



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**  
**MODALIDAD: PRESENCIAL**

**Informe final del Trabajo de Graduación o Titulación previo a la obtención  
del Título de Psicóloga Industrial**

**TEMA:**

---

“ANÁLISIS DE CARGOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS  
TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA NACIONAL DE RETROVISORES Y  
CROMADOS S.A. INARECROM DE LA CIUDAD DE AMBATO PROVINCIA  
TUNGURAHUA”

---

**Autora:** Gabriela Leticia Rodríguez Vásconez

**Tutora:** Dra. Mg. Irma Edith Ortiz Mora

**Ambato-Ecuador**

**2016**

**APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O  
TITULACIÓN**

**CERTIFICA:**

Yo, Dra. Mg. Irma Edith Ortiz Mora; C.I.: 1707186076, en mi calidad de tutora del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“ANÁLISIS DE CARGOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA NACIONAL DE RETROVISORES Y CROMADOS S.A. INARECROM DE LA CIUDAD DE AMBATO PROVINCIA TUNGURAHUA”**, desarrollado por la estudiante: **Gabriela Leticia Rodríguez Vásquez**, considero que dicho informe investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios, por lo que autorizo la presentación del mismo ante el Organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la Comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.



**TUTORA:** Dra. Mg. Irma Edith Ortiz Mora

**C.I.:** 1707186076

## **AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Dejo constancia que el presente informe es el resultado de la investigación de la autora, quien, basada en los estudios realizados durante la carrera, investigación científica, revisión documental y de campo, ha llegado a las conclusiones y recomendaciones descritas en la investigación. Las ideas, opiniones y comentarios vertidos en este informe, son de exclusiva responsabilidad de su autora.



Handwritten signature in blue ink: Gabriela Leticia Rodríguez Vásquez.

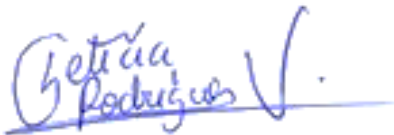
.....  
.....  
Gabriela Leticia Rodríguez Vásquez

C.I.: 180351294-4

**AUTORA**

## **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

Cedo los derechos en línea patrimoniales del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre el tema: “**ANÁLISIS DE CARGOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA NACIONAL DE RETROVISORES Y CROMADOS S.A. INARECROM DE LA CIUDAD DE AMBATO PROVINCIA TUNGURAHUA**”, autorizo su reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.



.....

.....

Gabriela Leticia Rodríguez Vásquez

C.I.: 180351294-4

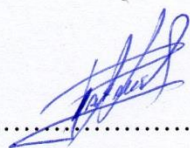
**AUTORA**

**AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN:**

La Comisión de estudio y calificación del informe del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“ANÁLISIS DE CARGOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA NACIONAL DE RETROVISORES Y CROMADOS S.A. INARECROM DE LA CIUDAD DE AMBATO PROVINCIA TUNGURAHUA”** presentada por la Srta. **Gabriela** Leticia Rodríguez Vásconez, estudiante de la Carrera de Psicología Industrial promoción abril 2016- agosto 2016, una vez revisada y calificada la investigación, se APRUEBA en razón de que cumple con los principios básicos técnicos y científicos de investigación y reglamentarios.

Por lo tanto, se autoriza la presentación ante los requerimientos pertinentes.

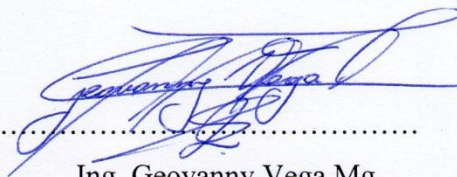
**LA COMISIÓN**



.....  
Ing. Paúl Fiallos B. Mg.

C.I. 1803273190

MIEMBRO DEL TRIBUNAL



.....  
Ing. Geovanny Vega Mg.

C.I.0502622806

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

## **DEDICATORIA**

*Este trabajo de graduación, lo dedico a mis padres y abuelos, todos, por lo que son y por lo que fueron, dejando un legado, crecer, siendo productivos para nuestro alrededor, espero cuidar sus enseñanzas.*

*A mis hermanos porque son mi mayor ejemplo de fraternidad, apoyo y alegría, porque anhelo cosechen sus logros, porque su hermana mayor quiere crear un buen reflejo.*

*A las futuras generaciones de estudiantes y a las personas que encuentren éste trabajo para que sientan en la investigación un soporte para la auto superación y la sigan desarrollando.*

***Gabriela Leticia Rodríguez Vásquez***

## **AGRADECIMIENTO**

*Un agradecimiento al Alma Mater, Universidad Técnica de Ambato, por hacernos sentir orgullosos de prepararnos en su campus del saber, de manera académica e incluso deportiva; a mi simpática tutora e interesantes calificadores, por no dejarme caer, por permitirme dar un paso más en mi camino como Psicóloga Industrial.*

*A Inarecrom S.A. por su apoyo generoso y por valorar la entrega en éste proyecto.*

*A mis amigos de vida y en especial aquellos que conocí en esta carrera, por devolverme la confianza en el trabajo en equipo, por hacer una etapa bella, por tantas risas entre la adolescencia y la adultez.*

*A mis maestros de PNL, tan conocedores de la ciencia, que me hicieron acercarme más a ella, a mis profesores universitarios, que valoraron más la calidad que la cantidad, impulsándonos a ser mejores profesionales y seres humanos, por su cordialidad y aprecio espero que sepan la motivación que han impregnado en mí.*

*A mi chico de barbas por apoyarme, hacer q este proceso, sea divertido y por mucho más.*

*A mis tíos, primos, a quienes quieren a mi familia, por el afecto de cerca o lejos recibido, a mis hermanitos bellos, a mis queridos y adorados padres, por su bendición de cada día, por buscar que sea yo y disfrute de cada suceso que pasa por mi vida. Gracias a Dios por sus bendiciones.*

**Gabriela Leticia Rodríguez Vásquez**

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

### A. PÁGINAS PRELIMINARES

<b>PORTADA</b> .....	<b>I</b>
<b>AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>III</b>
<b>CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR</b> .....	<b>IV</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>VI</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>VII</b>
<b>ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS</b> .....	<b>VIII</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	<b>XI</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b> .....	<b>XI</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>XII</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>XIII</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>XIV</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>XV</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>1</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>1</b>
1.1 Tema .....	1
1.2 Planteamiento del Problema .....	1
1.2.1 Contextualización .....	1
1.2.2 Análisis Crítico .....	4
1.2.3 Prognosis .....	5
1.2.4 Formulación del Problema .....	5
1.2.5 Preguntas directrices .....	5
1.2.6 Delimitación del Problema .....	6
1.3 Justificación .....	6
1.4 Objetivos .....	8
1.4.1 Objetivo General .....	8
1.4.2 Objetivos Específicos .....	8
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>9</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>9</b>
2.1 Antecedentes Investigativos .....	9
2.2 Fundamentación Filosófica .....	14



2.3	Fundamentación Epistemológica .....	14
2.4	Fundamentación Legal .....	14
2.5	Categorías Fundamentales .....	17
2.6	Fundamentación Teórica.....	20
2.6.1	Variable Independiente .....	20
2.6.2	Variable Dependiente.....	33
2.7	Hipótesis .....	42
2.7.1	Señalamiento de Variables .....	43
<b>CAPÍTULO III .....</b>		<b>44</b>
<b>METODOLOGÍA .....</b>		<b>44</b>
3.1	Enfoque: .....	44
3.2	Modalidad de la investigación .....	44
3.2.1	Bibliográfica – documental.....	44
3.2.2	Investigación de Campo.....	44
3.3	Nivel o tipo de investigación .....	45
3.3.1	Exploratoria: .....	45
3.3.2	Descriptiva: .....	45
3.3.3	Correlacional:.....	45
3.4	Población.....	45
3.5	Operacionalización de la Variables .....	46
3.5.1	Operacionalización de la Variable Independiente: Análisis de Cargos ...	46
3.5.2	Operacionalización Variable Dependiente: Desempeño Laboral .....	47
3.6	Técnicas de instrumentos de investigación.....	48
3.7	Plan de recolección de la información. ....	49
3.8	Plan de procesamiento de la información. ....	50
3.8.1	Codificación de la Información: .....	50
3.8.2	Tabulación de la información: .....	50
3.9	Análisis e interpretación de resultados .....	50
<b>CAPITULO IV .....</b>		<b>51</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....</b>		<b>51</b>
4.1	Análisis de los Resultados .....	51
4.2	Verificación De La Hipótesis.....	61

4.2.1	Planteamiento de la Hipótesis .....	61
4.2.2	Selección del Nivel de Significación .....	61
4.2.3	Descripción de la población .....	61
4.2.4	Especificación de lo estadístico .....	61
4.2.5	Especificaciones de las Regiones de Aceptación y Rechazo .....	62
4.3	Recolección de Datos y Caculos Estadísticos .....	62
4.4	Decisión .....	64
<b>CAPITULO V .....</b>		<b>66</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>66</b>
5.1	Conclusiones .....	66
5.2	Recomendaciones .....	67
<b>CAPITULO VI .....</b>		<b>68</b>
<b>PROPUESTA .....</b>		<b>68</b>
6.1	Datos Informativos: .....	68
6.2	Antecedentes de la Propuesta .....	69
6.3	Justificación .....	70
6.4	Objetivos .....	71
6.4.1	Objetivo General .....	71
6.4.2	Objetivos Específicos .....	71
6.5	Análisis de Factibilidad .....	72
6.6	Fundamentación Científico Técnica .....	74
6.7	Metodología del Modelo Operativo .....	79
Modelo Operativo .....		80
6.7.2	Recursos .....	81
6.8	Presupuesto .....	82
6.9	Financiamiento .....	82
6.10	Previsión de la Evaluación .....	82
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>		<b>127</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>130</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 : Árbol de problema .....	3
Gráfico 2: Componentes del Clima Organizacional .....	32
Gráfico 3. Jerarquía y Función.....	51
Gráfico 4. Horario .....	52
Gráfico 5. Requisitos.....	53
Gráfico 6. Cumplimiento de objetivos .....	54
Gráfico 7. Eficacia .....	55
Gráfico 8. Potencial de Desarrollo: Saber y Ser .....	56
Gráfico 9. Potencial de Desarrollo: Actuar .....	57
Gráfico 10. Motivación .....	58
Gráfico 11. Actividades Recreativas.....	59
Gráfico 12. Recompensa .....	60
Gráfico 13. Campana de Gaus .....	65
Gráfico 14. Organigrama Inarecrom 1 .....	91
Gráfico 15. Organigrama Inarecrom 2.....	91
Gráfico 16. Análisis Urkund .....	138

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1. Metodología Para El Análisis De Cargos .....	22
Cuadro N° 2. Población .....	45
Cuadro N° 3. Operacionalización Variable Independiente .....	46
Cuadro N° 4. Operacionalización Variable Dependiente .....	47
Cuadro N° 5. Instrumentos De Investigación .....	48
Cuadro N° 6. Recolección De Información .....	49
Cuadro N° 7. Jerarquía Y Función.....	51
Cuadro N° 8. Horario .....	52
Cuadro N° 9. Requisitos.....	53
Cuadro N° 10. Cumplimiento De Objetivos .....	54
Cuadro N° 11. Eficacia .....	55
Cuadro N° 12. Potencial De Desarrollo: Saber Y Ser.....	56
Cuadro N° 13. Potencial De Desarrollo: Actuar .....	57
Cuadro N° 14. Motivación .....	58
Cuadro N° 15. Actividades Recreativas.....	59
Cuadro N° 16. Recompensa .....	60
Cuadro N° 17. Frecuencias Observadas.....	62
Cuadro N° 18. Frecuencia Esperada .....	63
Cuadro N° 19. Cálculo Del Chi Cuadrado.....	63
Cuadro N° 20. Cálculo De Chi Cuadrado .....	64

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2. Presupuesto de la Propuesta.....	82
---	----

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

**TEMA:** “ANÁLISIS DE CARGOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL, EN LOS TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA NACIONAL DE RETROVISORES Y CROMADOS S.A. INARECROM DE LA CIUDAD DE AMBATO PROVINCIA TUNGURAHUA”

**AUTORA:** Gabriela Leticia Rodríguez Vásquez

**TUTORA:** Dra. Mg. Irma Edith Ortiz Mora

**RESUMEN EJECUTIVO**

El presente proyecto de investigación denominado “Análisis De Cargos y el Desempeño Laboral, en los Trabajadores de la Industria Nacional de Retrovisores y Cromados S.A. Inarecrom de la ciudad de Ambato Provincia Tungurahua” tiene como objetivo estructurar el sistema de cargos tomando en cuenta que su organización favorecerá a la productividad dentro de la planificación de trabajo para que así la empresa sea más competente dentro y fuera de la ciudad, siendo el recurso humano el cerebro de toda organización, rescatando la importancia de cada cargo. Siendo más específicos, según las necesidades de la empresa Inarecrom S.A., con un enfoque técnico, buscamos atacar a la complejidad a la que se ha enfrentado, por su crecimiento después de estar algunos años en vigencia, instaurando nuevamente una herramienta operativa dirigida por el departamento de Recursos Humanos pero siguiendo procesos más estandarizados para analizar, describir, clasificar, y estructurar el puesto en el que se encuentra cada uno de los colaboradores tanto a los mandos operativos como a los administrativos. Se muestra cómo cuidar y propiciar equilibrio a un sistema que continuamente sufre cambios y reformas, con el correcto desarrollo del análisis y la descripción de Cargos evidenciado en un Manual de Funciones, con un método práctico e instructivo, al incluir en esta herramienta la diferenciación de competencias genéricas de específicas, permitiendo conocer que aspectos deben reforzarse o motivar en cada función laboral, que actividad debe considerarse principal o secundaria, que aspectos del trabajador reconocer, para generar un alto Desempeño Laboral que exige el mercado hoy en día.

**Palabras clave:** Análisis de Cargos, Desempeño Laboral, Manual de Funciones, Recursos Humanos, Organización, Trabajador, Colaborador, Desarrollo, Motivación, Productividad

**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO**  
**FACULTY OF HUMANITIES AND EDUCATION**  
**CA INDUSTRIAL PSYCHOLOGY**

**TOPIC:** “WORK POSITION AND JOB PERFORMANCE ANALYSIS IN WORKERS OF NATIONAL INDUSTRY OF CAR MIRRORS AND CHROME S.A. INARECROM IN THE CITY OF AMBATO, PROVINCE OF TUNGURAHUA”

**AUTORA:** Gabriela Leticia Rodríguez Vásquez

**TUTORA:** Dra. Mg. Irma Edith Ortiz Mora

**ABSTRACT**

This research project entitled as "Positions and job performance analysis in National Workers Industry Mirrors & Cromados S.A. Inarecrom on city of Ambato Province Tungurahua "aims to structure the cargo system and looking for favor the productivity on organization within planning work so the company becomes more competent in and out of the city, being the human resources the brain of any organization rescuing the importance of each position.

Being more specific, according to the needings of the company Inarecrom SA, with a technical approach, we seek to attack the complexity that has faced for its growth after being several years into its own development, establishing an operational tool directed by the department of Human Resources, but following more standardized process to analyze, describe, classify and structure the position of each one of the partners, both operational controls and administrative processes.

It shows how to take care and promote balance to a system that continually is attached to changes and reforms, with the proper development of analysis and description of charges shown in a manual functions, practical and instructive, to include in this tool differentiation of generic specific competencies, allowing to know which aspects need to be strengthened or motivate each business function, and to know which activity should be considered primary or secondary, to recognize aspects of the worker, to generate a high performance labor market demands.

**Key words:** Work position analysis, Job performance, Function's Guides, Human Resources, Organization, Worker, Collaborator, Development, Motivation, Productivity

## INTRODUCCIÓN

El estudio del Análisis de Cargos evidentemente aporta en la estabilización de la razón de ser del capital humano, exponiendo con claridad actividades y funciones dentro de una organización, si la información es la necesaria y concisa, los diferentes procesos de Recursos Humanos están respaldados.

El Desempeño Laboral, sinónimo de potencialidades puestas en marcha, es producto de una alineación entre el objetivo empresarial con la capacidad del ser humano, con las herramientas adecuadas, se obtiene lo que tanto desea un jefe y el mismo colaborador como ente bio-psico-social, que hoy por hoy es la herramienta a la que más apoyo se debe brindar, sin más preámbulos les invitamos a recorrer un apasionante sistema de trabajo del Psicólogo Industrial:

El presente trabajo investigativo consta de seis capítulos, desarrollados de acuerdo a la norma establecida en la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, para la modalidad de tesis.

**El primer capítulo.** El Problema, trata sobre la contextualización del problema con sus enfoques: macro, meso y micro, el análisis crítico, desarrollado en base a estudios de las causas y consecuencias, estableciendo la prognosis y formulación del problema con sus respectivas interrogantes; las delimitaciones del problema en su contenido, espacio, tiempo; finalmente se concluirá con la justificación y los objetivos de la investigación.

**En el segundo capítulo.** El Marco Teórico, se realiza un estudio minucioso sobre los antecedentes investigativos y la fundamentación Filosófica y Legal, abarcando las categorías fundamentales con una constelación de ideas con sus respectivas variables para dar lugar a la hipótesis y señalamiento de variables.

**En el tercer capítulo.** Engloba la metodología, enfoques: cualitativo, cuantitativo; la modalidad y tipos de la investigación, población y muestra, planteándose las técnicas e instrumentos y la operacionalización de variables, utilizadas en el desarrollo de la investigación, el plan de recolección de la muestra y el plan para el procesamiento y análisis de la información.

**El cuarto capítulo.** Análisis e interpretación de resultados incluye tablas, gráficos, análisis e interpretación, la verificación de la hipótesis, su planteamiento, la aplicación de la fórmula del Chi cuadrado, se visualiza la zona de aceptación y rechazo de la hipótesis.

**El quinto capítulo.** Conclusiones y recomendaciones, en este capítulo se detallan los puntos claves en las conclusiones y recomendaciones a plantear en la propuesta.

**El sexto capítulo.** La propuesta incluye datos informativos de la institución, antecedentes de la propuesta, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación científico – técnica.

Finalmente se concluirá con la bibliografía y anexos respectivos; especificando el fundamento documental haciéndose referencia a sitios webs, blogs o portales de Internet, en los anexos se presentará documentos referentes al trabajo realizado.



## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1 Tema

“Análisis de Cargos y el Desempeño Laboral, en los Trabajadores de la Industria Nacional de Retrovisores y Cromados S.A. Inarecrom de la ciudad de Ambato Provincia Tungurahua”

#### 1.2 Planteamiento del Problema

##### 1.2.1 Contextualización

Siendo el **Ecuador** un país capitalista, aún con miras al desarrollo, posee organizaciones donde se palpa inestabilidad, por el desconocimiento de herramientas laborales o reciente introducción de estas, pero también, desmotivación en los trabajadores, falta de compromiso, desinterés sea por desaprobación de altos funcionarios o por sobrecarga, el no estar al tanto de las funciones en su cargo, entre otros, debido a que no existe la adecuada planificación en los procesos y mucho menos que el departamento de Recursos Humanos procure instaurar Análisis de cargos para evitar confusiones en las actividades de cada trabajador, es lo que la Revista Líderes en el 2013, nos explica diciendo:

En las empresas ecuatorianas los inconvenientes se dan diariamente, sobre todo en el aspecto laboral, no utilizan técnicas adecuadas que permitan medir el desempeño laboral de los empleados, los empleados no rinden al máximo en sus actividades laborales. Son pocas las empresas que realizan evaluaciones a los empleados, con la finalidad de conocer el desempeño laboral. (Lascano, 2013, pág. 12).

Es un hecho la necesidad de fomentar un buen Desempeño Laboral para toda organización como es el caso de Autoridad Portuaria en la hermana ciudad de Esmeraldas que cumplió con las jornadas de capacitación durante dos días por parte

de la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del sector Público (SENRES), donde Hélive Angulo gerente de APM dijo lo siguiente:

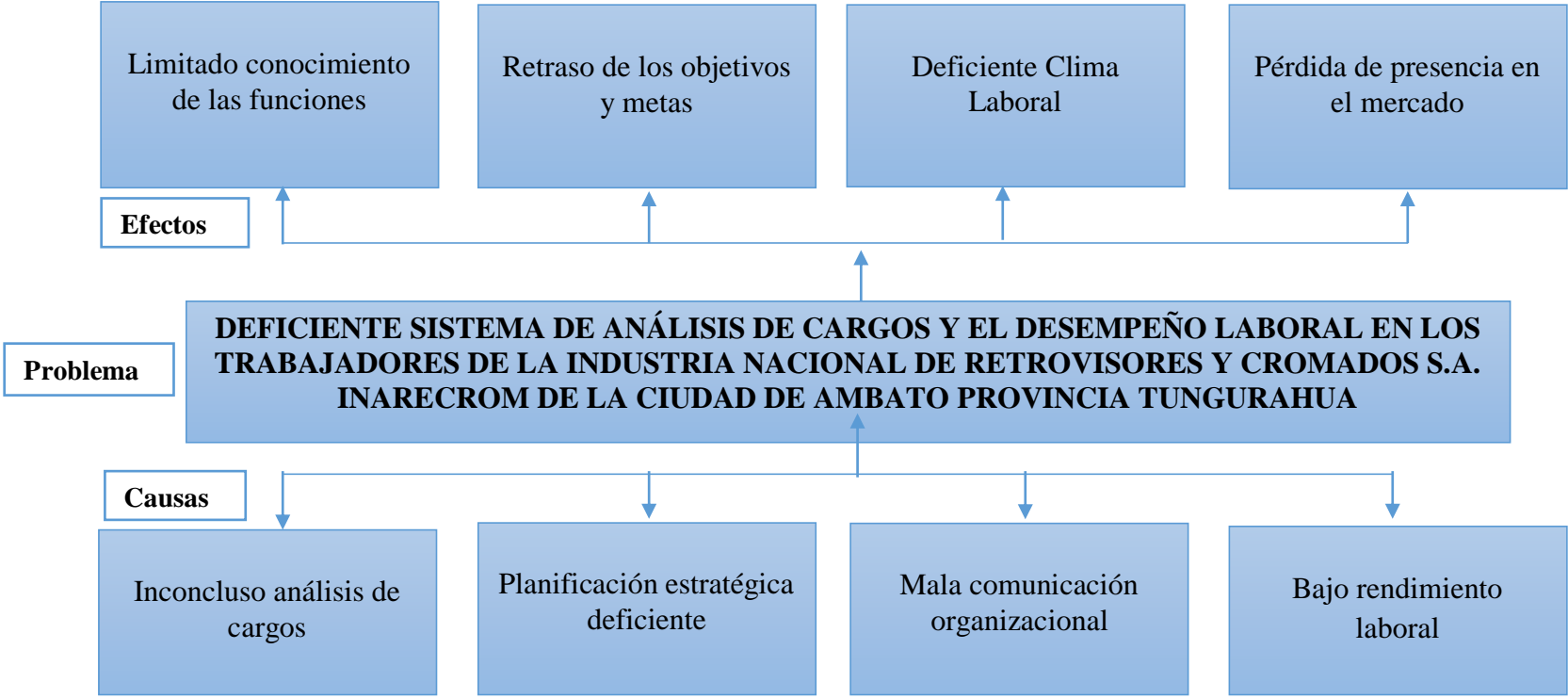
El objetivo fue establecer las políticas, normas, procedimientos e instrumentos de carácter técnico que permitan a Autoridad Portuaria de Manta medir y mejorar el desempeño de cada uno de sus funcionarios. Este es un mecanismo de rendición de cuentas programadas y continuas, basada en la comparación de los resultados alcanzados con las metas esperadas por la institución, con el fin de que se tenga una visión consensuada (El Diario, 2009, pág. 12)

Sea para el sector público o privado ir de la mano de las herramientas organizacionales nunca está demás, tal es el caso en la **provincia de Tungurahua**, dentro de “el Municipio del Cantón Tisaleo donde:

A medida que aumenta el grado de complejidad de una organización, más funciones se delegan en el departamento de personal, el cual no suele poseer información detallada sobre los puestos de otros departamentos; ya que esa información se debe obtener mediante el análisis de puestos, que consiste en la obtención, evaluación y organización (Ruiz, 2013, pág. 3)

Mientras tanto en la empresa **ambateña, Inarecrom S.A.**, como menciono su jefe de Talento Humano “se ha vivenciado deficiencias en cuanto al desempeño laboral, especialmente en las relaciones entre compañeros por la falta de conocimiento del análisis de cargos; pues en Abril del 2014 se creó este departamento y no había personal que esté al tanto de funciones y cargos en cada trabajador”, esta al ser una empresa de cromados y retrovisores, con éxito en la provincia, tiene una amplia producción, que por su complejidad requiere herramientas que estructure actividades, horarios, etc., según los conocimientos, preparación académica o aptitudes.

**Gráfico 1 : Árbol de problema**



**Elaborado por:** Gabriela Leticia Rodríguez V.

**Fuente:** Proyecto de investigación.

### **1.2.2 Análisis Crítico**

En el árbol de problemas se ha evidenciado la problemática del tema de escogido, debido al inconcluso análisis de cargos se limita el conocimiento de las funciones de los colaboradores de Inarecrom S.A., al no poder detallar con exactitud las actividades por las que asisten a la empresa, muchas veces empíricamente se cumplen las actividades, pero por ello el Desempeño Laboral no es el esperado y requiere cambios.

Partiendo de que la planificación estratégica proporciona la dirección general de una organización y los mecanismos necesarios para cumplirlos, su deficiencia provocará el retraso de metas y objetivos, lo cual para la empresa se traduce como decaimiento económico, tecnológico y principalmente humano, reflejado en un bajo desempeño laboral, al no cumplir con los procesos base, dentro del departamento de RR.HH.

La mala comunicación organizacional es una de las principales causas de un deficiente clima laboral, sea por tergiversación de la información, por acarrear malos entendidos, al mantener hermetismo entre compañeros sin la posibilidad de compartir conocimientos, inquietudes, vivencias para amenizar su estancia laboral. La mala comunicación también impide que se determine cuando y como transmitir las funciones y roles de los cargos de la empresa.

El bajo rendimiento laboral, sin el adecuado sistema de análisis de cargos, será paralelo a la pérdida de presencia en el mercado, pues sin una buena estructuración de actividades mientras un trabajador con más funciones que otros, puede sentir hostilidad frente a sus labores por la presión de cumplirlos en menos tiempo, acumulación de estos, por tener más actividades que sus compañeros, sin ser reconocido su esfuerzo, hasta acogerlo de una manera injusta y en el otro extremo el colaborador percibir que tiene pocas actividades, hasta aburrirse, sentir que su presencia no es valorada, no por impericia más bien por la falta de funciones asignadas, lo cual evidentemente no reflejarán eficacia ni eficiencia.

### **1.2.3 Prognosis**

De no darse solución al incompleto sistema de Análisis de Cargos y el Desempeño Laboral en la empresa Inarecrom S.A. de la ciudad de Ambato, permanecerá el limitado conocimiento de las funciones y los efectos negativos que acarrea la problemática de ésta realidad y por ende retraso en el cumplimiento de objetivos y metas, lo cual no reflejará el desarrollo organizacional esperado e incluso los recursos que vigentes tanto materiales como humanos serian mal empleados.

Además si hay un deficiente clima laboral por desconocimiento de sus funciones o por incumplimiento, se palpará un ambiente inhibitor, donde no fluya la actitud creadora y el recurso humano no aportará eficientemente para el cumplimiento de objetivos, producto de la desmotivación, conllevando inevitablemente al bajo rendimiento laboral; sea por esta razón o por pérdida de presencia en el mercado, a futuro la empresa no podría solventar sus gastos e incluso desaparecer, lo cual generaría un problema social, reduciendo fuentes de trabajo.

### **1.2.4 Formulación del Problema**

¿De qué manera incide el análisis de cargos en el Desempeño Laboral en los Trabajadores de la Industria Nacional de Retrovisores y Cromados S.A. Inarecrom de la ciudad de Ambato Provincia Tungurahua”?

### **1.2.5 Preguntas directrices**

- ¿Cuál es el sistema de Análisis de Cargos utilizado en los Trabajadores de la Industria Nacional de Retrovisores y Cromados S.A. Inarecrom de la ciudad de Ambato Provincia Tungurahua?
- ¿Cuáles son los niveles de Desempeño Laboral en los Trabajadores de la Industria Nacional de Retrovisores y Cromados S.A. Inarecrom de la ciudad de Ambato Provincia Tungurahua?
- ¿Existe una alternativa de solución al deficiente sistema de Análisis de Cargos y el Desempeño Laboral en los Trabajadores de la Industria Nacional de Retrovisores y Cromados S.A. Inarecrom de la ciudad de Ambato Provincia Tungurahua?

## **1.2.6 Delimitación del Problema**

### **Delimitación del contenido:**

**Campo:** Psicología

**Área:** Organizacional

### **Aspectos:**

- Análisis de Cargos
- Desempeño Laboral

### **Delimitación Espacial:**

La presente investigación se efectuará en la Industria Nacional de Retrovisores y Cromados S.A. Inarecrom de la ciudad de Ambato, Provincia Tungurahua.

### **Delimitación Temporal**

La investigación se realizará entre el período abril - septiembre del 2016

### **Unidades de Observación**

Trabajadores de la Industria Nacional de Retrovisores y Cromados S.A. Inarecrom de la ciudad de Ambato, es decir 38 personas, que es su totalidad.

## **1.3 Justificación**

En la actualidad se incrementa los niveles de exigencia, a favor del Desempeño Laboral, haciendo ímpetu en la estabilidad del Talento Humano el cual, con el sistema de análisis de cargos adecuado, genera motivación, trabajo en equipo en los trabajadores y desarrollo de la empresa.

A través de los tiempos ha sido tal la **importancia** el desarrollo y sostenibilidad de una organización, siendo el principal elemento el trabajador y su desempeño, que se ha buscado medios que lo faciliten como es el Análisis de Cargos, que visiona la permanencia del profesional y así su Desempeño Laboral.

El estudio del Análisis de Cargos y el Desempeño Laboral, serán de gran **interés** para la empresa pues así se solucionarán los inconvenientes relacionados con la actividad del trabajo para que su área de trabajo evolucione sea el área de producción o administrativa.

Es **útil** realizar éste proyecto por la necesidad que tiene la empresa de estructurar un modelo un auténtico y positivo desempeño laboral, tanto por no haber reconocido la influencia del Análisis de Cargos anteriormente por parte de los administrativos para Inarecrom S.A. o por desconocimiento.

La investigación es **original** considerando que la investigadora posee los conocimientos, y habilidades para efectuar el trabajo de campo, además existe el apoyo incondicional de sus dirigentes y asociados, fortaleciendo la utilización de procesos administrativos productivos para el mejor Desempeño Laboral en la Industria Nacional de Retrovisores y Cromados S.A. Inarecrom de la ciudad de Ambato.

Es **factible** realizar éste proyecto obedeciendo a que la empresa Inarecrom dio el respectivo permiso de manera formal a través de una solicitud, el apoyo directo de uno de sus colaboradores como es el caso de su Psicólogo Industrial encargado del área de Recursos Humanos de la empresa con quien se trabajará conjuntamente y por otro lado existe los recursos y conocimientos necesarios para lograr los objetivos propuestos; los aspectos básicos operativos, técnicos y económicos garantizan el éxito del proyecto.

Él **impacto social** de esta investigación es provechoso, al corroborar que existen **beneficiarios** directos propios de la empresa, como sus altos mandos, sus accionistas, trabajadores al igual que sus acreedores, clientes que reciben el producto, haciéndose acreedores de elementos cromados y retrovisores con calidad, propio de una organización que genera un eficiente Desempeño Laboral.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General**

Investigar la incidencia del Análisis de Cargos en el Desempeño Laboral, de los trabajadores de la Industria Nacional de Retrovisores y Cromados S.A. Inarecrom de la ciudad de Ambato Provincia Tungurahua.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Analizar cuál el sistema de Análisis de Cargos utilizado en los trabajadores de la Industria Nacional de Retrovisores y Cromados S.A. Inarecrom de la ciudad de Ambato Provincia Tungurahua.
- Identificar los niveles de Desempeño Laboral en los trabajadores de la Industria Nacional de Retrovisores y Cromados S.A. Inarecrom de la ciudad de Ambato Provincia Tungurahua.
- Estructurar una alternativa de solución relacionada al deficiente sistema de análisis de cargos y el Desempeño Laboral en los trabajadores de la Industria Nacional de Retrovisores y Cromados S.A. Inarecrom de la ciudad de Ambato Provincia Tungurahua.



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes Investigativos**

El proyecto a presentar se puede realizar debido a que éste tema ha sido analizado en los archivos de la biblioteca de la U.T.A., Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación y hasta el momento no ha sido objeto de estudio, por el lugar de investigación, convirtiéndose en un tema innovador y productivo.

Revisados los archivos de la Biblioteca de la Universidad Técnica de Ambato, se establece que existen trabajos similares relacionados con el tema a investigar como se presenta a continuación:

Este un tema de investigación que tiene relación con el proyecto que se está procediendo a investigar, realizada en otros contextos, pero que puede facilitar el desarrollo adecuado de la investigación, de una estudiante de nuestra carrera y facultad.

**Tema:** “Análisis y Descripción de puestos de trabajo y su incidencia en el Desempeño Laboral del personal del Gobierno Municipal del cantón Tisaleo de la Provincia de Tungurahua”

**Autor:** Mayra Alejandra Ruiz Paredes

**Año:** 2013

#### **Conclusiones:**

- Dentro de las conclusiones que considero relevante es el hecho de que existe un gran número de trabajadores que no cumple con el perfil idóneo para poder desempeñarse de manera efectiva en el cargo que le corresponde, provocando frustraciones, deseos de ausentismo y en ciertos casos conformismo y apatía por la labor que desempeñan.

- Es necesario que el personal cuente con todos los implementos que amerita el puesto de trabajo para que de esta manera se sientan satisfechos y puedan desenvolverse en las actividades encomendadas y en el tiempo acordado para las mismas.
- En la organización no existe un ambiente de trabajo proactivo ya que existen muchos conflictos entre los compañeros debido a que hay subgrupos lo que genera una comunicación deficiente y por ende individualismo.
- Existe un número importante del personal encuestado consideran que sus compañeros no se desenvuelven de la mejor manera, debido a que no se encuentran en los puesto de trabajo de acuerdo a sus habilidades destrezas y conocimientos que el mismo lo amerita.

#### **Recomendaciones:**

- Se recomienda socializar con los colaboradores del Gobierno Municipal del Cantón Tisaleo el manual de funciones, y tecnificar el Proceso de selección en base a la aplicación de Pruebas Psicotécnicas lo cual permitirá conocer las Destrezas del Personal y reasignar si el caso lo amerita a la función que mayor aptitud presente.
- Efectuar un inventario de las cosas que hay y de las cosas que hacen falta para cada puesto de trabajo para de tal forma optimizar el tiempo y mejorar la calidad de servicio que brinda la empresa.
- Realizar evaluaciones de desempeño laboral al personal cada mes para saber cuáles son las necesidades del mismo y poder capacitar de manera correcta para luego evaluar los conocimientos adquiridos para que inmediatamente sea aplicado en cada puesto de trabajo.
- Aplicar algunas estrategias de integración que permita al personal conocer lo que ellos hacen dentro de la empresa y por ende fortalecer el espíritu de cuerpo en función de actividades que pongan énfasis en el trabajo de equipo.
- Implementar un manual de Reclutamiento y Selección de Personal que permita valorar las aptitudes, habilidades y destrezas de los colaboradores teniendo como fin la selección y asignación de puestos de trabajo donde se desempeñen de una forma óptima en el Gobierno Municipal de Tisaleo.

Se especifica que este antecedente es un trabajo de investigación encontrado en la U.T.A pero perteneciente a la obtención del Título de Ingeniería en Marketing y Gestión de Negocios.

**Tema:** “Estructura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de la Clínica Popular de la ciudad de Ambato”

**Autor:** Villafuerte Villafuerte Sandra Irene

**Año:** 2010

**Objetivos.**

**Conclusiones:**

- La Clínica popular no maneja una estructura adecuada de acuerdo a la teoría, la jerarquía de preferencias mencionada previamente, es por eso su importancia en mejorar su estructura organizacional.
- La empresa consciente de que el trabajo humano organizado y tecnificado es la base de la “eficiencia” en sus actividades, independientemente de la naturaleza de estas, han puesto especial interés a la “organización” como parte fundamental del proceso administrativo.
- De acuerdo a las variables estudiadas en la clínica Popular se encontró que la estructura y su propósito organizacional no son buenos, sin embargo, a los empleados se les asignan otras actividades que no son de su área de trabajo, también el modelo de liderazgo que se ejerce no es el adecuado, no existen incentivos que motiven el desarrollo de los empleados, existe una buena relación entre jefe-empleado y empleado jefe, sin embargo, no existen medios de comunicación adecuados, lo que ocasiona que los rumores tengan más credibilidad que la información oficial. Finalmente, la empresa no tiene un manual de funciones.

**Recomendaciones:**

- Mejorar la interrelación de los directivos con los empleados para que ellos puedan expresar lo que piensan, y participar en la toma de decisiones. Es decir que los jefes utilicen un sistema de liderazgo consultivo. Los líderes con este sistema permitirán mayor participación de sus empleados, ya que ellos les tienen confianza. Lo que significa que cada empleado de la empresa pueda tomar sus propias decisiones con el apoyo y dirección de su líder.
- Buscar alternativas para mejorar la estructura Organizacional de clínica Popular para que los empleados realicen adecuadamente sus actividades y eleve el desempeño laboral.

A diferencia de los anteriores antecedentes investigativos, éste es un proyecto de investigación encontrado en la U.T.A pero perteneciente a la Facultad de Ciencias Administrativas.

**Tema:** “La Estructura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del Almacén de Pintura Hugo Verdezoto de la ciudad de Ambato.”

**Autor:** Martínez Verdezoto, Sandra Isabel

**Año:** 2010

**Conclusiones:**

- La carencia de una estructura organizacional bien definida en el Almacén de Pinturas Hugo Verdezoto de la ciudad de Ambato, afecta el desempeño de los trabajadores, al encontrarse desorientado respecto a sus funciones.
- Se requiere buscar un modelo organizacional que se acople a las necesidades y exigencias de la empresa.
- Los trabajadores del Almacén de Pinturas Hugo Verdezoto de la ciudad de Ambato desconocen sus funciones dentro de la empresa, todos están a la expectativa de las órdenes que puedan emitir los directivos dejando de lado actividades que requieren de atención, esto debido a la desorganización.
- Es de suma importancia establecer un método o procedimiento que ayude a los directivos de la empresa a medir el desempeño de los trabajadores y tomar medidas para corregir falencias y mejorar el desempeño.

**Recomendaciones:**

- Implementar un modelo organizacional acorde a las características y necesidades de la empresa y que se acople a los requerimientos de los directivos para brindar una mejor organización en el Almacén de Pinturas Hugo Verdezoto de la ciudad de Ambato.
- Delegar tareas y responsabilidades a los trabajadores de la empresa, acorde a sus conocimientos y habilidades para que el trabajo se lo realice de forma óptima y sin retrasos.
- Motivar al personal, lo cual producirá interés y deseo de superación logrando así que se trabaje por una meta en común, y con la convicción de que si la empresa crece los beneficios son para todos quienes se esforzaron y participaron de manera constante y realizando una buena labor.

Como último antecedente investigativo encontramos que tiene relación con el proyecto con una variable similar colaborando con el desarrollo adecuado de la investigación, también de un estudiante de nuestra carrera y facultad.

**Tema:** “El perfil por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal del Área Comercial de la Empresa Automotores de La Sierra S.A. del cantón Ambato, provincia de Tungurahua”

**Autor:** Rodríguez Iturralde Juan Carlos

**Año:** 2015

#### **Conclusiones:**

- Se establece que, en la Empresa Automotores de la Sierra S.A., el inadecuado perfil por competencias perjudica en el desempeño laboral afectando en el conocimiento de habilidades que se requieren para desempeñar un puesto de trabajo, perjudicando en la competitividad de las empresas, en la capacidad de adaptación, en la planificación y crecimiento, limitando la creatividad, el autoaprendizaje y la capacidad para tomar decisiones en los diferentes ámbitos
- Se determina que el perfil profesional no fortalece la exteriorización de juicios de valor, repercutiendo en la capacidad para tomar decisiones en los diferentes ámbitos, dificultando la creación de un ambiente propicio para el auto aprendizaje, el trabajo autónomo, la toma de decisiones, la planificación, la capacidad de autorregulación, el personal no demuestra responsabilidad, compromiso, cumplimiento de funciones
- El desempeño laboral no fomenta la búsqueda de la excelencia, desmejorando la simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos, desfavoreciendo en la generación de un proceso de mejora, dificultando la orientación del plan de formación, perjudicando en el desarrollo del perfil de competencias, repercutiendo en la administración de recursos mediante la socialización, diseño de puestos, descripción, análisis y evaluación
- Se concluye que un mayor porcentaje de trabajadores considera que en la empresa no se canaliza las demandas de formación como profesionales, dificultando la productividad, condicionando al entorno laboral y personal entre los trabajadores, condicionando la satisfacción, la responsabilidad y el compromiso mutuo limitando la selección de personal es por competencias

#### **Recomendación.**

- Fortalecer el reclutamiento bajo criterios de selección de recursos humanos, favoreciendo en el conocimiento de aptitudes físicas e intelectuales y el potencial de desarrollo; cumpliendo a satisfacción tareas y obligaciones, mejorando criterios de planeación, colocación y movimiento interno de recursos estimulando la evaluación de calidad, la participación y productividad

## **2.2 Fundamentación Filosófica**

El presente estudio se fundamenta en el paradigma crítico-propositivo, porque busca alternativas para tratar esta problemática que se fundamenta en el cambio de los esquemas existentes.

A través del paradigma crítico, se discuten los esquemas sociales, se pueden identificar los potenciales cambios tal como el trabajador para recurso principal para el desarrollo empresarial, y con el paradigma propositivo se plantea alternativas de solución buscando medios idóneos para mitigar las causas que generan un deficiente sistema de análisis de cargos en la empresa Inarecrom S.A.

## **2.3 Fundamentación Epistemológica**

Son varios los autores a más de Chiavenato que nos muestran la importancia a través de los tiempos sobre la mejora del Desempeño Laboral en una empresa, a través de conducir adecuadamente procesos tanto para un el Análisis de Cargos y otro fenómeno que se suscite en una organización y que mejore a través de la utilización correcta del Manual de Descripción de Funciones, basándonos en teorías de grandes personajes eruditos que equilibren nuestra investigación.

## **2.4 Fundamentación Legal**

Ésta investigación está fundamentada de manera legal a través de la Constitución de la República del Ecuador, el Código de Trabajo y el Plan Nacional del Buen Vivir, al tener artículos e ítems relacionados con el tema, a más del Reglamento Interno de la empresa en cuestión

### **Constitución de la República del Ecuador (2008)**

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

## Trabajo y producción

Sección primera. Formas de organización de la producción y su gestión

Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

Art. 320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente.

La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

Art. 42.- Obligaciones del empleador. - Son obligaciones del empleador:

13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;

15. Atender las reclamaciones de los trabajadores;

Art. 45.- Obligaciones del trabajador. - Son obligaciones del trabajador:

a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;

d) Observar buena conducta durante el trabajo;

h) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta.” (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

### **Plan Nacional del Buen Vivir:**

En el (Plan Nacional del Buen Vivir, 2009) que está en auge en nuestro país, apunta a los objetivos que se los relaciona con la investigación como es el de **“Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía”** fomentando así el correcto cumplimiento de las funciones y actividades relacionadas a la disponibilidad de información, a más de una correcta capacitación continua, pues así se desarrollará capacidades y potencialidades en los empleados, haciéndolos más eficientes en su trabajo al utilizar los procesos adecuados para función encomendada:

Objetivo 6: Garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas”, se establece condiciones dignas para el trabajo y velar por el cumplimiento de derechos laborales, para quien aporta una organización y por lo tanto requiere estar sujeto a una manual de funciones.

### **Reglamento Interno de Trabajo Inarecrom S.A. (Humano, 2013)**

#### **Artículo 2.- Definición de términos**

Trabajador, Empleado, Obrero: Conforme el Artículo 9 del Código de trabajo, se entenderá trabajador aquella persona natural que se obliga a prestar un servicio a favor de la empresa. El trabajador se llamará empleado si la prestación de servicios es prioritariamente intelectual y se denominará obrero si su labor es preferentemente manual o material.

Los trabajadores están obligados a cumplir estrictamente los horarios establecidos, no pudiendo por lo mismo retirarse de su trabajo o suspenderlo antes de la hora precisa o de la conclusión de tareas por su naturaleza no puedan suspenderse. En los casos que corresponda el trabajador debe recibir su turno en la hora y forma exacta, con las máquinas y equipos funcionando, si fuere el caso.

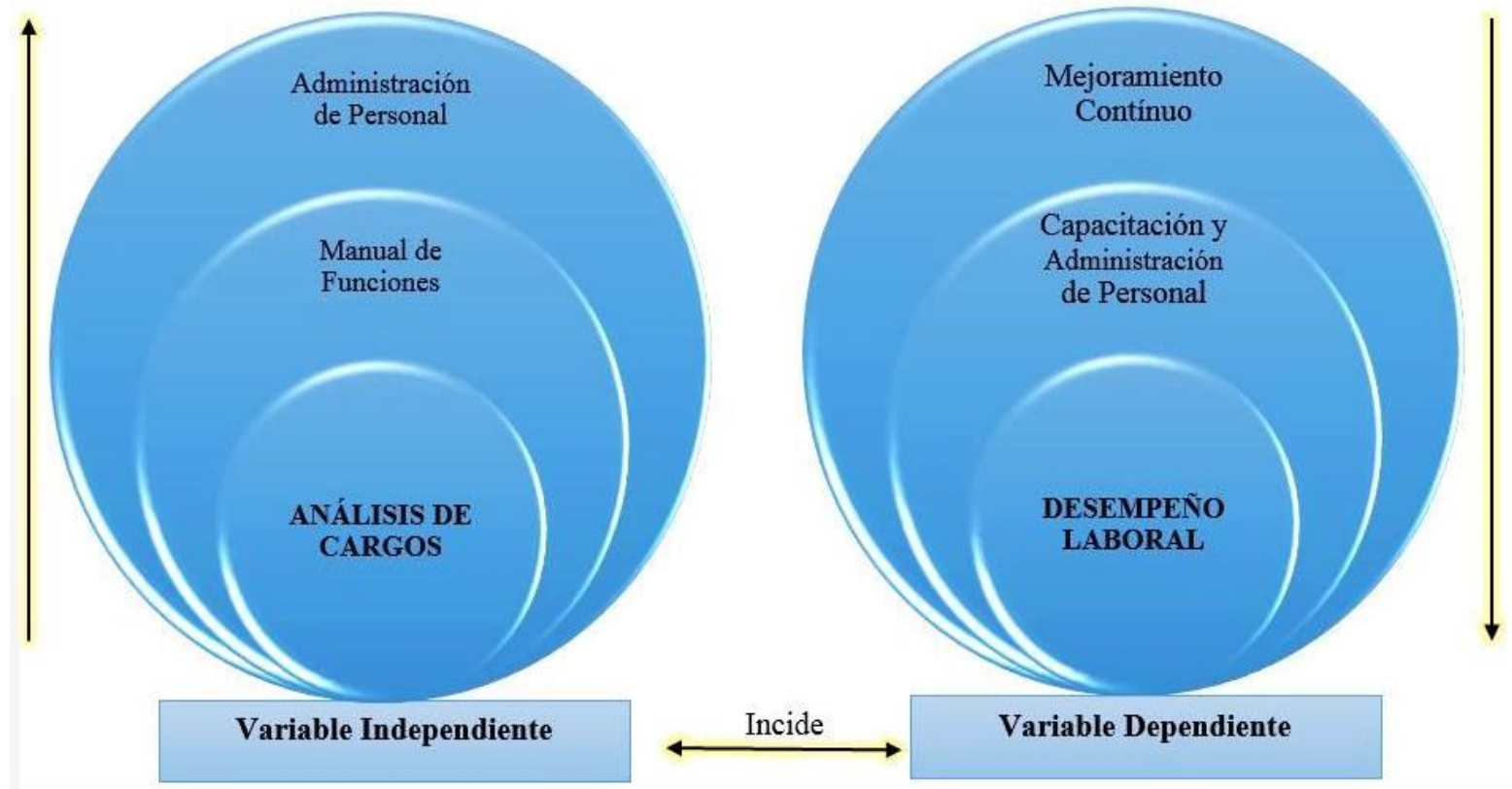
**Artículo 25.- Incentivos para trabajadores:** La Empresa podrá crear premios para incentivar a los trabajadores que mejor contribuyan a lograr los resultados deseados por la Empresa, los que serán determinados por el Gerente General o su Representante. Los incentivos no son fijos ni permanentes.

**Artículo 27.- Recreación:** A través del Club Deportivo INARECROM, la Empresa colaborará para recreaciones, paseos, actividades deportivas, culturales, entre otras, de sus trabajadores. A solicitud del Club, la Empresa descontará a los trabajadores y entregará al mismo las cuotas y otras contribuciones que estén autorizadas por los propios socios.



## 2.5 Categorías Fundamentales

### Anexo 1. Categorización de variables

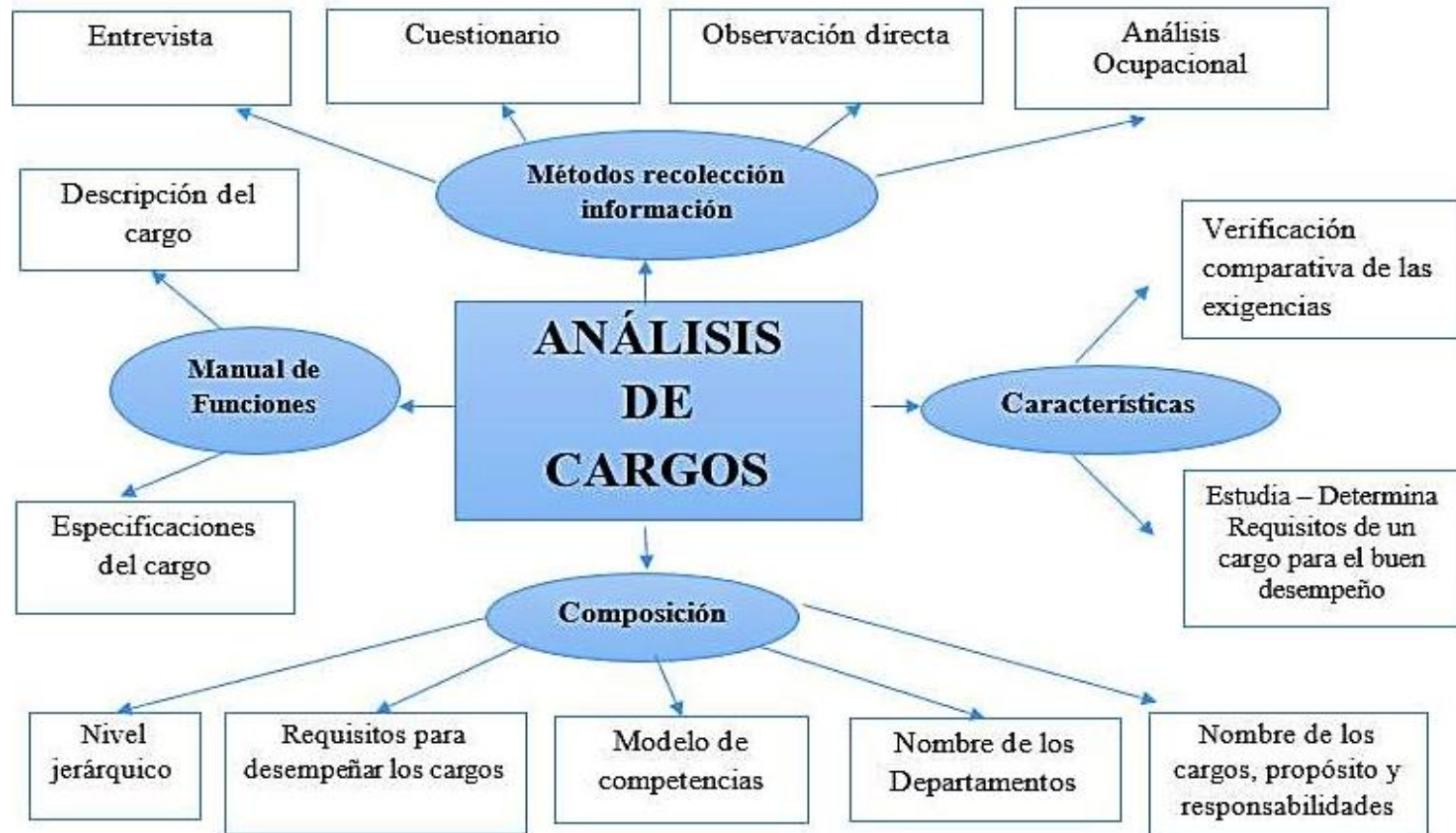


**Fuente:** Proyecto de investigación

**Elaborado por:** Gabriela Leticia Rodríguez V.

## Constelación de Ideas: Variable Independiente

### Anexo 2. Constelación de Ideas: Variable Independiente

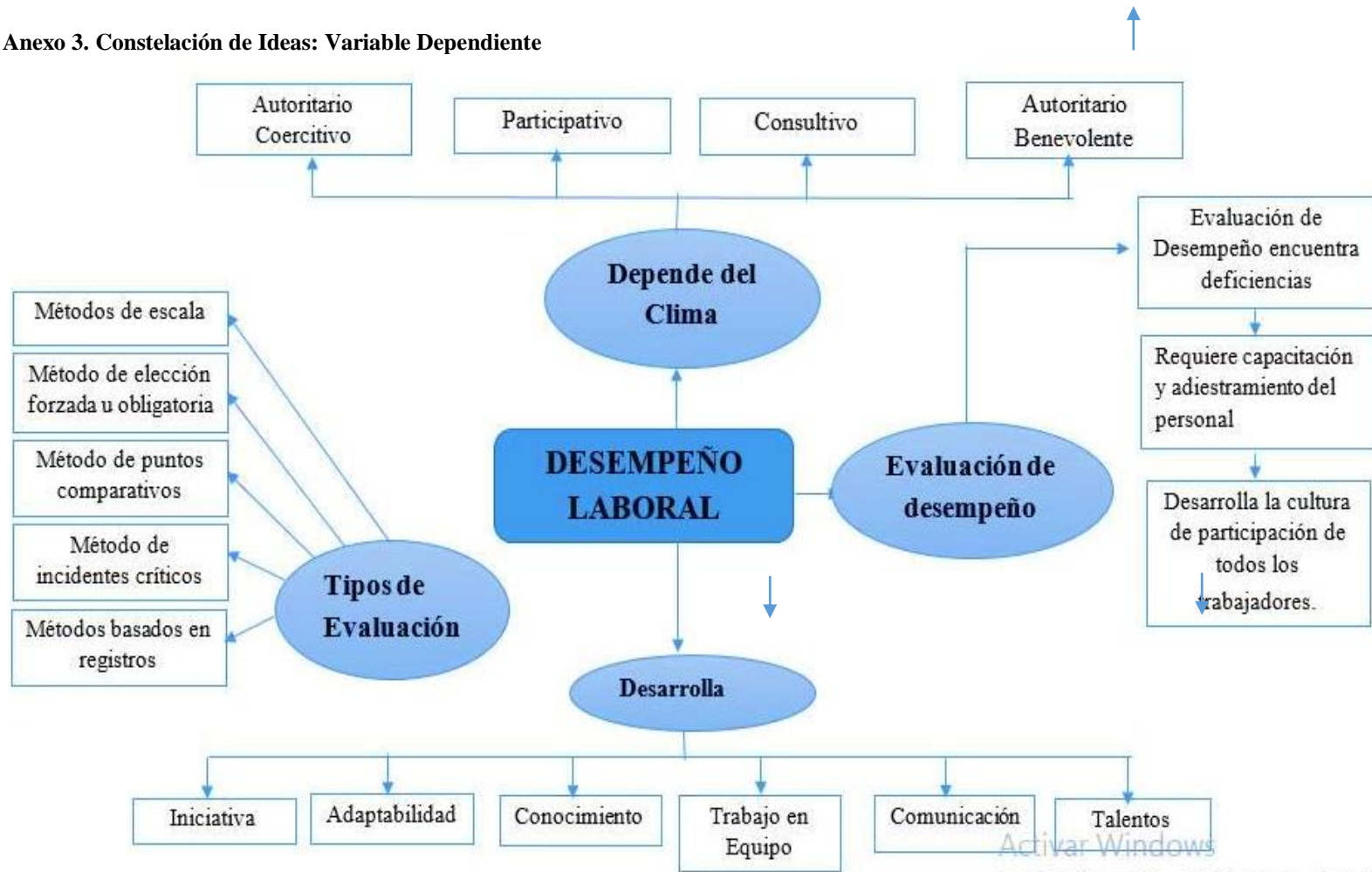


**Fuente:** Proyecto de investigación

**Elaborado por:** Gabriela Leticia Rodríguez V.

**Constelación de Ideas: Variable Dependiente**

**Anexo 3. Constelación de Ideas: Variable Dependiente**



**Fuente:** Proyecto de investigación

**Elaborado por:** Gabriela Leticia Rodríguez V,

## **2.6 Fundamentación Teórica**

### **2.6.1 Variable Independiente**

#### **2.6.1.1 Análisis de Cargos**

El Análisis de cargos es la herramienta base para el Manual de Descripción de Funciones por lo que se antepone a la Descripción de Cargos, éste análisis permite conocer funciones, actividades, horarios del cargo a desempeñar el personal en la organización.

Al decir desempeño nos referimos a algo más que el cumplimiento predispuesto en la planeación estratégica, hablamos sobre la eficacia a largo plazo y la satisfacción del personal continuamente y para ello se requiere del conocimiento de técnicas, metodologías y claro del correcto manejo de herramientas, como lo merece el Análisis de Cargos al igual que otros sistema y subsistemas de Recursos Humanos.

El Análisis de Cargos es una herramienta perteneciente a Recursos Humanos pese a que en todos los departamentos de una institución el principal elemento es el hombre, RR.HH. permitirá que se establezca sus funciones al constatar habilidades, conocimientos, experiencia y en si competencias para un cargo.

#### **El análisis de cargos y sus objetivos**

- a) El delimitar fronteras, responsabilidades y autoridades de los ejecutantes de un puesto.
- b) Proporcionar datos que sirven para obtener el valor de los puestos.
- c) Simplifica el trabajo, evitando duplicidad de mando y aclarando funciones.
- d) Reduce el número de quejas y rotación del personal por la amplia información que representa el puesto.

El **análisis** de puestos consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una empresa. Antes de estudiar cada puesto, de debe estudiar la organización, sus objetivos, sus características, su personal, procedimientos y los productos o servicios que ofrece a la comunidad.

Es muy común conocer hacer un análisis **indagando directamente al colaborador y sus actividades**.

Pese a lo dicho según la **Organización Internacional del Trabajo (OIT)** en búsqueda de la estabilidad de la empresa y de quienes la conforman, determinó:

Los cambios en los contenidos ocupacionales y en las formas de organización del trabajo, así como las nuevas exigencias en el desempeño competente de los trabajadores, han delatado la obsolescencia de los métodos "científicos" de análisis de puestos. La alta especificación de tales análisis riñe con la flexibilidad requerida en el desempeño eficiente. La fragmentación de actividades propia del análisis de puestos, no se lleva bien con la polivalencia y mayor participación exigida (Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2013, pág. 6).

Con el paso del tiempo la tradicional diferenciación entre quien hace y quien decide la conformación de los diferentes cargos se diluye en las nuevas formas de organización de equipos de trabajo autónomos y en la disminución de los niveles medios, lo cual genera “aplanamiento organizacional”, dependerá mucho de su constitución.

El Análisis de cargos trata de dar respuesta a los requerimientos de una organización, a través de la identificación de comportamientos laborales comunes a una serie de tareas y ocupaciones que abarca diversas perspectivas y acepciones involucrando un gran número de técnicas disponibles.

De palabras de (L. Levine (1995)). dichas metodologías difieren en numerosos aspectos, los cuales pueden ser categorizados en cuatro grandes dimensiones y dentro de cada dimensión existe un gran número de alternativas, que las estructuraremos así:

**Cuadro N° 1. Metodología para el Análisis de Cargos**

<b>Metodología para el Análisis de Cargos</b>	
<b>Descriptoros usados</b>	<b>Fuentes de información</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Filosofía organizacional y estructura.</li><li>• Responsabilidades.</li><li>• Normas profesionales.</li><li>• Contexto laboral.</li><li>• Demandas del personal.</li><li>• Incidentes críticos</li><li>• Productos y servicios</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Jefe de Recursos Humanos</li><li>• Supervisor inmediato.</li><li>• Supervisor de alto nivel, administrador o ejecutivo.</li><li>• Información documental.</li></ul>
<b>Métodos de recolección de información</b>	<b>Niveles de Análisis</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Entrevistas individuales o grupales</li><li>• Cuestionarios</li><li>• Observación Directa</li><li>• Análisis Ocupacional</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tareas.</li><li>• Actividades.</li><li>• Dimensiones de trabajo.</li><li>• Requerimientos de capacitación de los trabajadores.</li></ul>

**Fuente:** Proyecto de Investigación

**Elaborado por:** Gabriela Leticia Rodríguez Vásconez

### **Identificación de Competencias Genéricas y Específicas**

Una **competencia laboral** es la capacidad para responder una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la organización o sector productivo, diferenciándose en un individuo con mayor facilidad y objetividad de la siguiente manera:

- Los conocimientos (Saber)
- Actitudes (Saber Ser)
- Habilidades (Saber Hacer)

Tomando en cuenta que a las competencias también se las identifica como una evocación de 'competente', de conocimiento, aptitudes, destrezas y conocimientos, pero dentro de la perspectiva laboral se enfoca en conocer cuáles son las predicciones de dicho candidato ante las exigencias de la organización.

Por lo tanto el planteamiento del enfoque de las competencias laborales se centra en la propuesta de que para el análisis de cualquier ocupación se deben diferenciar las competencias básicas, las genéricas y las específicas, para utilizar esta información a manera de insumo esencial en el diseño de los programas de formación o de capacitación.

### **Competencias genéricas**

Se refieren al conjunto de conocimientos, actitudes, valores y habilidades que están relacionados entre sí, ya que en combinación, permiten el desempeño satisfactorio de la persona que aspira a alcanzar metas superiores a las básicas. Estas habilidades también se usan como atributos, características y cualidades, puesto que son capaces de desarrollarse en el aprendizaje cotidiano.

### **Competencias específicas**

Estas competencias adquieren con la transmisión y asimilación por parte de la persona, a partir de una serie de contenidos relativos a las áreas básicas del saber humanístico; conceptos, teorías, conocimientos instrumentales, habilidades de investigación, formas de aplicación o estilos de trabajo que definen una disciplina concreta. Competencias que resultan necesarias para dominar un conocimiento, para después aplicarlo a un área específica. (utelblog, 2013)

En síntesis, las competencias genéricas son los atributos y cualidades que se refuerzan con la creatividad, innovación, etc.; y por último, las competencias específicas, se refieren a un conocimiento mucho más especializado.

Se han llevado a cabo diversos estudios para determinar la metodología más apropiada para el reconocimiento de los comportamientos básicos y genéricos de la fuerza laboral a escala mundial... El objetivo del NJS es identificar los comportamientos laborales que diversas ocupaciones comparten y que se relacionan con el desempeño exitoso del trabajador en organizaciones de alto rendimiento. El estudio busca establecer una taxonomía de los comportamientos laborales, relacionándolos con los conocimientos, destrezas y habilidades necesarios para el desempeño exitoso del trabajador. (OEI para la Educación C. y., 2012, pág. 3)

Para enumerar en un cargo las competencias tomaremos en cuenta el libro “Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias” de Martha Alles donde se encontrará “un breve **glosario de valores**, las que por lo general se llaman **core competences** o **competencias generales**” o incluso como “competencias cardinales” y las competencias específicas, según como amerite un cargo.

Según Claude Levy-Leboyer tomado en cuenta el libro nombrado (Alles, 2002, pág. 38) **las competencias** son:

**Comportamientos**; tomando en cuenta que algunas personas disponen mejor de ellas que otras, con la capacidad también de transformarlas y hacerlas más eficaces para una situación dada, aquellos comportamientos son observables en la realidad cotidiana laboral y en situaciones de evaluación, las personas aplican continuamente sus **aptitudes**, rasgos de personalidad y los conocimientos adquiridos.

Por lo tanto, las **competencias** son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir mejor las misiones profesionales prefijadas.

#### **División en grados de una competencia:**

La división en grados de una competencia puede hacerse de diferentes formas. De acuerdo con algunos autores, lo hemos hecho así:

**A: Alto o desempeño superior.** Según Spencer y Spencer es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanzan el nivel superior en una situación laboral

**B: Bueno**, por sobre el estándar.

**C: Mínimo** necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido. El grado C en esta calificación se relaciona con la definición de Spencer y Spencer sobre desempeño eficaz: por lo general, esto significa un nivel “mínimamente aceptable de trabajo. Es el punto que debe alcanzar un empleado; de lo contrario, no se lo consideraría competente para el puesto. No indica una subvaloración de la competencia.



**D: Insatisfactorio.** Este nivel no se aplica para la descripción del perfil, ya que si no es necesaria esa competencia para el puesto, no será necesario indicar nivel. Éste tiene dos versiones que, identificada en cada caso, pueden significar “insatisfactorio” o “grado mínimo” de la competencia. (Alles, 2002, pág. 16)

***Ejemplo:***

**Orientación al cliente**

Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender sus necesidades, aun las no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización.

A: Establece una relación con perspectivas de largo plazo con el/los cliente/s para resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros.

B: Promueve la búsqueda de información de las necesidades latentes, pero no explícitas, del cliente. Indaga proactivamente en cuanto a las necesidades que el/los cliente/s manifiestan en un principio y adecua los productos y servicios disponibles a esas necesidades.

C: mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, brindando más de lo que éste espera. El cliente siempre puede encontrarlo. Dedicar tiempo a estar con el cliente ya sea en su propia oficina o en la del cliente.

D: Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, el contacto permanente con el cliente para mantener una comunicación abierta con él sobre las expectativas mutuas y para conocer el nivel de satisfacción (Alles, 2002, pág. 34).

### 2.6.1.2 Manual de Funciones

El manual de funciones es un documento que describe de manera técnica las características de las funciones que habrá a desarrollar un colaborador en determinado campo. Además, bosqueja la relación entre el puesto y otros puestos en la organización, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución.

#### **Útil aplicar cuando:**

- Cuando hay trabajadores desorientados y no saben cuáles son sus tareas y funciones
- Ver que una persona no es idónea para el puesto
- La persona se siente incómoda con las actividades que tiene que realizar porque no posee los conocimientos necesarios.
- Los valores de la persona chocan con la cultura de la organización
- Al no saber si se tiene o no la autoridad para tomar ciertas decisiones dentro del cargo
- En caso de existir una vacante
- Al iniciar una reubicación de puestos o en la reestructuración de la organización.

El Manual de Funciones está compuesto tanto por la descripción de funciones como por la especificación de cargos, en la primera se define todo lo relacionado con el cargo y la segunda con el individuo, siendo en la especificación donde se engloba las tareas principales ocasionales y secundarias, lo ligado con el trabajador, su experiencia, conocimientos, competencias.

- **Descripción de cargos:**

Para la descripción de cargos se puntualiza el trabajo bajo los objetivos que se han establecido y el contenido, a través de la elaboración de un listado con las responsabilidades que conlleva el puesto de trabajo, las relaciones jerárquicas que le condicionan, las condiciones de trabajo, las responsabilidades de supervisión, entre otras.

Es un producto del análisis de puestos de trabajo que implica agrupar datos referidos todos ellos al puesto de trabajo que se lo ejecuta a través de un formato de principios y recomendaciones.

- **Especificación de cargos:**

En la especificación de cargos se determina las competencias que el colaborador reunirá para el correcto desempeño en su puesto de trabajo, es otro subsistema del análisis de cargos, que reúne características agrupadas en tres categorías representadas con las siglas SKAs (Skills, Knowledge and Ability y son:

- La **habilidad** tiene que ver con el grado de pericia mostrado en el desempeño de una actividad.
- Se denomina **aptitud** a los atributos perdurables que la persona posee, factores determinantes en la calidad del desempeño logrado
- El **conocimiento** es la cantidad de información, útil para el área de trabajo, sea de carácter empírico o teórico, que se procesa para desempeñarse con eficacia en éste caso en el área de trabajo.

El Manual de Funciones como lo definimos en éste documento es conocido o relacionado con otros nombres como Manual de Descripción de Puesto, Manual de Descripción de Funciones, **resultantes o posterior al análisis de cargos** y la descripción de funciones, evidenciado en el Análisis Ocupacional.

Análisis Ocupacional.

### **Análisis Ocupacional**

Para definir lo que es el Análisis Ocupacional acudiremos a varias fuentes que se han elaborado a través de la experiencia y evaluación como los siguientes:

Acción que consiste en identificar, por la observación y el estudio, las actividades y factores técnicos que constituyen una ocupación. Este proceso comprende la descripción de las tareas que hay que cumplir, así como los conocimientos y calificaciones requeridos para desempeñarse con eficacia y éxito en una ocupación determinada (OIT, oitcinterfor.org, 2012 )

El Análisis Ocupacional (AO) generalmente utilizado como un “procedimiento o metodología para estudiar el comportamiento de las ocupaciones” definiéndose como “un procedimiento que permite examinar, desde diferentes ángulos la situación real de una o varias ocupaciones, dentro de un contexto socioeconómico determinado, para establecer el sentido de su existencia y las características y condiciones de su desempeño”. (Santacruz, 2007, pág. s.p.)

Por lo tanto, podemos decir que el análisis ocupacional involucra un gran estudio de la situación real relacionado con el comportamiento de los trabajadores en cuanto las funciones y actividades que debe cumplir en favor de su desempeño laboral y se debe tomar en cuenta que el análisis ocupacional por las diversas variaciones a los que han sido sometidos en los últimos tiempos, sobre todo por los cambios de actores internos que se dan, nuevamente apoyándonos en la OIT que detalla que:

Actualmente varias metodologías se han perfeccionado para el análisis ocupacional que pretenden identificar contenidos ocupacionales y facilitar la descripción de las competencias requeridas para desempeñar adecuadamente una ocupación. A partir de tal descripción se siguen sustentando muchas de las actividades de gestión de recursos humanos sea la selección, promoción, remuneración, capacitación, certificación, evaluación, entre otros subsistemas de RR.HH.

Uno de los retos más importantes a los que se enfrenta el directivo o propietario de cualquier negocio es determinar cuáles serán las funciones y actividades que se deben asignar a cada puesto de trabajo, ya que de una acertada distribución de éstas dependerá el grado de eficiencia del mismo (NUÑEZ, 2014, pág. 1).

### **Clasificación de actividades**

Para realizar un Manual de Funciones bien estructurado es útil diferenciar entre actividades principales y secundarias, tomando en cuenta que no todos los cargos requerirán ser divididos de esta manera.

- **Actividades principales:** Se refiere a la actividad o las actividades más relevantes, pueden caracterizarse por que se realizan inicialmente, es habitual o por lo menos está definido que días hay que cumplirlos. Son necesarios para cumplir con el objetivo del cargo
- **Actividades secundarias:** Se refiere a aquellas que refuerzan o complementa a las actividades principales, que no necesariamente se cumplen a diario, incluso se las realiza una vez al año.

Entendiendo que una función se refiere a la actividad o al conjunto de actividades que pueden desempeñar uno o varios elementos a la vez, es importante observar que un Manual se basa en la naturaleza del trabajo, y no en el individuo que lo desempeña en la actualidad.

### **2.6.1.3 Administración de Personal**

De acuerdo con (Rodríguez V., 2008) Administración de Personal es “Un conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor selección, educación y organización de los servidores de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento a favor de unos y otros”.

Es importante definir a las personas que estarán laborando dentro de la organización, así como también la motivación y recompensas que se constituyen en incentivos para el personal. Esta importante función le corresponde al Área de Recurso Humanos.

La Administración de Personal permite que cada uno de los empleados de la organización, pueda desempeñarse de la mejor manera, alcanzando su máximo desempeño y obteniendo calidad en su comportamiento personal y social, de manera que se pueda cubrir necesidades propias y de la organización.

## **Componentes de una Organización**

Tomando en cuenta el “Taller de Técnicos en Clima Laboral” (Gavilanes, 2005) la visión central de la empresa contemporánea se basa en dinamizar los componentes Estructurales y Funcionales de sus organizaciones, se amplía sus componentes así:

- **Visión Estructural (Tarea)**

**Organigrama:** Representado generalmente por gráficos de modelo sistémico, propone comprender como está estructurada una empresa, considerando los cargos, las jerarquías, los puestos, las responsabilidades.

**Cargos:** Se comprende como las responsabilidades, los conocimientos y las competencias que resuelven las necesidades y el correcto desempeño, asignado dentro de los requerimientos de una organización. El cargo obedece más a lineamientos.

**Puestos:** Ubicación y jerarquía dentro de la organización. Los diferentes cargos dentro de una organización pueden tener las mismas actividades pero lo que hace la diferencia obedecen al puesto que ocupa el colaborador.

**Manual de Funciones:** Es la herramienta que agrupa la descripción de los cargos y puestos dentro de una organización.

**Aptitudes – Responsabilidad:** Se define como los conocimientos, capacidades y compromisos que adquiere una persona de acuerdo a su cargo en un determinado puesto.

**Manual Operativo:** Herramienta que describe en detalle los procesos de ejecución de cada cargo, en sí son protocolos de operación con estrategias de resolución y manejo de conflictos.

**Estándares de Desempeño (resultados):** Establece por medición la respuesta óptima de las acciones, actividades y procesos de cada cargo y su respectivo puesto.

- **Visión Funcional (Personas)**

**Competencias:** Involucran las destrezas, habilidades adquirida por una persona en función de los conocimientos (intuitivo, empíricos, filosófico y científico)

La diferencia con las competencias estructurales es que éstas ya no son lo que se espera sino lo que en realidad la persona es capaz de hacer.

**Actitudes:** Estas parten de la idea de la actuación, lo que conlleva a como ejecuta una persona un rol en su interacción con los demás. En este campo están implícitos el encanto y el carisma

**Experiencia:** Corresponde al tiempo de ejecución y el aprendizaje o dominio que una persona tiene en una determinada actividad, por ejemplo: Años de experiencia en ventas

**Conocimiento:** Corresponde a la escolaridad y aprendizajes vinculados a la experiencia.

**Liderazgo:** Ingresar en el mundo de la toma de decisiones, la representación y los resultados.

**Personalidad:** Pertinente a individualidad, producto de la interacción bio – psicosocial. A éste factor se le asocia las Inteligencias Emocional, Social y Lingüística.

**Valores:** Flexibilidad, congruencia, tolerancia, ética, pro actividad, carisma, encanto, etc.

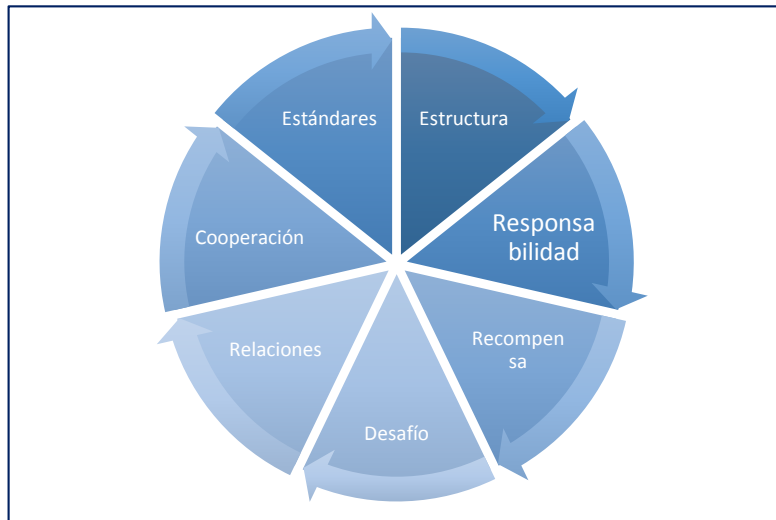
Una misma persona se puede desempeñar de diferentes maneras en distintos cargos y un mismo cargo se desempeña de diferentes maneras con distintas personas.

### **Clima Laboral**

Para una correcta administración de personal, donde el principal elemento son sus trabajadores, se debe proveer el clima laboral para que sea positivo y agradable, el análisis del clima organizacional suele considerar diferentes aspectos como describe de manera detallada el sitio web Gestipolis (William, 2011)

Son ciertos factores lo que determina un buen o mal Clima Laboral, variando por sus componentes, presente en toda organización, como lo mostramos a continuación:

**Gráfico 2:** Componentes del Clima Organizacional



**Fuente:** Proyecto de Investigación  
**Elaborado por:** Gabriela Leticia Rodríguez V.

### **Factores gestores del clima laboral por vínculo**

(Gavilanes, 2005) describe, denominado vínculo a la valoración y confianza que tiene un colaborador con otro u otros, donde pueden existir diferencias pero se es respetado..

- **Juegos empresariales:** Se caracteriza por tener un tiempo específico para realizarlos como son las mañanas deportivas, los días de integración. Ejemplo: Gallinita ciega
- **Pausas activas:** Ejercicios cortos y sencillos, para relajar o revitalización en el oriente como pausa activa se práctica el Taichi
- **Rituales:** Actividades que se insertan o se generan en una empresa como parte del diario convivir.
- Si se implanta adecuadamente rituales en una empresa como en la vida se puede incrementar el vínculo.
- **Complicidades:** Actividades recreativas que no están dentro del cronograma y surgen espontáneamente de las personas.
- **Dinámicas:** Son actividades indefinidas establecidas para distraer de la posible ofuscación de una persona, en este caso de colaborador.
- **Sociodrama:** Permiten instalar ideas, se puede aprovechar para instalar la imagen de un personaje, el producto, ganar rapport.



## **2.6.2 Variable Dependiente**

### **2.6.2.1 Mejoramiento Continuo**

El mejoramiento continuo es conocido como un principio básico de la gestión de la calidad, donde la mejora continua debería ser un objetivo permanente de la organización para incrementar la ventaja competitiva a través de la mejora de las capacidades organizativas.

En aras de su mejor implantación se ha realizado un estudio de los principales enfoques y tendencias para aplicar proyectos de diagnóstico y mejora organizacional, siendo realmente un motor, hasta llegar a la utilización de la norma ISO 9004: 2000 por la eficiencia al determinar el camino hacia el mejoramiento continuo.

#### **El mejoramiento continuo, desde los modelos clásicos:**

Haciendo referencia a distintos autores la mejora de la calidad ofreciendo diferentes puntos de vista, metodológicas o elementos a considerar sobre el tema, en este artículo se analizan los principales postulados para establecer elementos de contacto y divergencias, hasta llegar a nuestras propias conclusiones para la aplicación de un adecuado procedimiento de mejora en nuestro centro.

En artículo publicado por Gestipolis. com y procedente de un estudio realizado en la Universidad de Holguín, Cuba, se pudo obtener un análisis de los puntos comunes y divergencias de los caminos hacia la mejora.

#### **Postulados para el mejoramiento de la calidad**

Para el mejoramiento continuo, varios autores a través del tiempo han dado sus recomendaciones pero el experto William Deming brindó sugerencias, cambiando la historia y el desarrollo económico del Japón, cambiando las teorías de management norteamericanas vigentes hasta ahora como son:

Según lo descrito (Deming, 2004):

- Asegurarse de que la dirección este comprometida con la calidad (requiere de coordinación y liderazgo)
- Formar equipos para el mejoramiento de la calidad con representante de cada departamento, siendo el empoderamiento para la empresa un factor determinante.
- Determinar cómo analizar dónde se presentan los problemas de calidad actual y potencial.
- Evaluar el costo de calidad.
- Incrementar la información acerca de la calidad y el interés personal de los empleados.
- Tomar medidas formales para corregir los problemas identificados a lo largo de los pasos previos.
- Instituir una comisión para el programa de "Cero Defectos.
- Instituir a los empleados para que cumplan con sus partes en programa de mejoramiento de la calidad.
- Organizar una jornada de "Cero defectos " para que todos los empleados se den cuenta de que ha habido un cambio.
- Alentar a los individuos para que fijen metas de mejoramiento para sí mismo y para su grupo.
- Alentar al personal para que comunique a la dirección los obstáculos que enfrenta en la persecución de sus metas de mejoramiento.

### **Enfoque para el Mejoramiento Continuo**

El mejoramiento de la calidad ocupa un primer lugar. En este sentido, ha elaborado una propuesta estructurada que expuso por primera vez en su libro *Managerial Breakthrough* en el año de 1964. Esta propuesta incluye una lista de responsabilidades no delegables para los altos ejecutivos:

- Crear una conciencia de la necesidad y oportunidad para el mejoramiento.
- Exigir el mejoramiento de la calidad; incorporarlo a la descripción de cada tarea o función.

- Crear la infraestructura: instituir un consejo de la calidad; seleccionar proyectos para el mejoramiento; designar equipos; proveer facilitadores.
- Proporcionar capacitación acerca de cómo mejorar la calidad.
- Analizar los progresos en forma regular.
- Expresar reconocimiento a los equipos ganadores.
- Promocionar los resultados.
- Estudiar el sistema de recompensas para acelerar el ritmo de mejoramiento.
- Mantener el impulso ampliando los planes empresariales a fin de incluir las metas de mejoramiento de la calidad.

#### **2.6.2.2 Capacitación y Adiestramiento de Personal**

Para los administradores de recursos humanos los empleados y trabajadores son el recurso más valioso de todo programa, por esto la necesidad de invertir en ellos al proporcionarles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades.

En palabras de (Chiavenato, 1995) “La capacitación es el proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (1995, pág. 67). expresando la importancia de una planificación para esta herramienta que se dirige al perfeccionamiento técnico del trabajador, para que éste se desempeñe eficientemente en lo designado

Esto constituye el desarrollo del personal, que incluye aquellas actividades designadas a capacitar, adiestrar y motivar al empleado, con el propósito de ampliar sus responsabilidades dentro de la organización.

Desarrollar las capacidades del trabajador proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los trabajadores a aumentar sus habilidades, cualidades y beneficia a la organización al incrementar las habilidades del personal de manera costo-efectivo.

La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del trabajador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

En el marco de esta visión, exponemos en este ensayo, en primer lugar, los procesos de capacitación y adiestramiento. Segundo, programas y principios fundamentales de la capacitación. Tercero, plan de capacitación. Por último, técnicas de capacitación.

### **Proceso de capacitación**

Tomando en cuenta el estudio encontrado (Adiestramiento, 2012) la capacitación se refiere a los métodos usados para proporcionar al personal de una empresa las habilidades que éstos necesitan para realizar su trabajo. Ésta abarca desde cursos sencillos sobre terminología hasta cursos complejos que permiten entender el funcionamiento de un nuevo sistema; tales cursos pueden ser teóricos o prácticos, o combinados.

Por medio de la capacitación el perfil del trabajador se adecua al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo. Se debe puntualizar que la capacitación no debe confundirse con el adiestramiento pues el último implica una transmisión de conocimientos que hacen apto al individuo ya sea para un equipo o maquinaria.

### **Integración de un plan de capacitación**

Al desarrollar un plan de capacitación, como nos explica la fuente (Adiestramiento, 2012) se está enseñando a alguien un nuevo conocimiento acrecentando el valor de esa persona en la organización. La capacitación tiene que aportar el conocimiento necesario para realizar tareas específicas e infundir el deseo de llevarla a feliz término.

Se utilizará la información del análisis para diseñar los programas y plan de capacitación y desarrollo. El análisis mostrará el tipo de habilidades, y, por tanto, de capacitación que se requieren. El análisis es útil para asegurar que todas las actividades estén asignadas a posiciones específicas. El análisis reporta como las actividades y los conocimientos requeridos han sido identificados, lo que amerita un plan de capacitación.

### **Proceso de adiestramiento**

El adiestramiento es un proceso educacional, que se lo cumple a plazo corto, permitiendo a las personas adquirir conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos. El adiestramiento es, en primer lugar, la educación profesional que adapta al individuo para un cargo o función dentro de una organización. Éste implica la transmisión de conocimientos, sea información de productos, servicios, de la organización, de la política organizacional... “En segundo término, implica un desarrollo de habilidades entendido como un entrenamiento orientado a las tareas y operaciones que el personal va a ejecutar o se le ha especificado cumplir” (Adiestramiento, 2012, pág. s.p.)

No cabe duda que el adiestramiento proporciona y fortalece los conocimientos que el individuo necesita para el eficiente desempeño de sus actividades laborales, tanto de cambios tecnológicos o los nuevos requerimientos de procesos de trabajo en la organización. Es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera organizada. El adiestramiento se plantea de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

Los programas de adiestramiento constituyen una herramienta para lograr que el personal adquiera los conocimientos necesarios, que le permitan ampliar y desarrollar las aptitudes para ejecutar el trabajo en forma eficiente. Los programas de adiestramiento constituyen un factor relevante en el mejoramiento de los niveles de productividad. Lo cual implica la puesta en práctica de un conjunto de elementos que favorecen el desenvolvimiento laboral de los trabajadores. (Adiestramiento, 2012)

## Métodos o técnicas de capacitación del personal

Entre los métodos de capacitación de personal más llamativo haciendo referencia de alguna manera a la fuente encontrada (Araujo, 2009) tenemos:

- **Relación experto aprendiz:** En éste método Se observan niveles de participación muy altos y transferencia al trabajo, con ventajas en la retroalimentación inmediata.
- **Simulación de condiciones reales:** Para evitar que la instrucción interfiera en las operaciones normales de la organización, algunas empresas utilizan instalaciones que simulan las condiciones de operación real (compañías aéreas, bancos y grandes instalaciones hoteleras). Esta técnica permite transferencia, repetición y participación notable, así como la organización significativa de materiales y retroalimentación.
- **Conferencias, videos, y películas, audiovisuales y similares:** Tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa. Las conferencias permiten economía de tiempo, así como de recursos, los otros métodos pueden requerir lapsos de participación más amplia y presupuestos más elevados.
- **Actuación o sociodrama:** Obliga al capacitado a desempeñar diversas i identidades. Es muy común que cada participante tienda a exagerar la conducta del otro.
- **Philips 6/6:** Técnica de dinámica de grupos que se basa en la organización grupal para elaborar e intercambiar información mediante una gestión eficaz del tiempo. Un grupo grande se divide en subgrupos de 6 personas para discutir durante 6 minutos un tema y llegar a una conclusión. Del informe de todos los subgrupos se extrae después la conclusión general.
- **EL Panel:** Es una reunión entre varias personas sobre un tema específico. Los miembros del panel, denominados como «panelistas», exponen su opinión y punto de vista sobre la cuestión. En el debate, cada uno de los expositores presenta un punto del mismo, completando o ampliando, si es necesario el punto de vista de los otros.

Algunas veces, en la reunión de un panel se admite personas, como observadores, a personas ajenas al panel; este público puede realizar preguntas para aclarar el contenido o la posición de algún miembro del panel. El panel tiene el sentido de una consulta a los expertos mundiales en un tema. El panel tiene de 5 a 6 miembros de expertos.

### **2.6.2.3 Desempeño Laboral**

En pocas palabras podemos iniciar conceptualizando nuestra variable Desempeño Laboral como la capacidad del trabajador para cumplir con sus funciones profesionales según como le corresponde a su cargo, con la expectativa de que sea eficiente para la satisfacción o evolución de una organización. Autores lo definen así:

De acuerdo con (AÑORGA, 2006) manifiesta que: “Comportamiento o la conducta real del trabajador en relación con las otras tareas a cumplir durante el ejercicio de su profesión. Este término designa lo que el profesional en realidad hace y no sólo lo que sabe hacer.” (p.xxx)

Por otra parte:

Da a conocer que al desempeño laboral como algo ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables. (BOUDREAU Y MILKOVICH, 2002)

Conceptualizando, es la capacidad que un trabajador tiene, para desempeñarse de la mejor manera en el ámbito laboral, de manera que pueda satisfacer eficientemente las expectativas que la organización tiene para su personal.

Podemos decir que desempeño laboral donde el colaborador demuestra todo lo necesario para obtener los resultados propuestos en la planeación estratégica, de manera que pueda satisfacer eficientemente las expectativas que la organización tiene para su personal, siendo necesario cumplir con las exigencias productivas.

Haciendo referencia a que el desempeño laboral se compone de lo que sabe hacer el trabajador como lo que en realidad hace el trabajador, el camino de la teoría a la práctica, le son esenciales aspectos tales como:

- Las aptitudes: Se reflejan en la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado
- El comportamiento de la disciplina: Es decir el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo.
- Cualidades personales: Necesitan en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada y aplicada.

(Morales Cartaya, 2009) afirma que “Existe una correlación directa entre los factores que caracterizan el desempeño laboral y la idoneidad demostrada”

### **Idoneidad demostrada**

La idoneidad demostrada es el principio por el que se rige la administración para la determinación del ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción, así como su incorporación a cursos de capacitación y desarrollo. Comprende el análisis integral de los requisitos generales que implican:

- La realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requeridas.
- La experiencia y conocimientos demostrados en los resultados concretos obtenidos en su trabajo.
- El cumplimiento de las normas de conducta y disciplina establecidas y las específicas de los puestos de trabajo y de características personales que se exijan en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos.
- La demostración de habilidades y de la capacitación adquirida en el desempeño de los cargos establecidos. Solo se exigirá la calificación formal a través de los certificados de estudios o títulos, en correspondencia con los requisitos exigidos para el cargo. (Ecured, 2013)

A través de la evaluación del desempeño laboral se mide el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y la eficacia como también la eficiencia con la que cumple con sus funciones durante un período de tiempo determinado y de todo el potencial que puede ir incrementándose



## **Evaluación de Desempeño**

La evaluación de desempeño, es una herramienta para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones, teniendo claro que no como un fin en sí misma.

Existen varios métodos de evaluación del desempeño, cada uno de éstos en un nivel diferente, adecuados al tipo y características de los evaluados y al nivel y características de los evaluadores. Esta adecuación es de vital importancia para el buen funcionamiento del método y para la obtención de los resultados, entre los principales métodos de evaluación hemos seleccionado los siguientes:

### **Métodos de evaluación**

- **Método de investigación de campo:** El presente método viene a ser una evaluación más amplia, emitiendo un diagnóstico de desempeño del empleado para planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

Este método puede tener una gran diversidad de aplicaciones, ya que permite evaluar el desempeño y sus causas, planear junto con la supervisión inmediata los medios para su desarrollo, y sobre todo, acompañar el desempeño del empleado de manera mucho más dinámica que otros métodos de evaluación del desempeño.

- **Métodos de las escalas graficas:** Como en capítulos anteriores ya se lo describió Es el método de evaluación de personal más utilizado y divulgado. Aunque, en apariencia, es el método más sencillo, su aplicación exige múltiples cuidados, con el fin de evitar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, que podrían causar indiferencias considerables. Es muy criticado por que reduce los resultados a expresiones numéricas mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos

- **Método de elección forzada:** Este método consiste en evaluar el desempeño de los colaboradores mediante la elección de entre varios grupos de frases descriptivas, de alternativas o tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza solo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado. De ahí la denominación “elección forzada”.

Las frases luego se califican, siendo el evaluador que generalmente no conoce el peso o el puntaje que se asigna a cada frase; por lo tanto diríamos que tiene menos probabilidad de favorecer a las personas más cercanas dentro del trabajo.

- **Método de comparación por pares:** Este método hace una comparación de dos en dos a los miembros de una organización, anotando por columna, una a la derecha a aquel cuyo desempeño se considera mejor.
- **Método de incidentes gráficos:** El método de incidentes críticos, tomando en cuenta los extremos de habilidades y características escogida a evaluar basados en que en el comportamiento humano existen ciertas características, capaces de conducir a resultados positivos o negativos, es decir relacionados con éxito o fracaso respectivamente.

El método no se preocupa por las características normales, sino exactamente por aquellas características muy positivas o muy negativas. Donde el jefe o gerente de área inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados.

## 2.7 Hipótesis

El Análisis de Cargos incide en el Desempeño Laboral, en los Trabajadores de la Industria Nacional de Retrovisores y Cromados S.A. Inarecrom de la ciudad de Ambato Provincia Tungurahua.

### **2.7.1 Señalamiento de Variables**

#### **Variable Independiente**

El Análisis de Cargos

#### **Variable Dependiente**

Desempeño Laboral

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Enfoque:**

La presente investigación tiene dos enfoques cuantitativos y cualitativos, por lo siguiente:

**Cualitativo:** Al buscar la comprensión de los fenómenos, las causas que provocan que el problema vaya incrementándose apresuradamente, asumiendo una realidad estable.

**Cuantitativo:** al establecer datos estadísticos de la respectiva encuesta, con la información numérica obtenida, para reconocer las causas del problema.

#### **3.2 Modalidad de la investigación**

Escogida la investigación de campo, que es aquella que se realiza en el lugar de los hechos, en contacto directo con los actores del acontecimiento y es cuando el objeto de estudio se convierte en fuente de información para el investigador, utilizando la observación directa, la entrevista, la encuesta y el cuestionario como técnicas de recolección de datos.

##### **3.2.1 Bibliográfica – documental**

Este modelo de investigación consiste en la búsqueda de información científica, para una fundamentación teórica, ya que es necesario tener un sustento de investigaciones realizadas y que se relacionen con el problema, por lo que acudimos a fuentes como libros, revistas digitales, el repositorio de nuestra facultad, entre otros.

##### **3.2.2 Investigación de Campo**

Se realiza una investigación de campo, pues diagnosticar la situación de la empresa Inarecrom S.A. y disminuir la causa del problema requiere ir al lugar de los hechos, generando contacto directo entre el investigador y la situación organizacional; registrado así toda la información necesaria.

### 3.3 Nivel o tipo de investigación

En el proyecto presente al ser de investigación se puede discriminar tres tipos de investigación básicas como son:

#### 3.3.1 Exploratoria:

La investigación es exploratoria ya que se plantea una hipótesis esperando nuevos resultados, al determinar con mayor exactitud las funciones.

#### 3.3.2 Descriptiva:

Se genera una perspectiva descriptiva por la necesidad en la investigación en describir el problema y el entorno que lo rodea, utilizando técnicas como la observación y la encuesta, permitiendo exactitud en lo que se quiere demostrar.

#### 3.3.3 Correlacional:

Útil para comprobar la relación entre las dos variables existentes en el contexto a tratar, tomando en cuenta sus asociaciones sin examinar sus relaciones causales donde el cambio en una variable influye directamente en el cambio de la otra.

### 3.4 Población

La población con la que se va a trabajar es con el total de los trabajadores de la empresa Inarecrom S.A., es decir 38 personas, descritos de la siguiente forma:

Cuadro N° 2. Población

Departamentos	N° de colaboradores
Administración	12
Cromado	4
Taller	10
Pulido	8
Lavado	1
Quemado	1
Galvanizado	1
Pintura	3
Total	38

Fuente: Proyecto de Investigación

Elaborado por: Gabriela Leticia Rodríguez V.

### 3.5 Operacionalización de la Variables

#### 3.5.1 Operacionalización de la Variable Independiente: Análisis de Cargos

**Cuadro N° 3. Operacionalización Variable Independiente**

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica Instrumento
<p>“Proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. El análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañan y las condiciones exigidas por el cargo para su correcto desempeño”. (Chiavenato, 1999)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información relacionada con el Cargo</li> <li>• Requisitos</li> <li>• Desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jerarquía</li> <li>• Funciones</li> <li>• Horario</li> <li>• Intelectuales</li> <li>• Físicos</li> <li>• Responsabilidades</li> <li>• Ambiente de trabajo</li> <li>• Cumplimiento de objetivos</li> <li>• Eficacia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Conoce la jerarquía y las funciones de cada colaborador en su departamento?</li> <li>• ¿Las funciones encomendadas pueden ser realizadas dentro del horario establecido?</li> <li>• ¿Sus conocimientos son útiles para el cargo que ocupa?</li> <li>• ¿Las condiciones de trabajo favorecen al desarrollo de sus funciones?</li> <li>• ¿Cumple con las funciones establecidas en el tiempo determinado?</li> </ul>	<p>Encuesta Cuestionario.</p>

**Elaborado por:** Gabriela Leticia Rodríguez V.

### 3.5.2 Operacionalización Variable Dependiente: Desempeño Laboral

**Cuadro N° 4. Operacionalización Variable Dependiente**

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica
				Instrumento
Es el potencial de desarrollo de un individuo en el cargo que ocupa, el cual se evalúa para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades del mismo, mediante factores previamente definidos y valorados, como son: los Factores actitudinales y los Factores operativos (Chiavenato, 2002, 2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potencial de desarrollo de un individuo</li> <li>• Estimular</li> <li>• Factores Valorados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber</li> <li>• Ser</li> <li>• Actuar</li> <li>• Motivación</li> <li>• Actividades recreativas</li> <li>• Recompensa</li> <li>• Factores actitudinales</li> <li>• Factores operativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Confía en sus conocimientos y habilidades dentro de su cargo?</li> <li>• ¿Aplica las técnicas necesarias para cumplir sus actividades?</li> <li>• ¿Busca situaciones motivantes para brindar lo mejor de sí dentro de su jornada de trabajo?</li> <li>• ¿Tiene tiempo y espacio para relajarse dentro del horario de trabajo?</li> <li>• ¿Su esfuerzo por su trabajo es recompensado sea económica, social o personal?</li> </ul>	<p>Encuesta</p> <p style="text-align: center;">Cuestionario</p>

**Elaborado por:** Gabriela Leticia Rodríguez V.

### 3.6 Técnicas de instrumentos de investigación.

Para efectuar la presente investigación se utilizará las siguientes técnicas e instrumentos de investigación.

*“La encuesta es una búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigadores sobre los datos que desea obtener, y posteriormente” reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados” (DÍAZ, 2001, pág. 125)*

*Cuestionario: Tal vez sea el instrumento más utilizado para recolectar los datos, consiste en un conjunto de preguntas res-pecto de una o más variables a medir (HERNÁNDEZ, 2010, pág. 217)*

Para la recolección de la información en la presente investigación se utilizará la técnica de la Encuesta, con el instrumento del Cuestionario, que será dirigido a colaborador de cada área de Inarecrom S.A., con el apoyo del departamento de Recursos Humanos.

Para efectuar el presente proyecto se utilizará las siguientes técnicas e instrumentos de investigación.

**Cuadro N° 5. Instrumentos de investigación**

<b>Tipos de Investigación</b>	<b>Técnicas de Investigación</b>	<b>Instrumentos de Investigación</b>
<b>1.- Información Secundaria.</b>	1.1 Lectura Crítica.	1.1.1 Tesis de Grado Libros sobre competencias laborales: <ul style="list-style-type: none"><li>• Organización.</li><li>• Competencias.</li></ul> Libros sobre Desarrollo Organizacional. <ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollo.</li><li>• Productividad.</li></ul> Libros sobre elaboración de tesis.
<b>2.- Información Primaria.</b>	2.1 Encuestas	2.1.1 Cuestionario.

**Fuente:** Proyecto de Investigación

**Elaborado por:** Gabriela Leticia Rodríguez V.



Tomando en cuenta que la encuesta es una técnica básica y práctica para recolectar información directamente, desarrollando interrogantes a un grupo de personas; pero para recoger dicha información se auxilia o se apoya en el CUESTIONARIO, con preguntas previamente formuladas y cerradas, dando la posibilidad de escoger una sola opción de las expuestas.

### 3.7 Plan de recolección de la información.

Siendo necesario contar con suficiente información, se usó la técnica de la encuesta, mediante la cual se ejecutó un cuestionario para todos los colaboradores de la institución con el objetivo de poder analizar cómo el análisis de cargos afecta en el desempeño laboral.

**Cuadro N° 6. Recolección de información**

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACION</b>
<b>¿Por qué?</b>	Necesita mejorar el sistema de Análisis de Cargos de la organización.
<b>¿A qué personas?</b>	Colaboradores de la empresa de cromados Inarecrom S.A.
<b>¿Sobre qué aspectos?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de Cargos</li> <li>• Desempeño Laboral</li> </ul>
<b>¿Cuándo?</b>	Abril - Julio del 2016
<b>¿Dónde?</b>	Instalaciones de Inarecrom S.A.
<b>¿Cuántas veces?</b>	Una sola vez.
<b>¿Qué técnicas de recolección se utilizó?</b>	Encuesta
<b>¿Con qué?</b>	Cuestionario

**Fuente:** Proyecto de Investigación

**Elaborado por:** Gabriela Leticia Rodríguez V.

### **3.8 Plan de procesamiento de la información.**

Para analizar y procesar la información de la presente investigación procedemos de la siguiente manera:

#### **3.8.1 Codificación de la Información:**

Para poder tener una buena codificación se procederá a enumerar cada una de las preguntas del cuestionario aplicado a los trabajadores de Inarecrom S.A., para que de esta manera se facilite el proceso de tabulación obteniendo información real y dando una solución adecuada al problema. En el procesamiento y análisis de la información de la información se procederá a revisar y analizar toda la información, verificando que las encuestas realizadas estén debidamente llenadas es decir que las preguntas estén contestadas en un orden coherente que sea de fácil entendimiento.

#### **3.8.2 Tabulación de la información:**

Para proceder a realizar la tabulación de datos se procederá a realizar a través del programa Excel lo que nos permitirá interpretar de mejor manera los resultados de la investigación.

### **3.9 Análisis e interpretación de resultados**

- Estudio estadístico de datos para presentación de resultados
- Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e interrogantes.
- Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- Comprobación estadística de los objetivos específicos. Para la verificación estadística conviene seguir la asesoría de un especialista.
- Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

## CAPITULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1 Análisis de los Resultados

**PREGUNTA No. 1.** ¿Conoce la jerarquía y la función de cada colaborador en su departamento?

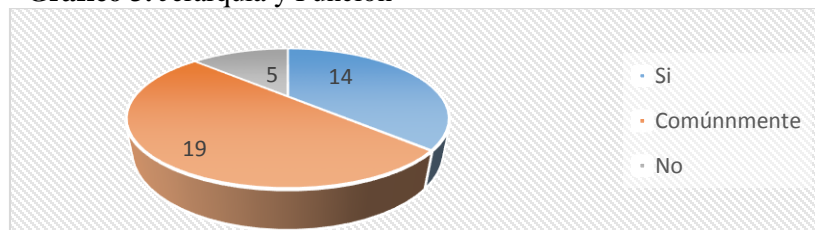
**Cuadro N° 7. Jerarquía y Función**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	14	37%
A veces	19	50%
Nunca	5	13%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Gabriela Leticia Rodríguez V.

**Gráfico 3. Jerarquía y Función**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Gabriela Leticia Rodríguez V.

#### **Análisis:**

En la primera pregunta el 37% de los encuestados responde que conoce la jerarquía y la función de cada colaborador en su departamento, el 19 % a veces está al tanto de ello y sólo el 5% no tiene conocimiento

#### **Interpretación:**

A través de la encuesta aplicada se constata que más de la mitad de la población demuestra no conocer la jerarquía y las funciones de cada colaborador, por lo tanto, la información relacionada con el cargo no es suficiente, el conocimiento de su estancia en la institución es inconcluso.

**PREGUNTA No. 2** ¿Las funciones encomendadas pueden ser realizadas dentro del horario establecido?

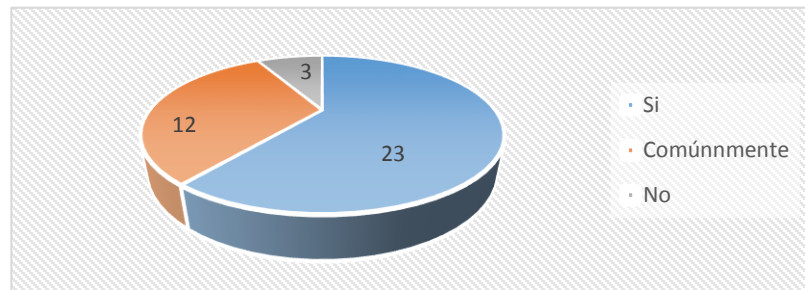
**Cuadro N° 8. Horario**

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	23	61%
A veces	12	32%
Nunca	3	8%
Total	<b>38</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Gabriela Leticia Rodríguez V.

**Gráfico 4. Horario**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Gabriela Leticia Rodríguez V.

**Análisis:**

Dentro de la empresa Inarecrom S.A., a las funciones encomendadas pueden ser realizadas dentro del horario establecido en un 61% es decir 23 personas de 38, el 32% a veces y el 8% nunca.

**Interpretación:**

La mayoría de los trabajadores tienen el tiempo necesario para cumplir las funciones encomendadas, dentro de la instancia en su área de trabajo, cumplir con las exigencias para el bienestar de la organización, pero en cuanto al 32% pese a ser menos de la mitad debe ser proveído de disminución de actividades o clarificación e actividades.

**PREGUNTA No. 3** ¿Sus conocimientos son útiles para el cargo que ocupa?

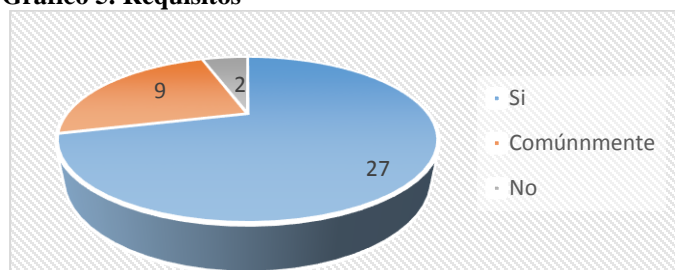
**Cuadro N° 9. Requisitos**

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	27	71%
A veces	9	24%
Nunca	2	5%
Total	<b>38</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Gabriela Leticia Rodríguez V.

**Gráfico 5. Requisitos**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Gabriela Leticia Rodríguez V.

**Análisis:**

En la pregunta 3, el 71% está de acuerdo con que sus conocimientos son útiles a diferencia de un 24% comúnmente lo está y el 5% no cree que es suficiente para su cargo.

**Interpretación:**

Al observar que 27 personas de 38 concuerdan que sus conocimientos son útiles para su cargo y 9 a veces se puede concluir que el poder saber y hacer es factible para el puesto que ocupa el colaborador dentro de la empresa.

**PREGUNTA No. 4** ¿Las condiciones de trabajo favorecen al desarrollo de sus funciones?

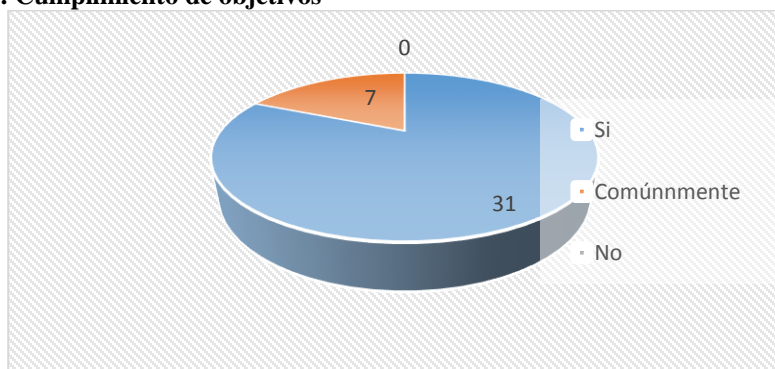
**Cuadro N° 10. Cumplimiento de objetivos**

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	31	82%
A veces	7	18%
Nunca	0	0%
Total	<b>38</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Gabriela Leticia Rodríguez V.

**Gráfico 6. Cumplimiento de objetivos**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Gabriela Leticia Rodríguez V.

**Análisis:**

Las condiciones de trabajo dentro de Inarecrom S.A. favorecen al desarrollo de las funciones en un 82% y sólo el 18% cree que a veces y el 7% personas de 38 colaboradores no creen ser así.

**Interpretación:**

En cuanto a las condiciones de trabajo para favorecer al desarrollo de las funciones, se connota que es adecuado, es decir, que uno de los requisitos del Análisis de cargos se está cumpliendo, pese a que esta actividad permanezca inconclusa.

**PREGUNTA No. 5** ¿Cumple con las funciones establecidas en el tiempo determinado?

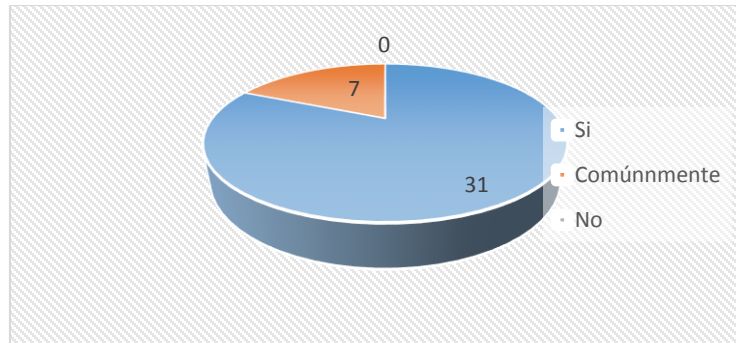
**Cuadro N° 11. Eficacia**

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	31	82%
A veces	7	18%
Nunca	0	0%
Total	<b>38</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Gabriela Leticia Rodríguez V.

**Gráfico 7. Eficacia**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Gabriela Leticia Rodríguez V.

**Análisis:**

Los trabajadores de la empresa Inarecrom S.A. a través de la encuesta consideran que se cumple con las funciones establecidas en el tiempo determinado en un 82% con 31 personas, y sólo un 18% no puede hacerlo comúnmente.

**Interpretación:**

Al observar los resultados de la pregunta 5, se valora que los trabajadores cumplen sus funciones establecidas durante el tiempo determinado, es decir en cuanto a su voluntad y apoyo a la empresa con su conocimiento y habilidades, es suficiente dentro del horario establecido y el análisis de cargos en cuanto Desempeño es útil.

**PREGUNTA No. 6** ¿Cree que las funciones que le encomiendan permiten el desarrollo de la empresa?

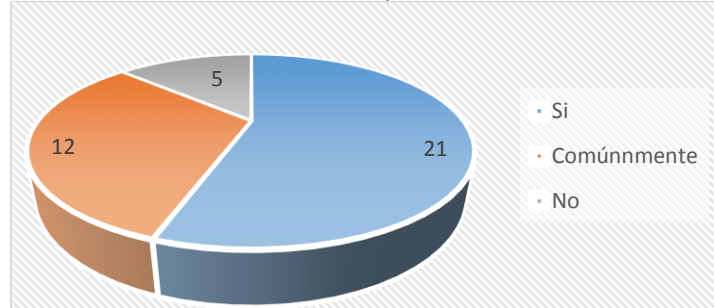
**Cuadro N° 12. Potencial de Desarrollo: Saber y Ser**

Pregunta 6	Frecuencia 6	Porcentaje
Siempre	21	55%
A veces	12	32%
Nunca	5	13%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Gabriela Leticia Rodríguez V.

**Gráfico 8. Potencial de Desarrollo: Saber y Ser**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Gabriela Leticia Rodríguez V.

**Análisis:**

Del 100% de los trabajadores encuestados el 55% de los trabajadores cree que las funciones que le encomiendan permiten el desarrollo de la empresa, un 32% a veces lo hace y el 5% cree que no, con 5 personas.

**Interpretación:**

Se deduce que la mayor parte de los colaboradores sienten que permiten el desarrollo de la empresa a través de cumplir con las funciones encomendadas por los altos mandos, es decir el potencial de desarrollo del individuo no es mínimo, pero frente al restante 45% que difiere con ésta posibilidad podemos decir que el Desempeño Laboral no es favorable, viéndose los resultados en el desarrollo de la empresa insuficientes.



**PREGUNTA No. 7** ¿Aplica los conocimientos o técnicas necesarias para cumplir con las actividades encomendadas?

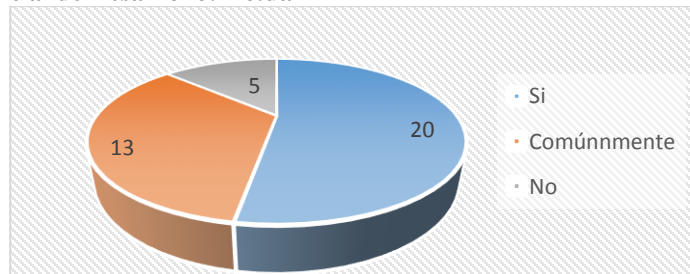
**Cuadro N° 13. Potencial de Desarrollo: Actuar**

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	20	53%
A veces	13	34%
Nunca	5	13%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Gabriela Leticia Rodríguez V.

**Gráfico 9. Potencial de Desarrollo: Actuar**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Gabriela Leticia Rodríguez V.

**Análisis:**

Los trabajadores de la empresa Inarecrom S.A. a través de la encuesta consideran en un 53% que se aplica los conocimientos o técnicas necesarias para cumplir con las actividades encomendadas, el 183% a veces y sólo el 5% nunca los aplica.

**Interpretación:**

Por los resultados obtenidos podemos decir que para la mitad de los trabajadores de la empresa el potencial de desarrollo es útil para desempeñarse adecuadamente en su cargo, más hay que cuidar el 47% restante, pues posiblemente sus habilidades y conocimientos no van acorde con sus funciones, reduciéndose la estabilidad del colaborador dentro de su instancia en la empresa, implicando también un clima laboral poco favorable.

## PREGUNTA No. 8

¿Busca situaciones motivantes para brindar lo mejor de sí dentro de su jornada de trabajo?

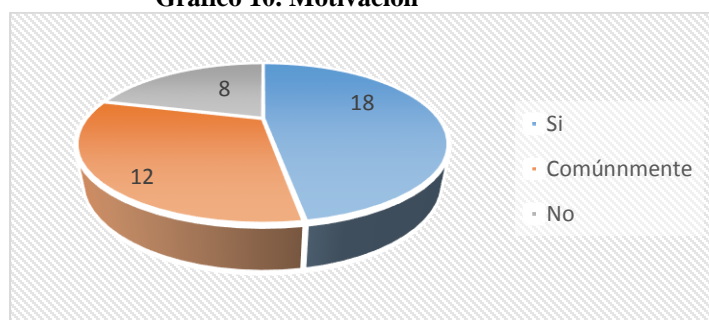
**Cuadro N° 14. Motivación**

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	18	47%
A veces	12	32%
Nunca	8	21%
Total	<b>38</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Gabriela Leticia Rodríguez V.

**Gráfico 10. Motivación**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Gabriela Leticia Rodríguez V.

### **Análisis:**

De las encuestas aplicadas a los colaboradores de Inarecrom S.A. el 47% busca situaciones motivantes para brindar lo mejor de sí dentro de la jornada de trabajo, el 32% comúnmente y el 21% nunca lo hace.

### **Interpretación:**

Tomando en cuenta los resultados obtenidos en la pregunta número 8, menos de la mitad de la población busca situaciones motivantes dentro de su jornada de trabajo, lo cual es preocupante, porque si no hay condiciones estimulantes se dificulta el brindar resultados favorecedores para el cumplimiento de objetivos de la empresa y la estancia del trabajador no es la más estable.

**PREGUNTA No. 9** ¿Tiene tiempo y espacio para relajarse dentro del horario de trabajo?

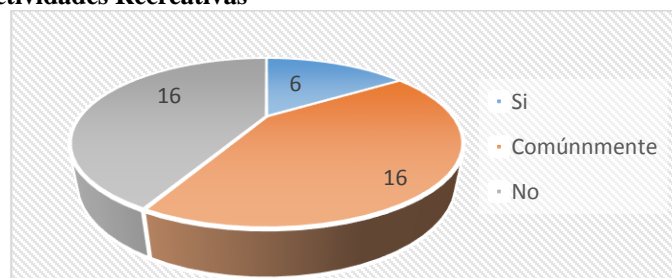
**Cuadro N° 15. Actividades Recreativas**

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	16%
A veces	16	42%
Nunca	16	42%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Gabriela Leticia Rodríguez V.

**Gráfico 11. Actividades Recreativas**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Gabriela Leticia Rodríguez V.

**Análisis:**

En la pregunta 9, se demuestra que sólo el 16% de la población encuestada tiene tiempo y espacio para relajarse dentro del horario de trabajo, el 42% responde que comúnmente y el restante 42% no lo tiene.

**Interpretación:**

A través de la encuesta aplicada se constata que más de la mitad de los trabajadores sin regularidad no tiene un tiempo y espacio para relajarse dentro de las horas de trabajo, demostrando el poco cuidado empleado a las actividades recreativas de quienes permanecen en la organización, situación que incide en un deficiente desempeño.

**PREGUNTA No. 10** ¿Su esfuerzo por su trabajo es recompensado sea económica, social o personal?

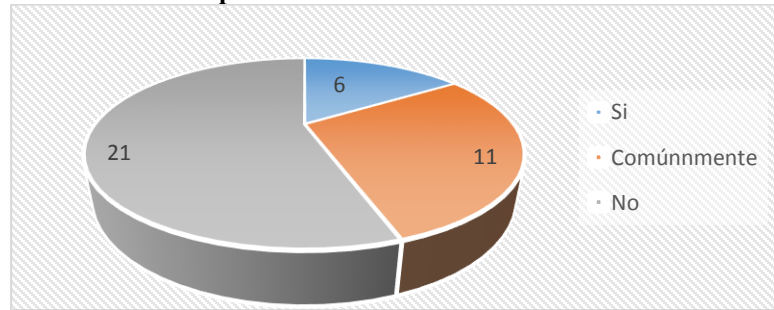
**Cuadro N° 16. Recompensa**

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	16%
A veces	11	29%
Nunca	21	55%
Total	<b>38</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Gabriela Leticia Rodríguez V.

**Gráfico 12. Recompensa**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Gabriela Leticia Rodríguez V.

**Análisis:**

Del 100% de los trabajadores encuestados tan sólo el 16% de los trabajadores está de acuerdo con que el esfuerzo por su trabajo sea recompensado económica social o personalmente, el 29% a veces y es el 55% que considera que no es recompensado.

**Interpretación:**

A través de los resultados obtenidos se puede concluir que es preocupante, la atención que se da por parte de la empresa a la estimulación en la estancia del trabajador en cuanto a recompensa, siendo más de la mitad que no está de acuerdo con el apoyo que recibe por su esfuerzo, se deduce que no hay conformidad con la empresa y por lo tanto el empoderamiento es mínimo y el Desempeño Laboral posiblemente deficiente.

## 4.2 Verificación De La Hipótesis

Para verificar la hipótesis utilizaremos el estadígrafo de significación por excelencia Chi cuadrado que nos permite obtener información exacta, tomando como punto de partida la información recabada previamente en las encuestas aplicadas en la Industria Nacional de Retrovisores y Cromados S.A. Inarecrom de la ciudad de Ambato Provincia Tungurahua”

### 4.2.1 Planteamiento de la Hipótesis

**Ho:** El Análisis de Cargos NO influye en el Desempeño Laboral en los trabajadores de la Industria Nacional de Retrovisores y Cromados S.A. Inarecrom de la ciudad de Ambato Provincia Tungurahua.

**H1:** El Análisis de Cargos SI influye en el Desempeño Laboral en los trabajadores de la Industria Nacional de Retrovisores y Cromados S.A. Inarecrom de la ciudad de Ambato Provincia Tungurahua.

### 4.2.2 Selección del Nivel de Significación

Para la comprobación de la hipótesis con el método elegido se utilizará el nivel de significación del 5% ( $p=0.05$ )

### 4.2.3 Descripción de la población

Se ha tomado como referencia para la investigación de campo la población total de la Industria Nacional de Retrovisores y Cromados S.A. Inarecrom

### 4.2.4 Especificación de lo estadístico

Se debe indicar que para verificar la hipótesis se enunciará en un cuadro de contingencia de 3 filas por 3 columnas para determinar las frecuencias esperadas.

La prueba de Chi-Cuadrado se calcula en base a la siguiente fórmula:

$$X^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$$

Dónde:

$X^2$  = Valor estadístico de Chi o Ji cuadrado

$\Sigma$  = Sumatoria

O = Frecuencia Observada

E = Frecuencia Esperada

#### 4.2.5 Especificaciones de las Regiones de Aceptación y Rechazo

Para poder aceptar o rechazar la hipótesis se debe determinar los grados de libertad (gl), aplicando la siguiente formula:

$$gl = (f-1) (c-1)$$

$$gl = (3-1) (3-1)$$

$$gl = (2) (2)$$

$$gl = 4$$

Al tener como resultado 4 grados de libertad y un nivel de significación de 0.05 en la tabla el valor estadístico de chi cuadrado corresponde a: **7.82**

#### 4.3 Recolección de Datos y Caculos Estadísticos

Cuadro N° 17. Frecuencias Observadas

#	Preguntas	Categorías			Subtotal
		Siempre	A veces	Nunca	
1	¿Conoce la jerarquía y las funciones de cada colaborador en su departamento?	14	19	5	38
5	¿Cumple con las funciones establecidas en el tiempo determinado?	31	7	0	38
6	¿Cree que las funciones que le encomiendan permiten el desarrollo de la empresa?	21	12	5	38
	<b>TOTAL</b>	66	38	10	114

Fuente: Proyecto de Investigación

Elaborado por: Gabriela Leticia Rodríguez V.

**Cuadro N° 18. Frecuencia Esperada**

#	Preguntas	Categorías			Subtotal
		Siempre	A veces	Nunca	
1	¿Conoce la jerarquía y las funciones de cada colaborador en su departamento?	22,00	12,67	3,33	38
5	¿Cumple con las funciones establecidas en el tiempo determinado?	22,00	12,67	3,33	38
6	¿Cree que las funciones que le encomiendan permiten el desarrollo de la empresa?	22,00	12,67	3,33	38
<b>TOTAL</b>		22,00	12,67	3,33	38

**Fuente:** Proyecto de Investigación

**Elaborado por:** Gabriela Leticia Rodríguez Vásconez

**Cuadro N° 19. Cálculo del Chi Cuadrado**

FO	FE	O-E	(O-E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup> /E
14	22	-8	64	2,91
19	12,67	6,33	40,0689	3,16
5	3,33	1,67	2,7889	0,84
31	22	9	81	3,68
7	12,67	-5,67	32,1489	2,54
0	3,33	-3,33	11,0889	3,33
21	22	-1	1	0,05
12	12,67	-0,67	0,4489	0,04
5	3,33	1,67	2,7889	0,84
<b>Chi Cuadrado Calculado</b>				<b>17,38</b>

**Fuente:** Proyecto de Investigación

**Elaborado por:** Gabriela Leticia Rodríguez Vásconez

**Cuadro N° 20. Cálculo de Chi Cuadrado**

<b>Grados de libertad</b>	<b>PROBABILIDAD</b>				
	<b>0.10</b>	<b>0.05</b>	<b>0.025</b>	<b>0.01</b>	<b>0.005</b>
<b>1</b>	2.71	3.84	5.02	10.83	7.88
<b>2</b>	4.60	5.99	7.38	13.82	10.6
<b>3</b>	6.25	7.82	9.35	16.27	12.84
<b>4</b>	7.78	<b>9.49</b>	11.14	18.47	14.86
<b>5</b>	9.24	11.07	12.83	20.52	16.75
<b>6</b>	10.64	12.59	14.45	22.46	18.55
<b>7</b>	12.02	14.07	16.01	24.32	20.28
<b>8</b>	13.36	15.51	17.53	26.12	21.95
<b>9</b>	14.68	16.92	19.02	27.88	23.59
<b>10</b>	15.99	18.31	20.48	29.59	25.19

**Fuente:** (Manual de Estadística Universitaria Inductiva, 1995)

**Elaborado por:** Gabriela Leticia Rodríguez Vásquez

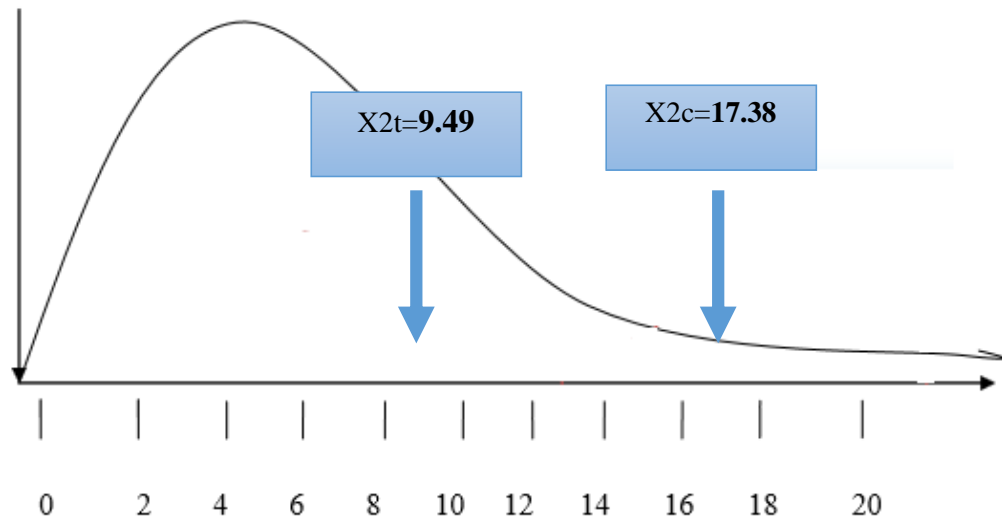
#### **4.4 Decisión**

De acuerdo a esta regla de decisión, con el 5% de margen de error, al haber obtenido con el cálculo de Chi cuadrado, 4 grados de libertad, el valor de **17.38** que es mayor que el valor de significancia de **9.49**, acepta la Hipótesis Alternativa H1, por lo tanto:

*“El sistema de Análisis de Cargos si incide el Desempeño Laboral, en los Trabajadores de la Industria Nacional de Retrovisores y Cromados S.A. Inarecrom de la ciudad de Ambato Provincia Tungurahua”*



**Gráfico 13.** Campana de Gaus



**Fuente:** (Manual de Estadística Universitaria Inductiva, 1995)  
**Elaborado por:** Gabriela Leticia Rodríguez Vásquez

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

Tomando en cuenta los objetivos planteados y a los resultados obtenidos durante el desarrollo de los capítulos presentes en este trabajo de investigación, se pueden establecer las siguientes conclusiones:

- El sistema de análisis de cargos ha sido descuidado dentro de Inarecrom S.A. al no concluirlo por lo tanto el Desempeño Laboral y su clima no es favorecedor para el principal elemento de una organización como es el recurso humano, desfavoreciendo a los resultados de nuestra empresa y la estabilidad de su personal.
- El desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la precaria realización de actividades recreativas dentro de las jornadas de trabajo y sobre todo por la mínima recompensa que se presta al trabajador, sea económica, social o personal, generando en el trabajador disminución de su Desempeño Laboral.
- Es menester estructurar una alternativa de solución relacionada al deficiente sistema de análisis de cargos y el Desempeño Laboral en los trabajadores de la Industria Nacional de Retrovisores y Cromados S.A. Inarecrom de la ciudad de Ambato Provincia Tungurahua.

## 5.2 Recomendaciones

- Se debe concluir el Análisis de Cargos, utilizando la metodología necesaria para cada miembro de la organización de Inarecrom S.A., esté al tanto de la información relacionada con su cargo, como la jerarquía en su área, las funciones y el tiempo estimado para cada actividad a través del personal de Recursos Humanos y así mejorar el desempeño laboral de cada trabajador.
- Permitir que los trabajadores en cada departamento tengan los elementos y mecanismos necesarios para un buen Desempeño Laboral, tanto para cumplir sus funciones como para desarrollar sus capacidades por las cuales ha sido contratado en la Industria Nacional de Retrovisores y Cromados S.A. Inarecrom.
- Finalizar el Manual de Funciones, reuniendo todas las funciones existentes, diferenciando las actividades principales con las secundarias, determinando las competencias necesarias para cada departamento o cargo, a más de una Evaluación para conocer los efectos del proceso, ésta labor es propia de Talento Humano pero requiere de todos los miembros de la organización para mayor eficiencia.

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1 Datos Informativos:**

##### **TÍTULO DE LA PROPUESTA:**

**MEJORA DEL DESEMPEÑO LABORAL A TRAVÉS DEL MANUAL DE  
FUNCIONES**

**DIRECCIÓN:** Panamericana Norte Km 51/2 El Pisque

**CIUDAD:** Ambato

**PROVINCIA:** Tungurahua

**BENEFICIARIOS:** Trabajadores y ejecutivos

##### **EJECUTANTES:**

- Jefe del Departamento de Recursos Humano
- Investigadora.

##### **TIEMPO ESTIMADO PARA LA EJECUCIÓN:**

- Inicio: 11- Abril -2016
- Fin: 31 – Agosto - 2016

**RESPONSABLE:** Gabriela Leticia Rodríguez Vásconez.

**COSTO TOTAL ANUAL:** 200 USD

## **6.2 Antecedentes de la Propuesta**

La Industria Nacional de Retrovisores y Cromados S.A. Inarecrom, debe tomar en cuenta como base empresarial al Análisis de Cargos, debido a que gran parte de sus servidores se les delega actividades de manera algo empírica, donde no todos conocen la jerarquía y las funciones en su departamento afectando al Desarrollo Organizacional y por ende a la productividad.

En Inarecrom S.A., se ha encontrado que no siempre se cumple con objetivo planteado por la empresa pues por la reciente creación del Departamento de Talento Humano anteriormente se descuidó el Sistema de Análisis de Cargos, quedando inconcluso, pese a ello, los integrantes de la empresa, han brindado lo mejor de sí.

Al omitir ésta herramienta se acostumbra a delegar funciones, muchas veces efectiva para un departamento como el área administrativa pero deficiente para otro, como el área de producción, motivo por el cual ésta investigación es menester pues se desea mejorar el Desempeño Laboral de la Industria Nacional de Retrovisores y Cromados S.A. Inarecrom.

Cabe desatacar que la lucha es ardua y que el dilema radica en cómo solucionar los problemas encontrados, ya que las capacitaciones periódicas, que ya ha ido preparando Talento Humano, aún tienen tela por cortar, al no cubrir todas las necesidades a las limitaciones encontradas en la vida laboral, por consiguiente las capacidades de algunos colaboradores no han sido explotadas de la manera esperada para el Desempeño Laboral esperado.

Se ha verificado que los colaboradores cumplen con las actividades establecidas pero con desmotivación, con condiciones estimulantes mínimas, con poco espacio y tiempo para relajarse, por la obligación a finiquitar lo estipulado dentro de las horas de trabajo.

Partiendo de éste inconveniente, se busca incrementar las técnicas para fortalecer el desempeño y la comodidad del trabajador par su instancia dentro de la institución y una mejor planificación, que guarde el tiempo y el espacio para que se desenvuelva éste propósito para la estabilidad del recurso humano, razón de ser de la organización.

### **6.3 Justificación**

La propuesta es de **interés** porque ayudara a todos los trabajadores que ya brindan su responsabilidad, el poder aportar con sus conocimientos, capacidades y competencias para realizar su trabajo con mayor facilidad al tener claro cuáles son sus funciones, como lo deberán hacer y cuál es el grado de objetividad en la cual serán evaluados.

Este plan tiene **importancia** debido a que muchos trabajadores tienden a desmotivarse con respecto a su instancia en una organización, restando identificación y empoderamiento con ésta con su trabajo razón por la cual surge la necesidad de aplicar mecanismos como el análisis de cargos para un mejor Desempeño laboral con la finalidad de que el capital humano la razón de ser sea más eficiente y productiva.

La propuesta es de utilidad **teórica- práctica**, al acudir a la necesidad que manifestó Recursos Humano, convirtiéndose en nuestro objetivo dar solución a la problemática organizacional, permitiendo la adquisición de competencias laborales en los colaboradores para la ejecución acertada para el cargo al que pertenece y con ello mejorar su Desempeño Laboral.

De **impacto**, tomando en cuenta que la propuesta tiene el afán de realizar cambios frente a la problemática actual en la Industria Nacional de Retrovisores y Cromados S.A. Inarecrom de la ciudad de Ambato Provincia Tungurahua” dejando una huella proactiva.

Es **novedosa**, debido a que se concluirá totalmente la valiosa herramienta del Análisis de Cargos facilitando a Manual de Descripción de Funciones de la empresa, permitiendo mayor claridad en la estructura organizacional de la empresa, por la preparación del conocimiento de su personal, evaluando su desempeño en períodos precisos.

Es **factible**, al contar con los recursos económicos, humanos, tecnológicos, y con la autorización respectiva de las autoridades de la Industria Nacional de Retrovisores y Cromados S.A. Inarecrom, para brindarle al trabajador a más de brindar una retribución económica por parte de la misma de satisfacer sus necesidades de estabilidad y desarrollo profesional.

Es **beneficiosa**, al contribuir para mejorar los conocimientos, habilidades y desempeño de los colaboradores de la organización, viéndose el resultado a la satisfacción miembros directos propios de la empresa, sus altos mandos, sus accionistas, trabajadores al igual que sus acreedores y clientes.

## **6.4 Objetivos**

### **6.4.1 Objetivo General**

Elaborar un Manual de Descripción de Cargos para mejorar el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Industria Nacional de Retrovisores y Cromados S.A. Inarecrom de la ciudad de Ambato Provincia Tungurahua.

### **6.4.2 Objetivos Específicos**

- Fortalecer el Desempeño Laboral concientizando la utilidad que conlleva realizar una evaluación de Desempeño periódicamente.
- Dar a conocer los beneficios que conlleva implantar la descripción de cargos basado en competencias.
- Capacitar en cuanto a Evaluación de Desempeño, promoviendo revisar continuamente el Manual de Descripción de Funciones

## **6.5 Análisis de Factibilidad**

- **Política**

La propuesta que se plantea, está debidamente respaldada por la Constitución del Ecuador, la cual determina que las empresas deben incorporar sistemas de organización para la estabilidad y desarrollo de sus integrantes, buscando contribuir con el desarrollo de la ciudad, provincia y del país, lo cual más que una exigencia es una responsabilidad que tanto la empresa y de nosotros investigadores por aportar.

- **Socio- Cultural**

Esta propuesta es factible socio – culturalmente hablando debido a que todos los trabajadores de la empresa están conscientes de la necesidad de cambios para su desarrollo y poseen el nivel adecuado para poder entenderlos, comunicándonos con respeto y velando por su estabilidad.

La capacitación junto a la Evaluación de Desempeño contribuye de manera significativa al autoconocimiento organizacional, en favor de la ejecución de sus actividades, funciones y responsabilidades, con mayor eficiencia, velando por el cumplimiento de objetivos organizacionales, y en promover el desarrollo integral del talento humano e incluso al cliente interno.

- **Tecnología**

El querer actualizar procesos que con anterioridad se lo hicieron empíricamente, es producto del avance tecnológico, y para la propuesta de éste proyecto primeramente nos hemos apoyado en foros, blogs, páginas web para obtener la información y encontrando la necesidad de fijar las competencias a desarrollar, en busca de calidad se utilizará tecnología de punta también en favor de la salud, la seguridad, el desarrollo personal entre otros.



- **Equidad de género**

Dentro de Inarecrom desde sus inicios se ha procurado mantener la equidad de género, manteniendo dentro de los altos mandos tanto a hombre como mujeres, valorando que todo un ser humano es útil y un apoyo a la organización por sus capacidades y actitud, por lo tanto, si apoyamos académica y laboralmente a ésta empresa para su desarrollo, estaremos situándola como un referente para la sociedad.

La Organización Internacional de Trabajo (OIT) enfatiza que la equidad de género permite la igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades que deberían beneficiar a todas las personas, sin importar si son hombres y mujeres, por lo tanto el simple hecho de aportar con ésta propuesta, es fomentar los derechos humanos en cuanto a igualdad de género.

- **Económica- financiera**

Para la Industria Nacional de Retrovisores y Cromados S.A. Inarecrom, (para concluir el análisis e Cargos/ para capacitar al personal en cuanto al Análisis de Cargos ) designa el presupuesto establecido para la ejecución de las actividades de capacitación con el fin de mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes del capital humano/ talento humano de la entidad, convirtiéndose en una inversión al recibir cambios positivos en el desempeño Laboral de la organización.

- **Legal**

La propuesta de establecer los sistemas necesarios para el personal Inarecrom, se enmarca en el Código de Trabajo al exigir organización en la estructura de una empresa, que permite al personal mejorar continuamente, elevar la calidad de vida y el desempeño laboral.

## **6.6 Fundamentación Científico Técnica**

Todo miembro de una organización requiere de un marco estable y comprensible en el cual puedan trabajar unidos para alcanzar las metas de la organización, es allí donde la administración de personal toma valor, a través de herramientas y procesos en favor de las personas, de tal manera que las organizaciones puedan durar desde el presente hasta el futuro de manera sostenible.

### **Importancia del Análisis de Cargos**

El Análisis de Cargos es un procedimiento de suma importancia al obtener la información acerca de cada puesto existente dentro de las empresas, entrega la razón de ser del capital humano, su participación dentro de la organización, por lo tanto es la base para otros sistemas y subsistemas de Recursos Humanos.

### **Análisis de Cargos**

Proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. El análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañan y las condiciones exigidas por el cargo para su correcto desempeño (Chiaveneto, 1999)

### **Definición de Cargo**

“Una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización. Chruden y Sherman citado por Chiavenato (1990 p.79).

“Se define un cargo como la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama.” Bryan Livy citado por Chiavenato (1990) (p.46).

## **Manual de Funciones**

“Un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (como lo hace), los objetivos del cargo (por que lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende”. **Chiavenato (1999) (p.331)**.

## **Definición de Manual**

“Un manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una organización que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo.” Quiroga (1999 p.161).

## **Definición de Manual de Cargos**

Un manual de cargos es aquel que expone con detalle la descripción de los cargos y la relación existente entre ellos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los integrantes de la empresa.

## **Plan de Capacitación**

El conjunto de acciones sistematizadas que contribuyen al logro de metas globales de la organización, la necesidad empresarial obliga a desarrollar programas de capacitación que permitan orientar el proceso de desempeño en el puesto de trabajo para la obtención del desarrollo personal y el bienestar de todos los colaboradores, para ello es necesario considerar:

La capacitación es un proceso planificado que conlleva a conseguir ventajas, tanto, a nivel de competitividad empresarial, como al incremento de capacidades necesarias para el óptimo desempeño laboral, el desarrollar las capacidades del trabajador , se permitirá el incremento de habilidades, lo que permitirá a los trabajadores ser más competentes, eficientes y productivos en su puesto de trabajo.

ES necesario para una capacitación activa, la **participación** que permita la interacción y comunicación a nivel individual y grupal; la **responsabilidad**, porque es un reflejo de una buena actitud e imagen personal; la **actitud de investigación**, pues en el desarrollo de la capacitación se realizarán consultas e inquietudes propias para el logro de un mejor aprendizaje; el **espíritu crítico**, generando oportunidades de crecimiento y mejora continua; la **gestión cooperativa**, ya que la capacitación incidirá en la práctica y desenvolvimiento laboral y la **capacidad de aprendizaje y evaluación**, que sirve para retroalimentar los efectos de la capacitación y lo aprendido.

### **Fines de la Capacitación**

- La capacitación busca impulsar la eficacia organizacional, mostrando los beneficios del Análisis de cargos, su importancia y elaboración.
- Mejorar el Desempeño Laboral, tanto en las conductas de los colaboradores como en las competencias.
- Mantener al personal satisfecho y con grandes expectativas a nivel organizacional, con mayor empoderamiento por pertenecer a una empresa organizada.
- Desarrollar los conocimientos, habilidades y destrezas de los colaboradores para mejorar el desempeño laboral.
- Proyectar en los colaboradores aspectos como organización, competencia y mejoramiento continuo.

## **Evaluación del desempeño Laboral**

Todo proceso de evaluación pretende estimar o juzgar el valor, excelencia, cualidades o estatus de algún objeto o persona pero también a las herramientas que ocupa una empresa, para certificar que está siendo útil y productivo y de ésta manera retroalimentarse.

Al hablar de la evaluación de desempeño laboral de los colaboradores siendo un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

La evaluación de los recursos humanos es el proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del trabajador en el desempeño de sus funciones

La evaluación de desempeño, como la palabra lo indica determinar y los comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo, iniciando por los planes de mejora y realizado adecuadamente no solo se notifica al colaborador cuál es su nivel de cumplimiento, sino también, el efecto, de su trabajo a largo plazo, viéndose en algunos casos de suma importancia el establecimiento de un plan de mejora.

*En éste caso era menester concluir con el Manual de Funciones y a más de ello, por lo tanto la Evaluación de Desempeño será parte fundamental del Plan de Mejora de Industria Nacional de Retrovisores y Cromados S.A. Inarecrom de la ciudad de Ambato Provincia Tungurahua”*

## **Importancia de la Evaluación de Desempeño Laboral**

Para la administración de personal es importante, conocer fortalezas y debilidades de su organización, conocer la calidad de cada uno de los colaboradores, requerida para un programa de selección, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.

En la herramienta presente es menester para determinar y comunicar a la organización la forma en que están desempeñando su, detallar como se están desempeñando sus puestos o cargos y, proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.

### **Métodos de evaluación del desempeño a utilizar:**

La evaluación de desempeño es un método, una herramienta, para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones, mas no un fin en sí misma, es un medio que actúa tanto en sentido vertical como horizontal en la empresa.

Para el proceso de evaluación de personal, existen varios sistemas o métodos de que se lo adecúa al tipo a y a las características de los evaluados, en éste caso por practicidad más que un método a escoger nos basaremos en 3 elementos como son:

1. **Los resultados en tareas individuales:** Si los altos mandos anteponen el fin a los medios, deberá evaluar los resultados de las tareas que ejecuta el empleado
2. **Comportamientos:** Se emplea cuando se puede evaluar con precisión a cada sujeto o miembro del grupo: puntualidad, liderazgo, faltas, etc.
3. **Rasgos:** Es el conjunto más débil de los criterios, que pese a ello se sigue utilizando en las organizaciones. Están menos ligados a la ejecución del trabajo en sí. Estos rasgos empleados son por ejemplo: “tener buena actitud”, “mostrar seguridad”, “ser inteligente o amistoso”, etc.

## 6.7 Metodología del Modelo Operativo

El diseño e implementación del presente Manual de Funciones y Procedimientos para Inarecrom S.A. se convierte en una herramienta para la administración de personal, que permite orientar el buen funcionamiento de la empresa contribuyendo al conocimiento de los procesos, adiestramiento y capacitación del personal, seguido de una Evaluación de Desempeño que corrobore el desarrollo esperado. Para un mejor desarrollo laboral por medio de la correcta estructuración de actividades en cada puesto de trabajo y la disminución de tareas inconexas y actividades en cada uno de los puestos, se elimina la duplicación de esfuerzos en los diferentes procesos administrativos y operativos.

Con los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los colaboradores de dicha organización nos podemos dar cuenta de la necesidad de la culminación del sistema de Análisis de cargos y así otros procesos que son base para el correcto Desempeño Laboral, como su Evaluación para ayudar a que los nuevos colaboradores. A más de ello aplicando nuevamente el análisis de cargos, tipo cuestionario, obtenemos una descripción más clara y completa de cada cargo, diferenciando entre actividades principales con secundarias y determinando las competencias genéricas y específicas, teniendo una especificación de puesto a más de poder realizar el diseño de puestos correspondiente.

Se trabajará con una *Metodología: Participativa – Crítica*:

- Participativa debido a que el trabajo se va a llevar a cabo de manera conjunta entre: el jefe de Recursos Humanos, el Gerente de la empresa y todos los trabajadores de la empresa. (Se creó un comité de expertos)
- Crítica, porque se van a salir a relucir aspectos positivos y negativos que se den en la misma Institución y con los cuales se deben trabajar de manera conjunta, teniendo claramente los objetivos planteados así como las metas que se buscan alcanzar de acuerdo a la misión y visión de la organización.

## Modelo Operativo

**Tabla 1. Modelo Operativo**

#	Indicadores	Responsables	Actividades	Recursos	Evaluación
1	Recopilación de información sobre el análisis de cargos	- Investigador	Recopilación de información	- Humanos - Materiales -Empresariales	Análisis de la información recopilada.
2	Proceso de información	-Investigador	Promover la actualización periódica del Manual de Funciones en los colaboradores	- Humanos - Materiales	Depuración Clasificación, y Análisis
3	Concluye el proceso de Manual de Funciones	-Investigador -Jefe de RR.HH.	Finiquitar Manual de Funciones	- Humanos - Materiales -Empresariales	Presentación y análisis de la funcionalidad del Manual de Funciones.
4	Revisa y Aprueba del Manual de Funciones	-Investigador -Jefe de RR.HH. -Gerente	Revisión y Aprobación del Manual de Funciones	-Humanos -Materiales -Económicos	Revisión objetiva del Manual realizado
5	Capacita sobre elaboración de Manual de Funciones	-Investigador	Corroborar la importancia de la elaboración del Manual de Funciones y mostrar el procesos para su elaboración	-Humanos -Materiales -Económicos	Capacitar sobre el Manual de Funciones
6	Capacita sobre Evaluación de Desempeño	-Investigador -Jefe de -RR.HH. -Jefe de cada departamento	Demostrar la importancia de la capacitación para mejorar el desempeño laboral en Inarecrom S.A.	-Humanos -Materiales -Empresariales -Económicos	Evaluación sobre la capacitación recibida
7	Evaluación de Desempeño	-Investigador -Jefe de RR.HH. -Jefe de cada departamento	Dar seguimiento a los procesos en favor a un mejor Desempeño Laboral	-Humanos -Materiales -Empresariales -Económicos	Revisión de los avances obtenidos con la capacitación y el Manual de Funciones

**Fuente:** Proyecto de Investigación

**Elaborado por:** Gabriela Leticia Rodríguez V.



## **6.7.2 Recursos**

### **Organizacionales**

- ✓ Departamentos
- ✓ Análisis y descripción de cargos
- ✓ Manual de descripción de funciones

### **Humanos**

- ✓ Estudiante investigador
- ✓ Tutor
- ✓ Personal de Talento Humano de Inarecrom S.A.
- ✓ Alto Mandos Inarecrom S.A.

### **Materiales**

- ✓ Libros, revistas
- ✓ Investigaciones
- ✓ Publicaciones
- ✓ Equipos (Computadora, CD, flash memori)
- ✓ Copias
- ✓ Hojas de papel bon INEN A4 75gm
- ✓ Equipo de cómputo
- ✓ Copias de Cuestionarios
- ✓ Nómina de colaboradores
- ✓ Libros de consulta
- ✓ Internet
- ✓ Cuaderno de apuntes
- ✓ Grabadora
- ✓ Flash memory

## 6.8 Presupuesto

Tabla 2. Presupuesto de la Propuesta

RUBROS DE GASTOS	VALOR
Personal de apoyo	110,00
Adquisición de equipos	25.00
Material de escritorio	30.00
Material Bibliográfico	20.00
Trascripción del informe	15,00
<b>TOTAL</b>	<b>200.00</b>

Fuente: Proyecto de investigación  
Elaborado por: Gabriela Leticia Rodríguez V.

## 6.9 Financiamiento

La cantidad de \$ 200,00 será financiada por la investigadora.

## 6.10 Previsión de la Evaluación

A fin de garantizar y asegurar la ejecución de la propuesta de conformidad con lo programado, para el cumplimiento de los objetivos planteados, se deberá realizar el monitoreo del plan de acción, como un proceso de seguimiento y evaluación permanente que nos permita anticipar contingencias que se pueden presentar en el camino con la finalidad de implementar correctivos a través de acciones que nos aseguren la consecución de las metas.

**Cuadro N° 21.** Previsión de la Evaluación

Preguntas básicas	Explicación
<b>¿Que evaluar?</b>	Desempeño Laboral
<b>¿Por qué evaluar?</b>	Para conocer resultados acorde a los objetivos planteados.
<b>¿Para qué evaluar?</b>	Para determinar el impacto del Manual de Funciones para el Desempeño Laboral en S.A. Inarecrom por lo tanto debe tener una valoración cuantitativa y cualitativa para su mejora constante.
<b>¿Con qué criterios?</b>	Con difusión de las capacitaciones impartidas y las respuestas del mismo
<b>Indicadores</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cuantitativos</li><li>• Cualitativos</li></ul>
<b>¿Quién evalúa?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Investigador</li><li>• Jefe de RR.HH.</li><li>• Jefe de cada departamento</li></ul>
<b>¿Cuándo evaluar?</b>	Durante el proceso de ejecución (antes, durante y después del periodo de implementación del Plan de Capacitación Anual)
<b>¿Cómo evaluar?</b>	Periódicamente: cada 3 meses a través de una
<b>Fuente de información</b>	Evaluaciones, página web, fichas de observación.
<b>¿Con qué evaluar?</b>	Evaluación de Desempeño

**Fuente:** Proyecto de investigación

**Elaborado por:** Gabriela Leticia Rodríguez Vásconez



# MANUAL DE FUNCIONES

INDUSTRIA NACIONAL DE  
RETROVISORES Y CROMADOS S.A.  
INARECROM

AMBATO

**2016**

## ÍNDICE

- I. Presentación
- II. Antecedentes de la empresa
- III. Misión
- IV. Visión
- V. Valores corporativos
- VI. Política de Seguridad y Salud Inarecrom S.A.
- VII. Organigrama Inarecrom S.A
- VIII. Objetivo del Manual de Funciones
- IX. Políticas del Manual

## MANUAL DE FUNCIONES

1. GERENCIA GENERAL
2. JEFE DE ADMINISTRACIÓN
3. JEFE DEL TALENTO HUMANO
4. CONTADORA
5. ASISTENTE CONTABLE
6. ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE
7. JEFE DE VENTAS
8. ASISTENTE DE VENTAS
9. CAJERA
10. JEFE DE SEGURIDAD INDUSTRIAL
11. JEFE DE PLANTA
12. JEFE DE PRODUCCIÓN
13. BODEGUERO
14. CROMADORES
15. AYUDANTE DE CROMADO 1
16. AYUDANTE DE CROMADO 2
17. GALVANIZADO Y TROPICALIZADO
18. PULIDORES
19. AYUDANTE DE PULIDO
20. LAVADOR
21. QUEMADOR
22. AYUDANTE DE CORTE – DOBLADO Y SUELDA 1, 2, 3.
23. CORTE – DOBLADO Y SUELDA 1, 2, 3.
24. MAQUINAS Y HERRAMIENTAS
25. MECÁNICA – SUCURSAL
26. PINTURA

## **PRESENTACIÓN**

*El objetivo del presente documento es establecer el Manual de Funciones reestructurado en el presente año 2016, de acuerdo con los contenidos del Plan Estratégico Institucional vigente y con los lineamientos establecidos en la institución.*

*A más de estratificar las funciones como actividades Principales y Secundarias y las Competencias en Generales y específicas según el “Diccionario de Gestión por competencias” de Martha Alles*

*Frente al presente Manual se debe incluir una evaluación de Desempeño periódico (3 meses) para corroborar si se cumple el objetivo planteado, desarrollo y avance de los colaboradores*

**Gabriela Leticia Rodríguez V.**

## *Antecedentes de la Empresa*

*En la década de los 70, la empresa inicia sus actividades productivas bajo el nombre de INARE (Industria Nacional de Retrovisores), la misma que estaba encaminada a la fabricación de espejos retrovisores para vehículos.*

*A través del tiempo y fortalecidos con la misión de lograr mejorar sus ventas y su participación en el mercado siempre contando con el respaldo familiar, se pretende atender las diferentes necesidades del sector automotriz y metalmecánico, ofreciendo ampliar su línea de productos, dando paso al nacimiento de la nueva empresa denominada INARECROM S.A. “Industria Nacional de Retrovisores y Cromados Sociedad Anónima.”, empresa que lleva en el mercado 25 años.*

*Fue legalmente constituida el 17 de Septiembre del 1987 por el Sr. Carlos Augusto Cruz López (+), en los predios ubicados en el sector de Ingahurco en las calles Bolivia y Argentina, básicamente la actividad comercial es la fabricación de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores.*

*Meses después, exactamente un 13 de Diciembre de 1987, nace su nueva casa donde opera actualmente la Planta Matriz ubicada en la Panamericana Norte km 5 ½ sector el Pisque, quedando así el local de Ingahurco como punto de venta.*

*Bajo el slogan, “EL BRILLO DE SU SEGURIDAD “, la empresa proyecta en su imagen el afán de ser mejores cada día, sabiendo brindar seguridad y confort a cada uno de sus clientes por medio de todos y cada uno de los artículos que integran su portafolio de productos y servicios.*



### ***Visión:***

*Ser reconocida como una empresa líder a nivel nacional en la fabricación de accesorios para toda clase de vehículos, así como también en el servicio de cromado, galvanizado y pintura electrostática de partes y piezas metálicas que satisfagan los gustos y exigencias de nuestros clientes, contribuyendo así con la sociedad, y el medio Ambiente y al desarrollo productivo de nuestro sector.*

### ***Misión***

*Ofrecer al parque automotor accesorios para vehículos que son elaborados con materia prima de calidad y tecnología avanzada por medio de una fuerza de trabajo altamente capacitada así como también el servicio de cromado, galvanizado y pintura electrostática de partes y piezas metálicas, a un precio competitivo.*





## **Valores corporativos**

*Nuestra empresa mantiene la idea de un crecimiento empresarial a través de la práctica de valores éticos, del crecimiento personal de cada miembro y colaborador, siendo estos valores corporativos, nuestra mayor carta de presentación*

*Respeto, Compañerismo, Lealtad, Transparencia, Igualdad, Solidaridad.*

**Respeto.** - *Es uno de los principales valores para implantar dentro del área de trabajo y con todos aquellos que se relacione nuestro colaborador, en representación de nuestra organización. .*

**Compañerismo.**- *En Inarecrom la cooperación por parte de todos los integrantes, el trabajo en equipo es primordial entre los miembros de la organización, sea del departamento al que pertenezca.*

**Transparencia.**- *A través del transparente y honesto actuar, cada día que se trabaja, se cumple con los objetivos personales y organizacionales, bajo los valores éticos para brindar a la comunidad la armonía esperada.*

**Solidaridad.**- *El trabajador Inarecrom es solidario, sea de cualquier departamento al que pertenezca a cualquier oro miembro que necesite apoyo profesional, social o personal.*

**Igualdad.**- *Desde los altos mandos con el paso de los años más que mantener igualdad de género, creencias, cultura frente a cualquier diferencias que se encuentre unos con otros, todos valen por sus cualidades internas y actitudes en favor de la organización.*

## **Política de Seguridad y Salud Ocupacional Inarecrom S.A.**

*La industria nacional de retrovisores y cromados (Inarecrom S.A.); entidad privada, tiene como finalidad la fabricación y comercialización de partes, piezas, accesorios para vehículos automotrices y carrocerías, manifestando su total compromiso en materia de seguridad y salud ocupacional para todos sus colaboradores, destinando para tal fin la asignación de recursos tanto económicos, como materiales y técnicos que sean necesarios para garantizar la generación de ambientes idóneos y seguros para nuestros trabajadores cumpliendo con la respectiva normativa técnica legal, mediante la implementación de acciones, mejoramiento continuo de los procesos y planes correctivos que permitan mitigar en lo posible los distintos niveles de riesgos que se generan en el ambiente de trabajo.*

*Inarecrom S.A. también asegura que dicha política de seguridad y salud ocupacional será difundida, implementada y actualizada según se requiera para todas las partes interesadas relacionadas con las distintas actividades de la empresa.*

*Atentamente*

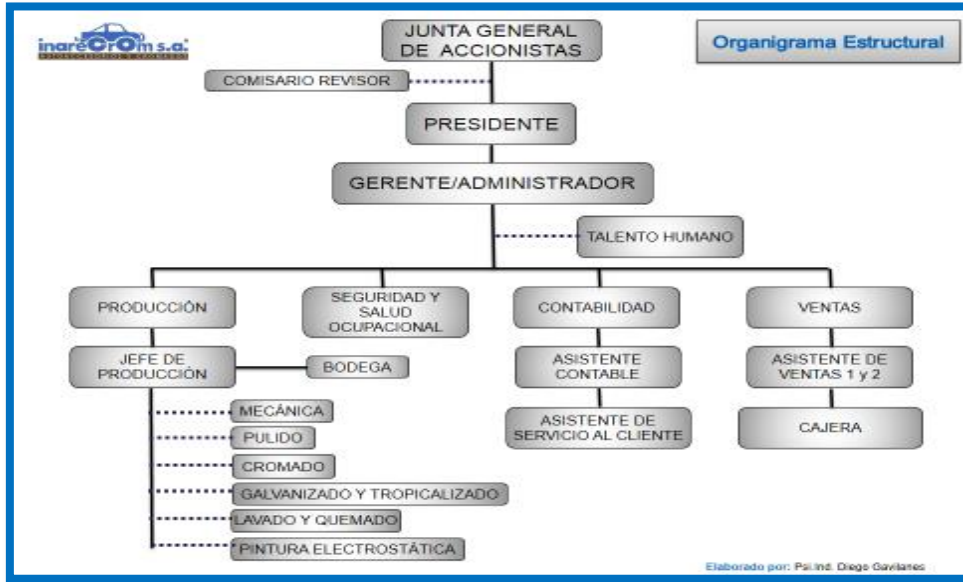
*Ing. Edgar Solís López*

**INARECROM S.A.**

*Gerente*

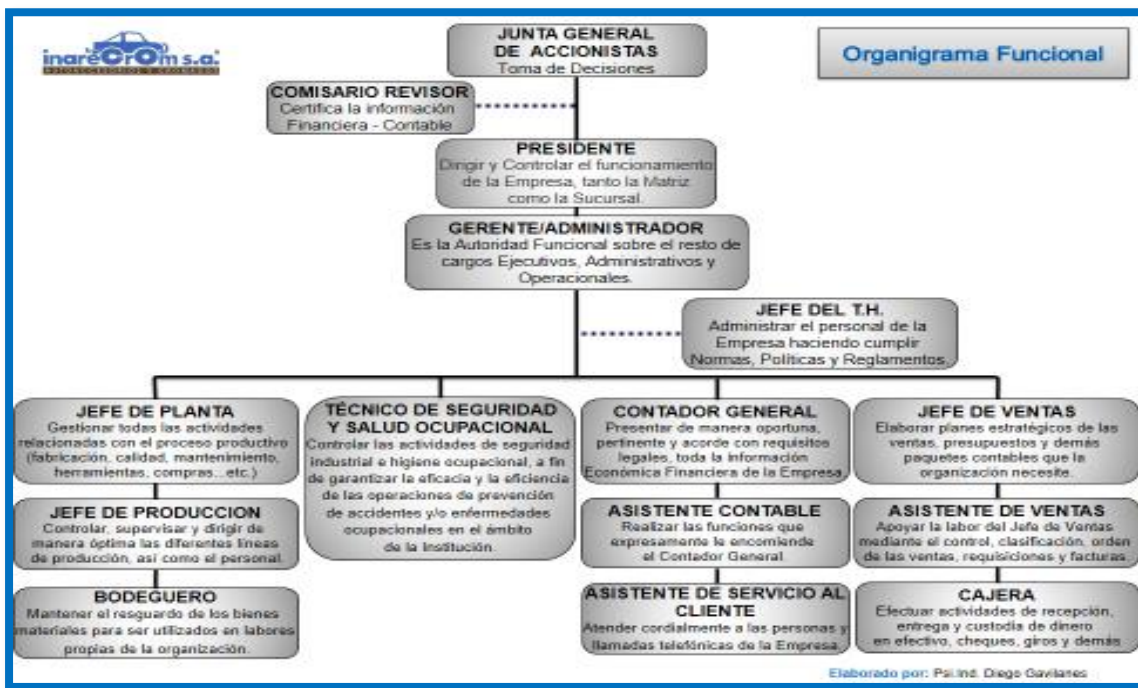
# Organigrama Inarecrom S.A

Gráfico 14. Organigrama Inarecrom 1



Fuente: Departamento de Talento Humano Inarecrom S.A.

Gráfico 15. Organigrama Inarecrom 2



Fuente: Departamento de Talento Humano Inarecrom S.A.

## ***Objetivo del Manual de Funciones***

*El objeto de brindar ésta valiosa herramienta a la Industria Nacional de Retrovisores y Cromados S.A. Inarecrom es por el cuidado social, físico, psicológico que merece cada uno de sus miembros para obtener el Desempeño Laboral acorde a nuestra visión y misión y de la necesidad de nuestra comunidad.*

## **Políticas de uso del Manual**

- *Comprometerse con los valores corporativos, políticas, misión y visión de la empresa, a más de desarrollar las competencias específicas y genéricas, en favor del Desempeño, Crecimiento y Desarrollo de la empresa*
- *Cumplir las disposiciones legales, reglamentarias en la Constitución del Ecuador, dirección y administración.*
- *Cumplir fiel y puntualmente con las obligaciones derivadas de las designaciones para cargos directivos y los compromisos económicos contraídos con la empresa.*
- *Participar en los eventos culturales, deportivos y más actos públicos que fueren organizados o patrocinados por la empresa*
- *Asistir a los cursos de entrenamiento y capacitación previstos por la empresa.*
- *Abstenerse de difundir rumores falsos que pongan en riesgo la integridad e imagen de la cooperativa o de sus dirigentes.*

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>Cód.: 001-GGI</b>
		<b>RESPONSABLE:</b> Departamento de Gestión del Talento Humano

## GERENCIA GENERAL

### 1. OBJETIVO:

El Gerente General de Inarecrom S.A. actúa como representante legal de la empresa, fija las políticas operativas, administrativas y de calidad en base a los parámetros fijados por la empresa. Es responsable ante los accionistas, por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, junto con los demás jefes funcionales; planea, dirige y controla las actividades de la empresa. Ejerce autoridad funcional sobre el resto de cargos ejecutivos, administrativos y operacionales de la organización.

Actúa como soporte de la organización a nivel general, es decir a nivel conceptual y de manejo de cada área funcional, así como con conocimientos del área técnica y de aplicación de nuestros productos y servicios.

Es la imagen de la empresa en el ámbito externo, provee de contactos y relaciones empresariales a la organización con el objetivo de establecer negocios a largo plazo, tanto de forma local como a nivel nacional.

Su objetivo principal es el de crear un valor agregado en base a los productos y servicios que ofrecemos, maximizando el valor de la empresa para los accionistas.

### 2. ACTIVIDADES:

#### Principales

- Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
- Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
- Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.
- Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional.
- Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa.
- Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinados.

- Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales.
- Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución (Autocontrol y Control de Gestión).
- Supervisar constantemente los principales indicadores de la actividad de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas, encaminadas a lograr un mejor desempeño de la empresa.

#### **Secundarias**

- Mantiene contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías o materias primas, insumos y productos más adecuados.
- Decide cuando un nuevo producto ha de ingresar al mercado.
- Se encarga de la contratación y desvinculación del personal.
- Está autorizado a firmar los cheques de la compañía, sin límite de monto.
- Cualquier transacción financiera mayor como obtención de préstamos, cartas de crédito, asignación de créditos a clientes, etc. deben contar con su aprobación.

#### **3. FUNCIONES DE CONFIANZA:**

Representante Legal de la Empresa.

#### **4. RESULTADOS:**

Una Empresa que crece constantemente con excelencia, cumpliendo a cabalidad con todos los objetivos a corto y largo plazo que solicita la Junta Directiva.

#### **5. DEPENDENCIA:**

Depende directamente de: Directorio de Accionistas.

#### **6. COMPETENCIAS**

Específicas	Nivel	Genéricas	Nivel
Integridad	B	Apoyo a los compañeros	A
Empowerment	C	Autocontrol	B
Orientación a los resultados	B	Innovación	B
Conciencia Organizacional	B	Orientación de servicio	A

## **JEFE DE ADMINISTRACIÓN**

### **1. OBJETIVO:**

Controlar las actividades técnicas y administrativas de las áreas de presupuesto, contabilidad, mantenimiento, proveeduría y demás unidades administrativas, de los servicios y los recursos materiales y financieros asignados a una dependencia, planificando, coordinando y ejecutando los sistemas y procedimientos contables y financieros, a fin de satisfacer las necesidades de ésta y administrar efectivamente sus recursos.

### **2. ACTIVIDADES:**

#### **Principales**

- Diseña, programa y dirige los sistemas y procedimientos contables, administrativos y/o financieros.
- Analiza, maneja y controla partidas presupuestarias.
- Autoriza los movimientos relacionados con el área.
- Procesa y tramita pagos, contratación de servicios y otros.
- Informa a la autoridad competente sobre la situación financiera y administrativa de la empresa.
- Suple a la autoridad competente en reuniones referentes al área administrativa.
- Elabora los manuales de Políticas, Normas y Procedimientos administrativos de la Empresa.
- Realiza seguimiento de las diferentes tramitaciones, en cuanto a solicitud de equipos y materiales.
- Controla el movimiento financiero que se llevan en los bancos.
- Ordena y verifica los trámites de los asuntos del régimen tributario, que sean necesarios efectuar por la dependencia.
- Revisa y aprueba facturas, órdenes de pago, cheques, órdenes de compra y otros.
- Maneja partidas presupuestarias, autorizando pagos que sean necesarios para cubrir gastos de funcionamiento interno.
- Administra los recursos económicos y materiales de la unidad.
- Revisa y coordina la preparación de los estados de la Ejecución Financiera.
- Vela por la custodia y preservación de la documentación, relacionada con la unidad.
- Representa a la Institución en el área de su competencia.

- Administra, a través de cuentas bancarias, los adelantos que hace la Institución.
- Maneja, contrata y supervisa cotizaciones requeridas por la unidad.
- Mantiene contacto permanente con los proveedores y vela por el cumplimiento de los procedimientos administrativos exigidos por la Institución.
- Elabora y envía a la unidad responsable los estados de ganancias y pérdidas balances, rendición de cuentas, gastos de operación, retenciones, aportes, entre otros.
- Revisa y analiza libros de contabilidad diario, mayor, proveedores y auxiliares de retención.

**Secundarias:**

- Asiste y participa en reuniones de la unidad.
- Realiza arqueos de caja y los verifica con los registros contables.
- Supervisa, controla y distribuye las actividades del personal a su cargo.
- Redacta informes, correspondencias, actas, circulares y demás comunicaciones de la unidad.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.

**3. FUNCIONES DE CONFIANZA:**

Representante Legal de la Empresa.

**4. RESULTADOS:**

Una Empresa que desempeña con eficacia y eficiencia, cumpliendo a cabalidad con todas las disposiciones establecidas por su Gerente General y la Ley, satisfaciendo así a su personal y a los clientes más exigentes.

**5. DEPENDENCIA:**

Depende directamente de: Gerente General.

**6. COMPETENCIAS**

Específicas	Nivel	Genéricas	Nivel
Liderazgo	B	Apoyo a los compañeros	A
Impacto e Influencia	C	Autocontrol	B
Orientación a los resultados	B	Innovación	B
Iniciativa	B	Orientación de servicio	A



	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	Cód.: 003-JTHI
		<b>RESPONSABLE:</b> Departamento de Gestión del Talento Humano

## JEFE DEL TALENTO HUMANO

### 1. OBJETIVO:

Contribuir al desarrollo profesional de los colaboradores y de la organización mediante canales de comunicación e interacción, con el desarrollo de eventos informativos y de capacitación de calidad vinculados con la Gestión del Talento Humano.

### 2. ACTIVIDADES:

#### Principales

- Reclutar y Seleccionar Personal competente.
- Realizar la Inducción del nuevo integrante.
- Elaborar y registrar los contratos laborales en el Ministerio del Trabajo.
- Realizar avisos de entrada y salida en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Mantener actualizada la información del personal.
- Registrar la asistencia diaria.
- Verificar y solicitar los almuerzos para el personal.
- Coordinar refrigerios por horas extraordinarias y suplementarias.
- Autorizar los permisos del colaborador coordinando con Jefes Inmediatos.
- Hacer cumplir las Normas, Políticas y Reglamentos de la Empresa.
- Realizar los llamados de atención al personal por incumplimiento.
- Manejo de Nómina de todos los trabajadores.
- Hacer un seguimiento individual de colaboradores, vigilando que se cumpla las actividades y horarios de trabajo.
- Emitir certificados, oficios y comunicados según sea necesario.
- Gestionar documentos para el cumplimiento de los objetivos de la Empresa.
- Obtener y mantener un sistema de clasificación de puestos y compensaciones justas, equitativas que satisfaga las necesidades de incentivos al personal y que sirva como guía en la ejecución de las tareas asignadas a cada puesto.
- Mantener un clima laboral adecuado, velando por el bienestar de las relaciones Colaborador – Empresa.
- Aplicar tests, encuestas y evaluaciones, según considere necesario.

#### Secundarias

- Organizar eventos de Capacitación, Formación y Desarrollo para los Trabajadores.
- Planificar las Vacaciones del Personal.
- Elaborar y registrar las Actas de Finiquito.

### 3. FUNCIONES DE CONFIANZA

Consultas y trámites en el:

- Ministerio del Trabajo.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Coordinar Capacitaciones.
- Gestiones en General en beneficio del Personal de la Empresa.

Entre otras.

### 4. RESULTADOS:

Personal motivado cumpliendo sus actividades eficientemente en un clima laboral adecuado alcanzando los objetivos de la Empresa.

### 5. DEPENDENCIA:

Depende directamente de: Jefe de Administración.

### 6. COMPETENCIAS

Específicas	Nivel	Genéricas	Nivel
Desarrollo Estratégico de RR.HH.	B	Apoyo a los compañeros	A
Flexibilidad	B	Autocontrol	B
Liderazgo	B	Innovación	B
Conciencia Organizacional	B	Orientación de servicio	A

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>Cód.: 004-COI</b>
		<b>RESPONSABLE:</b> Departamento de Gestión del Talento Humano

## CONTADORA

### 1. OBJETIVO:

Presentar de manera oportuna, pertinente y acorde con requisitos legales, toda la información económica financiera de la empresa, con el propósito de satisfacer requerimientos legales y ejecutivos luego de procesar, organizar, coordinar los procesos y sistemas de contabilización computarizados de la Empresa.

### 2. ACTIVIDADES:

#### Todas principales

- Controlar, coordinar y dirigir las operaciones contables que se realizan en la empresa, así como verificar que los registros correspondientes a las transacciones que se los hayan hecho de manera correcta.
- Supervisar y controlar la correcta aplicación de los principios y normas de contabilidad.
- Realiza transferencias bancarias.
- Revisar mensualmente el libro mayor de bancos y cuentas de movimiento con el propósito de controlar el manejo correcto del sistema de cuentas.
- Cuadrar mensualmente el inventario.
- Colaborar con el Auditor Externo, respecto a facilitar toda la información contable, para las revisiones regulares y específicas que se pueden requerir.
- Supervisar, controlar las tareas y actividades desarrolladas por el Asistente Contable.
- Organizar el sistema de contabilidad computarizado en general de la empresa.
- Desarrolla y corrige las tablas y registros contables necesarios para la institución.
- Controlar que las transacciones que se desarrollan en la empresa cumplan por lo menos con los requerimientos mínimos establecidos por los principios de control interno.
- Controlar y vigilar que en el sistema contable, se encuentre los saldos de todas las cuentas actualizados.
- Contabilización de la nómina del personal de la empresa.
- Realizar mensualmente las provisiones de nómina y su respectivo registro.
- Elabora los asientos contables de acuerdo al manual de procedimientos de la unidad de registro, en la documentación asignada.
- Registrar las transacciones originadas por los movimientos efectuados por la empresa.
- Abalizar, verificar y/o realizar las liquidaciones de impuestos fiscales mensuales y anuales.

- Establecer precios sujetándose a las políticas de empresa.
- Presentar a los organismos de control Municipio, SRI, INEC, Superintendencia de Compañías etc. La información requerida oportunamente.
- Asesorar a la Gerencia en la toma de decisiones respecto a la situación financiera de la empresa.
- Tener un control de los bienes de propiedad de la empresa desde su fecha de compra hasta la fecha de terminación de la vida útil del bien.
- Llevar un historial de depreciaciones de los bienes que posee la empresa.
- Realizar las depreciaciones mensuales de cada uno de los activos fijos.
- Preparar resúmenes de los movimientos de las transacciones que tengan que ver con las ventas mensuales sustento de la elaboración del Asistente de Ventas.
- Ingreso de datos inherente al DIMM Anexo transaccional.
- Formar un archivo de todas las actividades realizadas que tengan que ver con la actividad a su cargo.
- Elaborar y revisar mensualmente el balance de comprobación y al final del periodo contable los balances esenciales para la empresa.
- Entre otras que le sean designadas.

### 3. FUNCIONES DE CONFIANZA

1. Trámites relacionados con el Ministerio del Ambiente.
2. Recuperación de cuentas por cobrar.
3. Transacciones del club de Ahorro Inarecrom.

Entre otras.

### 4. RESULTADOS:

Información contable confiable y soportada con registros físicos, reflejada en los estados financieros e información.

### 5. DEPENDENCIA:

Depende directamente de: Jefe de Administración.

### 6. COMPETENCIAS

Específicas	Nivel	Genéricas	Nivel
<b>Integridad</b>	A	Apoyo a los compañeros	A
<b>Prudencia</b>	C	Autocontrol	B
<b>Orientación a los resultados</b>	B	Innovación	B
<b>Conciencia Organizacional</b>	B	Orientación de servicio	A

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	Cód.: 005-ACI
		<b>RESPONSABLE:</b> Departamento de Gestión del Talento Humano

## ASISTENTE CONTABLE

### 1. OBJETIVO:

Elaborar y analizar los estados financieros de la empresa, presentar las declaraciones e informaciones a las autoridades de orden nacional y territorial, dirigir y auditar la contabilidad de la empresa para garantizar que la misma refleje la realidad de la empresa.

### 2. ACTIVIDADES:

#### Principales

- Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.
- Manejo de Caja Chica.
- Pagos, anticipos de Proveedores.
- Recibe los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago asignándole el número de comprobante.
- Compra de Materiales.
- Archivar documentos contables para uso y control interno.
- Cierre de órdenes de Producción.
- Ingresar roles de pagos.

#### Secundarias

- Resumen de compras y ventas para la respectiva declaración mensual de impuestos.
- Conciliaciones Bancarias.
- Entre otras que le sean designadas.

### 3. RESULTADOS:

Información contable confiable y soportada con registros físicos, reflejada en los estados financieros e información.

### 4. DEPENDENCIA:

Depende directamente de: Contadora.

### 5. COMPETENCIAS

Específicas	Nivel	Genéricas	Nivel
<b>Integridad</b>	A	Apoyo a los compañeros	A
<b>Prudencia</b>	C	Autocontrol	B
<b>Orientación a los resultados</b>	B	Innovación	B
<b>Conciencia Organizacional</b>	B	Orientación de servicio	A

}

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	Cód.: 006-ASCI
		<b>RESPONSABLE:</b> Departamento de Gestión del Talento Humano

## ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE

### 1. OBJETIVO:

Atender cordialmente a las personas, llamadas telefónicas entrantes a la empresa y tramitar el cobro de facturas así como también atender los requerimientos de Gerencia.

### 2. ACTIVIDADES:

#### Principales

- Contestar las llamadas telefónicas cordialmente y en el momento oportuno.
- Atención amable al cliente sobre órdenes para la venta de productos y servicios que brinda la empresa.
- Realizar la debida facturación por la venta de productos y servicios.
- Contactarse con los clientes para receptar pedidos y saber sobre sus necesidades. (Recuperación de la Cartera).
- Envío de pedidos adjuntando la factura y guía de remisión.
- Realizar las proformas cuando solicite el cliente.
- Realizar el ingreso al sistema del efectivo, cheque, depósito y retenciones (Matriz y Sucursal).

#### Secundarias

- Manejo de Caja Chica: el mismo que sirve para gastos de oficina y transporte de colaboradores, presentando al final un Informe al Jefe Administrativo.
- Actividades requeridas por el Jefe Administrativo.
- Recepción de documentos.
- Entre otras que le sean designadas.

### 3. RESULTADOS:

Clientes satisfechos por nuestro servicio y eficiencia.

### 4. DEPENDENCIA:

Depende directamente de: Contadora.

### 5. COMPETENCIAS

Específicas	Nivel	Genéricas	Nivel
Orientación al Cliente	B	Apoyo a los compañeros	A
Empowerment	C	Autocontrol	B
Orientación a los resultados	B	Innovación	B
Conciencia Organizacional	B	Orientación de servicio	A

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>Cód.: 007-JVI</b>
		<b>RESPONSABLE:</b> Departamento de Gestión del Talento Humano

## JEFE DE VENTAS

### 1. OBJETIVO:

Elaborar planes estratégicos de las ventas, presupuestos y demás paquetes contables que la organización necesite, además de realizar reportes mensuales de las ventas realizadas en la compañía mediante registros, facturas, archivos y otros documentos que hacen parte del Departamento de Comercialización, para no afectar a los integrantes de la compañía a nivel económico y así mismo no perder clientes y colaboradores por malas estrategias efectuadas.

### 2. ACTIVIDADES:

#### Todas principales

- Coordinar, revisar y aprobar el presupuesto para la compra de materia prima que se requiere para la venta de productos en el Departamento.
- Elaborar el informe anual de ventas de la organización.
- Realizar la programación y asignación de los recursos del Departamento de Comercialización para dar cumplimiento a los programas.
- Coordinar y negociar con ejecutivos y personal de alto nivel el futuro, los programas, las políticas etc., de la organización.
- Analizar en conjunto con sus colaboradores las ventas y todo lo referente al Departamento evaluando si se han cumplido los objetivos, la causa de desbalances y las posibles medidas correctivas.
- Velar por el orden y aseo constante dentro de su puesto de trabajo para un mejor ambiente al momento de la ejecución de sus labores.
- Entregar al Gerente informes constantes acerca de las ventas de la compañía para llevar un control de la organización y no evitar futuros problemas.
- Conocer y aplicar permanentemente las normas y procedimientos de la compañía para un mejor ambiente laboral.
- Informar sobre condiciones y actos inseguros dentro de la fábrica para prevenir tanto accidentes como inconvenientes teniendo en cuenta las normas de seguridad que se deben manejar.
- Entre otras que le sean designadas.

### 3. RESULTADOS:

Una buena planificación y organización de un equipo de vendedores, sin salirse del presupuesto acordado, indispensable para el crecimiento de la Empresa.

### 4. DEPENDENCIA:

Depende directamente de: Jefe Administrativo.

### 5. COMPETENCIAS

Específicas	Nivel	Genéricas	Nivel
Integridad	B	Apoyo a los compañeros	A
Liderazgo	C	Autocontrol	B
Orientación a los resultados	B	Innovación	B
Orientación al Cliente	B	Orientación de servicio	A

**ASISTENTE DE VENTAS**

**1. OBJETIVO:**

Apoyar la labor del Jefe de Ventas mediante el control, clasificación, orden de las ventas, requisiciones y facturas para llevar un debido proceso administrativo y prestar los servicios de la manera más óptima y eficiente.

**2. ACTIVIDADES:**

**Principales**

- Contestar las llamadas telefónicas cordialmente y en el momento oportuno.
- Atención amable al cliente sobre órdenes para la venta de productos y servicios que brinda la empresa.
- Realizar la debida facturación por la venta de productos y servicios.
- Contactarse con los clientes para receptar pedidos y saber sobre sus necesidades.
- Apoyar al Jefe de Ventas en la atención y satisfacción de los clientes en el proceso de la venta, desde la recepción del pedido hasta el despacho del producto (informa sobre el envío).
- Solicitar a tiempo los materiales que se requieran para el armado de los productos.
- Verificar la existencia de productos, de no disponer se debe hacer las órdenes de pedido a la Matriz.
- Tener un archivo debidamente registrado con la documentación de las facturas de renta y órdenes de trabajo por servicios.

**Secundarias**

- Colaborar con el presupuesto de ventas de la compañía.
- Recepción de documentos.
- Entre otras que le sean designadas.

**3. RESULTADOS:**

Clientes satisfechos por nuestro servicio y eficiencia.

**4. DEPENDENCIA:**

Depende directamente de: Jefe de Ventas.

**5. COMPETENCIAS**

Específicas	Nivel	Genéricas	Nivel
Integridad	B	Apoyo a los compañeros	A
Empowerment	C	Autocontrol	B
Orientación a los resultados	B	Innovación	B
Conciencia Organizacional	B	Orientación de servicio	A



**CAJERA**

**1. OBJETIVO:**

Garantizar las operaciones de una unidad de caja, efectuando actividades de recepción, entrega y custodia de dinero en efectivo, cheques, giros y demás documentos de valor, a fin de lograr la recaudación de ingresos a la institución y la cancelación de los pagos que correspondan a través de caja.

**2. ACTIVIDADES:**

**Principales**

- Recibe y entrega cheques, dinero en efectivo, depósitos bancarios, planillas de control (planilla de ingreso por caja) y otros documentos de valor.
- Lleva control de cheques a pagar, recibos de pago y otros.
- Registra directamente los movimientos de entrada y salida de dinero.
- Realiza depósitos bancarios.
- Elabora periódicamente relación de ingresos y egresos por caja.
- Realiza arqueos de caja chica.
- Reporta a su superior los recaudos diarios del movimiento de caja.
- Chequea que los montos de los recibos de ingreso por caja y depósitos bancarios coincidan.
- Atiende a las personas que solicitan información.
- Lleva el registro y control de los movimientos de caja.

**Secundarias**

- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Entre otras que le sean designadas.

**3. RESULTADOS:**

Clientes satisfechos por nuestro servicio y eficiencia.

**4. DEPENDENCIA:**

Depende directamente de: Jefe de Ventas.

**5. COMPETENCIAS**

Específicas	Nivel	Genéricas	Nivel
Orientación al Cliente	B	Apoyo a los compañeros	A
Destreza Matemática	A	Autocontrol	B
Orientación a los resultados	B	Innovación	B
Firmeza	B	Orientación de servicio	A

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>Cód.: 010-JSI</b>
		<b>RESPONSABLE:</b> Departamento de Gestión del Talento Humano

## JEFE DE SEGURIDAD INDUSTRIAL

### 1. OBJETIVO:

Controlar las actividades de seguridad industrial e higiene ocupacional, estableciendo las políticas y normas, desarrollando planes y programas, supervisando la ejecución de los procesos técnicos-administrativos que conforman el área, a fin de garantizar la eficacia y la eficiencia de las operaciones de prevención de accidentes y/o enfermedades ocupacionales en el ámbito de la Institución, de acuerdo a las disposiciones y principios emanados por los entes reguladores de la materia.

### 2. ACTIVIDADES

#### Principales

- Asesora técnicamente a la Unidad, en cuanto a la creación e implementación de los programas de seguridad industrial e higiene ocupacional.
- Planifica, dirige y supervisa las actividades del personal a su cargo.
- Realiza capacitaciones y charlas periódicas con el personal acerca de Seguridad Industrial e Higiene ocupacional.
- Vela por el cumplimiento de las políticas y normas establecidas en el departamento, en materia de seguridad industrial e higiene ocupacional.
- Dirige los programas de adiestramiento en materia de seguridad industrial e higiene Ocupacional.
- Establece conjuntamente con el superior inmediato las políticas a seguir, en materia de seguridad industrial e higiene ocupacional.
- Coordina el proceso de inspección en los puestos de trabajo.
- Asesora al personal sobre normas y procedimientos de trabajo, adaptados a las operaciones laborales que se llevan a cabo en la Institución.
- Asesora a los comités de higiene y seguridad industrial en lo concerniente a la materia.
- Investiga accidentes de trabajo, determina sus causas y recomienda medidas correctivas.
- Lleva y analiza estadísticas de accidentes laborales y morbilidad.
- Elabora normas y procedimientos relacionados con la adquisición y dotación de equipos de protección personal.
- 
- Planifica, organiza y evalúa los planes y programas de mantenimiento y seguridad industrial.
- Aplica sistemas y procedimientos administrativos y técnicos para la ejecución o evaluación de proyectos.

### Secundarias

- Participa en todas las reuniones de seguridad e higiene ocupacional.
- Realiza reportes y controles de los contaminantes químicos.
- Evalúa problemas relacionados con salud ocupacional, en comisiones designadas.
- Supervisa, controla y evalúa el personal a su cargo.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Entre otras que le sean designadas.

### 3. FUNCIONES DE CONFIANZA

Consultas y trámites en el:

1. Ministerio del Trabajo.
2. Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Coordinar Capacitaciones.

Gestiones en General en beneficio del Personal de la Empresa.

Entre otras.

### 4. RESULTADOS:

Personal capacitado previniendo accidentes e incidentes laborales en su área de trabajo con un desempeño eficiente.

### 5. DEPENDENCIA:

Depende directamente de: Jefe de Administración.

### 6. COMPETENCIAS

Específicas	Nivel	Genéricas	Nivel
Liderazgo	B	Apoyo a los compañeros	A
Desarrollo del Equipo	A	Autocontrol	B
Orientación a los resultados	B	Innovación	B
Conciencia Organizacional	B	Orientación de servicio	A

## **JEFE DE PLANTA**

### **1. OBJETIVO:**

Se responsabiliza de todas las actividades relacionadas con el proceso productivo (fabricación, calidad, mantenimiento, herramientas, compras...etc.), de acuerdo con las normas generales dadas por la Empresa. Dirige, controla y apoya al personal operativo implicados en el proceso de fabricación. Además, dirige y controla las mejoras de organización de los procesos productivos según las normativas de calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales.

### **2. ACTIVIDADES:**

#### **Principales**

- Organizar las estrategias de producción de acuerdo con los objetivos de la Empresa.
- Emitir y distribuir las órdenes de producción a las diferentes secciones.
- Dirigir y controlar las actividades de Planta.
- Revisar la disponibilidad y utilización de recursos necesarios para el cumplimiento de los programas de producción.
- Establecer necesidades de mantenimiento preventivo, para asegurar y mantener un buen desarrollo en los procesos de producción.
- Implantar y ejecutar las políticas de calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales.
- Verificar el cumplimiento de las normas de Seguridad y Salud Ocupacional, el uso de elementos de protección personal, con el fin de minimizar y eliminar accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, asegurando la integridad del personal, otros funcionarios de la Industria y los visitantes a la planta.
- Llevar a cabo una tarea continua de estudios y organización de procesos, con la finalidad de obtener los máximos niveles de productividad y eficiencia, todo implantando programas de mejora continua.
- Adaptar la producción a las exigencias de competitividad y a las necesidades del mercado, con la colaboración de los otros departamentos de la empresa.
- Liderar el equipo humano y mantenerlos motivados, aprovechando al máximo su talento y habilidades.
- Participar en las tareas de formación del personal.
- Controlar y verificar el cumplimiento de normas, especificaciones y procedimientos para garantizar los requerimientos de nuestros clientes.
- Controlar el manejo y uso racional de los materiales, analizando la optimización e identificando causas de generación de desperdicios y daños para así eliminar los mismos.

### Secundarias

- Desarrollar líneas de producción y o montaje para nuevos productos.
- Controlar y apoyar el desempeño del Jefe de producción.
- Entre otras que le sean designadas.

### 3. RESULTADOS:

Las líneas de producción durante todo el proceso están en control y correcto funcionamiento cumpliendo a cabalidad el plan de trabajo establecido, con personal motivado, previniendo así accidentes laborales y con un desempeño positivo.

### 4. DEPENDENCIA:

Depende directamente de: Jefe de Administración.

### 5. COMPETENCIAS

Específicas	Nivel	Genéricas	Nivel
<b>Liderazgo</b>	B	Apoyo a los compañeros	A
<b>Planificación</b>	C	Autocontrol	B
<b>Control</b>	B	Innovación	B
<b>Pensamiento analítico</b>	B	Orientación de servicio	A

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>Cód.: 012-JRI</b>
		<b>RESPONSABLE:</b> Departamento de Gestión del Talento Humano

## JEFE DE PRODUCCIÓN

### 1. OBJETIVO:

Controlar, supervisar y dirigir de manera óptima las diferentes líneas de producción; así como vigilar el desempeño del personal y de la maquinaria durante el proceso productivo cumpliendo con los planes de trabajo establecidos optimizando los tiempos productivos y mejorando la calidad.

### 2. ACTIVIDADES:

#### Principales

- Supervisión y control de las diferentes líneas de producción durante el proceso de fabricación cumpliendo con las entregas establecidas de acuerdo con la orden de producción.
- Evaluar la eficiencia del personal, de los equipos y maquinaria para la ejecución de las labores diarias.
- Estudio de métodos y tiempos productivos aplicando herramientas como diagramas de flujo, recorrido, hombre-máquina, PERT los cuales servirán para saber de manera exacta la hora en la cual el operador debe terminar el trabajo aprovechando al máximo las 8 horas laborables y la optimización de procesos.
- Planteamiento de propuestas de mejora continua y solución de imprevistos que pueden presentarse en la ejecución del trabajo.
- Distribución adecuada del trabajo de acuerdo a las órdenes de pedidos y servicios.
- Observación y propuestas de cambio del estado de las instalaciones físicas de la planta de producción.
- Verificación de la calidad durante el proceso productivo y producto terminado.
- Motivación constante a los operarios; así como incentivos de acuerdo a la eficiencia de los mismos.
- Hacer el inventario de Bodega.

#### Secundarios

- Fortalecer el trabajo en equipo y el ambiente laboral.
- Hacer Inventarios. Cumplir con las tareas específicas dadas por Gerencia, así como también con el Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Es responsable de velar que los residuos peligrosos y reciclables estén almacenados e identificados en el lugar establecido para ello.
- Prestar atención a las críticas y reclamos de los clientes para corregir fallas o errores en el producto terminado.

- Entre otras que le sean designadas.

### 3. RESULTADOS:

Personal motivado cumpliendo con los procesos de producción, calidad y seguridad industrial previniendo así accidentes laborales en su área de trabajo con un desempeño eficiente.

### 4. DEPENDENCIA:

Depende directamente de: Jefe de Planta.

### 5. COMPETENCIAS

Específicas	Nivel	Genéricas	Nivel
Liderazgo	B	Apoyo a los compañeros	A
Pensamiento Analítico	C	Autocontrol	B
Orientación a los resultados	B	Innovación	B
Conciencia Organizacional	B	Orientación de servicio	A

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>Cód.: 013-BO1</b>
		<b>RESPONSABLE:</b> Departamento de Gestión del Talento Humano

## BODEGUERO

### 1. OBJETIVO:

Mantener el resguardo de los bienes materiales adquiridos por el Servicio para ser utilizados en labores propias de la organización, que se encuentre en tránsito o en forma permanente en las bodegas destinadas para dichos fines.

### 2. ACTIVIDADES

#### Principales

- Mantener al día los archivos de documentos que acreditan la existencia de materiales en bodega, tales como: resoluciones u órdenes de compras, copias de facturas, guías de despacho, etc.
- Clasificar y ordenar la mercadería a su cargo en Bodega 1 y 2 y producto terminado en el lugar establecido.
- Recibir y Despachar la mercadería realizando un control físico de acuerdo con la factura, revisando su contenido, cantidad, peso y buen estado.
- Mantener actualizado el inventario de bodegas, informando de este inventario trimestralmente a su Jefe, a fin de evitar la mantención de stock inutilizables y la sobre adquisición de bienes.
- Llevar una lista de los materiales de mayor demanda y solicitar la compra.
- Revisar y llenar órdenes de producción con el fin de verificar la materia prima consumida.

#### Secundarias

- Mantener los registros de ingreso y salida de materiales, equipos, herramientas y otros, que permanecen en bodegas actualizados.
- Custodiar y repartir herramientas de mano al personal operativo, de acuerdo a la naturaleza del trabajo a realizar.
- Solicitar al Departamento de Contabilidad la creación del código de control de los nuevos materiales.

#### FUNCIONES ADICIONALES

- Manejo de Autocad y corte en la Plasma.
- Hacer la limpieza de oficinas, jardines y alrededores.
- Abrir y cerrar las puertas de la Empresa.
- Encendido y apagado de luces, prender tinas de cromado, generador eléctrico.
- Realizar el control de los tanques de reserva de agua.



### 3. FUNCIONES DE CONFIANZA

- Despacho de materiales a Proveedores.
- Entrega de Facturas.
- Realizar depósitos y cobro de cheques.

### 4. RESULTADOS:

Insumos requeridos por el personal y el cliente son entregados a tiempo y en excelentes condiciones.

### 5. DEPENDENCIA:

Depende directamente de: Jefe de Planta.

### 6. COMPETENCIAS

Específicas	Nivel	Genéricas	Nivel
Integridad	B	Apoyo a los compañeros	A
Empowerment	C	Autocontrol	B
Orientación a los resultados	C	Innovación	B
Organización	B	Orientación de servicio	A

**CROMADORES**

**1. OBJETIVO:**

Realizar controles permanentes de los diferentes parámetros de las cubas y garantizar una excelente calidad de las piezas Cromadas.

**2. ACTIVIDADES:**

**Todas principales**

- Recibir el material totalmente pulido.
- Verificar de manera rápida la calidad del pulido y lavado de los materiales.
- Introducir el material en la cuba de desengrase por un tiempo establecido.
- Sacar el material y realizar el lavado de las piezas en la cuba de enjuague de desengrase.
- Introducir el material en la cuba de neutralizado verificando los parámetros óptimos.
- Sacar el material e introducir las piezas en la cuba de enjuague de neutralizado.
- Controlar el PH y Temperatura en la cubas de níquel mate y níquel brillo.
- Introducir el material con sus respectivas gancheras en la cuba de níquel mate.
- Sacar el material e introducir las piezas en la cuba de níquel brillo.
- Sacar el material e introducir las piezas en la cuba de enjuague de níquel brillo.
- Verificar los parámetros ideales en la cuba de cromo y activar el baño con falsos cátodos.
- Sacar el material e introducir las piezas en la cuba de cromo, controlando los parámetros del rectificador.
- Sacar de la cuba de cromado y transportar hacia la cuba de enjuague 1 del cromo.
- Sacar del enjuague 1 e introducir en la cuba de enjuague 2 de cromo.
- Sacar el material del enjuague 2 y entregar las piezas al Ayudante de Cromado 2.
- Entre otras que le sean designadas.

**3. RESULTADOS:**

Obtener piezas cromadas con un buen recubrimiento de cromo evitando la posible corrosión en las mismas.

**4. DEPENDENCIA:**

Depende directamente de: Jefe de Producción.

**1. COMPETENCIAS**

Específicas	Nivel	Genéricas	Nivel
Tenacidad	A	Apoyo a los compañeros	A
Dinamismo	A	Autocontrol	B
Orientación a los resultados	C	Innovación	B
Trabajo en Equipo	B	Orientación de servicio	A

**AYUDANTE DE CROMADO 1**

**1. OBJETIVO:**

Brindar apoyo a los Cromadores preocupándose de inspeccionar rápidamente las piezas pulidas y de tener los productos químicos listos para ser depositados en las cubas.

**2. ACTIVIDADES:**

**Principales**

- Recibir el material totalmente pulido.
- Revisar detenidamente posibles fallas en el material pulido y cromado.
- Lavar las piezas a ser cromadas con abundante agua y jabón.
- Colocar la tuerca de los cinturones de los aros de acuerdo con el rin.
- Pelar y arreglar las gancheras.
- Amarrar las piezas pequeñas con alambre de cobre y colocar en su respectiva ganchera.
- Pulir los ánodos de plomo con rodillos de alambre en el área de pulido.
- Lavar los ánodos de plomo con agua y cepillo de alambre en las sales de roshed.
- Realizar el filtrado de las impurezas que se presentan en las cubas de níquel mate y níquel brillo con las bombas de filtración.

**Secundarias**

- Traer y organizar los diferentes aditivos necesarios para el proceso de cromado.
- Entre otras que le sean designadas.

**3. RESULTADOS:**

Obtener piezas cromadas con un buen recubrimiento de cromo evitando la posible corrosión en las mismas y garantizando una excelente calidad.

**4. DEPENDENCIA**

Depende directamente de: Jefe de Producción.

**5. COMPETENCIAS**

Específicas	Nivel	Genéricas	Nivel
Dinamismo	A	Apoyo a los compañeros	A
Empowerment	C	Autocontrol	B
Orientación a los resultados	B	Innovación	B
Conciencia Organizacional	B	Orientación de servicio	A

**AYUDANTE DE CROMADO 2**

**1. OBJETIVO:**

Brindar apoyo a los Cromadores preocupándose de inspeccionar rápidamente las piezas cromadas y de tener empaquetado el producto final a tiempo.

**2. ACTIVIDADES:**

**Principales**

- Recibir el material cromado.
- Revisar detenidamente posibles fallas en el material cromado.
- Enjuagar con abundante agua los restos del cromo.
- Secar los diferentes materiales con la ayuda del compresor.
- Limpiar el material previamente secado con una franela o un trapo suave.
- Embalar las piezas pequeñas con plástico de envoltura.
- Trasladar el material curado hacia el área de despacho.
- Quitar la tuerca de los cinturones de los aros.
- Preparar la pintura para realizar el curado de los aros.
- Curar los aros con un pincel.
- Empaque del material terminado con cartón.

**Secundarias**

- Realizar la limpieza de los baños de taller y pulido, además de los vestidores (Lunes - Jueves).
- Limpiar el callejón entre la sección de cromado y pulido.
- Entre otras que le sean designadas.

**3. RESULTADOS:**

Material de calidad empaquetado en el tiempo establecido y listo para ser entregado.

**4. DEPENDENCIA:**

Depende directamente de: Jefe de Producción.

**5. COMPETENCIAS**

Específicas	Nivel	Genéricas	Nivel
Energía	A	Apoyo a los compañeros	A
Empowerment	C	Autocontrol	B
Orientación a los resultados	B	Innovación	B
Conciencia Organizacional	B	Orientación de servicio	A

**GALVANIZADO Y TROPICALIZADO**

**1. OBJETIVO:**

Realizar controles permanentes de los diferentes parámetros de las cubas y garantizar una excelente calidad de las piezas Galvanizadas y Tropicalizadas.

**2. ACTIVIDADES:**

**Todas Principales**

- Recibir el material a Galvanizar o Tropicalizar.
- Revisar detenidamente posibles fallas en el material.
- Sacar el óxido de los materiales en la cuba de (HCL) en la sección de lavado.
- Introducir el material con sus respectivas gancheras de cobre o el tambor en la cuba de Galvanizado/Tropicalizado, controlando los parámetros de rectificador.
- Sacar el material e introducir las piezas en la cuba de enjuague de Galvanizado/Tropicalizado.
- Sacar el material e introducir las piezas en la cuba del apaciguado de Galvanizado o Tropicalizado.
- Secar los diferentes materiales con la ayuda del centrífugo.
- Pesar las piezas en la sección de bodega.
- Despachar el Material.

**3. RESULTADOS:**

Garantizar a los clientes un material terminado de calidad listo para ser utilizado.

**4. DEPENDENCIA:**

Depende directamente de: Jefe de Producción.

**5. COMPETENCIAS**

Específicas	Nivel	Genéricas	Nivel
Atención al Detalle	A	Apoyo a los compañeros	A
Energía	C	Autocontrol	B
Orientación a los resultados	B	Innovación	B
Conciencia Organizacional	B	Orientación de servicio	A

**PULIDORES**

**1. OBJETIVO:**

Es el responsable de recibir los materiales que van a ser pulidos de acuerdo a una orden de producción, el cual se realiza en una pulidora manual a base de rodillos de tela, verificando la calidad del pulido.

**2. ACTIVIDADES:**

**Todas Principales**

- Recibir todo tipo de material por parte del Lavador.
- Una vez ubicado el material correctamente, se coloca en la maquina el rodillo 100% cubierto de esmeril y se procede a pulir.
- Una vez que se termine el esmeril, se coloca nuevamente el rodillo pero con un 20% para el re-pulido (rodillo muerto).
- Después colocar el rodillo de pastear (rodillo con pasta), este paso sirve para perder las rayas en el material que se da en el primer paso.
- Finalmente se revisa que el material este bien pulido y se procede a dejar en el área de Cromado.
- Mantener su puesto de trabajo limpio y ordenado.
- Mantener los estándares de calidad, eficacia y eficiencia.

**3. RESULTADOS:**

Entregar a los Cromadores todos los materiales muy bien pulidos si porros o posibles fisuras.

**4. DEPENDENCIA:**

Depende directamente de: Jefe de Producción.

**5. COMPETENCIAS**

Específicas	Nivel	Genéricas	Nivel
Tenacidad	B	Apoyo a los compañeros	A
Trabajo en Equipo	C	Autocontrol	B
Orientación a los resultados	B	Innovación	B
Atención al Detalle	B	Orientación de servicio	A

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	Cód.: 019-API
		<b>RESPONSABLE:</b> Departamento de Gestión del Talento Humano

## AYUDANTE DE PULIDO

### 1. OBJETIVO:

Recibir todos los rodillos desgastados y a bases de una mezcla llamada “cola” untarlos de polvo de esmeril y entregar a los pulidores.

### 2. ACTIVIDADES:

#### Todas Principales

- Traer desde la bodega de pintado el material para preparar el pegamento para los rodillos.
- Preparar de manera adecuada el pegamento para los rodillos.
- Traer el polvo de esmeril de la bodega de cromado.
- Recoger todos los rodillos de los pulidores y clasificarlos.
- Preparar la mezcla para los rodillos entre pegamento y polvo de esmeril.
- Realizar la limpieza diaria del estacionamiento de clientes.
- Entre otras que le sean designadas.

### 3. RESULTADOS:

Tiene un gran aporte en la calidad del pulido de las piezas.

### 4. DEPENDENCIA:

Depende directamente de: Jefe de Producción.

### 5. COMPETENCIAS

Específicas	Nivel	Genéricas	Nivel
Tenacidad	B	Apoyo a los compañeros	A
Trabajo en Equipo	C	Autocontrol	B
Orientación a los resultados	C	Innovación	B
Atención al Detalle	B	Orientación de servicio	A

## LAVADOR

### 1. OBJETIVO:

Recibir por parte del quemador todo tipo de material, lavar según corresponda en el listado de trabajo y distribuir correctamente las piezas a los pulidores.

### 2. ACTIVIDADES:

#### Todas Principales

- Verificar la orden de trabajo semanal.
- Recibir el material previamente preparado por parte de Quemado.
- Introducir el material en la cuba de (HCL) por un tiempo establecido.
- Sacar el material de la cuba (HCL) y limpiar con guaípe removiendo residuos.
- Introducir el material limpiado en la cuba de enjuague 1.
- Sacar dicho material e introducir en la cuba de enjuague 2.
- Sacar del enjuague 2 e introducir el material en la cuba de desengrase.
- Sacar el material del desengrase y distribuir en orden a cada puesto de pulido.
- Entre otras que le sean designadas.

### 3. RESULTADOS:

Distribuir a tiempo y abastecer de material suficiente a los pulidores.

### 4. DEPENDENCIA:

Depende directamente de: Jefe de Producción.

### 5. COMPETENCIAS

Específicas	Nivel	Genéricas	Nivel
<b>Integridad</b>	B	Apoyo a los compañeros	A
<b>Empowerment</b>	C	Autocontrol	B
<b>Orientación a los resultados</b>	B	Innovación	B
<b>Conciencia Organizacional</b>	B	Orientación de servicio	A



	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	Cód.: 021-QUI
		<b>RESPONSABLE:</b> Departamento de Gestión del Talento Humano

## QUEMADOR

### 1. OBJETIVO:

Subir todos los productos del área de recepción, quemar en la fragua por el tiempo establecido según el material y remover toda la pintura para que quede totalmente listo para el proceso de lavado.

### 2. ACTIVIDADES:

#### Todas Principales

- Revisar todo el material a ser trabajado verificando el listado de la orden de trabajo semanal.
- Traslarse hacia el área de recepción de materiales.
- Poner la respectiva marca de referencia en los aros.
- Retirar las válvulas de cada aro y entregar a la asistente de servicio al cliente.
- Subir los aros utilizando un coche y el material a ser procesado a la sección de quemado.
- Para el proceso de los aros colocamos el mecanismo (tecle) para subirlos hacia la fragua.
- Quemar los aros y el resto de material en el tiempo establecido.
- Esperar unos minutos para sacar el material ya quemado de la fragua.
- Esperar el tiempo establecido para el enfriamiento de material y luego transportarlo a la sección de lavado.
- Verificar semanalmente la presión de los tanques de GLP, caso contrario comunicar al Jefe Inmediato para su respectivo abastecimiento de gas.
- Entre otras que le sean designadas.

### 3. RESULTADOS:

Garantizar que todo el material con pintura quede totalmente removida para que esté lista para el proceso de lavado.

### 4. DEPENDENCIA:

Depende directamente de: Jefe de Producción.

### 5. COMPETENCIAS

Específicas	Nivel	Genéricas	Nivel
<b>Integridad</b>	B	Apoyo a los compañeros	A
<b>Empowerment</b>	C	Autocontrol	B
<b>Orientación a los resultados</b>	B	Innovación	B
<b>Conciencia Organizacional</b>	B	Orientación de servicio	A

**CORTE – DOBLADO Y SUELDA 1, 2, 3.**

**1. OBJETIVO:**

Cumplir con todas las actividades Metalmecánicas requeridas por la Empresa eficientemente para así mejorar la calidad y producción satisfaciendo así las necesidades de nuestros clientes más exigentes.

**2. ACTIVIDADES:**

**Todas Principales**

- Desarrollar el trabajo acorde a la orden de producción emitida por su Jefe inmediato siendo estas, corte, doblado, ensamblado y entrega a la sección de acabado respectiva.
- Optimizar la materia prima y desarrollar el trabajo con mucha dedicación, con la debida responsabilidad para la entrega de un producto óptimo y a la entera satisfacción del cliente.
- Mantener su puesto de trabajo en orden, buen estado y limpio para un mejor desempeño laboral y de sus compañeros.

**3. RESULTADOS:**

Tener un ambiente potenciador con un equipo de trabajo motivado que entrega los productos de acuerdo a lo solicitado, en perfecto estado y calidad y en el menor tiempo posible.

**4. DEPENDENCIA:**

Depende directamente de: Jefe de Planta.

**5. COMPETENCIAS**

Específicas	Nivel	Genéricas	Nivel
Trabajo en equipo	A	Apoyo a los compañeros	A
Atención al Detalle	C	Autocontrol	B
Orientación a los resultados	B	Innovación	B
Energía	A	Orientación de servicio	A

**AYUDANTE DE CORTE – DOBLADO Y SUELDA 1, 2, 3.**

**1. OBJETIVO:**

Cumplir con todas las actividades Metalmecánicas requeridas por su Jefe Inmediato eficientemente para así mejorar la calidad y producción satisfaciendo así las necesidades de nuestros clientes más exigentes.

**2. ACTIVIDADES:**

**Todas Principales**

- Apoyar en el trabajo acorde a la orden de producción emitida por su Jefe inmediato siendo estas, corte, doblado, ensamblado y entrega a la sección de acabado respectiva.
- Optimizar la materia prima y desarrollar el trabajo con mucha dedicación, con la debida responsabilidad para la entrega de un producto óptimo y a la entera satisfacción del cliente.
- Mantener su puesto de trabajo en orden, buen estado y limpio para un mejor desempeño laboral y de sus compañeros.

**3. RESULTADOS:**

Tener un ambiente potenciador con un equipo de trabajo motivado que entrega los productos de acuerdo a lo solicitado, en perfecto estado y calidad y en el menor tiempo posible.

**4. DEPENDENCIA:**

Depende directamente de: Jefe de Planta.

**5. COMPETENCIAS**

Específicas	Nivel	Genéricas	Nivel
Atención al Detalle	C	Apoyo a los compañeros	A
Empowerment	C	Autocontrol	B
Orientación a los resultados	B	Innovación	B
Trabajo en equipo	C	Orientación de servicio	A

**MAQUINAS Y HERRAMIENTAS**

**1. OBJETIVO:**

Cumplir con todas las actividades de Matricería requeridas por su Jefe Inmediato eficientemente para así mejorar la calidad y producción satisfaciendo así las necesidades de nuestros clientes más exigentes.

**2. ACTIVIDADES:**

**Todas Principales**

- Desarrollar el trabajo acorde a la orden de producción emitida por su Jefe inmediato siendo estas, corte, doblado, ensamblado y entrega a la sección de acabado respectiva.
- Apoyar al Jefe de Planta y Producción para desarrollar maquinaria o herramientas necesarias para productos nuevos y específicos.
- Se encargara del mantenimiento de las maquinarias.
- Elaboración de matrices.
- Sera la persona responsable de toda la Matricería (centrado y prueba inicial antes de producción).
- Optimizar la materia prima y desarrollar el trabajo con mucha dedicación, con la debida responsabilidad para la entrega de un producto óptimo y a la entera satisfacción del cliente.
- Mantener su puesto de trabajo en orden, buen estado y limpio para un mejor desempeño laboral y de sus compañeros.

**3. RESULTADOS:**

Tener un ambiente potenciador con un equipo de trabajo motivado que entrega los productos de acuerdo a lo solicitado, en perfecto estado y calidad y en el menor tiempo posible.

**4. DEPENDENCIA:**

Depende directamente de: Jefe de Planta.

**5. COMPETENCIAS**

Específicas	Nivel	Genéricas	Nivel
Atención al detalle	A	Apoyo a los compañeros	A
Empowerment	C	Autocontrol	B
Orientación a los resultados	B	Innovación	B
<b>Conciencia Organizacional</b>	B	Orientación de servicio	A

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	Cód.: 025-MSI
		<b>RESPONSABLE:</b> Departamento de Gestión del Talento Humano

## MECÁNICA – SUCURSAL

### 1. OBJETIVO:

Cumplir con todas las actividades requeridas por la Empresa eficientemente para así mejorar la calidad y el servicio satisfaciendo así las necesidades de nuestros clientes más exigentes.

### 2. ACTIVIDADES:

#### Todas principales

- Ensamble de producto que llega de la Matriz.
- Instalación de accesorios.
- Recepción y control de materiales para enviar a Matriz.
- Envío de productos a Matriz por concepto de transferencias.
- Retiro de encomiendas de transporte.
- Control de inventario de producto terminado y consumos.
- Limpieza taller en general, incluyendo patios, y exhibidores.

### 3. RESULTADOS:

Entregar los productos de acuerdo a lo solicitado, en perfecto estado y calidad y en el menor tiempo.

### 4. DEPENDENCIA:

Depende directamente de: Jefe de Ventas.

### 5. COMPETENCIAS

Específicas	Nivel	Genéricas	Nivel
Integridad	B	Apoyo a los compañeros	A
Colaboración	C	Autocontrol	B
Orientación a los resultados	B	Innovación	B
Conciencia Organizacional	B	Orientación de servicio	A

**PINTURA**

**1. OBJETIVO:**

Cumplir a cabalidad con todas las actividades de pintado mejorando día a día la calidad y productividad, satisfaciendo así las necesidades de nuestros clientes más exigentes.

**2. ACTIVIDADES:**

**Principales**

- Alistar el material
- Fosfatizar el material durante 20 minutos.
- Secar el material en el horno durante 12 minutos.
- Pintar el material.
- Ornear el material durante 12 minutos a 250 grados de temperatura.
- Embalar y bajar el material al área de despacho.
- Mantener su puesto de trabajo limpio y ordenado.
- Verificar que los materiales a su cargo haya en stock en bodega para no tener inconvenientes de desabastecimiento.

**Secundarias**

- Ayudar en la Mecánica y Cromadora.
- Galvanizar.
- Troquelar.
- Chofer.

**3. RESULTADOS:**

Entregar los productos de acuerdo a lo solicitado, en perfecto estado y en el menor tiempo.

**4. DEPENDENCIA:**

Depende directamente de: Jefe de Planta.

**5. COMPETENCIAS**

Específicas	Nivel	Genéricas	Nivel
<b>Energía</b>	B	Apoyo a los compañeros	A
<b>Dinamismo</b>	C	Autocontrol	B
<b>Orientación a los resultados</b>	B	Innovación	B
<b>Adaptabilidad al cambio</b>	B	Orientación de servicio	A

## **Bibliografía**

Art.18, Lit.a Num.2.

Adiestramiento, P. d. (Marzo de 2012). *monografias.com*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos82/proceso-capacitacion-adiestramiento/proceso-capacitacion-adiestramiento.shtml>

Alles, M. (2002). *Gestión por Competencias El Diccionario*. Buenos Aires: Editorial Granica.

AÑORGA. (2006).

Araujo, A. (marzo de 2009). *wordpress.com*. Obtenido de <https://adolfoaraujo.wordpress.com/author/adolfoaraujo/>

BOUDREAU Y MILKOVICH, O. (2002).

Chiavenato. (1995). *Administración de Recursos Humanos*. MacGraw - Hill.

Chiaveneto. (1999).

Constitución de la República del Ecuador. (2012). Quito.

Contitución de la República del Ecuador. (2008). Montescristi.

Criollo, W. O. (2013). *Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD*. Obtenido de [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin\\_1\\_el\\_analisis\\_de\\_puestos\\_punto\\_de\\_partida\\_del\\_sistema\\_basado\\_en\\_competencias.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin_1_el_analisis_de_puestos_punto_de_partida_del_sistema_basado_en_competencias.html)

Deming, W. E. (2004). *La salida de la crisis* .

DÍAZ, F. M. (2001). *“El individuo como unidad de análisis.”* . España: UOC.

ECU RED. (s.f.). <http://www.ecured.cu>. Obtenido de [http://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o\\_laboral](http://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o_laboral)

Ecured. (2013). Obtenido de [http://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o\\_laboral](http://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o_laboral)

El Diario. (28 de Mayo de 2009). Senres evalúa desempeño laboral. *El Diario*, pág. 12.

Gavilanes, R. (2005). *Taller de Técnicos en Clima Laboral*. Ambato.

GAVILANES, R. (2015). *Enrevista sobre Manual de descripción de funciones*. Ambato.

- HERNÁNDEZ, R. S. (2010). *"Metodología de la Investigación"*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Humano, T. (2013). Reglamento Interno Inarecrom S.A., (pág. 8). Ambato.
- Kary Cabrera Dokú, L. E. (2006). Currículo universitario basado en competencias. En L. E. Kary Cabrera Dokú, *Currículo universitario basado en competencias*. Barranquilla: Ediciones Uninorte.
- L. Levine, E. «. (1995). Selección de un método de análisis de Trabajo. En *El Manual de Trabajo de Análisis de Negocio, Industria y Gobierno*. Sydney Gael.
- Lascano, E. (21 de Octubre de 2013). La visión del tiempo afecta el. *Revista Líderes*.
- Manual de Estadística Universitaria Inductiva. (1995). Madrid: ESIS.
- Monografías.com.* (s.f.). Obtenido de Leer más: <http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml#ixzz4DioiCTGF>
- Morales Cartaya, A. (2009). *Capital Humano, hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*. Editora Política.
- NUÑEZ, A. (19 de Abril de 2014). *deGerencia.com*. Obtenido de [http://www.degerencia.com/articulo/como\\_identificar\\_las\\_funciones\\_de\\_los\\_puestos](http://www.degerencia.com/articulo/como_identificar_las_funciones_de_los_puestos)
- OEI para la Educación, C. y. (Septiembre de 2012). *campus-oei.org*. Obtenido de <http://campus-oei.org/oeivirt/fp/03a02.htm>
- OEI para la Educación, I. C. (2000). *campus-oei.org*. Obtenido de <http://campus-oei.org/oeivirt/fp/03a02.htm#aa>
- OIT, O. I. (Septiembre de 2012 ). *oitcinterfor.org*. Obtenido de [www.oitcinterfor.org/página-libro/7-¿qué-análisis-ocupacional](http://www.oitcinterfor.org/página-libro/7-¿qué-análisis-ocupacional)
- OIT, O. I. (s.f.). Análisis Ocupacional.
- Plan Nacional del Buen Vivir. (2009). Ecuador.
- Rodríguez V., J. (2008). *Administración moderna de personal*. España: Paraninfo.
- Ruiz, A. (2013). *"ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL*



*GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN TISALEO DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA*". Ambato.

Santacruz, D. (2007). *El análisis ocupacional como estrategia de cambio en las organizaciones*.

Universidad Nacional Abierta y a Distancia. (2013). <http://datateca.unad.edu.co/>.  
Obtenido de [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin\\_1\\_el\\_analisis\\_de\\_e\\_puestos\\_punto\\_de\\_partida\\_del\\_sistema\\_basado\\_en\\_competencias.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin_1_el_analisis_de_e_puestos_punto_de_partida_del_sistema_basado_en_competencias.html)

utelblog. (12 de Septiembre de 2013). *Competencias básicas, genéricas y específicas*.  
Obtenido de <http://www.utel.edu.mx/blog/rol-personal/competencias-basicas-genericas-y-especificas/>

William, J. L. (14 de Junio de 2011). *gestiopolis.com*. Obtenido de [gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com/9-factores-clima-organizacional-objetivos-empresariales/):  
<http://www.gestiopolis.com/9-factores-clima-organizacional-objetivos-empresariales/>

[www.virtual.unal.edu.co/cursos/.../manuales/manualdefunciones.doc](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/.../manuales/manualdefunciones.doc). (s.f.).



## ANEXOS

### Anexo 4. Encuesta

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

**Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa Inarecrom S.A.**

**Objetivo:** Recolectar información sobre el Clima Laboral y el MANUAL DE Descripción de Funciones

#### **Indicaciones**

- Marque con una X dentro del paréntesis en la respuesta que considere acertada.
- Responda con toda libertad y sinceridad, puesto que esta es anónima.

#### **Contenido**

1. ¿Conoce la jerarquía y la funciones de cada colaborador en su departamento?  
*Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )*
2. ¿Las funciones encomendadas pueden ser realizadas dentro del horario establecido?  
*Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )*
3. ¿Sus conocimientos son útiles para el cargo que ocupa?  
*Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )*
4. ¿Las condiciones de trabajo favorecen al desarrollo de sus funciones?  
*Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )*
5. ¿Cumple con las funciones establecidas en el tiempo determinado?  
*Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )*
6. ¿Cree que las funciones que le encomiendan permiten el desarrollo de la empresa?  
*Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )*
7. ¿Aplica los conocimientos o técnicas necesarias para cumplir con las actividades encomendadas?  
*Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )*
8. ¿Busca situaciones motivantes para brindar lo mejor de sí dentro de su jornada de trabajo?  
*Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )*
9. ¿Tiene tiempo y espacio para relajarse dentro del horario de trabajo?  
*Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )*
10. ¿Su esfuerzo por su trabajo es recompensado sea económica, social o personal?  
*Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )*

*¡Gracias por su colaboración !*

**Sujeto Evaluador:** Gabriela Leticia Rodríguez V.

Anexo 5. Formato Análisis de Cargos

**MODELO DE ENCUESTA DE ANÁLISIS DE CARGOS**



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
DEPARTAMENTO DE RECURSO HUMANOS  
**ANÁLISIS DE CARGOS**

- **Estimado colaborador, por favor de acuerdo a su percepción responda las siguientes preguntas, o marque en la respuesta que crea conveniente, sea específico:**

1. ¿El nombre del cargo que desempeña es?

2. ¿A qué departamento pertenece?

3. ¿El puesto que desempeña tiene algún código?

No ( )      Sí ( )

Cuál:

4. ¿El cargo requiere de un título de tercer nivel?

No ( )      Sí ( )

Cuál:

5. ¿El cargo requiere de una especialización?

No ( X )      Sí ( )

Cuál

6. Menciones 5 conocimientos básicos para desempeñar su cargo.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

7. ¿Para cumplir con los requerimientos del cargo ha visto la necesidad de realizar actividades complementarias?

Sí ( )      No ( )

Detalle la mención obtenida: nombre, lugar, año.

a) Seminarios ( )

b) Talleres ( )

c) Conferencias ( )

d) Título de tercer nivel ( )

e) Título de cuarto nivel ( )

8. El contrato para el cargo es de tipo...

Regular ( )	Ocasional ( )	Eventual ( )	Tiempo completo(X)
-------------	---------------	--------------	--------------------

9. ¿Realiza horas extras?

No ( )      Sí ( )

Valor de su remuneración por horas extras:

10. ¿El cargo puede ser manejado por?

a) Hombre ( )	b) Mujer ( )	c) Indistinto ( )
---------------	--------------	-------------------

11. ¿El cargo permite algún nivel de discapacidad?

No ( )      Sí ( )

Niveles:

Auditiva ( )

Motora ( )

Física ( )

Mental ( )

Otras ( )

12. ¿Por quién es supervisado?

13. ¿A qué personal tiene asignado manejar?

14. ¿Se requiere de otros profesionales a más de los ya existentes en su departamento?

No ( )      Sí ( )

Cuál:

¿Cada cuánto tiempo?

15. De manera específica. ¿Qué funciones se cumple en el cargo de psicólogo industrial?

16. Es responsable de manejar algún bien...

Material	No ( )	Sí ( )	¿Cuál?
Económico	No ( )	Sí ( )	¿Cuál?
Confidencial	No ( )	Sí ( )	¿Cuál?
Otro: ¿Cuál?			

Nota para el psicólogo: Ubicar las 4 competencias genéricas y 4 específicas como corresponda a éste cargo

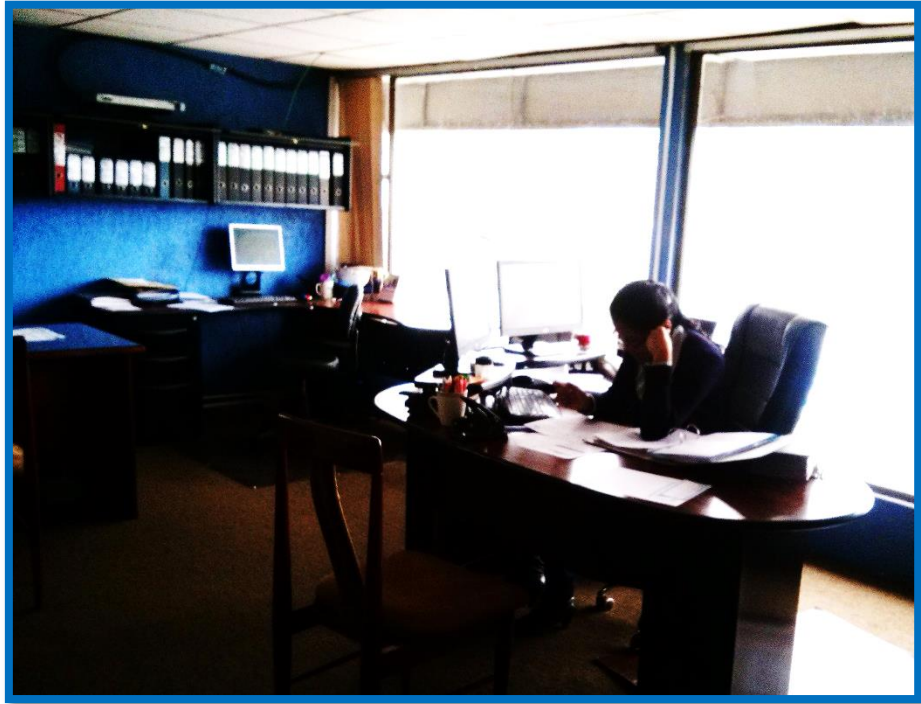
## Anexo 6. Evidencia Fotográfica



**Análisis de Desempeño Laboral**



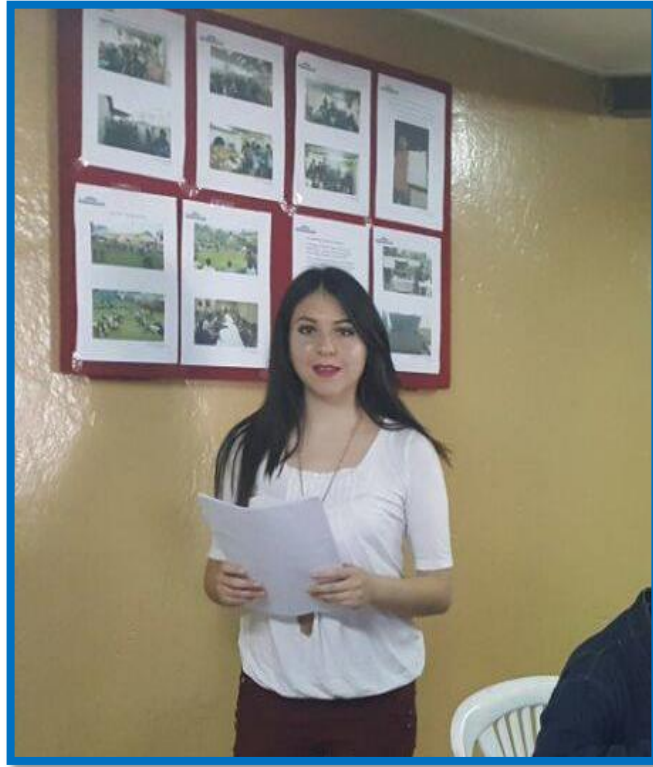
**Aplicación de encuestas (RR.HH.)**



*Aplicación de Encuestas*



*Presentación del Manual de Funciones*



*Entrega de material*

**Gráfico 16.** Aprobación de Inarecrom S.A. para la realización del Proyecto



PLANTA:  
Panamericana Norte Km 5 ½ (El Pisque)  
Télf: 032 436254 / Fax: 032 436224  
SUCURSAL  
Argentina 03.88 y Bolivia (Ingahurco)  
Télf: 032 521 062 / Telefax: 032 521 011  
e-mail: [talentohumano@inarecrom.com](mailto:talentohumano@inarecrom.com)  
AMBATO

Ambato, 14 de mayo de 2016.

**Señores.**  
**Universidad Técnica de Ambato**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN.**  
Presente.-

De mi consideración:

Por medio de la presente, tengo a bien certificar que la Srta. GABRIELA LETICIA RODRÍGUEZ VÁSCONEZ, portadora de la cédula de ciudadanía # 180351294-4, realizará su Proyecto de Investigación en esta Empresa con el Tema: "ANÁLISIS DE CARGOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA "INDUSTRIA NACIONAL DE RETROVISORES Y CROMADOS S.A." INARECROM, favoreciendo a las necesidades del Departamento de Gestión del Talento Humano de la Empresa.

Es todo cuanto puedo certificar, autorizando a la interesada hacer uso de este documento como a bien tenga.

Atentamente,

Psic.Ind. Diego Gavilanes  
**COORD. DE GESTION DEL TALENTO HUMANO**  
**INARECROM S.A.**





## Gráfico 17. Resolución de Inarecrom S.A. sobre la entrega del Proyecto



PLANTA:  
Panamericana Norte Km 5 1/2 (El Pisque)  
Télf: 032 436254 / Fax: 032 436224  
SUCURSAL  
Argentina 03.88 y Bolivia (Ingahurco)  
Télf: 032 521 062 / Telefax: 032 521 011  
e-mail: [talentohumano@inarecrom.com](mailto:talentohumano@inarecrom.com)  
AMBATO

Ambato, 10 de noviembre de 2016.

Señores.  
Universidad Técnica de Ambato  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN  
Presente.-

De mi consideración:

Por medio de la presente, tengo a bien certificar que la Srta. GABRIELA LETICIA RODRÍGUEZ VÁSQUEZ, portadora de la cédula de ciudadanía # 180351294-4, hizo la entrega del Diseño y Reestructuración del Análisis de Cargos a la Empresa "Industria Nacional de Retrovisores y Cromados S.A." INARECROM, útil desde ahora en adelante, evidenciando su esfuerzo y profesionalismo, dando así como finalizado su Proyecto de Investigación que servirá en la actualidad.

Deseándole el mayor de los éxitos en su vida profesional.

Es todo cuanto puedo certificar, autorizando a la interesada hacer uso de este documento como a bien tenga.

Atentamente,

Psic.Ind. Diego Gavilanes  
COORD. DE GESTION DEL TALENTO HUMANO  
INARECROM S.A.



Gráfico 18. Análisis Urknud

