *Métodos de descripción y análisis de cargos*. Obtenido de <http://admindeempresas.blogspot.com/2008/06/mtodos-de-descripcin-y-anlisis-de.html>
2. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ra. ed.). México D.F., México: McGraw-Hill. Recuperado el 01 de 2014
3. Dessler, G. (2009). *Human Resource Managment* (11va. ed.). México D.F., México: Prentice Hall. Recuperado el 2014
4. Fernández, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. Madrid, España: Diaz Santos.
5. Hernandez, R. (2011). *Análisis de puesto de trabajo*. Recuperado el 24 de Marzo de 2014, de <http://es.slideshare.net/ProfesoresdeEdcComercial/analisis-de-puesto-de-trabajo-8463649>
6. Ibañez, J. (1996). *El estudio de los puestos de trabajo: La valoración de tareas y la valoración del personal*. Madrid, España: Diaz de Santos. Recuperado el 08,09,10 de 02 de 2014
7. Lizano, M. (08 de 04 de 2014). Conformación y procesos del departamento de Recursos Humanos. (D. Vázquez, Entrevistador) Quito, Pinchincha, Ecuador.
8. Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos* (11va. ed.). México D.F., México: Pearson.
9. Rodriguez, C. (2012). *Gestión del Capital Humano*. Obtenido de <http://rinoali.blogspot.com/2012/10/23-tecnicas-para-la-elaboracion-del.html>
10. Rodríguez, J. (2011). *Del Análisis de Puestos al Diseño de Puestos de Trabajo*. México D.F., México: Trillas.
11. RR.HH Web. (2006). *Análisis de puesto en la administración de RR.HH*. Recuperado el 10 de Febrero de 2014, de <http://www.rhweb.com/analisisdepuesto4.html>
12. University, A. (s.f.). *Análisis del Puesto*. Obtenido de <http://cursos.aiu.edu/Factor%20Humano%20II/PDF/Tema%201.pdf>
13. Varela, R. (2011). *Administración de la Compensación Sueldos, salarios y prestaciones* (2da. ed.). Naucalpán de Juárez, México: Pearson Educación.

14. Villalobos, A. (2012). *Análisis de Puestos*. Obtenido de http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tizayuca/turismo/analisisPuestos.pdf
15. Zelaya, J. (2006). *Clasificación de Puestos*. San José, Costa Rica: EUNED.

ANEXOS

ANEXO 1

Proceso de Selección de Personal



1 Requisición de Personal. RRHH

2 Registro de Entrevista de Selección de Personal por Competencias. RRHH

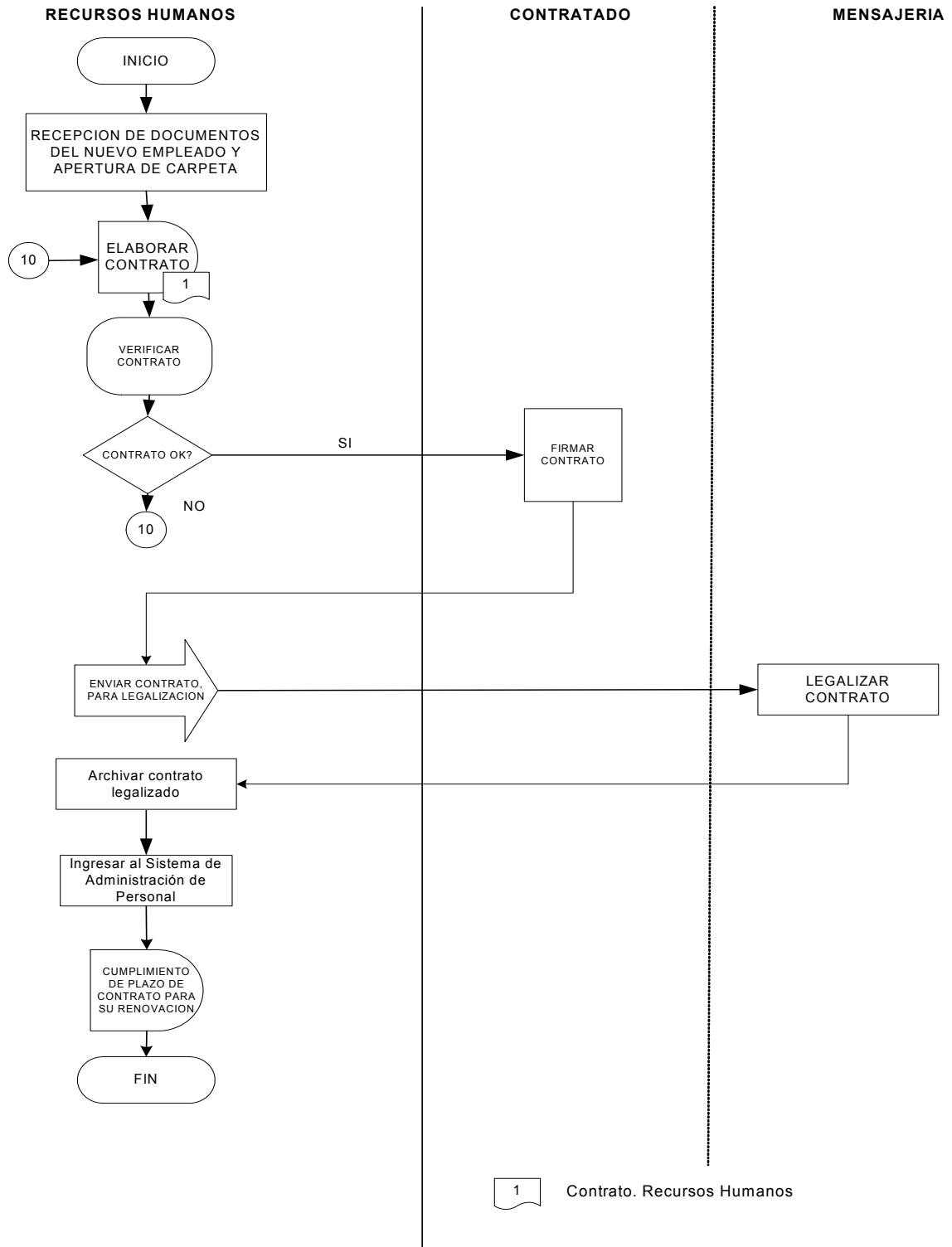
3 Registro de examen preocupacional y pruebas psicológicas. RRHH

Nota: Las actividades y controles descritos en el flujo anterior, tienen una frecuencia determinada por la necesidad.

ANEXO 2

Proceso de Contratación de Personal

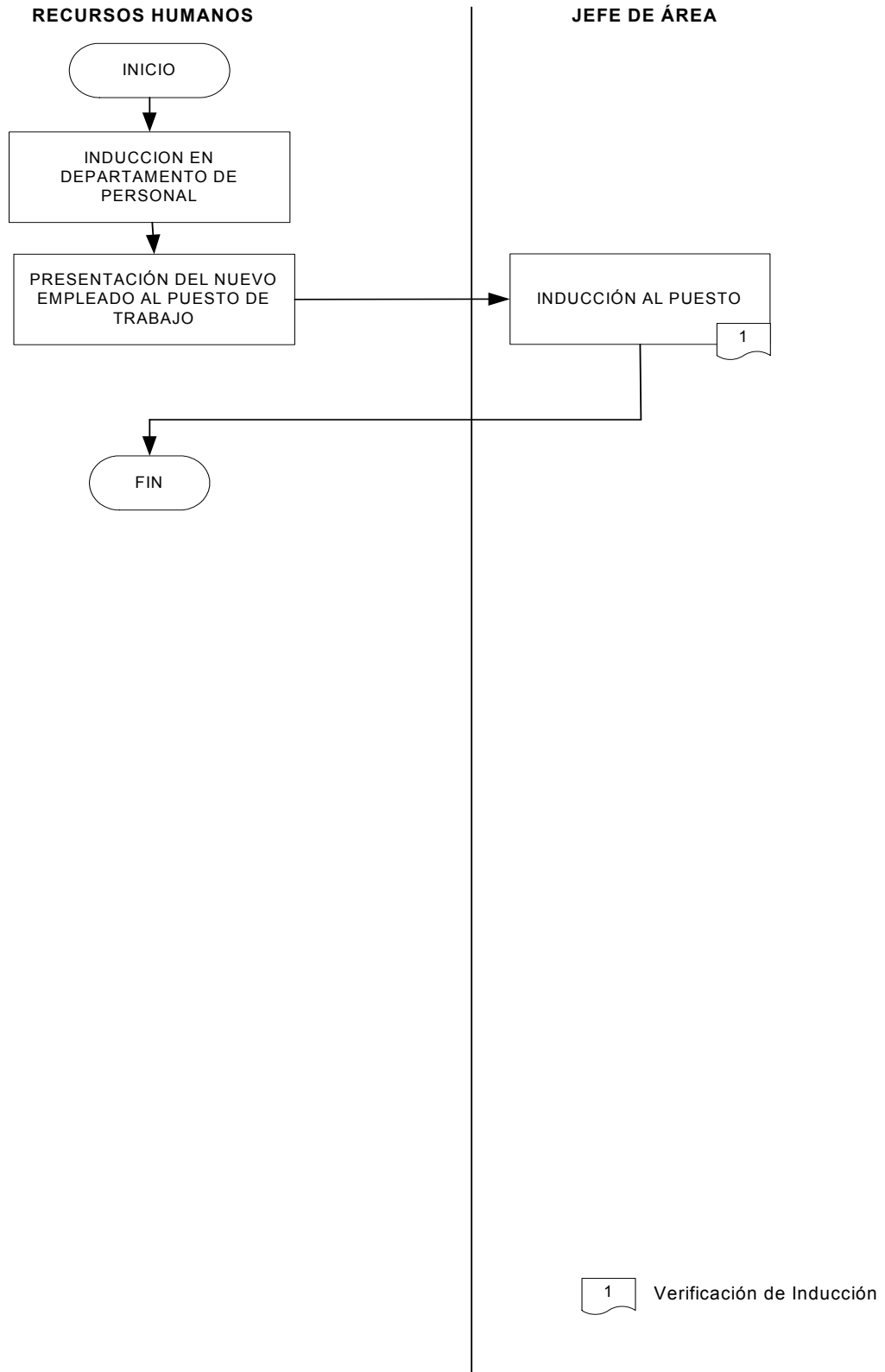
CONTRATACION DE PERSONAL



ANEXO 3

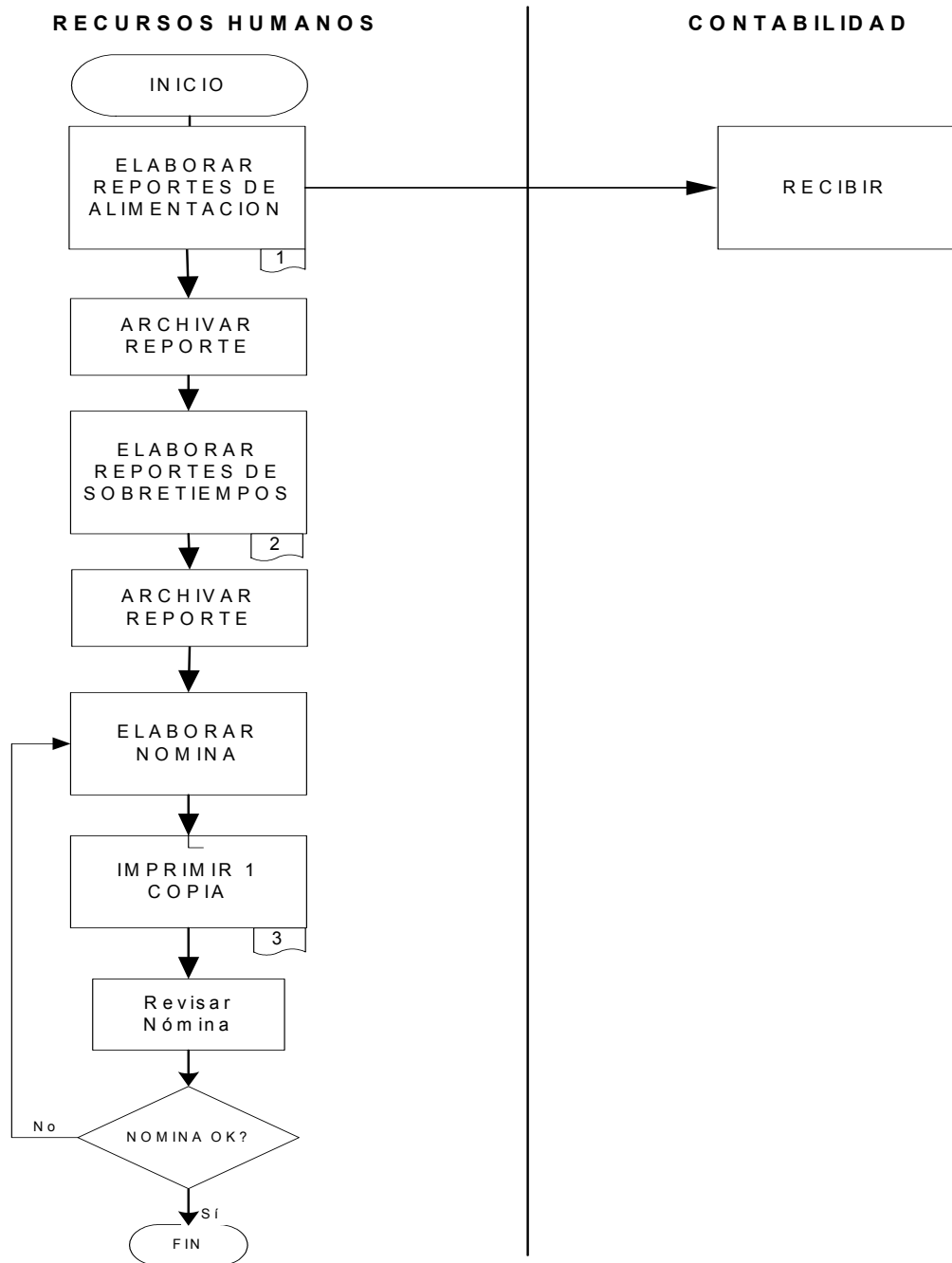
Proceso de Inducción de Personal

INDUCCION AL PERSONAL



ANEXO 4

Proceso de Nómina



1 Reporte alimentación. A) Recursos Humanos B) Contabilidad

2 Reporte Sobretiempos.

3 Nómina. Recursos Humanos

Nota: Las actividades y controles descritos en el flujograma anterior, tiene una frecuencia mensual