

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL “S.E.K”**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS**

**INGENIERÍA FINANCIERA**

**PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TITULO  
DE INGENIERO FINANCIERO**

**“REESTRUCTURACIÓN DE LA UNIDAD DE  
RECURSOS HUMANOS CON LA VALORACIÓN DE  
PUESTOS DE TRABAJO PARA LA EMPRESA BOPP  
DEL ECUADOR CON LA FINALIDAD DE MEJORAR SU  
RENTABILIDAD EN EL AÑO 2003”.**

**GABRIELA BURBANO VALENCIA**

**DIRECTOR: ECO. RODRIGO SÁENZ**

**JULIO, 2002**

## **DECLARACIÓN**

Yo, Gabriela Burbano Valencia, egresada de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional "S.E.K.", previo a la obtención del Título de Ingeniero Financiero, declaro que la Tesis que presento es el resultado de la investigación realizada en forma personal, en base a los conocimientos académicos obtenidos, de experiencia, fuentes consultadas y reconocidas en este documento, doy fe que la Tesis y conclusiones en el presente son de mi autoría.

---

Gabriela Burbano Valencia

## **DEDICATORIA**

A mis padres quienes con su cariño, esfuerzo y apoyo incondicional, formaron a la persona que soy hoy; a quienes admiro por la capacidad de estar juntos en los momentos difíciles que nos brinda la vida.

## **AGRADECIMIENTO**

Con motivo de la finalización y puesta en consideración a las autoridades de la Facultad de Ingeniería Financiera de la Universidad Internacional "S.E.K.", este proyecto titulado "Reestructuración de la Unidad de Recursos Humanos con la valoración de puestos de trabajo para la empresa BOPP del Ecuador con la finalidad de mejorar su rentabilidad en el año 2003" , deseo expresar mi agradecimiento al Sr. Yamal Zaidan, Gerente General de la Empresa, de quién he recibido la aprobación y sobre todo el apoyo necesario para la realización del presente proyecto, así como todos sus trabajadores, quienes gentilmente me brindaron su tiempo, conocimientos y vivencias durante el proceso de levantamiento de la información que sustenta este trabajo, que constituirá un aporte para el creciente desarrollo de la Empresa BOPP del Ecuador.

De manera especial deseo expresar mi agradecimiento al Señor Director del Proyecto, Economista Rodrigo Sáenz, quien con su conocimiento fue guía fundamental que me permitió la elaboración del presente proyecto de grado.

Además, quiero expresar mi agradecimiento a mi compañera-amiga a la Ingeniera Alexandra Solís de Muñoz, quien además de ser mi compañera durante toda mi carrera Universitaria, fue mi apoyo en momentos difíciles que se me presentaron, gracias por todo mi querida hermana.



# ÍNDICE

<b>CAPITULO I</b>	<b>PAGINA</b>
<b>1. PLAN DE INVESTIGACIÓN</b>	
1.1 Objetivo General del Proyecto	1
1.2 Objetivos Específicos del Proyecto	1
1.3 Importancia y Justificación del Proyecto	2
1.4 Filosofía de la Empresa	3
1.4.1 Presentación de la Empresa	3
1.4.2 Visión	4
 <b>CAPITULO II</b>	
<b>2. ASPECTOS GENERALES Y ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA</b>	
2.1 Análisis de la Empresa	6
2.1.1 Estructura Organizacional	6
2.1.2 Estructura Administrativa	11
2.1.2.1 Planificación	11
2.1.2.2 Control Interno	13
2.1.2.3 Estilo Gerencial	14
2.1.3 Estructura Funcional	14
2.1.4 Situación Económica	21

2.1.5 Estructura Ocupacional	32
2.2 Análisis Interno	34
2.2.1 Función de Recursos Humanos	34
2.3 Síntesis	37
2.3.1 Análisis de las Fortalezas y Debilidades	37
2.3.1.1 Fortalezas	37
2.3.1.2 Debilidades	39

### **CAPITULO III**

## **3. ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**

3.1 Importancia y Justificación	40
3.2 Estructura Funcional	41
3.3 Estructura Orgánica	43
3.4 Estructura de Posición	44
3.4.1 Clasificación de Puestos	49
3.4.2 Importancia	49
3.4.3 Principales Usos	50
3.4.4 Terminología Técnica	51
3.4.5 Codificación	53
3.4.6 Índice Ocupacional	54
3.4.7 Proceso de Clasificación	55

## **CAPITULO IV**

### **4. ESTRATEGIA DEL PROYECTO**

4.1 Introducción	62
4.2 Metodología	64
4.3 Selección para la Valoración de Puestos	65
4.4 Definición de Factores y Subfactores	67
4.4.1 Educación	67
4.4.2 Experiencia	68
4.4.3 Responsabilidades	68
4.4.4 Supervisión	69
4.4.5 Habilidades	70
4.4.6 Condiciones Ambientales	73
4.4.7 Riegos	74
4.5 Ponderación de Factores y Subfactores	75
4.6 Matriz de Valoración	77
4.7 Tabla de Valoración de Puestos	102

## **CAPITULO V**

### **5. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y DESARROLLO DEL PERSONAL**

5.1 Objetivos	104
5.2 Calificación de Desempeño	104
5.3 Evaluación del Desempeño	106

5.4 Rango Salarial del Puesto	106
5.5 Ubicación del Salario del empleado en el rango	107
5.5.1 Sueldos Básicos valorados	108
5.6 Análisis Costo-Beneficio	112

## **CAPITULO VI**

### **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

6.1 Conclusiones	114
6.2 Recomendaciones	117

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>119</b>
---------------------	------------

### **ANEXOS**

Anexo 1: Encuesta de Análisis de Puesto	120
Anexo 2: Matriz de Análisis Funcional	121
Anexo 3: Matriz de Análisis de Factores	122
Anexo 4: Matriz de Requisitos Básicos	129

## **INTRODUCCIÓN**

Todas las empresas están sujetas a los nuevos ambientes administrativos, como son la reingeniería de procesos, el benchmarking, entre otras; así como también a las tendencias económicas actuales del mundo, como la globalización y la modernización. Obligando a las organizaciones a ser parte de estos cambios en sus procesos y procedimientos, para que sean competitivas y puedan alcanzar el éxito deseado.

El rol de la Administración del Personal, en estos contextos, es de fundamental importancia, ya que el recurso humano constituye el elemento que dinamiza todos los procesos y procedimientos, así como también es el único que tiene capacidad de razonamiento y ser el generador de que las organizaciones sean parte de los cambios indicados anteriormente.

El proyecto se inicia con la reestructuración de la Unidad de Recursos Humanos, para que sea la que planifique, controle y ejecute la administración técnica del personal. Justamente para asegurar la continuidad del compromiso que tiene la empresa con los trabajadores y los trabajadores con la organización.

La segunda parte del proyecto es la elaboración del Manual de Clasificación y Valoración de Puestos; cuyo propósito es dar las bases para que se pueda desarrollar y aplicar los demás procesos de la administración del personal.

**CAPITULO I**  
**PLAN DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1 OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO**

Reestructuración de la Unidad de Recursos Humanos con la valoración de puestos de trabajo para la empresa BOPP del Ecuador con la finalidad de mejorar su rentabilidad en el año 2003.

## **1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PROYECTO**

- Realizar un estudio de la situación actual de BOPP del Ecuador Cía. Ltda. , a fin de identificar las condiciones en las cuales se desarrolla su Unidad de Recursos Humanos.
- Hacer un análisis de los puestos de trabajo de la empresa, para diseñar la estructura ocupacional y el manual de puestos.
- Ofrecer a cada empleado la oportunidad de conocer la evaluación que su jefe inmediato y la empresa hacen de la calidad en su trabajo.
- Reestructurar la Unidad de Recursos Humanos, para que asuma la administración del personal de la empresa.

- Identificar las deficiencias y oportunidades de desarrollo del empleado con el objeto que pueda cumplir cabalmente e inclusive exceda las expectativas que la empresa espera de su trabajo.
- Diseñar las acciones para la implantación del proyecto.
- Remunerar al empleado de acuerdo a la proyección e importancia de su puesto y su desempeño en el mismo.

### **1.3 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

En toda organización social y más aún en las que se dedican a la producción de bienes y servicios, la Unidad de Recursos Humanos constituyen el elemento que dinamiza todos los procesos productivos; es el único recurso que tiene capacidad de razonamiento y de ser generador de conductas. De ahí que el manejo del personal se convierta en una actividad primordial para el correcto desenvolvimiento y éxito de las empresas en un mundo altamente competitivo.

La administración del personal no es una actividad nueva en las empresas, pero si es la base fundamental para que la empresa consiga situarse en una posición competitiva dentro del mercado industrial.

En la medida que se genere una cultura organizacional de una manera armónica, se garantiza que el grupo de trabajadores se identifique con la visión, misión y objetivos de la organización.

El presente proyecto, tiene por finalidad lograr la reestructuración de la Unidad de Recursos Humanos, para que sea la encargada de administrar al personal de la empresa, y con esto lograr una mayor rentabilidad para la empresa, por lo cual se rediseñará el sistema básico de la administración del personal, esto es el de clasificación y valoración de puestos.

Además se continuará con los procesos ya implementados como son la motivación y el reconocimiento a los empleados por el compromiso demostrado durante los años de funcionamiento de la empresa.

## **1.4 FILOSOFÍA DE LA EMPRESA**

### **1.4.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA**

El nombre de “BOPP del Ecuador” fue escogido para esta empresa por tratarse de una firma ecuatoriana establecida para la fabricación de productos plásticos elaborados con materia prima de polipropileno.

La denominación "BOPP", es tomada de las siglas de su nombre en inglés de esta materia prima, o sea; B de bi, O de oriented, P de poly, y P de propilene.

La empresa BOPP del Ecuador es una firma productora de plásticos, de los que 75% de la producción se vende al exterior, esto es a mercados como Perú, Colombia, Venezuela, Brasil, México y algunos países de América Central. El éxito de la comercialización se basa en la puntualidad de las entregas y en la calidad del producto. Aplicar este criterio significó que la empresa tenga un crecimiento del 20% anual<sup>1</sup>.

BOPP del Ecuador, es una empresa nacional constituida con el propósito de satisfacer las exigencias del sector industrial en la rama alimenticia, la cual necesita contar con un adecuado abastecimiento de empaques de material flexible para la distribución de sus productos.

En la actualidad la mayoría de productos elaborados se hacen tomando como materia prima el plástico; en su producción se requiere la participación de técnicos calificados en todo el proceso.

---

<sup>1</sup> Información proporcionada por el Director de Ventas Internacionales, Sr. Samuel Castro al diario El Hoy, publicación de marzo 2001.

Para que la empresa se optimice en cada uno de sus departamentos administrativos, financieros y operacionales; es necesaria la reestructuración de su Unidad de Recursos Humanos, optimizando con esto la rentabilidad de la empresa.

### **1.4.2 VISIÓN**

“Queremos ser los preferidos de nuestros clientes, ofreciendo calidad, servicio e innovación. Las exigencias de nuestros clientes las vemos como oportunidades de mejorar, las atendemos con prontitud y profesionalismo. Creemos que nuestra gente es el mejor activo, y nuestra dedicación a conseguir que cada uno de los miembros de la familia BOPP se supere en todo sentido, permitirá que con orgullo y eficiencia lleguemos a ser los mejores.”<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Catalogo Informativo de la empresa BOPP del Ecuador, 1999

**CAPITULO II**  
**ASPECTOS GENERALES Y ANÁLISIS**  
**SITUACIONAL DE LA EMPRESA**

## **2.1. ANÁLISIS DE LA EMPRESA**

### **2.1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

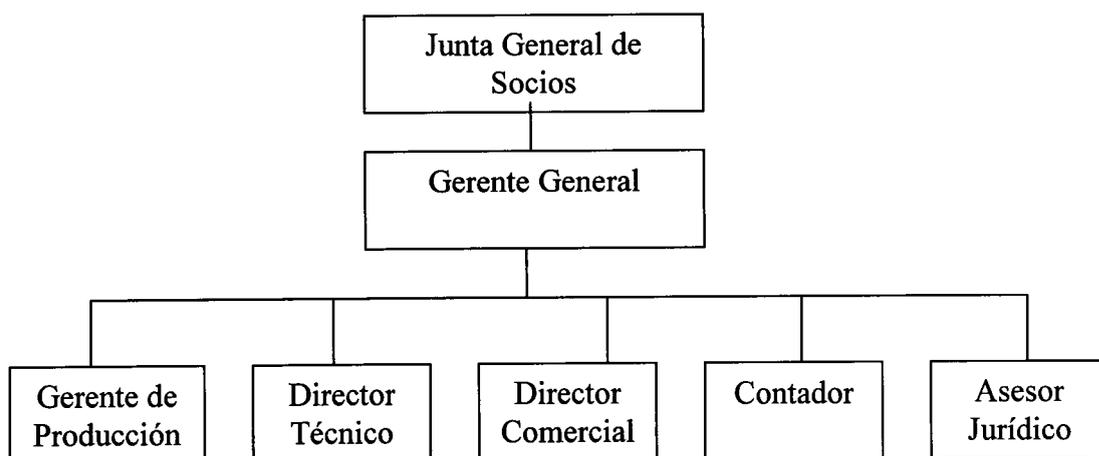
BOPP del Ecuador CIA Ltda., es una empresa industrial legalmente constituida en la ciudad de Quito, el 5 de noviembre de 1995, con la naturaleza jurídica de compañía de responsabilidad limitada. Como tal, cumple con todos los requisitos y normas impuesta por las leyes nacionales, tanto en el marco jurídico como en el tributario.<sup>1</sup>

Se determinó que la empresa cuenta con una estructura organizacional que refleja las áreas funcionales que la conforman, que le permite llegar a cumplir con la producción y comercialización programada de artículos de plástico para el consumo alimenticio. Esto se muestra en el siguiente organigrama:

---

<sup>1</sup> Extracto Súper Intendencia de Compañía

## BOPP DEL ECUADOR



La empresa ha evolucionado en su estructura orgánica, evidenciándose en la actualidad una mayor delegación de funciones, debido a un crecimiento en la producción, ventas y contratación de personal; se anticipa que la empresa continuará con un proceso de estructuración organizacional dentro de un marco de mejoramiento sostenido y continuo.

Hasta ahora, el aumento de todas las actividades desarrolladas por la empresa fue el resultado de la instalación de nueva maquinaria que permitió triplicar la producción.

Esta adquisición se justificó porque la nueva capacidad productiva y la entrega de un producto de calidad, le permite competir y comercializar en el mercado internacional, en países como Perú, Colombia, Venezuela, Brasil, México y algunos países de América Central.<sup>2</sup>

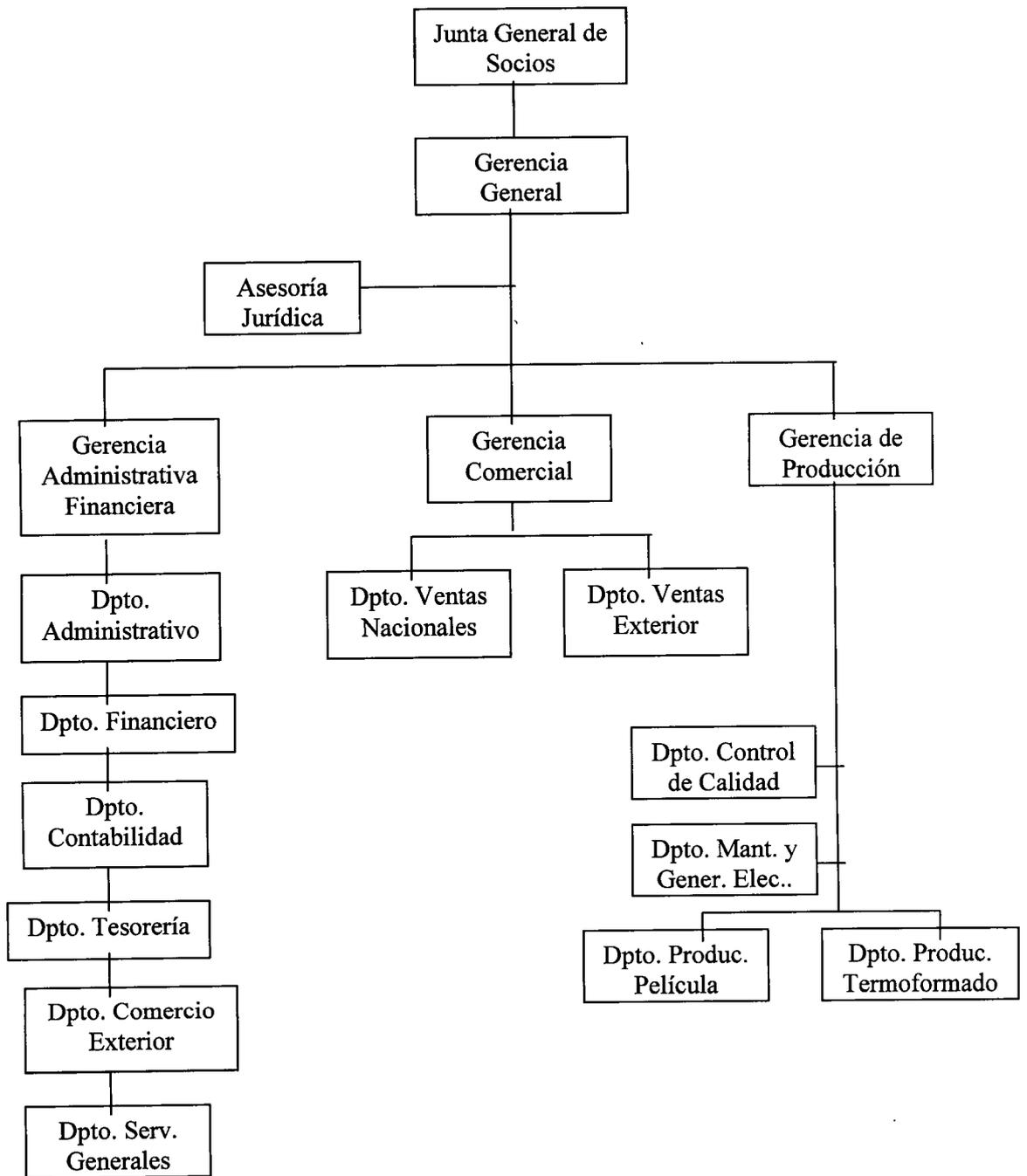
Bajo esta nueva óptica, se puede indicar que en el nivel operativo está la unidad de producción y comercialización, en el nivel de apoyo está la unidad administrativa - financiera como el eje de la empresa se distingue a la gerencia general que se encuentra en el nivel ejecutivo, la misma que está subordinada a la junta general de accionistas, que se encuentra en el nivel directivo.

Con fundamento en lo anteriormente expuesto, se propone una nueva estructura organizacional que recoge la realidad actual de la empresa con el criterio de definir las áreas de trabajo de acuerdo con la especialidad del recurso que manejan y sin perder su condición de organización funcional, tal como se muestra en el siguiente organigrama:

---

<sup>2</sup> Artículo diario El Hoy. Marzo 2001

# BOPP DEL ECUADOR



Desagregando en departamentos a las unidades del nivel operativo y de apoyo, tenemos los siguientes:

**A) Gerencia Administrativa – Financiero**

Cuenta con los siguientes departamentos:

- Departamento Administrativo
- Departamento Financiero
- Departamento de Contabilidad
- Departamento de Tesorería
- Departamento de Comercio Exterior
- Departamento de Servicios Generales

**B) Gerencia de Comercialización**

Cuenta con los siguientes departamentos:

- Departamento de Ventas Nacionales
- Departamento de Ventas Internacionales

**C) Gerencia de Producción**

Cuenta con los siguientes departamentos:

- Departamento de Producción de la película
- Departamento de Producción de Termo formados

- Departamento de Mantenimiento y Generación de energía eléctrica
- Departamento de Control de Calidad

## **2.1.2 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA**

### **2.1.2.1 PLANIFICACIÓN**

La planificación de la empresa se orienta hacia la consecución de los objetivos planteados por la organización.

Esta aspiración está justificada mediante la ejecución de las siguientes acciones:

- Ampliar las instalaciones de la empresa.
- Aumentar la capacidad instalada de producción.
- Mejorar la tecnología de las líneas de producción.
- Generar energía eléctrica propia, para garantizar el desarrollo normal de la producción.
- Asegurar el abastecimiento de materias primas y otros servicios
- Realizar la investigación y desarrollo de nuevos productos.
- Contratar personal calificado y con experiencia en el manejo de la maquinaria productiva.
- Garantizar el abastecimiento oportuno de los productos a los clientes.

- Realizar la estructuración organizativa cuando el caso así lo requiera.
- Manejar adecuadamente al recurso humano.
- Proteger el medio ambiente sin la generación de algún tipo de contaminación.

Como resultado de todas estas acciones, se han logrado los siguientes objetivos:

Un crecimiento de la empresa del 20% anual desde el año 2000

- Triplicar la capacidad productiva de la película
- Destinar el 75% de la producción para ventas al exterior
- Competir en nuevos mercados nacionales e internacionales

Además de lo mencionado, se pone énfasis en la planificación de la producción; entre otras razones, porque la película de polipropileno puede ser elaborada en varios espesores.

#### **2.1.2.2 EL CONTROL INTERNO**

Cada unidad de la estructura organizacional reporta el resultado del trabajo mediante informes mensuales a la Gerencia General. El mismo que permite tomar decisiones en el ámbito superior. Por otra parte, se considera necesario que se adopte las políticas más convenientes para que se lleve

un control más detallado de todos los gastos que se realizan para el normal funcionamiento de la organización.

Además, se estima que en meses anteriores ha crecido el número de empleados en 25 el último año, por tanto es conveniente acordar las medidas y justificativos necesarios para la contratación del nuevo personal.

Particularmente, el control de calidad en la producción es permanente, se inicia con la verificación de las especificaciones técnicas de la materia prima, pese a que la misma ingresa al país con el aval de la "Federal Drug Administration"<sup>3</sup>. Los siguientes controles se ejecutan en todas las fases del proceso productivo y finalmente se lo realiza en el producto terminado.

### **2.1.2.3 ESTILO GERENCIAL**

La filosofía de la Gerencia General es la siguiente:

- Demostrar respeto para todos los empleados de la empresa.
- Dar la oportunidad de que se presenten sugerencias para el mejoramiento de las actividades que así lo requieran.
- Dar importancia a la lealtad y honradez.

---

<sup>3</sup> Empresa Norte Americana encargada del control de calidad de la materia prima.

- Permitir que los empleados tomen decisiones propias de acuerdo al caso.
- Conocerse entre empleados de la empresa.

### **2.1.3 ESTRUCTURA FUNCIONAL**

Las funciones de la Junta General de Accionistas son:

- Aprobar las cuentas y balances que presentan los Administradores y el Gerente General
- Designar y remover por causas legales al Gerente General de la Compañía
- Decidir sobre los aumentos o reducción del capital
- Resolver el reparto de utilidades, la formación de los fondos de reserva generales y especiales
- Acordar la prórroga o reducción del plazo de la Compañía o su liquidación anticipada
- Autorizar la cesión de las participaciones sociales y la admisión de nuevos socios.

Las funciones del Gerente General son:

- Planificar, organizar, dirigir, coordinar, y controlar las actividades de la empresa para asegurar el correcto funcionamiento de la misma.
- Representar legalmente a la Empresa.
- Convocar a las Juntas Generales e informar sobre la situación administrativa y financiera de la Empresa.

Las funciones del Asesor Jurídico son:

- Asesorar en todos los aspectos legales relacionados con asuntos administrativos de la Empresa.
- Elaborar contratos, denuncias, acusaciones, informaciones sumarias, entre otras.
- Proporcionar la información necesaria de acuerdo a las leyes correspondientes.

Las funciones del Departamento Administrativo son:

- Administrar y controlar el recurso humano de la empresa.
- Coordinar el cumplimiento del pago de las obligaciones tributarias.
- Controlar las cuentas por cobrar.

Las funciones del Departamento Financiero son:

- Controlar las obligaciones bancarias contratadas por la compañía.
- Dirigir, coordinar controlar los ingresos y desembolsos de dinero.
- Establecer políticas y normas financieras, con el fin de salvaguardar los recursos de la empresa.

Las funciones del Departamento de Contabilidad son:

- Preparar y suscribir los estados e informes financieros.
- Elaborar los balances consolidados de situación, operación y resultados de la empresa.

Las funciones del Departamento de Tesorería:

- Procesar el desembolso de todos los valores debidamente autorizados mediante el registro y elaboración del respectivo comprobante de egreso y el cheque correspondiente.
- Proporcionar al departamento financiero los saldos diarios de las cuentas bancarias que mantiene la empresa.

Las funciones del Departamento de Comercio Exterior son:

- Elaborar los documentos necesarios para la importación y exportación de los artículos del giro del negocio.
- Coordinar los envíos de las exportaciones y la recepción de las importaciones, con las empresas de transporte marítimo, terrestre, y aéreo, de acuerdo al caso.
- Verificar la entrega y recepción de los documentos con los agentes de aduana.
- Supervisar el trabajo con las verificadoras en caso de exportaciones y las empresas de seguros en el caso de las importaciones.
- Proporcionar al cliente los detalles del embarque de la exportación y recibir la información necesaria por parte del proveedor del exterior, en el caso las importaciones.
- Preparar la documentación necesaria para la obtención de cartas de crédito.
- Coordinar con los bancos los giros y cartas de crédito de los clientes del exterior.

Las funciones del Departamento de Servicios Generales con las secciones que le corresponden son las siguientes:

Para la sección de bodegas:

- Controlar y registrar los ingresos y salidas de todo artículo de las bodegas, como materia prima, suministros, artículos terminados, herramientas y repuestos, de acuerdo al caso.
- No permitir el acceso y manejo de los inventarios a personas no autorizadas.
- Distribuir adecuadamente los artículos en la bodega, para facilitar la localización, conservación y entrega oportuna de los mismos.
- Realizar periódicamente un inventario físico de los artículos y comunicar a la Sub-Gerencia Administrativa – Financiera.

Para la sección de chóferes:

- Mantener en perfecto estado el vehículo a su cargo
- Realizar la entrega oportuna de mercaderías.

Para la sección de guardias:

- Controlar y registrar la entrada y salida de personas a la empresa.
- Realizar vigilancia permanente.

Para la sección de conserjes:

- Realizar la limpieza del mobiliario de oficinas

Las funciones del Departamento de Manufactura son:

- Realizar la operación de las maquinas y equipos utilizados en los procesos productivos.
- Registrar las novedades del proceso productivo.
- Realizar nuevas formulaciones para la producción de la película.

Las funciones del Departamento de Mantenimiento son:

- Ejecutar el mantenimiento preventivo y correctivo de las maquinas y equipos utilizados en el proceso productivo.
- Realizar el diseño y elaboración de maquinas y equipos para facilitar o mejorar el proceso productivo.

Las funciones del Departamento de Control de Calidad son:

- Controlar que los artículos producidos cumplan con las especificaciones y normas establecidas para los mismos.
- Elaborar manuales de control de calidad.

Las funciones del Departamento de Comercialización son:

- Realizar la comercialización, distribución y venta de los artículos producidos por la empresa.

- Realizar las recaudaciones y notificaciones de las cuentas por cobrar.

Las funciones antes descritas han sido agrupadas conforme al criterio expuesto en la estructura orgánica propuesta, que en este caso es lineal y funcional.

#### **2.1.4 SITUACION ECONOMICA**

“Para el análisis de la situación de la empresa se tomó como fuente los balances generales auditados correspondientes a los 2000 y 2001”<sup>4</sup>. De ellos se han obtenido los principales índices financieros, que se indican en la tabla No. 1.

---

<sup>4</sup> Los Estados Financieros fueron extraídos del informe que la empresa envía al S.R.I

**BALANCE GENERAL**  
al 31 de Diciembre del 2000

<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	
Caja, Bancos	1041.64
Inversiones financieras temporales	0.00
Cuentas y documentos por cobrar (clientes)	271114.40
(-) Provisión cuentas incobrables	1692.79
Otras cuentas por cobrar	14375.26
Inventario de Materia Prima	125438.46
Inventario de Productos en proceso	5007.67
Inventario de Suministros y Materiales	18821.40
Inventario de Prod. Termin. Y Mercad. en almacén	3929.49
Mercaderías en tránsito	172802.85
Repuestos, herramientas y accesorios	0.00
Impuestos anticipados	10861.18
Otras activos corrientes	11315.31
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>633014.87</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>	
Terrenos, edificios e instalaciones	67709.82
Maquinarias, muebles, enseres y equipos	1109624.31
Vehículos	5191.38
Otros activos fijos	119327.36
(-) Depreciación acumulada	310699.48
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>991153.39</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTES</b>	
Cuentas, documentos por cobrar, e inver. a largo plazo	6717.90
Gastos de organización y constitución	0.00
Gastos de investigación exploración y otros	0.00
Aportaciones en asociaciones	0.00
Otros activos no corrientes	0.00
(-) Amortización acumulada	0.00
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>6717.90</b>
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>1630886.16</b>

<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
Cuentas por pagar	37187.91
Documentos por pagar	855822.02
Provisiones sociales por pagar	6556.26
Obligaciones IESS e impuestos	813.94
Aportes recibidos de sucursales, empresas	0.00
Otros pasivos corrientes	1771.10
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>902151.23</b>
<b>PASIVO LARGO PLAZO (NO CORRIENTE)</b>	
Cuentas y documentos por pagar (largo plazo)	528258.13
Prestamos de accionistas o casa matriz	0.00
Obligaciones emitidas	0.00
Otros pasivos a largo plazo	0.00
<b>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>528258.13</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1430409.35</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	
Capital suscrito y/o asignado	173999.92
(-) Capital suscrito no pagado, acciones en tesor.	0.00
Aportes de socios o accionistas para futura cap.	19802.78
Reservas	2470.02
Reservas por revalorización del patrimonio	0.00
Reexpresión monetaria	-25015.49
Otros superávit	0.00
Utilidad o (perdida) acumulada ejerc. anteriores	0.00
Utilidad o (perdida) del ejercicio desp. Del imp. a la renta	29219.58
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>200476.80</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1630886.16</b>

**BOPP del Ecuador Cía.ltda.**

**ESTADO DE RESULTADOS  
al 31 de Diciembre del 2000**

**INGRESOS**

Ventas Nacionales	386908.87
Exportaciones	554673.03
	<b>941581.89</b>

**EGRESOS**

Materia Prima utilizada	404628.57
Material Directo utilizado	11423.36
Mano de Obra Directa	22242.57
Costos indirectos de Fabricación	186410.92
	<b>624705.41</b>

**Costo de Operación**

Gastos de Administración	45680.22
Gasto de Ventas	48903.75
Gastos Financieros	135768.99
	<b>230352.92</b>

**Movimiento No Operacional**

Ingresos no operacionales	28224.48
Egresos no operacionales	-85528.47
	<b>-57303.99</b>

**RESULTADO DEL EJERCICIO**

**29219.58**

**BALANCE GENERAL**  
al 31 de Diciembre del 2001

<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	
Caja, Bancos	7619.85
Inversiones financieras temporales	0.00
Cuentas y documentos por cobrar (clientes)	183308.58
(-) Provisión cuentas incobrables	3518.15
Otras cuentas por cobrar	36423.36
Inventario de Materia Prima	191078.19
Inventario de Productos en proceso	10944.06
Inventario de Suministros y Materiales	25699.28
Inventario de prod. termin. Y mercad. en almacén	36958.09
Mercaderías en tránsito	25996.02
Repuestos, herramientas y accesorios	0.00
Impuestos anticipados	74174.57
Otros activos corrientes	0.00
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>588683.84</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>	
Terrenos, edificios e instalaciones	220947.12
Maquinarias, muebles, enseres y equipos	2726548.41
Vehículos	8957.34
Otros activos fijos	0.00
(-) Depreciación acumulada	547852.37
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>2408608.51</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTES</b>	
Cuentas, documentos por cobrar, e inver. a largo plazo	8677.26
Gastos de organización y constitución	0.00
Gastos de investigación exploración y otros	0.00
Aportaciones en asociaciones	0.00
Otros activos no corrientes	0.00
(-) Amortización acumulada	0.00
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>8677.26</b>
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>3005969.61</b>

<b>PASIVO CORRIENTE</b>	85558.93
Documentos por pagar	1413151.82
Provisiones sociales por pagar	2136.45
Obligaciones IESS e impuestos	1230.03
Aportes recibidos de sucursales, empresas	0.00
Otros pasivos corrientes	26265.69
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>1528342.92</b>
<b>PASIVO LARGO PLAZO (NO CORRIENTE)</b>	
Cuentas y documentos por pagar (largo plazo)	1023096.57
Prestamos de accionistas o casa matriz	0.00
Obligaciones emitidas	0.00
Otros pasivos a largo plazo	87168.00
<b>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>1110264.57</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>2638607.48</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	
Capital suscrito y/o asignado	213999.92
(-) Capital suscrito no pagado, acciones en tesor.	0.00
Aportes de socios o accionistas para futura cap.	44460.92
Reservas	31693.60
Reservas por revalorización del patrimonio	28387.17
Reexpresión monetaria	0.00
Otros superávit	0.00
Utilidad o (perdida) acumulada ejerc. anteriores	2547.9473
Utilidad o (perdida) del ejercicio desp. del imp. a la renta	46276.57
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>367362.13</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>3005969.61</b>

**BOPP del Ecuador Cía.ltda.**

**ESTADO DE RESULTADOS**  
al 31 de Diciembre del 2001

**INGRESOS**

Ventas Nacionales	544027.41
Exportaciones	578016.31
	<b>1122043.72</b>

**EGRESOS**

Costo de ventas	741417.15
	<b>741417.15</b>

**Costo de Operación**

Gastos de Administración	62778.84
Gasto de Ventas	35640.29
Gastos Financieros	159547.85
	<b>257966.98</b>

**Movimiento no Operacional**

Ingresos no operacionales	46161.78
Egresos no operacionales	-114378.34
	<b>-68216.56</b>

<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>54443.03</b>
--------------------------------	-----------------

**TABLA No. 1****INDICES FINANCIEROS**

AÑOS	2000	2001
<b>LIQUIDEZ</b>		
1. - Razón Corriente Act. Corriente / Pas. Corr.	0.70	0.39
2. - Prueba Ácida (Act. Corr – Invent.) Pasivo Corriente	0.32	0.19
<b>ENDEUDAMIENTO</b>		
1. - Pasivo al Patrimonio Pasi.Total / Patrimonio	7.14	7.18
2. - Ventas al Pasivo Ventas/ Pasivo Total	0.66	0.43
<b>RENTABILIDAD</b>		
1. - Margen Utilidad Bruta Útil. Bruta/ Ventas Netas	0.04%	0.05%
2. - Utilidad sobre Patrimonio Útil. Desp. imp. / Patrimonio	0.15%	0.13%

Según los índices de liquidez, la empresa no dispone del suficiente efectivo para cumplir con las obligaciones a corto plazo, sean estas con los bancos o con los proveedores.

Esto se debe a que durante los dos últimos años se han realizado altas inversiones que se suman a la inicial, y solo desde los últimos meses de 2001 se ha comenzado a percibir en cierta medida el fruto de las mismas.

Las inversiones emprendidas entre 2000 y 2001 son entre otras las siguientes:

- En el primer trimestre de 2000 se adquirió y se realizó la instalación de una maquinaria especializada para dar un recubrimiento de aluminio a la película de polipropileno.
- En el segundo semestre de este mismo año, se terminó la construcción de la primera etapa de la ampliación de la planta, destinada para bodegas de materia prima.
- En los primeros meses del 2001 se concluyó con la segunda etapa de la ampliación de la planta, con la finalidad de trasladar la producción y almacenaje de los vasos y tarrinas desechables a este nuevo edificio.

- En este mismo periodo, se termino la instalación de una planta generadora de energía eléctrica con capacidad suficiente para satisfacer los requerimientos de la empresa.
- En el segundo semestre de 2001, se puso en marcha una nueva línea de producción de la película de polipropileno, con la cual se triplico la producción de este articulo a 12 mil toneladas anuales.

Los niveles de endeudamiento de la compañía son muy altos, un 50% del mismo se debe a la compra de la nueva maquinaria; las condiciones en las que estos créditos se realizaron son muy favorables para la empresa y se espera que en los dos próximos años disminuya considerablemente el nivel de endeudamiento.

Además, se debe indicar que el monto que la empresa tiene como obligaciones a corto plazo es bastante alto; principalmente, en su mayoría son préstamos bancarios sobre exportaciones por las apropiadas condiciones crediticias y la posibilidad de renovaciones múltiples.

Finalmente, los índices de rentabilidad no muestran una situación satisfactoria; esto se debe, entre otras razones, a la puesta en marcha de la nueva línea de producción de la película, que por las pruebas realizadas

hasta obtener la calibración adecuada de los equipos, provoco que exista mucho desperdicio y gasto de materia prima, y que hasta la fecha no se recupera en su totalidad esos valores perdidos.

Por otra parte, los directivos de la empresa han querido lograr una economía de escala con las ampliaciones de las líneas de producción, con lo cual se disminuirá proporcionalmente los costos y se generará un mayor margen de utilidad.

La situación económica futura de la empresa, se mira en forma muy optimista principalmente por el crecimiento de las ventas y el ingreso a nuevos mercados internacionales, fruto de las inversiones realizadas.

La empresa realiza anualmente el presupuesto de sus ventas, el mismo que es cada vez más real e indispensable. La elaboración del mismo está a cargo del Gerente General; quién por sus años de experiencia en el giro del negocio, conoce muy bien el mercado nacional e internacional. Además, está personalmente en continuo contacto con los vendedores, distribuidores y clientes. El presupuesto de la empresa está elaborado por ventas nacionales e internacionales; y dentro del presupuesto del mercado nacional se distribuye por ventas industriales y por ventas a distribuidores.

El cumplimiento del mismo es fundamental para el adecuado desenvolvimiento de la empresa.

El crecimiento que está alcanzando la empresa y su intención de reducir los costos, le obligan a iniciar la realización de presupuestos por cada área de operación, y para lograr tal objetivo se están tomando las medidas necesarias de ejecución.

### **2.1.5 ESTRUCTURA OCUPACIONAL**

La empresa en la actualidad genera trabajo a 225 personas, quienes desarrollan diferentes actividades todas ellas encaminadas la consecución de las objetivos empresariales.

De acuerdo a la información presentada anteriormente, se tiene una distribución adecuada para el nivel operativo, esto es producción y comercialización que constituyen el 76% de la población de la empresa.

Cabe indicar que el departamento administrativo – financiero está conformado por 49 empleados, divididos de la siguiente manera, 23 pertenecen a servicios generales, 17 pertenecen a bodegas y 9 realizan labores de oficina. En la tabla No. 2, se indica la distribución de la población de la empresa ordenada por unidades administrativa

**TABLA No. 2**

<b>DEPARTAMENTOS</b>	<b>Núm. Personas</b>	<b>Subtotal</b>
<b>1. - Gerencia General</b>		<b>3</b>
Jefatura	1	
Asesoría Legal	2	
<b>2. - Depto. Administrativo-Financiero</b>		<b>49</b>
Jefatura	1	
Administración	1	
Finanzas	1	
Contabilidad	2	
Tesorería	1	
Comercio Exterior	3	
Supervisor Servicios Generales	23	
Bodegas	17	
<b>3. - Depto. De Comercialización</b>		<b>9</b>
Jefatura	1	
Ventas Internacionales	2	
Ventas Nacionales	6	
<b>4. - Depto. de Producción</b>		<b>164</b>
Jefatura	1	
Producción Película	56	
Producción Termo formado	76	
Control de Calidad	4	
Generación electricidad	11	
Mantenimiento	16	
<b>TOTAL:</b>	<b>225</b>	<b>225</b>

## **2.2 ANALISIS INTERNO**

### **2.2.1 LA FUNCION DE RECURSOS HUMANOS**

La administración del recurso humano, implica una práctica y desarrollo de técnicas y principios adecuados para el correcto desenvolvimiento del personal en una organización.

El sistema de recursos humanos está compuesto por lo siguiente:

#### Análisis y Clasificación de puestos:

- Permite identificar y limitar las funciones que se deben realizar en un puesto determinado.

#### Valoración de Puestos:

- Determina en forma técnica los sueldos y salarios que corresponden a un puesto de trabajo.

#### Remuneraciones:

- Proveer de un sistema de incentivos y prestaciones adecuadas para los trabajadores.

#### Reclutamiento, Selección e Inducción de Nuevo Personal:

- Planificar las necesidades de emplear a nuevo personal, determinar la forma de cómo solicitar candidatos, y la manera de seleccionar a

los aspirantes más idóneos para el perfil del puesto. Finalmente, integra al nuevo personal a la organización empresarial.

#### Capacitación del Personal:

- Permite planificar y organizar un adecuado programa de capacitación para ayudarle a mejorar técnicamente al empleado y su satisfactorio desempeño en sus funciones.

#### Evaluación:

- Es un sistema para medir el desempeño del personal, considerando los factores a los que tiene que enfrentarse el empleado para el normal desarrollo de las actividades que le corresponde al puesto.

#### Bienestar Laboral:

- Realizar todas las acciones necesarias encaminadas a la seguridad e higiene industrial, de tal forma que el trabajador y la infraestructura de la empresa cuenten con todo lo necesario para evitar accidentes.

Lo expuesto, refleja una estructura funcional ideal para la administración de los recursos humanos, sin embargo teniendo en cuenta el crecimiento, prestigio y posicionamiento que actualmente tiene la empresa, se considera que esta área vital necesita ser reestructurada adecuadamente. Por ello, en estos momentos se dificulta el análisis de la gestión y los resultados de la

misma. Actualmente, en el departamento Administrativo – Financiero, están asignadas ciertas actividades referidas a la administración del personal; tales como: la elaboración de los roles de pago, liquidación de horas extraordinarias, elaboración de las planillas de aporte al IESS, avisos de enfermedad, control de asistencia y prestamos de oficina al personal.

Como se evidencia, estas actividades corresponden a aspectos operativos de la administración del personal más no a una estructuración técnica con un enfoque sistemático.

Por lo indicado anteriormente, es necesario recalcar la necesidad de la reestructuración de la unidad de recursos humanos, dándole a esta mayor responsabilidad dentro de la empresa.

## **2.3 SINTESIS**

### **2.3.1 ANALISIS DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

#### **2.3.1.1 FORTALEZA**

- La puntualidad y oportunidad en las entregas de las ventas a clientes.
- La buena calidad del producto, al cumplir con todas las normas establecidas por este tipo de artículos
- La visión y acción desarrollada por el Gerente General, es el camino del éxito actual, unido al apoyo y cumplimiento de las tareas por parte del personal de la empresa.

- Motivación y compromiso demostrado por los empleados durante los años de funcionamiento de la empresa, por el estilo gerencial que se aplica.
- Satisfacción de las exigencias del sector industrial alimenticio, en cuanto al abastecimiento de un material adecuado para el empaque de alimentos.
- Merecedora a la condecoración al “Merito al fomento de las exportaciones industriales”, por el año de 1998.
- Cultiva el cambio permanente y organizado de las actividades que lo requieran.
- Propende al mejoramiento continuo de la calidad de empaques de acuerdo con el avance tecnológico del sector industrial.
- Es una empresa legalmente constituida que cumple con todos los requisitos y normas impuestas por las leyes nacionales.

- Evolución de la estructura orgánica, evidenciándose una mayor delegación de funciones.
- Las condiciones crediticias con las que se obtuvieron los préstamos para financiar el crecimiento de la empresa, son muy favorables a la misma.
- Incremento en las ventas e ingreso a nuevos mercados internacionales.
- Cuenta con una adecuada distribución del personal de la empresa.

#### **2.3.1.2 DEBILIDADES**

- El departamento de recursos humano no desempeña bien su trabajo delegando demasiado a otras áreas que no le competen.
- Los empleados no conocen la estructura orgánica de la empresa.

- No se dispone del suficiente efectivo para cumplir con obligaciones a corto plazo.
- Existe alto nivel de endeudamiento.
- Poca rentabilidad, aun no se recupera la inversión realizada.
- No cuenta con políticas convenientes para llevar un control de los gastos de la empresa.

**CAPITULO III**  
**ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA DE**  
**LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**

### **3.1 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN**

BOPP del Ecuador, es una organización con la meta de permanencia en el largo plazo, en la producción y comercialización de artículos plásticos, en condiciones de eficiencia y calidad, para posicionarse y mantenerse como líderes en América latina.

Desde el 2000 la empresa ha emprendido en un nuevo desafío, como el de incrementar el tamaño de la planta con el objeto de triplicar la capacidad productiva. Esto debe obligarle a crear o mejorar los sistemas y procedimientos en todas las áreas, con el fin de hacer frente a este reto con mayor eficacia y productividad; una de ellas es la de recursos humanos, sobre la cuál los directivos de la empresa están conscientes de que constituye el eje principal de la organización.

La reestructuración de la Unidad de Recursos Humanos tiene por objeto la administración técnica y oportuna del personal, con la aplicación de sistemas y procedimientos acordes con la realidad de la empresa; es decir, que sea la unidad encargada de planificar, organizar, coordinar, ejecutar, distribuir y controlar programas destinados al cumplimiento de los objetivos laborales de la empresa previo al análisis correspondiente y la aprobación de la Gerencia General.

### **3.2 ESTRUCTURA FUNCIONAL**

La misión para la reestructuración de la Unidad de Recursos Humanos será la planificación, organización, coordinación, ejecución de los sistemas, procedimientos de tareas necesarias para la adecuada administración del recurso más importantes de la empresa que es el personal que labora en ella y sobre todo controlar cada una de las acciones que toman en este departamento.

De acuerdo con la misión propuesta, las funciones que debe realizar la Unidad de Recursos Humanos serían las siguientes:

- Diseñar los manuales de clasificación y valoración de puestos; Actualizarlos y optimizarlos en forma permanente dependiendo de las necesidades de la organización.
  
- Planificar y ejecutar adecuadamente los procesos de reclutamiento, selección, e inducción de nuevo personal para las diferentes áreas que así lo requieran.
  
- Organizar y coordinar los programas de capacitación encaminados al mejoramiento técnico, profesional y humano del personal; con el

fin de incentivar el mejoramiento del desempeño en las funciones y lograr el crecimiento personal de los miembros de la empresa.

- Evaluar en forma permanente el desempeño profesional y la predisposición para asumir los retos que se impongan en la empresa; con el fin de tomar las medidas correctivas que fueren necesarias para optimizar la gestión y la contribución del personal a la obtención de las metas propuestas.
  
- Controlar los programas de seguridad e higiene industrial, de tal forma que el trabajador disponga de los medios y recursos que precautelen su integridad; y sirvan además para salvaguardar el área física de la empresa.
  
- Diseñar un sistema de incentivos y sanciones acorde con la situación laboral y económica de la empresa; Así como, el proponer un sistema de remuneraciones que fomente el trabajo grupal o departamental y que no de para una competencia poco ética los miembros de la misma unidad.
  
- Trabajar con programas de calidad total que se deseen implantar en la empresa en lo referente al recurso humano, de manera que sea un medio para la consecución de las metas propuesta por la

empresa de permanencia a largo plazo en la industria de artículos plásticos.

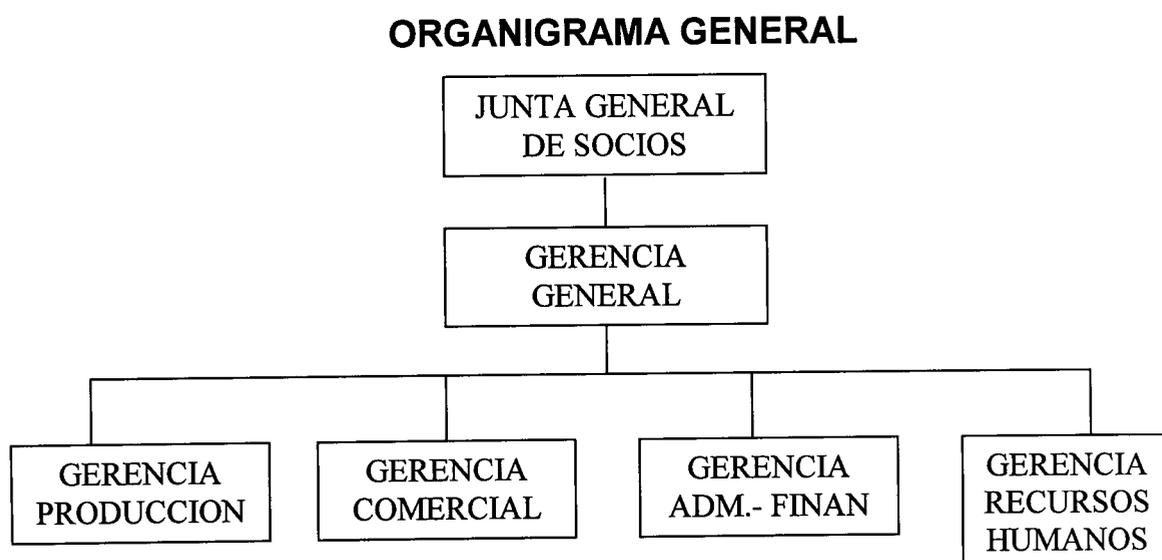
- Asesorar y buscar el apoyo de la Gerencia General en todas las funciones señaladas anteriormente.
  
- Encargarse de la ejecución de tareas como:
  - a) Elaboración del rol de pagos
  - b) Llevar el registro de firmas y realizar los pagos a favor del trabajador
  - c) Control de asistencia y liquidación de horas extras
  - d) Calculo de valor de las utilidades a recibir a cada trabajador
  - e) Registro y actualización de los datos principales del personal

### **3.3 ESTRUCTURA ORGANICA**

Por la proyección futura de la empresa de comercialización, los productos en el mercado global y la importancia que va a tener esta unidad en las actuales condiciones de crecimiento de BOPP del Ecuador, son recomendables que la misma tenga igual nivel jerárquico que las Gerencias Administrativo-Financiera, Producción, y Comercialización, con

el objeto de dinamizar la comunicación con la Gerencia General, así como para el análisis y aprobación de los sistemas, programas realizados por esta unidad; y posteriormente, para ponerlos en marcha con el apoyo de toda la empresa.

La inclusión de este departamento, se indica en el siguiente organigrama:



### 3.4 ESTRUCTURA DE POSICIÓN

La estructura debería estar de acuerdo a las funciones que correspondería a la Unidad de Recursos Humanos, de conformidad con lo indicado anteriormente en el desarrollo de este capítulo, teniendo en cuenta los aspectos importantes como:

- a) La población actual de la empresa es de 225 personas
- b) El tiempo que actualmente demanda el departamento administrativo para realizar las tareas de pago de sueldos y salarios a los empleados y aportaciones al IESS.

Esto permite determinar que el requerimiento de personal para esta unidad sería el de tres funcionarios de acuerdo con la siguiente descripción de dichos puestos:

**TITULO: Gerente de Recursos Humanos**

**Naturaleza:**

Planificar los sistemas y programas relacionados con la administración técnica del personal de la empresa, coordinar, organizar, dirigir y ejecutar estos trabajos, una vez analizados, aprobados por la Gerencia General.

**Tareas:**

- Planificar, organizar, dirigir y controlar los sistemas y programas para la administración del personal.

- Asesorar a la empresa en materia de recursos humanos.

**Características del puesto:**

- Sujeto a responsabilidad administrativa.
- Ejerce supervisión directa a los miembros de la unidad e indirecta a las demás unidades de la empresa.
- Capacidad para planificar y coordinar actividades.
- Responsable de la administración, entrenamiento, evaluación y desarrollo del personal de su área, a fin de obtener los mejores resultados.

**Requisitos mínimos:**

Educación: Profesional con título en administración o recursos humanos.

Experiencia: Cinco años en actividades similares

Capacitación: Manejo de computadora, cursos y seminarios en administración de sueldos y salarios, motivación del personal.

**TITULO: Asistente del Gerente de Recursos Humanos**

### **Naturaleza:**

Diseñar, coordinar, controlar y ejecutar las actividades señaladas por el Gerente de Recursos Humanos

### **Tareas:**

- Diseñar los programas de seguridad industrial.
- Elaborar el rol de pagos y demás actividades relacionadas con el mismo.

### **Características del puesto:**

- Depende de la Gerencia de Recursos Humanos.
- Responsable de la administración de la seguridad industrial y de la elaboración de roles de pago.

### **Requisitos mínimos:**

Educación: Tecnólogo en seguridad industrial

Experiencia: Dos años en actividades similares

Capacitación: Manejo de computadora, cursos y seminarios en administración de sueldos y salarios, motivación del personal.

**TITULO: Medico**

**Naturaleza:**

Ejecutar el control médico de los empleados de la empresa.

**Tareas:**

- Diagnosticar a los empleados enfermos.
- Administrar las medicinas.

**Características del puesto:**

- Depende de la Gerencia de Recursos Humanos.
- Responsable de la administración del dispensario médico y de la operación del mismo.

**Requisitos mínimos:**

Educación: Profesional con título en medicina

Experiencia: Dos años en actividades similares

Capacitación: Enfermedades de trabajo y atención inmediata de accidentes de trabajo.

### **3.4.1 CLASIFICACION DE PUESTOS**

Es el proceso de ordenar a los puestos de trabajo existentes en una empresa, de acuerdo a las características comunes o relaciones específicas entre los mismos, mediante el análisis de cada uno, de tal forma que se conozca el contenido y las especificaciones propias.

La clasificación de puestos es la herramienta base para satisfacer las necesidades de personal de una organización, que permite estar dentro de los principios de división del trabajo y especialización de funciones.

### **3.4.2 IMPORTANCIA**

La clasificación de puestos facilita coordinar las características y dimensiones de los cargos, con las funciones o actividades que debe llevar a cabo cada uno para alcanzar los objetivos de la organización.

En la empresa BOPP del Ecuador, se han experimentado algunos cambios debido a la dinámica del mercado, lo cual ha permitido que se triplique la capacidad productiva, y que, consecuentemente se produzca un aumento en la producción y ventas, y el crecimiento cuantitativo del personal.

Por tanto, es indispensable analizar los puestos de trabajo y las relaciones con las tareas que se desarrolla, para asegurar una distribución eficiente del trabajo, de tal forma que estén claramente identificadas “las obligaciones de cada puesto, diferenciándolas de otro, y es menos probable que se descuide o se duplique cualquier actividad dentro de la empresa”.<sup>1</sup>

Por las razones expuestas anteriormente, a la clasificación de puestos se la “considera como una nueva forma de mejorar la productividad y el desempeño de la organización”.<sup>2</sup>

### **3.4.3 PRINCIPALES USOS**

---

<sup>1</sup> Administración de Recursos Humanos. Sherman Arturth.

<sup>2</sup> Administración de Recursos Humanos. Sherman Arturth.

El manual de clasificación de puestos se elabora para obtener los siguientes resultados:

- a) Establecer en forma clara los objetivos, responsabilidad y requisitos de cada puesto.
- b) Tener una visión total de los puestos de la empresa
- c) Permitir una mejor administración del personal de la empresa y ser el fundamento para el desarrollo de los demás subsistemas de la administración de recursos humanos.

#### **3.4.4 TERMINOLOGIA TÉCNICA**

Para un manejo adecuado del presente manual, es necesario conocer las definiciones y alcance de algunos términos utilizados en el desarrollo del presente trabajo, como son los siguientes:

**Puesto o Clase:** Conjunto de responsabilidades y tareas cuya ejecución requiere el empleo de una persona, durante toda o parte de una jornada de trabajo<sup>3</sup>.

**Naturaleza del Puesto:** Es la esencia misma del puesto, es decir, es él porque de su existencia<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Catalogo Informativo de la empresa BOPP del Ecuador,1999

<sup>4</sup> Catalogo Informativo de la empresa BOPP del Ecuador,1999

**Características del Puesto:** Es el conjunto de responsabilidades que origina el puesto, el tipo de supervisión que ejerce o que recibe, las habilidades necesarias para el desempeño de las tareas, el riesgo y las condiciones ambientales a las que está sujeto el puesto de trabajo.

**Requisitos del Puesto:** Son las características básicas de la persona que va a desempeñar determinado puesto de trabajo, tales como: educación, experiencia, capacidad, personalidad, entre otros.

**Área Clave:** Es el resultado en términos cualitativos de lo que se espera de un puesto de trabajo.

**Análisis de Puesto:** Es el procedimiento que permite determinar la naturaleza del puesto, las tareas que se deben realizar, las características, los requisitos del puesto y el área clave de resultados.

**Serie:** Es el conjunto de puestos que tiene un departamento, pero que se diferencian por el grado de responsabilidad que asume cada uno.

**Grupo:** Es el conjunto de series que están relacionadas entre sí por los tipos de funciones o actividades que desarrollan.

**Servicio:** Son las grandes actividades características de una empresa.

### 3.4.5. CODIFICACIÓN

	<b>TITULO</b>
<b><u>SERVICIO</u></b>	Administración General Administración Operativa
<b><u>GRUPOS</u></b>	Dirección Asesor Apoyo Producción Comercialización
<b><u>SERIES</u></b>	Gerencia Asesor Especialista Administrativo Asistente Administrativo Auxiliar Administrativo Dirección - Producción Especialista Producción Técnicos Producción Operador Producción Especialista Comercial

### 3.4.6 INDICE OCUPACIONAL

<b><u>PUESTOS</u></b>
<b>SERIE: GERENCIA</b> Gerencia General Gerencia Administrativa - Financiera Gerente de Recursos Humanos
<b>SERIE: ASESOR</b> Asesor Legal
<b>SERIE: ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO</b> Especialista Administrativo Jefe Especialista Administrativo 2 Especialista Administrativo 1
<b>SERIE: ASISTENTE ADMINISTRATIVO</b> Asistente Administrativo 2 Asistente Administrativo 1
<b>SERIE: AUXILIAR ADMINISTRATIVO</b> Auxiliar Administrativo 3 Auxiliar Administrativo 2 Auxiliar Administrativo 1
<b>SERIE: DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN</b> Gerente de Planta Gerente Técnico de Manufactura
<b>SERIE: ESPECIALISTA PRODUCCIÓN</b> Especialista de Producción Jefe Especialista de Producción 2 Especialista de Producción 1

<p><b>SERIE: TECNICO DE PRODUCCIÓN</b>  Técnico de Producción 2  Técnico de Producción 1</p>
<p><b>SERIE: OPERADOR DE PRODUCCIÓN</b>  Operador de Producción 3  Operador de Producción 2  Operador de Producción 1  Operador de Producción Ayudante</p>
<p><b>SERIE: ESPECIALSTA COMERCIAL</b>  Especialista Comercial Jefe  Especialista Comercial 2  Especialista Comercial 1</p>

### **3.4.7 PROCESO DE CLASIFICACIÓN**

A continuación, se describe una breve síntesis de las fases que se emplean para la realización del proceso de clasificación.

#### **FASE I**

Es el punto de partida, se caracteriza por la selección y capacitación del equipo que va realizar la clasificación; así como, la determinación del lugar de trabajo y del acondicionamiento del mismo<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Administración de las Organizaciones desde un punto de Vista de Sistemas y Recursos Humanos.  
Hicks. Gerber

Antes de iniciar el proceso de clasificación de puestos, se debe revisar los principales aspectos de la organización, como son: la base legal, la misión; la visión, los objetivos, la estructura orgánica, funcional y ocupacional.

Posteriormente, se procede al diseño de los formularios para recopilar y procesar la información; en este caso, son los siguientes:

- Cuestionario para la descripción de tareas y responsabilidades del puesto
- Circular con la notificación de la realización del proceso a jefes y empleados
- Matriz de Análisis Funcional
- Matriz de Análisis de Factores
- Matriz de Requisitos Mínimos

## **FASE II**

Se caracteriza por la difusión o promoción del proceso de clasificación y por la recopilación de la información.

Se recomienda considerar lo siguiente para la amplia y adecuada difusión del proceso de clasificación:

- a) Reuniones de información con las jefaturas
- b) Uso de circulares, folletos y afiches informativos

Para la recopilación de la información, se debe iniciar con la contestación del cuestionario de actividades y responsabilidades por cada uno de los trabajadores y su posterior discusión con el jefe inmediato.

El cuestionario se lo puede ver en el ANEXO (Pag. 118)

### **FASE III**

Consiste en elaborar una primera clasificación o lo que se conoce como la clasificación tentativa de los puestos de trabajo.

Primeramente, es necesario seleccionar uno de los métodos utilizados en la clasificación de puestos, como es el de análisis y comparación de factores.

Este método de investigación consiste en identificar los factores característicos y comunes de los puestos existentes, como son: responsabilidad, supervisión, habilidades requeridas, riesgos a los que está sujeto, instrucción básica, experiencia y capacitación.

Adicionalmente a los factores indicados se les asigna un valor ponderado, que en este caso es de uno; a continuación, se añade a cada factor adverbios de cantidad o frecuencia; y se distribuye el valor ponderado entre cada una. Cabe señalar, que este método permite tener criterios de clasificación menos subjetivos.

El siguiente paso es tabular la información obtenida de los cuestionarios y anotar en las matrices de análisis funcionales, de factores y de requisitos mínimos, para poder obtener cada característica analizada de un puesto.

Finalmente, como resultado del análisis realizado, se procede a ordenar los puestos de acuerdo al criterio de servicio, grupo y serie al que pertenecen; además se designan en forma apropiada el título del puesto y se realiza la redacción de la especificación de cada puesto.

Al finalizar la clasificación, es deber del líder del proyecto, informar y discutir los resultados con cada jefe de área, para realizar los ajustes en los casos que requiera; y posteriormente, informar a todos los trabajadores los resultados obtenidos de la clasificación, para que en caso necesario expongan su criterio, antes de proceder a la clasificación definitiva.

#### **FASE IV**

Consiste en la presentación del manual de clasificación de puestos, que contiene lo siguiente:

- Introducción
- Terminología Técnica
- Índice ocupacional
- Especificación de clase

<b><u>SITUACION ACTUAL</u></b>		<b><u>SITUACION PROPUESTA</u></b>
1	Gerente General	
2	Asesor Legal	
3	Director técnico	<b>Supresión</b>
4	Jefe de Personal	
5	Asistente Financiero	
6	Contador General	
7	Jefe de Comercio Exterior	
8	Jefe Servicios Generales	
9	Tesorero General	
10	Asistente Gerente General	
11	Asistente de Exportaciones	
12	Asistente de Importaciones	
13	Jefe de Bodega	
14	Secretaria - Recepcionista	
15	Auxiliar Contabilidad	
16	Auxiliar Bodega	
17	Asistente Bodega Herramientas	<b>Supresión</b>
18	Chofer	
19	Guardia	
20	Mensajero	
21	Ayudante de Chofer	<b>Supresión</b>
22	Ayudante de Bodega	
23	Conserje	
24	Gerente de Planta	
25	Gerente Manufactura	<b>Supresión</b>
26	Jefe de Control de calidad	
27	Jefe Planta Película	
28	Jefe Planta Termo formado	
29	Jefe Planta Eléctrica	
30	Jefe Programación Corte	
31	Administración Termo formado	
32	Operador Planta Eléctrica	
33	Asistente Programación Corte	<b>Supresión</b>

34	Jefe mantenimiento termo formado	
35	Operador Línea Película	
36	Jefe Metalizado	
37	Asistente Producción Corte	<b>Supresión</b>
38	Asistente Control Calidad	
39	Supervisión de Corte Película	
40	Supervisión de Termo formado	
41	Jefe Matriceria	
42	Jefe Mecánicos Termo formado	
43	Jefe Operador Bobinadoras	
44	Operador Metalizadora	
45	Operador Termo formadora	
46	Operador Extrusora Termo formado	
47	Ayudante Operación Planta eléctrica	
48	Mecánico Mantenimiento	
49	Electricista	
50	Tornero	
51	Bobinador Línea Película	
52	Operador Molino	
53	Ayudante Operador Bobinadora	
54	Abastecedor Materia Prima	
55	Empacador Película	
56	Empaquetador Película	
57	Montacargista película	
58	Despachador Película	
59	Jefe Carpintería	
60	Ayudante Metalizado	<b>Supresión</b>
61	Ayudante Operador Termo formado	<b>Supresión</b>
62	Ayudante Termo formadora	<b>Supresión</b>
63	Embalador termo formado	
64	Asistente de Carpintería	<b>Supresión</b>
65	Jefe ventas Termo formado	
66	Asistente de ventas Nacionales	
67	Asistente de ventas Internacionales	
68	Asistente Admin. y ventas Termo.	
69	Vendedor Termo formado	

**CAPITULO IV**  
**ESTRATEGIA DEL PROYECTO**

## 4.1 INTRODUCCIÓN

Es necesario que los sueldos y salarios del personal sean fijados utilizando una base técnica, lo que beneficia en la determinación de las actuales nominas y sirve para proyecciones futuras. Además, las decisiones fundamentadas y la repercusión que genere en los trabajadores y en la empresa será positiva.

La preocupación del trabajo es por el valor monetario que recibe por el trabajo que realiza y la relación que mantiene con el correspondiente de sus compañeros, incluso con los sueldos pagados por empresas que pertenecen al mismo sector productivo. Esta retribución que reciben los trabajadores permite determinar el nivel de vida y la posición económica así como establecer si es suficiente para satisfacer las necesidades básicas.

La determinación subjetiva de los sueldos y salarios genera la disminución en la eficiencia del trabajo y en la autoestima del trabajador, aumenta la rotación del personal. No propicia la armonía, ni la cooperación de los grupos de trabajo.

La gerencia es responsable de considerar estas preocupaciones y a la vez esta condicionada a que los sueldos y salarios guarden relación con los ingresos y egresos de la empresa, para definir un costo total adecuado por el personal que utiliza la empresa.

La determinación inadecuada del sueldo puede darse por una valuación incorrecta del puesto, la falta de cambios o cambios incorrectos en el salario, cuando se asciende, transfiere, o degrada a un empleado.

La administración de Recursos Humanos cuenta con una técnica que es la valuación de puestos, la misma que es la comparación sistemática elaborada con el fin de determinar el valor de un puesto en relación con otro<sup>1</sup>.

La valoración de puestos tiene por objeto:

- Determinar principios y técnicas para un tratamiento imparcial y objetivo de los sueldos y salarios.
- Estudiar en forma sistemática el valor de los puestos y ser la base para la administración racional de sueldos y salarios de la empresa.

---

<sup>1</sup> Dirección del Personal. Peña Baztán Manuel

- La información proporcionada permite controlar con mayor precisión los costos del personal.
- Es la base para la revisión periódica de los sueldos y salarios.
- Apoya los otros aspectos de la administración del personal con una estructura de sueldo y salario que se ajusta a la realidad.

Es importante aclarar que la valoración de puestos no califica el valor de un empleado en el desarrollo de sus funciones, para esto hay un programa de calificación de méritos.

## **4.2 METODOLOGIA**

Se utilizó una combinación de dos métodos de valoración de puestos, que son el de comparación de factores y el de puntos, los dos métodos se caracterizan por ser cuantitativos y analíticos<sup>2</sup>.

Se inicia con la selección de factores comunes a los puestos. Se recomienda que sean el mismo que se escogieron para la clasificación de puestos, posteriormente y considerando que estos factores se presentan en todos los puestos en diferente proporción se define los grados de cada

---

<sup>2</sup> Dirección del Personal. Peña Baztán Manuel

factor, y luego se le da un puntaje a cada grado. La suma de los valores de cada grado, será el valor en puntos del puesto.

La siguiente actividad es calcular el sueldo ponderado del puesto, que se lo obtiene por medio de los siguientes pasos:

1. Separar por grupos a los puestos: Gerencias, Jefaturas y Operativos
2. Dividir la sumatoria de los sueldos básicos de la empresa entre la sumatoria del puntaje de cada puesto. El valor de esta división es el valor monetario del punto.
3. Este valor se multiplica por el puntaje de cada puesto y se obtiene el sueldo ponderado.

### **4.3 SELECCIÓN DE FACTORES PARA LA VALORACIÓN DE PUESTOS**

Los criterios para la selección de los factores para realizar la valoración de los puestos de trabajo de la empresa, tiene como base el resultado obtenido de la clasificación y la naturaleza propia de una empresa industrial.

Por tanto, se han seleccionado los siguientes factores:

### **EDUCACIÓN:**

Es el factor que permite determinar el nivel de educación que requiere un puesto determinado.

### **EXPERIENCIA:**

Este factor se mide por el tiempo que se requiere para obtener ciertas habilidades que se incorporan a la persona con el desempeño del trabajo.

### **RESPONSABILIDAD:**

Representa la obligación que adquieren las personas al desempeñar un determinado puesto de trabajo.

### **SUPERVISIÓN:**

Es el proceso de control que tiene que hacer determinada persona por el cumplimiento de las funciones de un puesto determinado a otras personas que ocupan puestos relacionados y que se someten a este.

## **HABILIDADES:**

Este criterio permite identificar ciertos requisitos que se deben aplicar en el desarrollo del puesto, como son la toma de decisiones, el esfuerzo físico, la precisión y el tipo de memoria.

## **CONDICIONES AMBIENTALES:**

Indica las condiciones en las que se realizan las actividades de un determinado puesto de trabajo.

## **RIESGOS:**

Es la posibilidad de contraer enfermedades profesionales, o estar expuestos a accidentes por el desarrollo de las actividades propias de un puesto de trabajo.

## **4.4 DEFINICION DE FACTORES Y SUBFACTORES**

### **4.4.1 EDUCACIÓN**

Es el factor que determina el nivel de instrucción formal y conocimientos adicionales necesarios para la adecuada realización de las tareas que demanda el puesto de trabajo.

<b>GRADOS</b>	<b>SUBFACTORES</b>
A	Instrucción Primaria
B	Bachiller
C	Egresado o Título de Tecnólogo
D	Título Profesional
E	Post - Grado

#### **4.4.2 EXPERIENCIA**

Es el factor que indica el tiempo necesario de haber desempeñado actividades similares a las del puesto que se está valorando.

<b>GRADOS</b>	<b>SUBFACTORES</b>
A	Un año
B	Dos años
C	Tres años
D	Cuatro años
E	Cinco años

### 4.4.3. RESPONSABILIDADES

Este factor se refiere a la obligación administrativa, financiera y de dirección que se debe asumir al ocupar determinado puesto.

La responsabilidad administrativa es la obligación de cumplir con planes y programas de trabajo para alcanzar los objetivos y metas propuestas por la organización.

GRADO	SUBFACTORES
A	Ante el departamento
B	Ante la organización

La responsabilidad financiera es quien custodia, maneja y administra los bienes económicos o materiales.

GRADO	SUBFACTORES
A	\$400 a \$700
B	De \$700 a \$1000
C	Superiores a \$1000

La dirección es asumir el compromiso de lograr resultados mediante el esfuerzo realizado con los subalternos.

#### 4.4.4 SUPERVISION

Este factor determina la acción de controlar las actividades realizadas por otros puestos, que tienen relación inferior con él puesto que las supervisa.

GRADO	SUBFACTORES
A	Obreros
B	Empleados
C	Jefatura
D	Directivos

#### 4.4.5 HABILIDADES

En este factor se va a analizar las habilidades que se requieren para tomar decisiones en la solución de problemas, el grado de esfuerzo físico que demanda el puesto, el grado de atención y de precisión que se requiere en las tareas realizadas y el tipo de memoria que se precisa en el puesto.

GRADO	SUBFACTORES
A B	Normales Difíciles

El subfactor normal, representa los problemas que requieren de cierto esfuerzo para su solución, y cuyo resultado no tiene gran influencia en la organización.

El subfactor difícil indica las decisiones trascendentales para la organización.

**Atención:**

GRADO	SUBFACTORES
A B	Normal Intensa

El subfactor normal indica que para la realización adecuada del trabajo se requiere que quien lo haga tenga una atención normal.

El subfactor intenso indica que para la realización adecuada del trabajo se requiere que quien lo haga tenga una atención permanente y sin distracción.

**Esfuerzo físico:**

<b>GRADO</b>	<b>SUBFACTORES</b>
A B	Mental Físico

El subfactor mental indica que la característica de esfuerzo predominante del puesto es el esfuerzo mental y el subfactor físico indica que predomina este sobre el mental.

**Precisión:**

<b>GRADO</b>	<b>SUBFACTORES</b>
A B	Normal Intensa

El subfactor normal representa que los resultados del trabajo pueden estar dentro de un rango de error aceptable, mientras que el intenso representa que los resultados de los trabajos que genere un puesto no deben tener ninguna posibilidad de error.

### **Memoria:**

<b>GRADO</b>	<b>SUBFACTORES</b>
A B	Escrita Visual

El subfactor memoria escrita, representa a cualquier tipo de información que se proporcione o se emplee para el desarrollo del trabajo, se encuentra en forma escrita; mientras que la visual significa que no se tiene ningún soporte escrito.

### **4.4.6.CONDICIONES AMBIENTALES**

Este factor muestra el grado en el que se realiza el trabajo en condiciones que son menos favorables. Ejemplo: calor, frío, ruido, suciedad, exposición a químicos, exposición a la intemperie, entre otras.

<b>GRADO</b>	<b>SUBFACTORES</b>
A B	Normales Malas

El subfactor normal representa que las condiciones que envuelven al puesto de trabajo son las que se pueden esperar para la realización del mismo, mientras que la mala indica que el trabajo se va a desarrollar en condiciones adversas.

#### **4.4.7 RIESGOS**

Este factor indica el grado de posibilidad que se tiene para contraer enfermedades profesionales, sufrir lesiones o accidentes.

<b>GRADO</b>	<b>SUBFACTORES</b>
A B	Normal Elevados

El subfactor normal indica, que la posibilidad de un accidente es normal mientras que el subfactor elevado representa una mayor posibilidad de accidente.

#### 4.5 PONDERACIÓN DE FACTORES Y SUBFACTORES

FACTOR	PUNTAJE	GRADOS	PONDERACION	
Educación	300	A	20	
		B	30	
		C	50	
		D	80	
		E	120	
Experiencia (valor acumulativo)	150	A	30	
		B	30	
		C	30	
		D	30	
		E	30	
<b>RESPONSABILIDAD</b>	200			
Administrativa		A	10	
		B	40	
Financiera		A	10	
		B	30	
		C	60	
Dirección		A	5	
		B	10	
		C	15	
		D	20	
Supervisión		50	A	5
			B	10
			C	15
			D	20

<b>FACTOR</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>GRADOS</b>	<b>PONDERACION</b>
<u>HABILIDADES</u>	150		
Decisión		A	10
		B	30
Atención		A	5
		B	10
Esfuerzo		A	15
		B	25
Precisión		A	10
		B	30
Memoria		A	5
		B	10
Riesgos	75		
		A	25
		B	50
Condiciones Ambientales	75		
		A	25
		B	50

## **4.6 MATRIZ DE VALORACIÓN**



Valoración del Puesto de: ASESOR GENERAL

PTJ	EDUCACION					EXPERIENCIA					RESPONSABILIDAD								SUPERVISION				HABILIDADES										RIES		CON. AMB		TOTAL	
											ADMINIS.		FINANCIERA			DIRECCION							DECISION		ATENCIO		ESFUERZ		PRECISI		MEMORI							
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	A	B	C	A	B	C	D	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B							
200																																						0
190																																						0
180																																						0
170																																						0
160																																						0
150										150																												150
140																																						0
130																																						0
120																																						0
110																																						0
100																																						0
90																																						0
80				80																																		80
70																																						0
60														60																								60
50																																						0
40													40																									40
35																																						0
30																																						0
25																																						60
20																																						0
15																																						15
10																																						20
5																																						5
0																																						0
TOTAL				80						150				40																								480
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	A	B	C	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B			



Valoración del Puesto de: GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

PTJ	EDUCACION					EXPERIENCIA					RESPONSABILIDAD						SUPERVISION				HABILIDADES						RIES		CON. AMB		TOTAL						
											ADMINIS.		FINANCIERA			DIRECCION					DECISION		ATENCIO		ESFUERZ							PRECISI		MEMORI			
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	A	B	C	A	B	C	D	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A		B	A	B			
200																																			0		
190																																			0		
180																																			0		
170																																			0		
160																																			0		
150										150																									150		
140																																			0		
130																																			0		
120																																			0		
110																																			0		
100																																			0		
90																																			0		
80				80																															80		
70																																			0		
60																																			0		
50																																			0		
40																																			40		
35																																			0		
30																																			90		
25																																			50		
20																																			0		
15																																			15		
10																																			40		
5																																			5		
0																																			0		
<b>TOTAL</b>				80						150																									470		
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	A	B	C	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B

Valoración del Puesto de: **ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO JEFE**

PTJ	EDUCACION					EXPERIENCIA					RESPONSABILIDAD						SUPERVISION				HABILIDADES						RIES		CON. AMB		TOTAL				
											ADMINIS.		FINANCIERA		DIRECCION						DECISION		ATENCIO		ESFUERZ							PRECISI		MEMORI	
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	A	B	C	A	B	C	D	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B						
200																																			0
190																																			0
180																																			0
170																																			0
160																																			0
150																																			0
140																																			0
130																																			0
120										120																									120
110																																			0
100																																			0
90																																			0
80				80																															80
70																																			0
60														60																					60
50																																			0
40													40																						40
35																																			0
30																																	30		30
25																																25	25		50
20																																			0
15																																	15		15
10																10																10			50
5																																	5		5
0																																			0
<b>TOTAL</b>				80									40		60	10																			450
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	A	B	C	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B



Valoración del Puesto de: ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO 1

PTJ	EDUCACION					EXPERIENCIA					RESPONSABILIDAD						SUPERVISION				HABILIDADES										RIES		CON. AMB		TOTAL									
											ADMINIS.		FINANCIERA			DIRECCION					DECISION		ATENCIO		ESFUERZ		PRECISI		MEMORI															
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	A	B	C	A	B	C	D	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B													
200																																						0						
190																																						0						
180																																						0						
170																																						0						
160																																						0						
150																																						0						
140																																						0						
130																																						0						
120																																						0						
110																																						0						
100																																						0						
90																																						0						
80																																						0						
70																																						0						
60										60																												60						
50			50																																			50						
40																																						0						
35																																						0						
30														30																					30			60						
25																																				25	25	50						
20																																						0						
15																																				15		15						
10												10																							10		60							
5																																				5		5						
0																																						0						
TOTAL			50							60				10																					10	10	15	30	5	10	25	25		300
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	A	B	C	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	

**Valoración del Puesto de: ASISTENTE ADMINISTRATIVO 2**

PTJ	EDUCACION					EXPERIENCIA					RESPONSABILIDAD								SUPERVISION				HABILIDADES										RIES			CON. AMB		TOTAL	
											ADMINIS.		FINANCIERA			DIRECCION							DECISION		ATENCIO		ESFUERZ		PRECISI		MEMORI								
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	A	B	C	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B		
200																																						0	
190																																						0	
180																																						0	
170																																						0	
160																																						0	
150																																						0	
140																																						0	
130																																						0	
120																																						0	
110																																						0	
100																																						0	
90																																						0	
80																																						0	
70																																						0	
60										60																												60	
50																																						0	
40																																						0	
35																																						0	
30		30																																				60	
25																																						50	
20																																						0	
15																																						15	
10																																						50	
5																																						5	
0																																						0	
<b>TOTAL</b>		30								60																												240	
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	A	B	C	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B

**Valoración del Puesto de: ASISTENTE ADMINISTRATIVO 1**

PTJ	EDUCACION					EXPERIENCIA					RESPONSABILIDAD								SUPERVISION				HABILIDADES										RIES		CON. AMB		TOTAL				
											ADMINIS.		FINANCIERA			DIRECCION							DECISION		ATENCIO		ESFUERZ		PRECISI		MEMORI										
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	A	B	C	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B						
200																																						0			
190																																						0			
180																																						0			
170																																						0			
160																																						0			
150																																						0			
140																																						0			
130																																						0			
120																																						0			
110																																						0			
100																																						0			
90																																						0			
80																																						0			
70																																						0			
60										60																												60			
50																																						0			
40																																						0			
35																																						0			
30		30																																				30			
25																																				25	25	50			
20																																						0			
15																																				15	15	15			
10												10		10																						10	10	40			
5																																				5	5	5			
0																																						0			
<b>TOTAL</b>		30								60		10		10																					5	15	10	10	25	25	200
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	A	B	C	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B









Valoración del Puesto de: GERENTE TECNICO DE MANUFACTURA

PTJ	EDUCACION					EXPERIENCIA					RESPONSABILIDAD								SUPERVISION				HABILIDADES										RIES		CON. AMB		TOTAL		
											ADMINIS.		FINANCIERA			DIRECCION							DECISION		ATENCIO		ESFUERZ		PRECISI		MEMORI								
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	A	B	C	A	B	C	D	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B								
200																																				0			
190																																				0			
180																																				0			
170																																				0			
160																																				0			
150										150																										150			
140																																				0			
130																																				0			
120																																				0			
110																																				0			
100																																				0			
90																																				0			
80				80																																80			
70																																				0			
60														60																						60			
50																																				0			
40													40																							50	90		
35																																				0			
30																					30															60			
25																																				25	25		
20																																				0			
15																15																				45			
10																																				20			
5																																				5			
0																																				0			
TOTAL				80						150		40		60		15				15		30		10	15		30	5	10	25			50	535					
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	A	B	C	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B



Valoración del Puesto de: ESPECIALISTA PRODUCCION 1

PTJ	EDUCACION					EXPERIENCIA					RESPONSABILIDAD								SUPERVISION				HABILIDADES										RIES			CON. AMB		TOTAL
											ADMINIS.			FINANCIERA			DIRECCION						DECISION		ATENCIO		ESFUERZ		PRECISI		MEMORI							
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	A	B	C	A	B	C	D	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B					
200																																					0	
190																																					0	
180																																					0	
170																																					0	
160																																					0	
150																																					0	
140																																					0	
130																																					0	
120																																					0	
110																																					0	
100																																					0	
90										90																											90	
80																																					0	
70																																					0	
60																																					0	
50			50																																		50	
40																																					50	
35																																					0	
30														30																							60	
25																																					25	
20																																					0	
15																15																					45	
10																																					40	
5																																					5	
0																																					0	
TOTAL			50							90						10																					365	
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	A	B	C	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B			















Valoración del Puesto de: ESPECIALISTA COMERCIAL 2

	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	A	B	C	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B					
200																																				0						
190																																				0						
180																																				0						
170																																				0						
160																																				0						
150																																				0						
140																																				0						
130																																				0						
120																																				0						
110																																				0						
100																																				0						
90										90																										90						
80																																				0						
70																																				0						
60																																				0						
50			50																																	50						
40																																				0						
35																																				0						
30														30																						60						
25																																				50						
20																																				0						
15																																				15						
10											10					10						10														60						
5																																				5						
0																																				0						
TOTAL			50					90			10			30		10					10			10			10	15				30	5	10	25	25	330					
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	A	B	C	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	



#### 4.7 TABLA DE VALORACIÓN DE PUESTOS

<b><u>PUESTOS</u></b>	<b>VALOR EN PUNTOS</b>
<b>SERIE: GERENCIA</b> Gerencia General Gerencia Administrativa - Financiera Gerente de Recursos Humanos	560 510 470
<b>SERIE: ASESOR</b> Asesor Legal	480
<b>SERIE: ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO</b> Especialista Administrativo Jefe Especialista Administrativo 2 Especialista Administrativo 1	450 340 300
<b>SERIE: ASISTENTE ADMINISTRATIVO</b> Asistente Administrativo 2 Asistente Administrativo 1	240 200
<b>SERIE: AUXILIAR ADMINISTRATIVO</b> Auxiliar Administrativo 3 Auxiliar Administrativo 2 Auxiliar Administrativo 1	185 155 115

<b>SERIE: DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN</b> Gerente de Planta Gerente Técnico de Manufactura	535 535
<b>SERIE: ESPECIALISTA PRODUCCIÓN</b> Especialista de Producción Jefe Especialista de Producción 2 Especialista de Producción 1	475 365 320
<b>SERIE: TECNICO DE PRODUCCIÓN</b> Técnico de Producción 2 Técnico de Producción 1	305 290
<b>SERIE: OPERADOR DE PRODUCCIÓN</b> Operador de Producción 3 Operador de Producción 2 Operador de Producción 1 Operador de Producción Ayudante	265 240 230 170
<b>SERIE: ESPECIALSTA COMERCIAL</b> Especialista Comercial Jefe Especialista Comercial 2 Especialista Comercial 1	420 330 280

**CAPITULO V**  
**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y**  
**DESARROLLO DEL PERSONAL**

## **5.1 OBJETIVOS**

- Ofrecer a cada empleado la oportunidad de conocer la evaluación que su jefe inmediato y la empresa hacen de la calidad de su trabajo.
- Identificar las deficiencias y oportunidades de desarrollo del empleado con el objeto que pueda cumplir cabalmente e inclusive exceda las expectativas que la empresa espera de su trabajo.
- Remunerar al empleado de acuerdo a la proyección e importancia de su puesto y desempeño en el mismo.

## **5.2 CALIFICACIÓN DE DESEMPEÑO**

### **1. Constantemente excede expectativas (4 PUNTOS)**

- El desempeño constantemente sobrepasa las expectativas o estándares establecidos
- Su trabajo es de la más alta calidad
- Altamente responsable
- Requiere poca o ninguna supervisión

2. Frecuentemente excede expectativas (3 PUNTOS)

- El desempeño frecuentemente excede las expectativas o estándares
- Su trabajo es de buena calidad
- Muy responsable
- Requiere supervisión mínima

3. Cumple expectativas cabalmente (2 PUNTOS)

- Realiza todas las labores de una manera competente y constantemente cumple con las expectativas de su posición
- Tiene un tiempo de respuesta normal para su trabajo
- Requiere de un tiempo y atención normales de supervisión

4. Necesita Mejorar (1 PUNTO)

- Cumple con algunas expectativas de su puesto
- Requiere mejorar en la calidad y/o cantidad de su trabajo
- Requiere atención adicional del supervisor

## 5. Insatisfactorio (0 PUNTOS)

- Desempeño no aceptable
- Se puede optar por una separación o por una reasignación bajo circunstancias apropiadas
- Requiere de excesiva atención del supervisor

### **5.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

- Se realizará una evaluación trimestralmente
- No se aceptara evaluaciones de insatisfactorio en más de un periodo por un año calendario
- El promedio anual se tomará en cuenta para la revisión anual del salario
- El resultado de cada periodo se considerará individualmente, en casos de revisiones de salario especiales más frecuentes

### **5.4 RANGO SALARIAL DEL PUESTO**

- Individual y confidencial para cada puesto

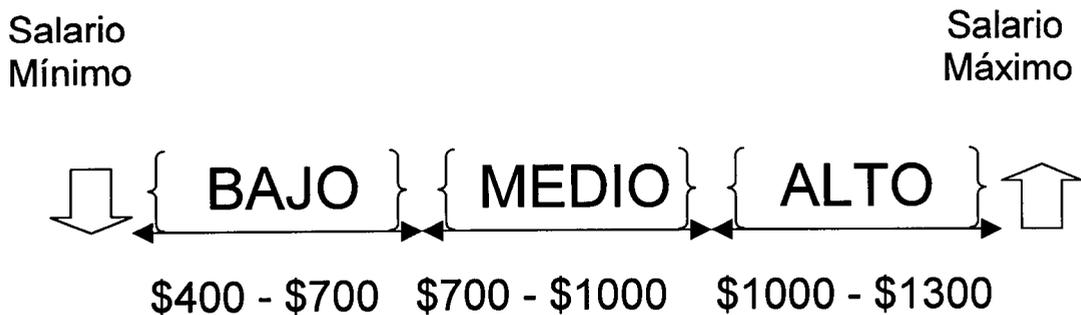
- Se refiere al Salario Promedio mensual incluyendo todas las prestaciones de ley

**Salario Mínimo:** Salario que la empresa pagaría para la incorporación de una persona nueva a la empresa, con la preparación, habilidad y experiencia necesaria para cumplir con la descripción del puesto.

**Salario Máximo:** Salario que la empresa está dispuesta a pagar a una persona que cumpla con las expectativas del puesto plenamente desarrollado.

## 5.5 UBICACIÓN DEL SALARIO DEL EMPLEADO EN EL RANGO

- Tres niveles del mismo tamaño



- El salario del empleado puede estar dentro de alguno de estos tres niveles o excepcionalmente fuera del rango

### 5.5.1 SUELDOS BÁSICOS VALORADOS

<u>PUESTO</u>	VALOR EN PUNTOS	SUELDO BASICO EMPRESA	SUELDO BASICO VALORADO
Gerente General	560	\$1400	\$161
Gerente Técnico de Manufactura	535	\$1200	\$140
Gerente de Planta	535	\$1200	\$140
Gerente Administrativo Financiero	510	\$1000	\$120
Asesor Legal	480	\$900	\$105
Gerente de Recursos Humanos	470	\$900	\$105
<b>TOTAL</b>		<b>\$6600</b>	<b>\$771</b>

Luego del estudio realizado, se obtuvo un margen de utilidad significativo como para aumentar el sueldo a cada uno de sus empleados, este aumento se lo realizo de acuerdo al porcentaje de la valoración de su puesto.

**Gerente General (560 Pts.) =  $\$1400 \times 15\% = \$1610$**

**Gerente Técnico de Manufactura (535 Pts.) =  $\$1200 \times 16.7\% = \$1400$**

**Gerente de Planta (535 Pts.) =  $\$1200 \times 16.7\% = \$1400$**

**Gerente Administrativo Financiero (510 Pts.) =  $\$1000 \times 20\% = \$1200$**

**Asesor Legal (480 Pts.) =  $\$900 \times 16.7\% = \$1050$**

**Gerente de Recursos Humanos (470 Pts.) =  $\$900 \times 16.7\% = \$1050$**

**Especialista Producción Jefe (475 Pts.) =  $\$900 \times 16.7\% = \$1050$**

**Especialista Administrativo Jefe (450 Pts.) =  $\$800 \times 18.8\% = \$950$**

**Especialista Comercial Jefe (420 Pts.) =  $\$700 \times 18.5\% = \$830$**

**Especialista Producción 2 (365 Pts.) =  $\$650 \times 15.4\% = \$750$**

**Especialista Administrativo 2 (340 Pts.) =  $\$600 \times 16.7\% = \$700$**

**Especialista Comercial 2 (330 Pts.) =  $\$600 \times 16.7\% = \$700$**

- **Especialista Producción 1 (320 Pts.) = SUPRESION**

**Técnico de Producción 2 (305 Pts.) =  $\$550 \times 18.2\% = \$650$**

- **Especialista Administrativo 1 (300 Pts.) = SUPRESION**

- **Técnico de Producción 1 (290 Pts.) = SUPRESION**

- **Especialista Comercial 1 (280 Pts.) = SUPRESION**

**Asistente Administrativo 2 (240 Pts.) =  $\$450 \times 15.6\% = \$520$**

- **Asistente Administrativo 1 (200 Pts.) = SUPRESION**

- **Operador Producción 3 (265 Pts.) = SUPRESION**

- **Operador Producción 2 (240 Pts.) = SUPRESION**

**Operador Producción 1 (230 Pts.) =  $\$450 \times 15.6\% = \$520$**

- **Auxiliar Administrativo 3 (185 Pts.) = SUPRESION**

- **Ayudante Operador (170 Pts.) = SUPRESION**

- **Auxiliar Administrativo 2 (155 Pts.) = SUPRESION**

**Auxiliar Administrativo 1 (115 Pts.) =  $\$350 \times 17\% = 410$**

Para poder obtener un resultado en porcentaje del incremento de sueldos y salarios para cada uno de los puestos utilizarán la siguiente formula:

$$\text{PUESTO} = \frac{\text{SUELDO BASICO VALORADO} - \text{SUELDO BASICO EMPRESA} * 100}{\text{SUELDO BASICO VALORADO}}$$

$$\text{Gerente General (560 Pts.)} = \$1610 - \$1400 / \$1610 * 100 = 13.04\%$$

$$\text{Gerente Técnico de Manufactura (535 Pts.)} = \$1400 - \$1200 / \$1400 * 100 = 14.29\%$$

$$\text{Gerente de Planta (535 Pts.)} = \$1400 - \$1200 / \$1400 * 100 = 14.29\%$$

$$\text{Gerente Administrativo Financiero (510 Pts.)} = \$1200 - \$1000 / \$1200 * 100 = 16.67\%$$

$$\text{Asesor Legal (480 Pts.)} = \$1050 - \$900 / \$1050 * 100 = 14.29\%$$

$$\text{Gerente de Recursos Humanos (470 Pts.)} = \$1050 - \$900 / \$1050 * 100 = 14.29\%$$

<u>PUESTO</u>	VALOR EN PUNTOS	SUELDO BASICO EMPRESA	SUELDO BASICO VALORADO
Especialista Producción Jefe	475	\$900	\$1050
Especialista Administrativo Jefe	450	\$800	\$950
Especialista Comercial Jefe	420	\$700	\$830
Especialista Producción 2	365	\$650	\$750
Especialista Administrativo 2	340	\$600	\$700
Especialista Comercial 2	330	\$600	\$700
<b>Especialista Producción 1</b>	<b>320</b>	<b>\$600</b>	<b>SUPRESIÓN</b>
Técnico de Producción 2	305	\$550	\$650
<b>Especialista Administrativo 1</b>	<b>300</b>	<b>\$550</b>	<b>SUPRESIÓN</b>
<b>Técnico de Producción 1</b>	<b>290</b>	<b>\$500</b>	<b>SUPRESIÓN</b>
<b>Especialista Comercial 1</b>	<b>280</b>	<b>\$500</b>	<b>SUPRESIÓN</b>
Asistente Administrativo 2	240	\$450	\$520
<b>Asistente Administrativo 1</b>	<b>200</b>	<b>\$450</b>	<b>SUPRESIÓN</b>
<b>TOTAL</b>		<b>\$7850</b>	<b>\$6150</b>

**Especialista Producción Jefe (475 Pts.) = \$1050 - \$900 / \$1050 \* 100 = 14.29%**

**Especialista Administrativo Jefe (450 Pts.) = \$950 - \$800 / \$950 \* 100 = 15.79%**

**Especialista Comercial Jefe (420 Pts.) = \$830 - \$700 / \$830 \* 100 = 15.66%**

**Especialista Producción 2 (365 Pts.) = \$750 - \$650 / \$750 \* 100 = 13.33%**

**Especialista Administrativo 2 (340 Pts.) = \$700 - \$600 / \$700 \* 100 = 14.29%**

**Especialista Comercial 2 (330 Pts.) = \$700 - \$600 / \$700 \* 100 = 14.29%**

- **Especialista Producción 1 (320 Pts.) = \$700 - \$600 / \$700 \* 100 = 14.29%**

**Técnico de Producción 2 (305 Pts.) = \$650 - \$550 / \$650 \* 100 = 15.38%**

- **Especialista Administrativo 1 (300 Pts.) = \$650 - \$550 / \$650 \* 100 = 15.38%**

- **Técnico de Producción 1 (290 Pts.) = \$575 - \$500 / \$575 \* 100 = 13.04%**

- **Especialista Comercial 1 (280 Pts.) = \$575 - \$500 / \$575 \* 100 = 13.04%**

**Asistente Administrativo 2 (240 Pts.) = \$520 - \$450 / \$520 \* 100 = 13.46%**

- **Asistente Administrativo 1 (200 Pts.) = \$520 - \$450 / \$520 \* 100 = 13.46%**

<u>PUESTO</u>	VALOR EN PUNTOS	SUELDO BÁSICO EMPRESA	SUELDO BÁSICO VALORADO
<b>Operador Producción 3</b>	<b>265</b>	<b>\$450</b>	<b>SUPRESIÓN</b>
<b>Operador Producción 2</b>	<b>240</b>	<b>\$450</b>	<b>SUPRESIÓN</b>
Operador Producción 1	230	\$450	\$520
<b>Auxiliar Administrativo 3</b>	<b>185</b>	<b>\$400</b>	<b>SUPRESIÓN</b>
<b>Ayudante Operador</b>	<b>170</b>	<b>\$400</b>	<b>SUPRESIÓN</b>
<b>Auxiliar Administrativo 2</b>	<b>155</b>	<b>\$350</b>	<b>SUPRESIÓN</b>
Auxiliar Administrativo 1	115	\$350	\$410
<b>TOTAL</b>		<b>\$2850</b>	<b>\$930</b>

- **Operador Producción 3 (265 Pts.)** =  $\$520 - \$450 / \$520 * 100 = 13.46\%$
- **Operador Producción 2 (240 Pts.)** =  $\$520 - \$450 / \$520 * 100 = 13.46\%$

**Operador Producción 1 (230 Pts.)** =  $\$520 - \$450 / \$520 * 100 = 13.46\%$

- **Auxiliar Administrativo 3 (185 Pts.)** =  $\$470 - \$400 / \$470 * 100 = 14.89\%$
- **Ayudante Operador (170 Pts.)** =  $\$470 - \$400 / \$470 * 100 = 14.89\%$
- **Auxiliar Administrativo 2 (155 Pts.)** =  $\$410 - \$350 / \$410 * 100 = 14.63\%$

**Auxiliar Administrativo 1 (115 Pts.)** =  $\$410 - \$350 / \$410 * 100 = 14.63\%$

## 5.6 ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO

El análisis COSTO-BENEFICIO nos permite ver que la empresa estaba realizando pagos fijos mensuales de \$17.300 por sueldos y salarios, los cuales se reduce a \$14.790, obteniendo un ahorro de \$2.510 mensuales.

Después de la adquisición de la nueva maquinaria aumentó tres veces su capacidad productiva inicial es precisamente por esto que se requirió reestructurar el departamento de Recursos Humanos, con el objeto de hacer frente a este reto con mayor eficacia y productividad. La nueva máquina costó \$60.240 la cual pagaremos en cuotas mensuales de \$2.510 en un plazo de 2 años. La máquina se podrá cancelar entonces con el beneficio mensual de \$2.510 obtenido con la supresión de puestos

qué este estudio ha considerado necesario. En consecuencia, la máquina se pagará en solo 2 años.

Después de los 2 años de haber cancelado la deuda, la nueva máquina pasará a ser un activo propiedad de la empresa y tendrá una vida útil de 10 años.

Este beneficio permitirá además que las entregas sean más eficaces y rápidas, con la adquisición de la nueva máquina tenemos la seguridad de que el plástico sea empaquetado en 24 horas y no en 48 horas con se demora manualmente, dándonos un ahorro en espacio; ya que las entregas son oportunas e inmediatas.

El cliente tendrá mayor satisfacción con el producto ya que al ser empaquetado mecánicamente se tiene la seguridad que el tendido plástico no tendrá ninguna falla.

**CAPITULO VI**  
**CONCLUSIONES Y**  
**RECOMENDACIONES**

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 CONCLUSIONES:

En toda organización, el recurso humano constituye el elemento que dinamiza y garantiza la razón de reestructuración de la misma, es el único recurso que puede razonar, por tanto, debe ser el generador de las acciones propias de la organización. Por lo cual, el manejo adecuado del personal en la empresa es una necesidad primordial cuya satisfacción permite alcanzar el desarrollo y éxito en un mundo altamente competitivo.

BOPP del Ecuador, es una organización que tiene por meta mejorar la producción y comercialización de artículos plásticos en el largo plazo, ofreciendo las mejores condiciones de calidad. Después de la adquisición de la nueva maquinaria aumento tres veces su capacidad productiva inicial, es precisamente por esto que obliga a reestructurar el departamento de Recursos Humanos, con el objeto de hacer frente a este reto con mayor eficacia y productividad. Siendo este recurso el principal factor de la organización, es obvio que constituye el principal valor agregado de la empresa, y es así como se declara en la misión y metas de la misma.

Consecuentemente con lo anterior, la reestructuración de la Unidad de Recursos Humanos tiene por objeto disponer de la administración técnica del personal mediante la aplicación de sistemas y procedimientos acordes con la realidad de la empresa. Será esta unidad, la encargada de planificar, organizar, coordinar, ejecutar, distribuir, y controlar los programas sobre el recurso humano para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Su acción debe ser previamente discutida y luego aprobada por la Gerencia General.

Conviene destacar que las denominaciones dadas a los puestos de trabajo en la clasificación presentada, son de uso obligatorio para toda acción administrativa en la que intervenga, tal como: Elaboración de Presupuestos, Contratos, Aprobación de Ascensos, entre otros. Sin embargo, para efecto de las relaciones que mantiene el titular del puesto con los clientes internos y externos, se debe seguir utilizando el mismo nombre o adoptar el que más se aproxime al medio de la organización.

Se pretende que la reclasificación de puestos en BOPP del Ecuador sea el fundamento para:

- Establecer en forma clara los objetivos, responsabilidades y requisitos de cada puesto

- Evitar la duplicación de funciones y la falta de responsabilidades por desconocimiento de las obligaciones que se deben cumplir para el desempeño adecuado del trabajo.
- Permitir una administración técnica del personal de la empresa
- Desarrollar los demás subsistemas de la administración de Recursos Humanos

Además conviene indicar que los resultados obtenidos del proceso de valoración se refieren únicamente a los puestos como resultantes de la clasificación y en ningún momento se refiere a la valoración de la persona que está realizando las actividades correspondientes al cargo.

En términos generales, se puede decir que los sueldos valorados tienen una relación con los sueldos básicos de la empresa, luego del estudio realizado podemos aclarar que en cada uno de los puestos obtuvo un beneficio. Por lo mismo, es necesario que los sueldos o salarios sean fijados sobre una base técnica, puesto que indudablemente beneficia tener un soporte fundamentado para que la repercusión que genere en los trabajadores y en la empresa sea positiva, como es de esperarse.

Con la determinación de los sueldos y salarios se genera un aumento en el pago mensual que recibe cada uno de los trabajadores en la empresa BOPP del Ecuador.

Con el estudio realizado la autoestima del trabajador será mayor, al igual que dentro de la organización habrá un ambiente de armonía y un aumento de la cooperación de trabajo en grupo, entre otras de sus consecuencias.

Además luego de la compra de la nueva máquina, el estudio de reestructuración del Departamento de Recursos Humanos, se vio obligado en suprimir 10 trabajadores, quienes se encontraban mal ubicados, ya que la nueva máquina suplió sus funciones.

Normalmente se tenía un gasto mensual por sueldos y salarios de \$17.300, ahora con ésta supresión, el gasto descende a \$14.790 mensuales, obteniendo un beneficio en sueldos y salarios de \$2.510 mensuales.

## **6.2 RECOMENDACIONES:**

Las recomendaciones finales se resumen en los siguientes puntos:

- Reestructuración del Departamento de Recursos Humanos, para que sea la encargada de administrar al personal de la empresa, y sea la responsable de emprender en programas adecuados para cumplir su finalidad.
- Analizar y discutir la aplicación del presente sistema básico de la administración del personal, esto es el de la clasificación y valoración de puestos, que pretende ser un aporte para continuar generando la motivación y el compromiso de la empresa con sus trabajadores.
- Difundir en los trabajadores la información sobre la razón de su puesto, las obligaciones que debe cumplir y finalmente lo que se espera obtener como resultado del trabajo realizado ya que esto puede provocar beneficios o pérdidas, tal como se ha demostrado en el presente trabajo académico.
- Actualizar el manual de clasificación y valoración de puestos, cada vez que se cree o se suprima un puesto de trabajo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Administración de los Recursos Humanos. Bohlander George.
- Administración de los Recursos Humanos. Fernando Arias Galicia.  
México
- Administración de los Recursos Humanos. Sherman Arturh.
- Dirección del Personal. Peña Baztán Manuel
- Evaluación de Tareas. Maristany Jaime. Norma
- Administración de las Organizaciones desde un punto de vista de sistemas y Recursos Humanos. Hicks Gerber.

## **ANEXOS**

### **ENCUESTA DE ANÁLISIS OCUPACIONAL**

El formulario que se ha entregado, es un instrumento técnico de análisis funcional, cuyo propósito, es recopilar información objetiva, honesta y real en cuanto a las características intrínsecas y extrínsecas del puesto que usted desempeña. Es necesario que responda con total veracidad y exactitud a cada pregunta. Recuerde, el objetivo final solo se logrará si sus respuestas son completas.

LA INFORMACIÓN QUE SE RECOLECTA SIRVE PARA LA CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE LOS PUESTOS Y NO ES UN MECANISMO PARA INCREMENTAR O REDUCIR LOS SUELDOS O SALARIOS

#### **1 DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

- 1.1 CODIFICACIÓN DEL PUESTO.....
- 1.2 DENOMINACIÓN DEL PUESTO.....
- 1.3 UNIDAD ADMINISTRATIVA.....
- 1.4 LOCALIZACIÓN FÍSICA DEL PUESTO.....
- 1.5 JORNADA DEL TRABAJO DE.....A.....
- 1.6 ELABORAR EL ORGANIGRAMA QUE MUESTRE LA POSICIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

- 1.7 NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO.....
- 1.8 PUESTO QUE OCUPA EL JEFE INMEDIATO.....

**2. NATURALEZA DEL PUESTO**

2.1 DEFINA PARA QUE EXISTE EL PUESTO QUE OCUPA EN LA ORGANIZACIÓN DE ACUERDO AL PROCESO ADMINISTRATIVO

PLANIFICACIÓN ----	PROGRAMACIÓN ---	ORGANIZACIÓN ---
DIRECCIÓN ---	COORDINACIÓN ---	SUPERVISIÓN ---
CONTROL ---	EJECUCIÓN ---	

2.2 ORDENE SEGÚN SU IMPORTANCIA LAS TAREAS QUE REALIZA EN SU PUESTO DE TRABAJO, SEGÚN LA SIGUIENTE CLASIFICACIÓN:

NORMALMENTE

.....

.....

.....

PERIÓDICAMENTE

.....

.....

.....

OCASIONALMENTE

.....

.....

.....

### **3. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO**

Conjunto de factores y cualidades propias del puesto que sirve para diferenciarlo de otro.

#### **3.1 FACTORES RESPONSABILIDAD**

##### **3.1.1 RESPONSABILIDAD ADMINISTRATIVA**

Indique las consecuencias que se derivarían por el cumplimiento o error en las tareas asignadas al puesto

- Puede afectar la marcha del departamento
- Puede afectar la marcha de la dirección
- Puede afectar la marcha de la organización

##### **3.1.1.1 INDIQUE LA FRECUENCIA EN QUE ESTOS HECHOS PUEDEN OCURRIR**

- Diario
- Semanal
- Mensual

##### **3.1.2 RESPONSABILIDAD ECONÓMICA**

Indique las consecuencias que se derivaran por los daños que pueden ocasionar en los bienes y/o valores confiados a su custodia y para el

cumplimiento de sus tareas, debido al error o actuado con distracción no intencionadas

--- Perjuicio de \$400 hasta \$700

--- Perjuicio de \$700 hasta \$1000

--- Perjuicio de \$1000 hasta \$1300

**3.1.2.1 INDIQUE LA FRECUENCIA EN QUE ESTOS HECHOS PUEDEN OCURRIR**

--- Diario

--- Semanal

--- Mensual

**3.1.3 RESPONSABILIDAD EN LA DIRECCIÓN DE PERSONAS**

**DIRECTA**

**INDIRECTA**

--- TOTAL

--- TOTAL

--- DIRECTIVOS

--- DIRECTIVOS

--- JEFATURAS

--- JEFATURAS

--- EMPLEADOS

--- EMPLEADOS

--- OTROS

--- OTROS

**3.1.3.1 INDIQUE LA FRECUENCIA EN QUE ESTOS HECHOS PUEDEN OCURRIR**

--- Diario

--- Semanal

--- Mensual

### 3.1.4 FACTOR SUPERVISIÓN

Es el nivel de control que se origina por la naturaleza del puesto

#### 3.1.4.1 SUPERVISIÓN ACTIVA

Es aquella que se ejerce sobre una persona o grupo de personas.

Según su criterio, cual es el tipo de supervisión que debe ejercer al puesto.

Señale el casillero que corresponde.

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Supervisión Directa    | <input type="checkbox"/> Supervisión General   |
| <input type="checkbox"/> Supervisión Minuciosa  | <input type="checkbox"/> Supervisión Indirecta |
| <input type="checkbox"/> Supervisión Estrecha   | <input type="checkbox"/> Supervisión Ocasional |
| <input type="checkbox"/> Supervisión Inmediata  | <input type="checkbox"/> Supervisión Parcial   |
| <input type="checkbox"/> Supervisión Especifica | <input type="checkbox"/> Supervisión Total     |

#### 3.1.4.2 INDIQUE LA FRECUENCIA CON LA QUE SE EJERCER SUPERVISIÓN AL PUESTO

- |                                 |                                  |                                  |
|---------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Diario | <input type="checkbox"/> Semanal | <input type="checkbox"/> Mensual |
|---------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|

#### 3.1.4.3 INDIQUE EL MÉTODO DE SUPERVISIÓN A UTILIZARSE

- |                                  |
|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Visual  |
| <input type="checkbox"/> Escrita |

--- Visual y Escrita

--- Reuniones de trabajo

### 3.1.5 SUPERVISIÓN PASIVA

Es aquella que se recibe por parte de un supervisor inmediato

#### 3.1.5.1 INDIQUE LA FRECUENCIA CON LA QUE SE EJERCER SUPERVISIÓN AL PUESTO

--- Diario

--- Semanal

--- Mensual

#### 3.1.5.2 CUAL ES LA PERSONA QUE ASIGNA EL TRABAJO

--- Por parte de jefe inmediato

--- Por parte de otras personas

#### 3.1.5.3 PARA EL DESEMPEÑO DE LAS ASIGNADAS AL PUESTO, SE REQUIERE DE INSTRUCCIONES POR PARTE DE LA JEFATURA. CUAL ES LA FRECUENCIA CON LA QUE SE ENTREGAN INSTRUCCIONES?

--- Constantemente

--- Ocasionalmente

--- No se requiere

--- Nunca

#### 3.1.5.4 CUAL ES LA FORMA EN QUE SE IMPARTEN INSTRUCCIONES

- Por escrito-sencillo
- Por escrito-complejo
- Verbales-sencillos
- Verbales-complejas

#### 3.1.5.5 LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN EN EL PUESTO, DEBEN SER SUPERVISADAS

- Durante el proceso
- Solo el resultado

#### 3.1.6 FACTOR DE ADAPTACIÓN

Comprende el entorno físico y humano y externo que rodea al puesto.

#### 3.1.6.1 INDIQUE EL TIEMPO MEDIO NECESARIO PARA LOGRAR UNA ADAPTACIÓN Y RENDIMIENTO NORMAL EN EL PUESTO

- Días
- Semanas
- Meses

#### 3.1.6.2 INDIQUE CUALES SON LAS HABILIDADES QUE DEMANDA EL PUESTO:

- Para resolver problemas normales
- Para resolver problemas sencillos
- Para resolver problemas difíciles constantemente

- Para resolver problemas difíciles eventualmente
- Para resolver problemas de gran complejidad y trascendencia
- Atención normal en todo trabajo
- Mucha atención en periodos cortos
- Atención intensa en periodos cortos
- Atención intensa constante
- Muy poco esfuerzo físico
- Esfuerzo físico intenso
- Esfuerzo físico intenso y constante
- Movimientos normales
- Movimientos rápidos
- Precisión en trabajo normal
- Mucha precisión en trabajos
- Trabajo en equipo
- Memoria de información visual y escrita

**3.1.6.3 INDIQUE, CUAL ES EL ESFUERZO FISICO QUE DEMANDA EL PUESTO Y EL TIEMPO QUE PERMANECE REALIZANDO DICHO ESFUERZO**

<b>POSICIÓN DEL CUERPO</b>	<b>TIEMPO</b>
--- Solo sentado	.....
--- Solo de pie	.....
--- De rodillas	.....
--- Inclinado hacia delante	.....
--- En equilibrio	.....
--- Siempre caminando	.....

3.1.6.4 EN TÉRMINOS PORCENTUALES, INDIQUE CUAL ES EL MAYOR  
ESFUERZO QUE DEMANDA EL PUESTO

TIPO DE ESFUERZO	%
--- FÍSICO	.....
--- MENTAL	.....

3.1.6.5 INDIQUE EL TIPO DE ENFERMEDADES, LESIONES, ACCIDENTES, ETC.  
QUE PUEDEN DERIVARSE DEL CUMPLIMIENTO DE LAS TAREAS  
ASIGNADAS AL PUESTO

- |                  |                       |
|------------------|-----------------------|
| --- CAÍDAS       | --- GOLPES            |
| --- CORTADURAS   | --- SHOCKS ELÉCTRICOS |
| --- MUTILACIONES | --- RASPADURAS        |
| --- QUEMADURAS   | --- ENVENENAMIENTO    |
| --- ALERGIAS     | --- OTRAS             |

3.1.6.6 HAGA UNA LISTA DE LOS EQUIPOS, MAQUINARIAS, HERRAMIENTAS  
Y MATERIALES QUE REQUIERE EN EL DESEMPEÑO DEL PUESTO,  
CON LA INDICACIÓN DEL TIEMPO DE USO EN HORAS.

NORMALMENTE

.....  
.....  
.....

PERIÓDICAMENTE

.....  
.....  
.....

OCASIONALMENTE

.....  
.....  
.....

3.1.6.7 INDIQUE LAS CONDICIONES AMBIENTALES EN EL PUESTO DE TRABAJO EN RELACIÓN CON LOS SIGUIENTES FACTORES

- |                 |                          |
|-----------------|--------------------------|
| --- TEMPERATURA | --- OLORES DESAGRADABLES |
| --- RUIDO       | --- ESPACIO FÍSICO       |
| --- VENTILACIÓN | --- ROPA DE SEGURIDAD    |
| --- ILUMINACIÓN | --- FRIÓ                 |
| --- HUMEDAD     | --- VIBRACIONES          |

**4. REQUISITOS DEL PUESTO**

**4.1 INSTRUCCIÓN FORMAL**

Indique el nivel de instrucción académica necesaria para el desempeño del puesto, título y la especialidad

- Primaria
- Ciclo Básico
- Bachiller (especialidad) .....
- Tecnólogo (especialidad) .....
- Egresado (especialidad) .....
- Profesional (especialidad) .....
- Post-grado (especialidad) .....
- Otro (especificar) .....

#### 4.2 CAPACITACIÓN

Indique cuales son los conocimiento adicionales ampliatorios y especificó qué demanda el puesto para fortalecer el desempeño del mismo, a través de seminarios, cursos, pasantías, etc.

.....

.....

.....

.....

.....

#### 4.3 EXPERIENCIA

Es el nivel de conocimientos o aprendizaje practico que debe acreditarse para ocupar un puesto de trabajo.

**ÁREA FUNCIONAL****AÑOS**

Planificación	1__2__3__4__5__
Programación	1__2__3__4__5__
Dirección	1__2__3__4__5__
Organización	1__2__3__4__5__
Supervisión	1__2__3__4__5__
Coordinación	1__2__3__4__5__
Ejecución	1__2__3__4__5__
Otro tipo de experiencia	1__2__3__4__5__
Ninguna experiencia	1__2__3__4__5__

---

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO**

---

**LUGAR Y FECHA**

---

5X PJP COMMENT HP LaserJet 5L (PCL) Driver

PJP COMMENTG 1.30.0.0

PJP SET IOBUFFER AUTO

PJP SE