



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS

INGENIERÍA EN RECURSOS HUMANOS

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN
RECURSOS HUMANOS**

TEMA:

**DISEÑO DEL MANUAL DE PERFILES DE PUESTOS PARA LA COMPAÑÍA
ASTRILEG CÍA. LTDA. UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO.**

AUTORA:

MARÍA ESTEFANÍA MEDINA TRUJILLO

DIRECTOR:

ING. MARIO FLORES

QUITO DM, OCTUBRE 2012

CERTIFICACIÓN DE TUTORÍA

Por medio de la presente certificó, que la Srta. María Estefanía Medina Trujillo ha realizado bajo mi tutoría la tesis "Diseño del Manual de Perfiles de Puestos para La Compañía ASTRILEG CÍA. LTDA. Ubicada en la Ciudad de Quito." cumpliendo los objetivos y lineamientos planteados para la ejecución de la tesis, en base a los requisitos que expido la Universidad Tecnológica Equinoccial para la obtención del título de Ingeniera en Recursos Humanos.

Atentamente.

Ing. Mario Flores

Docente de la Universidad Tecnológica Equinoccial

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

La tesis de grado titulada "Diseño del Manual de Perfiles de Puestos para La Compañía ASTRILEG CÍA. LTDA. Ubicada en la Ciudad de Quito.", ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía y webgrafía.

La responsabilidad del presente contenido corresponde a su autora:

María Estefanía Medina Trujillo

CI: 1721789319

DEDICATORIA

A Dios por su enorme generosidad y bondades en mi vida, a mi familia, a mis papis Patricio y Patricia, a mis hermanos por ser fuente infinita de amor y comprensión, por su apoyo incondicional en todas las etapas de mi vida.

Estefy Medina.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por permitirme abrir los ojos cada día y admirar su amor infinito en mi familia y en mi vida.

A mis Papis Patricia y Patricio, a quienes les debo mi vida y todo lo que soy, por ser mi inspiración de cada día, impulsándome a seguir siempre adelante, por su amor incansable, siendo mi ejemplo de lucha y sacrificio; infinitas gracias por su confianza y apoyo incondicional.

A Paulina y Pablo, por ser mi ejemplo de perseverancia y responsabilidad; a mis Sobrinos Martín Andrés, Daniel Alejandro y Paula María por ser la luz de mi vida porque con su amor y cariño cambian mi mundo.

A Andrés, por ser mi mayor ejemplo de constancia y esfuerzo, siendo un orgullo en mi vida.

A Juan Patricio y María José, por demostrarme que ningún sueño es imposible si se trabaja con el corazón.

A Daniela y Alejandra mis almas gemelas, por ser uno de los pilares de mi vida, porque somos el mayor ejemplo de la grandeza de Dios, su amor, confianza y apoyo son y serán fundamentales en mi existencia.

A Alejandro, el motor de mi corazón, su amor, apoyo, preocupación y paciencia han sido indispensables para culminar con éxito esta etapa en mi vida; al Sr. Raúl por regalarme su energía y motivarme todos los días en la culminación de este trabajo.

A mis Amigas y Compañeras Dayana, Nataly y Vanessa, con las que compartí vivencias inolvidables, por su compañía y amistad sincera a lo largo de la carrera, porque con su apoyo y motivación me ayudaron para lograr esta meta.

A ASTRILEG CIA. LTDA., por darme la oportunidad de desarrollar el presente trabajo de investigación ayudándome a construir este logro; agradezco de manera especial a la Dra. Cristina Trujillo por confiar en mí y abrirme las puertas de la compañía; a todo el personal de la firma en especial a Silvana Gallegos por su invaluable ayuda.

A la Universidad Tecnológica Equinoccial y a sus maestros quienes me dieron su amistad y aprecio transmitiéndome sus enseñanzas, conocimientos y experiencia durante mi carrera.

Estefy Medina.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
PRESENTACIÓN SINTÉTICA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....	3
CAPÍTULO I.....	5
PROBLEMA DE INVESTGACIÓN.....	5
1.1 PLANTEAMENTODEL PROBLEMA.....	5
1.2 FORMULACIÓN del PROBLEMA:.....	6
1.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACION:.....	6
1.4 OBJETIVOS.....	6
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	6
1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	7
1.5 JUSTIFICACION E IMPORTANCIA DEL TEMA.....	7
1.6 LIMITACIONES DEL TEMA.....	8
CAPÍTULO II.....	9
MARCO REFERENCIAL, TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	9
2.1 MARCO REFERENCIAL.....	9
2.2 MARCO TEORICO.....	10
2.3 MARCO CONCEPTUAL.....	30
CAPÍTULO III.....	37
MARCO METODOLÓGICO	37
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	37
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	38
3.3 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	38
3.4 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	39
3.5 PROCEDIMIENTO.....	40
3.6 INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN.....	40
3.7 TRATAMIENTO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS:.....	40
3.8 RESULTADOS OBTENIDOS DEL CUESTIONARIO.....	42
CAPÍTULO IV	58
PROPUESTA	58

4.1 DISEÑO DEL MANUAL DE PERFILES DE PUESTOS PARA LA COMPAÑÍA ASTRILEG CÍA. LTDA., UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO.....	58
4.1.1 JUSTIFICACIÓN DEL MANUAL DE PERFILES DE PUESTOS.....	58
4.1.2 VENTAJAS DEL MANUAL DE PERFILES DE PUESTOS	59
4.1.3 ALCANCE DEL MANUAL DE PERFILES DE PUESTOS.....	59
4.2 PASOS PARA EL DISEÑO DEL MANUAL DE PERFILES DE PUESTOS PARA LA COMPAÑÍA ASTRILEG CÍA LTDA.....	59
PROPUESTA DEL MANUAL DE PERFILES DE PUESTOS.....	61
ÍNDICE	62
INTRODUCCIÓN.....	64
ESTRUCTURA POSICIONAL.....	65
ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL	66
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	68
GERENCIA GENERAL	69
ÁREA DE AUDITORÍA Y SEGUIMIENTO	72
ÁREA TRIBUTARIA	76
ÁREA DE ASESORÍA GERENCIAL.....	79
ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA.....	82
CAPÍTULO VI.....	90
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	90
6.1 CONCLUSIONES.....	90
6.2 RECOMENDACIONES.....	91
ANEXOS.....	93
BIBLIOGRAFÍA.....	96
WEBGRAFÍA	98

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1	Pregunta 1.....	42
Tabla N°2	Pregunta 2.....	44
Tabla N°3	Pregunta 3.....	46
Tabla N°4	Pregunta 4.....	47
Tabla N°5	Pregunta 5.....	48
Tabla N°5.1	Pregunta 5.....	49
Tabla N°6	Pregunta 6.....	51
Tabla N°6.1	Pregunta 6.....	53
Tabla N°6.2	Pregunta 6.....	55
Tabla N°6.3	Pregunta 6.....	56

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°1	Descripción del puesto.....	17
Cuadro N°2	Análisis del puesto.....	18
Cuadro N°3	Perfil del puesto.....	19

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1 Pregunta 1.....	42
Gráfico N°2 Pregunta 2.....	44
Gráfico N°3 Pregunta 3.....	46
Gráfico N°4 Pregunta 4.....	47
Gráfico N°5 Pregunta 5.....	48
Gráfico N°5.1 Pregunta 5.....	49
Gráfico N°6 Pregunta 6.....	51
Gráfico N°6.1 Pregunta 6.....	53
Gráfico N°6.2 Pregunta 6.....	55
Gráfico N°6.3 Pregunta 6.....	56
Gráfico N°7 Organigrama Estructural.....	66

INTRODUCCIÓN

El ambiente competitivo dentro de las auditoras que trabajan a nivel nacional se ha vuelto cada vez más compleja y exigente, por lo que las empresas utilizan herramientas y métodos para poder desenvolverse en el mercado, con la finalidad de conseguir sus objetivos propuestos.

La Firma de Auditoría Contable ASTRILEG CÍA. LTDA. (Asesores Tributarios Legales), fue creada en el mes de noviembre de 1998, cuyos principales accionistas son la Dra. Cristina Trujillo y la Dra. Geoconda Trujillo, las mismas que tuvieron la misión de conformar una firma, cuyo trabajo se centraba en brindar un servicio de calidad al cliente con costos convenientes, ofreciendo diversos servicios, apoyados en el marco legal de las Leyes Tributarias y Contables vigentes.

En la actualidad la firma se encuentra conformada por profesionales calificados, que ofrecen al usuario soluciones integrales en auditoría, contabilidad legal y societaria, impuestos, precios de transferencia y consultoría gerencial. La firma cuenta con veinte y seis empleados, distribuidos de la siguiente manera: Área de Auditoría y Aseguramiento, Área de Administración Tributaria, Área de Asesoría Gerencial y Área Administrativa Financiera.

El trabajo de la empresa está basado en un servicio personalizado y en estrecha relación con los clientes, permitiendo identificar áreas de alto riesgo y susceptibles de mejora, ofreciendo recomendaciones y soluciones para alcanzar objetivos que maximicen su rentabilidad.

Para asegurar que los productos sean de alta calidad, la administración pone mucho énfasis en la actualización de conocimientos aplicados y en el desarrollo de metodologías de los servicios. La firma está inmersa en un proceso de innovación continua con el fin de hacer frente a la competencia y a la fluctuación de la economía.

La empresa se enmarca en principios y valores de ética profesional, que aplican a todas las áreas de la Firma, entregando soluciones integrales y calidad en el servicio, cimentado en un trabajo en equipo dando como resultado clientes satisfechos.

ASTRILEG CÍA. LTDA. Representa en Ecuador a NEXIA INTERNATIONAL, una Asociación Mundial de Firmas Independientes de Contadores Públicos, ubicada dentro de las 20 firmas líderes en el mundo y que ocupa el lugar 16 en América Latina.

Esta red mundial de firmas permite atender a clientes que requieren un enfoque internacional para sus negocios y en su caso referirlos con profesionales de la más alta calidad en cualquier parte del mundo, así como acceder a información y asesoría en operaciones internacionales.

Como firma integrante de NEXIA INTERNATIONAL, ASTRILEG CÍA. LTDA., sigue los lineamientos de la "Carta de Compromiso Profesional del Cliente", documento que identifica bajo una serie de títulos (Filosofía, Valor Agregado, Comunicación, Aseguramiento de Calidad y experiencia redituable) los estándares de cuidado al cliente que se deben cumplir al participar en trabajos que involucran a clientes extranjeros.

PRESENTACIÓN SINTÉTICA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación que tiene como objetivo central el Diseño del Manual de Perfiles de Puestos para La Compañía ASTRILEG CÍA. LTDA. Ubicada en la Ciudad de Quito., se estructura de acuerdo al siguiente detalle:

- En el Capítulo I se plantea el problema de investigación, con su formulación, objetivos, justificación e importancia del tema con el propósito de determinar la necesidad de Diseñar un Manual de Perfiles de Puestos para La Compañía ASTRILEG CÍA. LTDA. Ubicada en la Ciudad de Quito., como herramienta clave para definir las funciones y responsabilidades de los colaboradores de la firma con el fin de cumplir con los objetivos de la empresa.
- En el Capítulo II se desarrolla el Marco Referencial; Teórico y Conceptual, enfocándonos en los antecedentes y problemas propios de la empresa haciendo referencia desde lo general hasta lo específico, así mismo se establecen los lineamientos teóricos y conceptuales, la manera como se fueron desarrollando los diferentes conceptos existentes desde el punto de vista de varios autores, definiciones y elementos.
- En el Capítulo III se trata de los métodos de investigación y su aplicación en el desarrollo de un Manual de Perfiles de Puestos para La Compañía ASTRILEG CÍA. LTDA., ubicada en la Ciudad de Quito.

- En el Capítulo IV se desarrolla la propuesta como tal, planteando su justificación, ventajas y alcance determinando así los pasos para el Diseño de un Manual de Perfiles de Puestos para La Compañía ASTRILEG CÍA. LTDA. Ubicada en la Ciudad de Quito.
- En el Capítulo V se establecen las conclusiones y recomendaciones en base a la investigación y desarrollo del presente trabajo.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTGACIÓN

TEMA:

**DISEÑO DEL MANUAL DE PERFILES DE PUESTOS PARA LA COMPAÑÍA
ASTRILEG CÍA. LTDA. UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO.**

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El área de recursos humanos dentro de todas las organizaciones es fundamental para el buen desarrollo de las mismas, alrededor del mundo la mayoría de las empresas cuentan con departamentos establecidos para manejar de manera adecuada al personal que colabora dentro de estas.

En Ecuador las áreas encargadas de manejar a los colaboradores dentro de las empresas a dado un vuelco total porque antes se trataba más el manejo de temas casi ajenos a las necesidades de los mismos, ahora se puede ver la verdadera preocupación de los administradores para tener y mantener a un personal idóneo para el buen desarrollo de la mismas.

ASTRILEG CIA. LTDA., tiene un Departamento de Recursos Humanos encargado de desempeñar todas las funciones inherentes a su entorno, las cuales en la actualidad se desarrollan parcialmente por la falta de un diseño general el cual contenga todos los subsistemas de Recursos Humanos con sus respectivos procesos, el conocimiento empírico de los puestos provoca confusión dentro de las áreas de trabajo y malestar en los colaboradores.

La situación actual del Departamento de Recursos Humanos de Compañía ASTRILEG CÍA. LTDA., ubicada en la Ciudad de Quito., se centra básicamente en la carencia de un instrumento que contenga un ordenamiento de los puestos, funciones y responsabilidades.

Se pretende establecer el manejo adecuado de los mismos por el cual nace el motivo de la propuesta de diseñar un manual de perfiles de puestos.

1.2 FORMULACIÓN del PROBLEMA:

¿El diseño del manual de perfiles de puestos para la compañía ASTRILEG CÍA. LTDA., contribuirá para conocer a fondo las funciones de los puestos de trabajo existentes?

1.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACION:

- ¿Porqué desarrollar este tema?
- ¿A dónde voy a llegar con la investigación de mi tema?
- ¿Porqué diseñar el manual de perfiles de puesto?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

- Diseñar el manual de perfiles de puestos para la empresa ASTRILEG CÍA. LTDA. ubicada en la Ciudad de Quito, con el fin de contar con una herramienta clave que sustente el proceso de selección.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Diagnosticar la situación actual de la empresa en cuanto a los requisitos, funciones y responsabilidades de cada puesto.
- Obtener información sobre las funciones y responsabilidades para cada puesto.
- Hacer el levantamiento de actividades de cada puesto para obtener información sobre los requisitos de cada puesto.
- Proponer el manual de perfiles de puestos para contar con un instrumento que facilite el proceso de selección de personal.

1.5 JUSTIFICACION E IMPORTANCIA DEL TEMA

El presente trabajo de Tesis se refleja en un interés profesional y empresarial. En el aspecto profesional es muy importante ya que la Universidad exige a todos los estudiantes la elaboración de este trabajo de Investigación previo a la obtención del título de Ingeniera de Recursos Humanos.

Asimismo, la elaboración de este trabajo de investigación permitirá a la organización seleccionada a cubrir una de las necesidades que se han encontrado, por lo que la realización de este manual de perfiles de puestos, primordialmente beneficiará al Departamento de Recursos Humanos, ya que se le proveerá de un Instrumento de Gestión que le servirá como guía para desarrollar todos los subsistemas de Recursos Humanos, lo que asegurará y permitirá a la organización contar con colaboradores que se encuentren aptos para desempeñarse y desarrollarse en los puestos de trabajo.

Para alcanzar el éxito organizacional ASTRILEG CIA. LTDA., debe apoyarse en esta herramienta para que las personas que allí trabajan,

se acostumbren a los nuevos requerimientos del entorno en el que la organización se desenvuelve y brindar un mejor servicio y así lograr la satisfacción a sus clientes.

1.6 LIMITACIONES DEL TEMA

- Una vez designado el director del trabajo de titulación el desarrollo del proyecto tendrá una duración aproximada de 8 meses.
- El proyecto se desarrollará en las oficinas de la empresa ASTRILEG CÍA. LTDA., ubicada en la ciudad de Quito, la empresa se encuentra ubicada en la avenida Gregorio Bobadilla N36-125 y Naciones Unidas.
- La presente investigación cuenta con información proveniente de bibliografías, internet y estudios realizados en torno al diseño del manual de perfiles de puestos.
- El presente plan cuenta con un número aproximado de 30 colaboradores distribuidos en Área de Auditoría y Aseguramiento, Área de Administración Tributaria, Área de Asesoría Gerencial y Área Administrativa Financiera.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL, TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1 MARCO REFERENCIAL

En la actualidad, todas las organizaciones que han logrado un alto grado de desarrollo deben desenvolverse en un medio globalizado y de esta manera se ven obligadas a enfrentar las transformaciones constantes del entorno para poder estar en sintonía con las exigencias de los mercados.

A medida que las organizaciones incrementan su tamaño y actividad de negocio la adaptación a estos cambios son necesarios ya que provoca que las estructuras sean cada vez más complejas y ameriten un adecuado manejo de su desarrollo.

Para alcanzar la eficacia, es necesaria definir el sistema que nos permitan utilizar eficientemente el talento humano, los recursos y los equipos. También es imprescindible implantar sistemas en el trabajo en el que sea una prioridad el orden, importancia y alcance de las actividades de cada individuo para disminuir la pérdida de tiempo, errores y duplicidad de trabajo.

En una organización el orden exige que cada persona tenga un lugar designado, este principio solicita una clara definición de los puestos de trabajo dentro de la estructura organizacional. Cuando se tiene eso, es mucho fácil tener en cuenta cuáles son las actividades clave en el giro de negocio de las organizaciones, así como también las carencias y fallas de las actividades que desfavorecen el desarrollo de los procesos de una organización.

Precisamente, el Departamento de Talento Humano dentro de las organizaciones se encarga de la asignación, mantenimiento y desarrollo del personal a una actividad adecuada. En este sentido, la administración busca que el talento humano sea rentable y que tenga lo necesario para obtener los resultados corporativos esperados.

En conversaciones con el personal de ASTRILEG CIA. LTDA., se ha podido palpar la presencia de aspectos no tan favorables en el Departamento de Recursos Humanos, los que podemos precisar hacen referencia a la asignación no técnica de actividades, abandono de normas y políticas de trabajo, alcance y responsabilidades a los trabajadores, mismas que no han sido programadas con cada persona.

Por lo antes mencionado el Departamento de Talento Humano de ASTRILEG CIA. LTDA., ve la necesidad de tener un nuevo enfoque que le permita actuar de manera más eficiente lo que le conllevara el logro de los objetivos organizacionales contando con un personal calificado y cuyos perfiles estén acorde a los requerimientos, necesidades y expectativas de la empresa.

2.2 MARCO TEORICO

Toda investigación parte de los antecedentes que se relacionan con el tema que se está abordando, estos contribuyen a tener una visión clara, ordenada y sistemática del problema, al tiempo que enriquecen las bases teóricas; en fin, en este apartado se vera un conjunto de elementos conceptuales que servirán de base teórica para la investigación, vinculando de forma lógica y coherente los conceptos y propósitos de los distintos autores.

Con el fin de brindar a este trabajo de investigación, una visión ordenada, clara y amplia del problema que se está por abordar, es necesario enriquecer las bases teóricas que serán los soportes del mismo.

Este marco teórico orientará y permitirá al investigador a enfocarse únicamente en el problema que le corresponde, dejando de lado aspectos sin mayor relevancia que puedan ocasionar repetitividad y duplicidad de información. Además que este servirá de guía en la forma de desarrollar la Investigación propuesta.

ANTECEDENTES DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

La administración de personal no apareció de improviso, y aunque no es posible señalar la fecha exacta desde cuándo se dio inicio al uso de sus técnicas, sí sabemos que es condición indispensable para la existencia de la civilización. Desde la más remota antigüedad el hombre al hacerse gregario tuvo que practicar alguna forma de división del trabajo y asumir, aceptar, pelear o apoyar un liderazgo.

Henry Fayol (1841 – 1925) se le considera el fundador de la escuela clásica, por ser el primero en sistematizarlo. *“Con los pronósticos científicos y los métodos administrativos adecuados, eran inevitables los resultados satisfactorios”*¹. El modelo administrativo de Fayol se basa en tres aspectos fundamentales: la división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de los criterios técnicos que deben orientar la función administrativa. El interés de Fayol consistía en la Organización Total.

¹ Reyes Ponce, A. (2003), “Administración Moderna”. Editorial Limusa S.A Balderas – Mexico, p, 108

Al manejar de mejor manera todas las herramientas administrativas se optimizan los recursos de la organización.

Elton Mayo (1880 – 1949) Especializado en la teoría de las organizaciones, creador de la escuela de la ciencia del comportamiento, su principal interés fue estudiar en el trabajador, los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del lugar de trabajo en relación con el nivel de la producción. Demostró también que no existe cooperación de los trabajadores en los proyectos, si los mismos no son escuchados, ni considerados por parte de sus superiores.

Todos los factores de la organización influyen o afectan de manera directa en las acciones de los trabajadores.

Maslow (1954), Argyris (1957), y McGregor (1960), estudiosos de la conducta en la historia del desarrollo organizacional, mantienen el concepto de la motivación del hombre. Desarrollaron técnicas matemáticas para hacer modelos, análisis, y dar solución a problemas de administración. Utilizaron calculadoras, computadoras y grupo de expertos para la solución de problemas. La escuela cuantitativa aparece después de la segunda guerra mundial, implantando la investigación de operaciones y sus relaciones con la ciencia administrativa.

La motivación de los trabajadores afecta el nivel de compromiso profesional con la organización.

DEFINICIONES DE ADMINISTRACIÓN GENERAL

Para empezar es necesario tener claro el concepto de Administración General.

*"Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado"*²

Idalberto Chiavenato (2006), destaca que la administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales"³

Stephen P. Robbins y Mary Coulter (2005), consideran a la administración como la "coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas"⁴

Hitt, Black y Porter (2006), definen la administración como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional"⁵

Díez de Castro, García del Junco, Martín Jimenez y Periañez Cristóbal (2001), consideran a la administración como "el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma

² Disponible en: <http://talentohumano12.galeon.com/> [Consultado en: 03/04/2012]

³ Chiavenato Idalberto, McGraw-Hill (2006), "Introducción a la Teoría General de la Administración", Séptima Edición, p,588

⁴ Robbins Stephen y Coulter Mary, Pearson (2005), "Administración", Octava Edición, p, 25

⁵ Hitt Michael, Black Stewart y Porter Lyman, Pearson (2002) Educación "Administración", Novena Edición, p, 8

positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización" ⁶

Koontz y Weihrich (2004), se refiere a la administración como "el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos" ⁷

Reinaldo O. Da Silva (2002), define la administración como "un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización"⁸.

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO:

"La Gestión del Talento Humano consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que a organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo" ⁹

⁶ Díez de Castro Emilio Pablo, García del Junco Julio, Martín Jiménez Francisca y Periañez Cristóbal Rafael, McGraw-Hill (2001), "Administración y Dirección", Interamericana, p, 4

⁷Koontz Harold y Weihrich Heinz, McGraw-Hill (2004), "Administración Una Perspectiva Global", Interamericana 12a. Edición, p, 61

⁸ Oliveira Da Silva Reinaldo (2002), "Teorías de la Administración", International Thomson Editores, S.A. de C.V., p, 20

⁹ Chiavenato Idalberto, McGraw-Hill (2006), "Introducción a la Teoría General de la Administración", Séptima Edición, p,588

MANUAL DE FUNCIONES

Cecilia García (2006), describe al manual de funciones como el documento base en el cual se describe la organización de manera formal, mencionando los objetivos, funciones, responsabilidades y autoridad de cada puesto.

Este manual tiene como objeto detallar de forma escrita a cada trabajador lo que se espera cumpla en materia de tareas, funciones, responsabilidades, autoridad, comunicación dentro y fuera de la organización.

OBJETIVOS DEL MANUAL DE FUNCIONES

1. Facilitar los procesos de reclutamiento y selección de personal.
2. Propiciar la igualdad en el trabajo.
3. Identificar las necesidades de desarrollo y capacitación del personal.
4. Determinar las funciones encomendadas a cada puesto, para limitar responsabilidades, evitar duplicidad e identificar omisiones.
5. Posibilitar el ahorro de tiempo y esfuerzos en el desarrollo del trabajo.
6. Facilitar la incorporación del personal en las distintas áreas de la organización a través de la orientación e integración.
7. Mejorar el aprovechamiento del personal.

DEFINICIÓN DEL PUESTO

“Se puede definir como una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que los separan y distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios con los cuales los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una organización” ¹⁰

El trabajo de encontrar al personal idóneo para cada puesto se reduce si se identifica desde el principio de manera clara las tareas y deberes específicos por medio del cual se fijan las responsabilidades a un trabajador, así como las habilidades, aptitudes las mismas que se deberán desarrollar de forma adecuada. La definición del puesto incluye tres etapas:

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

“La descripción de puestos es un proceso que consiste en enumerar detalladamente las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen dentro de la organización.” ¹¹

Arrancando del análisis del puesto se puede obtener la descripción del mismo que abarca los requerimientos de educación, experiencia, habilidades, responsabilidades del trabajo y la descripción de cualquier cualidad laboral poco común.

¹⁰ CHRUDEN, J. Herbert y Arthur W. SHERMAN Jr., (1963), “Personal Management”, Cincinatti, South Eastern, 1963,p. 79

¹¹ Chiavenato Idalberto, McGraw-Hill (2006), “Administración de Recursos Humanos”, Octava Edición, p,226

La descripción de puestos hace un inventario de los aspectos significativos del puesto, de los deberes y las responsabilidades que comprende el mismo proporcionando un parámetro que permite medir la concordancia del trabajador con relación al puesto a desempeñar.

CUADRO N° 1:

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO=ASPECTOS INTRÍNSECOS:

1. TITULO DEL PUESTO	A) NIVEL DEL PUESTO
2. UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA	B) SUBORDINACIÓN C) SUPERVISIÓN D) RELACIONES COLATERALES
3. CONTENIDO DEL PUESTO	A) TAREAS O RESPONSABILIDADES: DIARIAS, SEMANALES, MENSUALES, ANUALES, ESPORÁDICAS

Fuente: Administración de Recursos Humanos /Octava Edición - IDALBERTO CHIAVENATO.

Elaborado por: Ma. Estefanía Medina T.

ANÁLISIS DEL PUESTO

Una vez que se realiza la descripción del puesto, continuamos con el análisis de puestos, y como su nombre lo dice significa: analizar todos los componentes del puesto, desde requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño.

Además de estudiar las tareas y funciones que se deberán desarrollar hasta establecer los requisitos de capacidad que demande su ejecución satisfactoria para que los objetivos de la organización sean alcanzados.

Resulta adecuado describir el análisis del puesto, para así tener claro los parámetros a desempeñarse; lo cual incluye la recolección de todos los hechos y actividades que tengan relación con el trabajo que se va a desarrollar y así cumplir con los requerimientos del perfil laboral.

CUADRO N° 2:

ANÁLISIS DEL PUESTO=ASPECTOS EXTRÍNSECOS:

FACTORES DE ANÁLISIS:	
1. REQUISITOS INTELECTUALES	A) EDUCACIÓN NECESARIA B) EXPERIENCIA NECESARIA C) INICIATIVA NECESARIA D) APTITUDES NECESARIAS
2. REQUISITOS FÍSICOS	A) ESFUERZO FÍSICO NECESARIO B) CONCENTRACIÓN VISUAL NECESARIA C)COMPLEXIÓN FÍSICA NECESARIA
3. RESPONSABILIDADES ADQUIRIDAS	A) POR SUPERVISIÓN DE PERSONAL B) POR MATERIAS Y EQUIPOS C)POR MÉTODOS Y PROCESOS D) POR DINERO, TÍTULOS O DOCUMENTOS E) POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL F) POR SEGURO A TERCEROS
4. CONDICIONES DE TRABAJO	A) AMBIENTE DE TRABAJO B) RIESGO DE TRABAJO: 1) ACCIDENTES DE TRABAJO 2) ENFERMEDADES PROFESIONALES

Fuente: Administración de Recursos Humanos /Octava Edición - IDALBERTO CHIAVENATO.

Elaborado por: Ma. Estefanía Medina T.

PERFIL DEL PUESTO

Establece las cualidades específicas para desarrollar una tarea. Comprende el tipo de trabajador necesario cumpliendo los requisitos previamente establecidos de: habilidades físicas, educación, experiencia, y otras cualidades que el trabajador deberá poseer para ser capaz de desarrollar las tareas señaladas con anterioridad.

CUADRO N° 3:

FACTORES DE ANÁLISIS

1. REQUISITOS MENTALES E INTELECTUALES	A) NIVEL DE INSTRUCCIÓN B) APTITUDES QUE EL PUESTO EXIGE 1) INTELIGENCIA 2) MEMORIA 3) INICIATIVA C) EXPERIENCIAS ANTERIORES D) ADAPTABILIDAD AL PUESTO E) INICIATIVA NECESARIA
2. REQUISITOS FÍSICOS	A) ESFUERZO FÍSICO NECESARIO B) CAPACIDAD VISUAL C) DESTREZA O HABILIDAD D) COMPLEXIÓN FÍSICA NECESARIA
3. RESPONSABILIDADES IMPLICADAS	A) SUPERVISIÓN DEL TRABAJO B) MATERIAL, HERRAMIENTAS, EQUIPOS C) DINERO, TÍTULOS, DOCUMENTOS D) RELACIONES INTERNAS O EXTERNAS E) INFORMACIÓN CONFIDENCIAL
4. CONDICIONES DE TRABAJO	A) AMBIENTE DE TRABAJO. B) RIESGOS DE TRABAJO 1) ACCIDENTES DE TRABAJO 2) ENFERMEDADES PROFESIONALES

Fuente: Administración de Recursos Humanos /Octava Edición - IDALBERTO CHIAVENATO.

Elaborado por: Ma. Estefanía Medina T.

MÉTODOS PARA LA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

La descripción y el análisis de puestos son responsabilidades de línea y función de staff, quiere decir, la responsabilidad por la información que se da es de línea únicamente, en tanto que la prestación de servicios de obtención y manejo de información es responsabilidad de staff, es decir de un analista de puestos. El analista de puestos puede ser un funcionario especializado del staff, como el jefe de departamento o área en el que está localizado el puesto que va a ser descrito y analizado, como también puede ser el propio ocupante del puesto.¹²

Los métodos más utilizados en la descripción y el análisis de puestos suelen ser los siguientes:

OBSERVACIÓN DIRECTA

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo como también por su nivel de eficiencia. "Su empleo resulta muy eficaz cuando se consideran estudios de micro-movimientos, de tiempos y de métodos"¹³. El análisis del puesto se efectúa mediante la observación directa y dinámica del ocupante del puesto, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras tanto el analista de puestos anota los puntos claves de su observación en la hoja de análisis de puestos. Generalmente no siempre responde a todas las preguntas ni contesta todas las dudas, por lo general la observación va

¹² Chiavenato Idalberto, McGraw-Hill (2006), "Administración de Recursos Humanos", Octava Edición, p,230

¹³ Disponible en: <http://eusebia42.blogspot.com/> [Consultado en: 03/04/2012]

acompañada de una entrevista y discusión con el ocupante del puesto o con su supervisor directo.

CARACTERÍSTICAS DEL MÉTODO DE OBSERVACIÓN DIRECTA

- a) El analista de puestos recolecta los datos acerca de un puesto mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante.
- b) La participación del analista de puestos en la recolección de la información es activa; y la participación del ocupante es pasiva.

VENTAJAS DEL MÉTODO DE OBSERVACIÓN DIRECTA

- a) Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente y al hecho de que esto sea ajeno a los intereses de quien ejecuta el trabajo.
- b) No es necesario que el ocupante deje de realizar sus labores.
- c) Método ideal para aplicarlo en puestos simples y repetitivos.
- d) Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de puestos.
 - ¿Qué hace?
 - ¿Cómo lo hace?
 - ¿Para qué lo hace?

DESVENTAJAS DEL MÉTODO DE OBSERVACIÓN DIRECTA

- a) Costo elevado, para que el método sea completo el analista de puestos requiere invertir mucho tiempo.

- b) La observación simple, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto, no permite obtener datos realmente importantes para el análisis del puesto.
- c) No se recomienda que se aplique este método en puestos que no sean simples o repetitivos.

MÉTODO DEL CUESTIONARIO

El análisis se realiza solicitando al personal (generalmente los que ejercen el puesto que será analizado o sus jefes o supervisores) que contesten llenando un cuestionario de análisis de puestos, o que responda a las preguntas relacionadas con todas las indicaciones posibles acerca del puesto, su contenido y sus características. Si fuera el caso que se analizara puestos similares o de rutina es más rápido y económico hacer un cuestionario que se distribuya a todos los ocupantes de los puestos por igual.

Debe ser un cuestionario hecho a la medida que permita obtener las respuestas correctas y una información que pueda ser utilizada. Un requisito de este método es aplicar primero a uno de los ocupantes del puesto y a su supervisor para que se pueda medir la adecuación y la pertinencia de las preguntas del cuestionario, así también como para eliminar las dudas o detalles innecesarios.

CARACTERÍSTICAS DEL CUESTIONARIO

- a) La recolección de datos se efectúa mediante un cuestionario de análisis del puesto que llena el ocupante o su supervisor.

- b) La participación del analista de puestos en la recolección es pasiva ya es quien recibe el cuestionario; la participación del ocupante es activa ya que es quien llena el cuestionario.

VENTAJAS DEL CUESTIONARIO

- a) Proporciona una visión más amplia de su contenido y de sus características, además de que participan varias dependencias de la empresa.
- b) Este método es el más económico para el análisis de puestos.
- c) Es el que más abarca, pues el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de puestos, y devuelto con relativa rapidez tan pronto como lo hayan respondido. Esto no ocurre con los otros métodos.
- d) Es el método ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

DESVENTAJAS DEL CUESTIONARIO

- a) No es factible su aplicación en puestos de bajo nivel en el que el ocupante tiene dificultad para responderlo e interpretarlo por escrito.
- b) Exige que se planee y se elabore de una manera cuidadosa.
- c) Tiende a ser superficial o a distorsionarse, con respecto a la calidad de las respuestas escritas.

MÉTODO DE ENTREVISTA DIRECTA

El método de la entrevista directa consiste en la obtención directa de los datos más importantes del puesto, es el método más flexible y

productivo para el analista de puestos porque se mantiene un contacto directo y verbal y para el ocupante del puesto porque le permite exponer de manera abierta todo lo inherente a su puesto de trabajo lo cual permite la eliminación de dudas y desconfianzas, se basa totalmente en el contacto y en los mecanismos de colaboración y de participación entre las dos partes. Si la entrevista tiene una estructura organizada se puede obtener la mayor información sobre todos los aspectos del puesto, ya sea sobre la naturaleza misma del puesto como también la secuencia de las diferentes tareas que lo componen.

CARACTERÍSTICAS DEL MÉTODO DE ENTREVISTA DIRECTA

- a) La obtención de datos sobre el puesto de trabajo se desarrolla mediante una entrevista entre el analista del puesto con el ocupante del puesto, en la que se realizan preguntas y se dan respuestas verbales.
- b) La participación del analista del puesto y del ocupante del puesto es activa.

VENTAJAS DEL MÉTODO DE ENTREVISTA DIRECTA

- a) Los datos más importantes del puesto se obtienen a través de quienes lo conocen mejor.
- b) Hay la posibilidad de dialogar y aclarar todas las dudas.
- c) Este es el método de mejor conveniencia y el que proporciona un mayor rendimiento en el análisis del puesto, debido a la obtención más racional de los datos.
- d) Puede aplicarse a cualquier tipo de puestos.

DESVENTAJAS DEL MÉTODO DE ENTREVISTA DIRECTA

- a) Una entrevista mal dirigida puede conducir a que el personal reaccione de manera negativa, lo que resulta en una falta de comprensión y no aceptación de sus objetivos.
- b) Puede existir una posibilidad de generar confusión entre opiniones y hechos.
- c) Pérdida de tiempo si el analista del puesto no se prepara bien para realizar esa tarea.
- d) Este método es costoso ya que demanda analistas con experiencia y que el ocupante deje de hacer su trabajo.

MÉTODOS MIXTOS

Para equilibrar las desventajas y obtener el mayor provecho posible sobre las ventajas, se recomienda la utilización de métodos mixtos. Éstos son combinaciones elegidas de dos o más métodos de análisis. Los más métodos mixtos más utilizados son:

- a) Cuestionario y entrevista: en principio el ocupante del puesto llena el cuestionario y después se hace una entrevista rápida; el cuestionario se tendrá como referencia de la entrevista.
- b) Cuestionario con el ocupante del puesto y entrevista con el superior, para profundizar y aclarar los datos obtenidos.
- c) Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
- d) Observación directa con el ocupante del puesto y entrevista con el superior.
- e) Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante del puesto.
- f) Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante del puesto, etc.

La elección de una de estas combinaciones se hará según las particularidades de cada empresa, tiempo, costos, objetivos del análisis y descripción de cargos

SUBSISTEMAS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Idalberto Chiavenato hace mención de cinco subprocesos de la Administración de Personal:

PROVISIÓN

Objetivo:

Quién irá a trabajar en la organización.

Actividades Comprendidas:

- Investigación de Mercado de Recursos Humanos
- Reclutamiento de Personal
- Selección de Personal

APLICACIÓN

Objetivo:

Qué harán las personas en la organización.

Actividades Comprendidas:

- Integración de Personas
- Diseño de Puestos
- Descripción y Análisis de Puestos
- Evaluación del Desempeño

MANTENIMIENTO

Objetivo:

Cómo mantener a las personas trabajando.

Actividades Comprendidas:

- Remuneración y compensación en la organización
- Beneficios y servicios sociales
- Higiene y seguridad en el trabajo
- Relaciones Sindicales

DESARROLLO

Objetivo:

Cómo preparar y desarrollar a las personas.

Actividades Comprendidas

- Capacitación
- Desarrollo Organizacional

SEGUIMIENTO Y CONTROL

Objetivo:

Cómo saber quiénes son y qué hacen las personas.

Actividades Comprendidas:

- Base de datos o sistemas de información y controles
- Controles-frecuencia-productividad-balance social

RELACIÓN O INTERRELACIÓN DE LOS SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO.

Los Subsistemas de Talento Humano son interdependientes pero se comprenden entre sí ya que estos subprocesos interactúan constantemente dentro del proceso dinámico y evolutivo de Gestión de Recursos Humanos. Los mismos varían de acuerdo con el entorno interno y externo de la organización, siendo estos los siguientes: la organización, dependencia de factores ambientales, organizacionales, tecnológicos y humanos. Reconociendo además que no hay un orden definido para la interacción de los subprocesos ya que su carácter contingencial demanda que estos se provean constantemente de insumos para poder desarrollarse.

ORGANIGRAMAS

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría.¹⁴

TIPOS DE ORGANIGRAMAS

POR SU NATURALEZA

- Microadministrativos
- Macroadministrativos
- Mesoadministrativos

¹⁴ Fleitman Jack, McGraw-Hill, (2000) "Negocios Exitosos" , p, 246

POR SU FINALIDAD

- Informativo
- Analítico
- Formal
- Informal

POR SU ÁMBITO

- Generales
- Específico

POR SU CONTENIDO

- Integrales
- Funcionales
- De puestos, plazas y unidades

POR SU PRESENTACIÓN O DISPOSICIÓN GRÁFICA

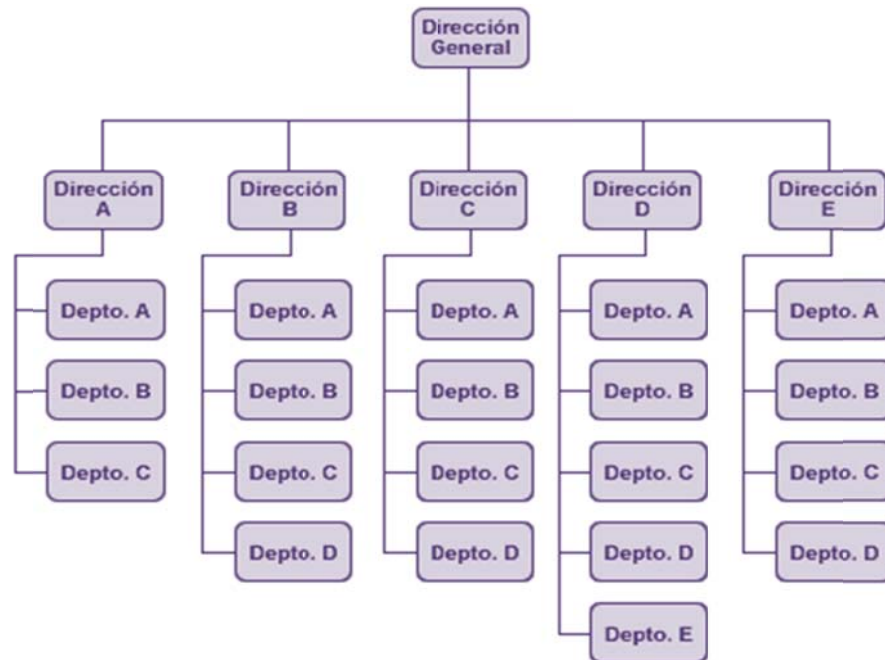
- Verticales
- Horizontales
- Mixtos
- De Bloque
- Circulares

Para el desarrollo de esta propuesta de Diseño del Manual De Perfiles de Puestos Para la Compañía ASTRILEG CÍA. LTDA., Ubicada en la Ciudad de Quito, utilizare el tipo de organigrama POR SU PRESENTACIÓN O DISPOSICIÓN GRÁFICA tipo MIXTO ya que la organización cuenta con el mismo.

POR SU PRESENTACIÓN O DISPOSICIÓN GRÁFICA

- Mixto: Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.¹⁵

Gráfico N°1



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

2.3 MARCO CONCEPTUAL

ASPECTOS INTRÍNSECOS

Son aquellos que están dentro de la persona o situación, sirven para identificar la facilidad para lograr el triunfo. El factor genético es el

¹⁵ Franklin Enrique, Mc Graw Hill (2004), "Organización de Empresas", Segunda Edición, p, 79 al 86.

principal, y muy relacionado a éste están la raza, sexo, historia familiar, inteligencia y personalidad.

ASPECTOS EXTRÍNSECOS

Se entiende por ambiente el entorno o suma total de aquello que nos rodea y que afecta y condiciona especialmente las circunstancias de vida de las personas o la sociedad en su conjunto, los principales factores son: calidad del ambiente físico, enfermedades, nutrición, ejercicio físico, educación, relaciones sociales, vivienda, condiciones sanitarias y calidad de los sistemas de atención de salud, trabajo, estado marital, estrés, accidentes, etc.

ADMINISTRACIÓN

Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades de los miembros de la organización, en beneficio del individuo de la propia organización y del país en general.¹⁶

¹⁶ Chiavenato Idalberto, McGraw-Hill (2006), "Introducción a la Teoría General de la Administración", Séptima Edición, p,588

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La Gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización: sociedad, accionista, cliente y profesional. Esto se desarrolla a través de una conjugación de acciones enfocadas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivos en el entorno actual y con mira a futuro.

La Gestión de Talento Humano es la capacidad que poseen las organizaciones para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes, capaces, comprometidos y sobre todo de su capacidad para convertir el talento individual en talento organizativo.¹⁷

TALENTO HUMANO

Para lograr sus objetivos, la organización necesita de una serie de Talentos, estos son elementos que administrados correctamente, le facilitaran a la misma alcanzar sus objetivos organizacionales.

Los factores que influyen en el Talento Humano son: conocimientos, habilidades, experiencias, motivación, intereses, vacación, aptitud, actitud, potencialidades, salud etc.

¹⁷ Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/gestion-del-talento-para-la-innovacion-tecnologica> [Consultado en: 03/04/2012]

CAPITAL HUMANO

Es el recurso principal con el que cuenta la sociedad para promocionar su desarrollo actual, presente y futuro, es fundamental impulsar políticas para el mejoramiento de las condiciones en que viven los ciudadanos y avanzar hacia estratos de bienestar cada vez mayores.

El capital humano no sólo se forma por el aprendizaje de conocimientos y habilidades, para que exista un capital humano avanzado se necesita también el desarrollo de una ciudadanía sólida y responsable socialmente.¹⁸

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

Es una recopilación detallada en el que se plasma los factores de trabajo más importantes, los cuales nos permiten identificar y diferenciar los puestos. Estos pueden ser:

- Variedad de habilidades
- Responsabilidad
- Supervisión que recibe o ejerce
- Productividad
- Esfuerzo físico – mental

CLASE DE PUESTO

Es el conjunto de puestos con similares funciones y características, lo que facilita la identificación del mismo. Estos pueden ser:

¹⁸ Disponible en: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:VR9H-n7KU9kJ:www.prohumana.cl/+capital+humano> [Consultado en: 03/04/2012]

- Título del puesto
- Remuneración que percibe
- Requisitos de selección

CÓDIGO DE PUESTO

Este nos permite identificar la clase de puesto y nos proporciona una referencia fácil de todos los trabajadores ya que muestra las características más importantes del mismo.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Es un documento en el que realiza un detalle de la descripción genérica de las responsabilidades y funciones de los puestos que integran una clase. A más del Título y el código del puesto este contiene los siguientes:

- Funciones
- Puesto
- Identificación del puesto
- Características del puesto
- Requisitos mínimos del puesto
- Título del puesto
- Responsabilidades

FUNCIONES

Es el conjunto de tareas que debe desempeñar el titular del puesto con el fin de alcanzar los objetivos propuestos por la organización.

PUESTO

Es la unidad impersonal de trabajo que identifica las tareas y deberes específicos, por medio del cual se asignan las responsabilidades a un trabajador, cada puesto puede contener una o más plazas e implica el registro de las aptitudes, habilidades, preparación y experiencia de quien lo ocupa.¹⁹

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Es un resumen corto que procede a determinar el tipo de actividad que se desarrolla en la Clase de Puesto. Se señala el nombre del puesto, el perfil del ocupante, de quien depende jerárquicamente con el fin de exponer de manera general al momento de la revisión del documento.

REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO

Son los parámetros mínimos de exigencia que deben cumplir los posibles ingresos de la organización en el proceso de selección para poder ser tomados en cuenta y como resultado para formen parte de la empresa ocupando un puesto de trabajo.

¹⁹Disponible en: <http://www.definicion.org/puesto> [Consultado en: 03/04/2012]

TITULO DEL PUESTO

Es el nombre con el se identifica al puesto de trabajo, el mismo debe estar a la par con la descripción de las funciones – tareas del puesto que se va ocupar.

RESPONSABILIDADES

Determina las responsabilidades que tiene el ocupante del puesto sobre:

- Materiales, equipos y herramientas
- Dinero, valores o documentos
- Contactos internos y externos
- Supervisión de personal
- Información confidencial

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación acerca del Diseño del Manual De Perfiles de Puestos Para la Compañía ASTRILEG CÍA. LTDA., Ubicada en la Ciudad de Quito, es un proyecto cuyo fin es superar una necesidad que se encuentra presente en la empresa, al no contar con un departamento de Talento Humano funcional, y Manual de perfiles de puestos que sirva de base y guía para el manejo adecuado del personal en esta compañía.

Esta investigación se apoyará en:

MÉTODO EXPLORATIVO

Se realiza un diagnostico actual de los perfiles de puestos.

MÉTODO DESCRIPTIVO

Descripción de los hechos actuales sin buscar sus posibles causas.

MÉTODO OBSERVACIONAL

Observación de las variables que intervienen en esta investigación sin manipularlas para obtener resultados verídicos.

MÉTODO BIBLIOGRÁFICO

Se hace referencia de fuentes de investigación: libros, publicaciones, escritos y documentos recuperados de internet.

MÉTODO DE CAMPO

Obtención de información en el personal de la compañía a través de técnicas de recolección de datos.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

POBLACIÓN

Es la totalidad de los individuos o unidades con las que se va a trabajar.

MUESTRA

Si existe una población excesivamente amplia se recoge la información a partir de las unidades cuidadosamente seleccionada

Se debe indicar que para la aplicación en la investigación sobre el DISEÑO DEL EL MANUAL DE PERFILES DE PUESTOS PARA LA COMPAÑÍA ASTRILEG CÍA. LTDA. UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, se toma toda la población, se aplica el cuestionario a 26 personas, posteriormente se recopila toda la información requerida para detectar los problemas que actualmente se presentan en la compañía.

3.3 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación tendrá como base de estudio los siguientes métodos:

MÉTODO DE OBSERVACIÓN CIENTÍFICA

Percepción de rasgos existentes en el objeto de conocimiento.

MÉTODO INDUCTIVO

Inicia su investigación a través de la observación de fenómenos particulares con el fin de obtener conocimiento.

MÉTODO DEDUCTIVO

Parte del análisis del conocimiento para obtener conclusiones.

MÉTODO DE SÍNTESIS

Parte de lo simple a lo complejo.

MÉTODO DE ANÁLISIS

Se separa a la investigación en partes para poder estudiarla y revisarla detenidamente, identificando aquellas partes de particular interés.

3.4 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La técnica que se va a utilizar en la presente investigación es el cuestionario como instrumento para la recolección de datos.

ENCUESTA

Conjunto de preguntas tipo dirigidas a una población, para averiguar estados de opinión o diferentes cuestiones de hecho.

CUESTIONARIO

Lista de preguntas que se ponen con cualquier fin impreso o formulario para recoger datos.

3.5 PROCEDIMIENTO

RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Todos los datos recogidos en el proceso investigativo fueron analizados cualitativa y cuantitativamente por medio de los métodos estadísticos mismos que facilitan extraer resultados que nos permitan deducir en conclusiones y recomendaciones.

TABULACIÓN Y GRÁFICOS

Los gráficos que se presentan a continuación fueron elaborados utilizando Microsoft Office Excel, así como la tabulación y posterior análisis de encuestas.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Es dar un criterio sobre los datos obtenidos y relacionados con el problema a investigar.

3.6 INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación, consta de 6 preguntas, las mismas que deberán ser respondidas por todos los colaboradores de la compañía. Las preguntas planteadas suponen los posibles conflictos que pueden presentarse dentro de la organización debido a la falta de un manual de perfiles de puestos y su incidencia en los distintos procesos del Área de Recursos Humanos.

3.7 TRATAMIENTO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS:

Una vez que las encuestas fueron devueltas por todo el personal de la compañía al Departamento de Recursos Humanos, la organización,

tabulación y análisis de resultados que arrojaron las mismas fueron realizadas, tomando como patrón la matriz diseñada en Microsoft Office Excel para el ingreso de datos. Cabe mencionar que el manejo de los datos recopilados es estrictamente confidencial y únicamente fueron manipulados por mi persona.

La matriz de análisis de resultados consta de una tabla de ingreso de datos, un gráfico circular 3D, seguido de la interpretación y análisis por cada pregunta planteada.

3.8 RESULTADOS OBTENIDOS DEL CUESTIONARIO

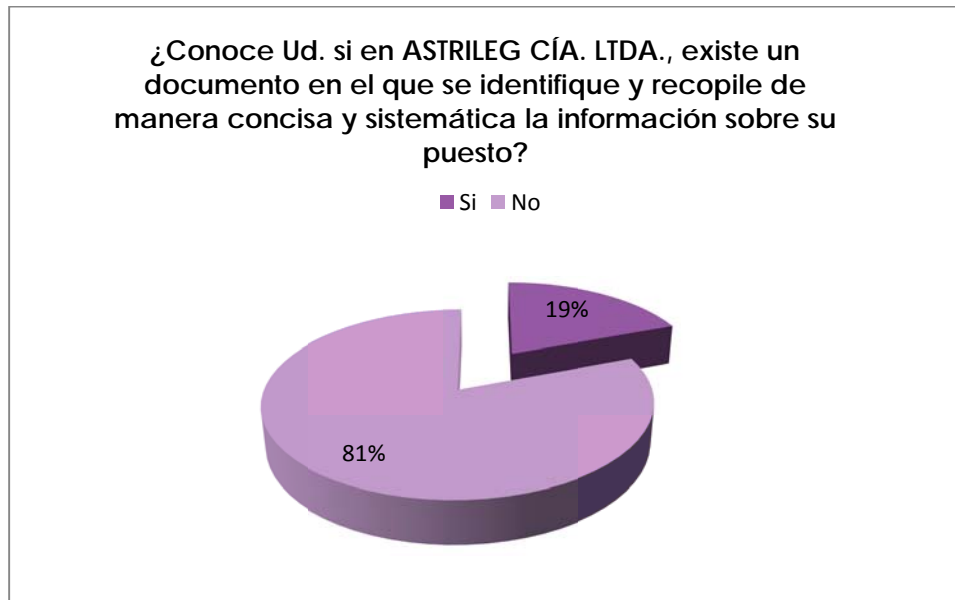
1. ¿Conoce Ud. si en ASTRILEG CÍA. LTDA., existe un documento en el que se identifique y recopile de manera concisa y sistemática la información sobre su puesto?

TABLA Nª 1:

DETALLE	RESULTADO	PORCENTAJE
Si	5	19%
No	21	81%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal.

Elaborado por: Ma. Estefanía Medina T.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal.

Elaborado por: Ma. Estefanía Medina T.

INTERPRETACIÓN:

El 81% de los encuestados no conoce la existencia de un documento en el que se identifique y recopile de manera concisa y sistemática la información sobre su puesto.

ANÁLISIS:

De los resultados obtenidos, podemos observar que el 81% de los encuestados consideran importante tener un documento escrito en el que se identifique y recopile la información de sus puestos de trabajo.

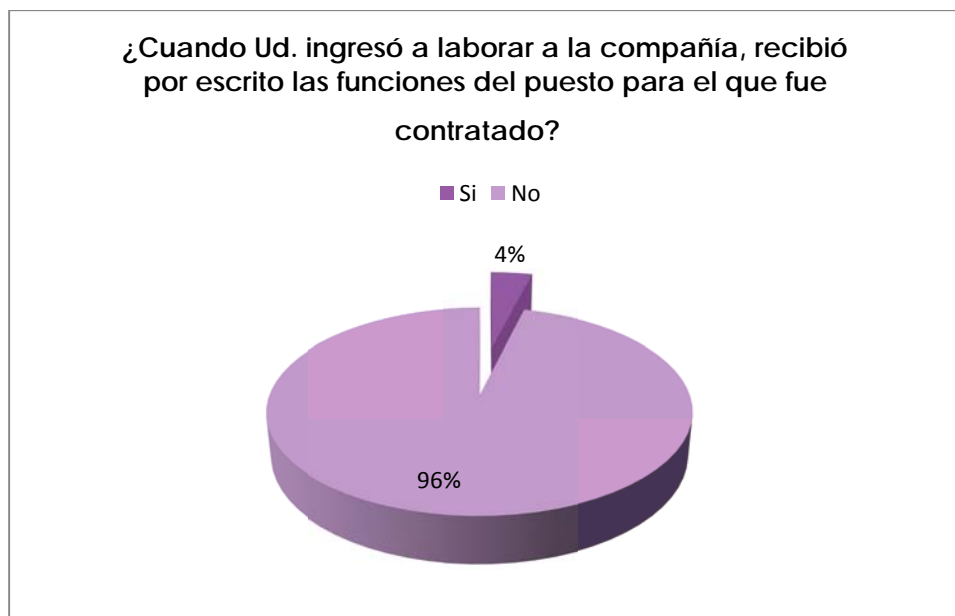
2. ¿Cuando Ud. ingresó a laborar a la compañía, recibió por escrito las funciones del puesto para el que fue contratado?

TABLA N° 2:

DETALLE	RESULTADO	PORCENTAJE
Si	1	4%
No	25	96%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal.

Elaborado por: Ma. Estefanía Medina T.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal.

Elaborado por: Ma. Estefanía Medina T.

INTERPRETACIÓN:

El 96% de los encuestados cuando ingresaron a laborar a la compañía no recibieron por escrito las funciones del puesto para el que fueron contratados.

ANÁLISIS:

Con los resultados obtenidos se observa que el 96% de los colaboradores no recibieron por escrito las funciones del puesto para

el que fueron contratados, reflejando la importancia que tiene para los empleados el contar con un manual de perfiles de puestos.

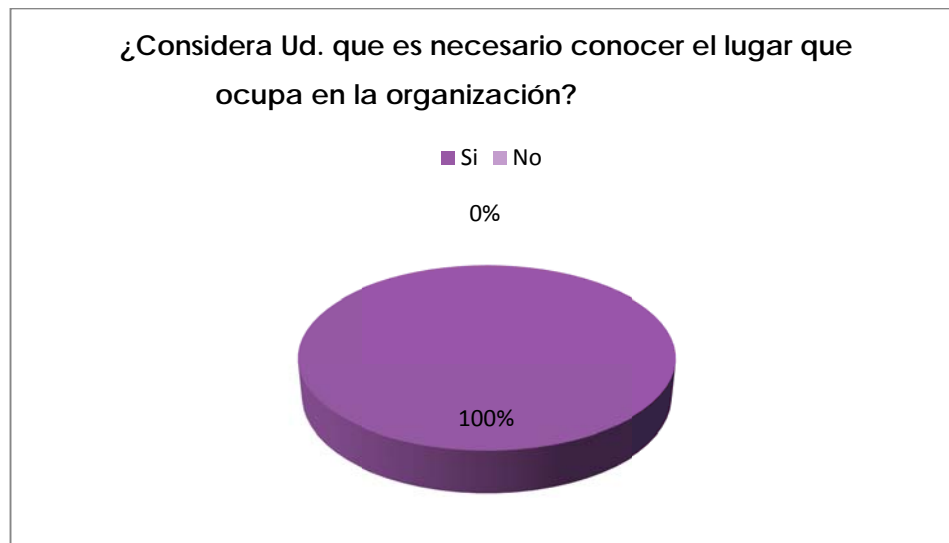
3. ¿Considera Ud. que es necesario conocer el lugar que ocupa su puesto en la organización?

TABLA N° 3:

DETALLE	RESULTADO	PORCENTAJE
Si	26	100%
No	0	0%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal.

Elaborado por: Ma. Estefanía Medina T.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal.

Elaborado por: Ma. Estefanía Medina T.

INTERPRETACIÓN:

El 100% de los encuestados considera necesario conocer el lugar que ocupa su puesto en la organización.

ANÁLISIS:

De los resultados obtenidos el 100% de los encuestados considera necesario conocer cual es el lugar que ocupa su puesto dentro de la organización, dando la importancia que tiene cada uno en la estructura de la compañía.

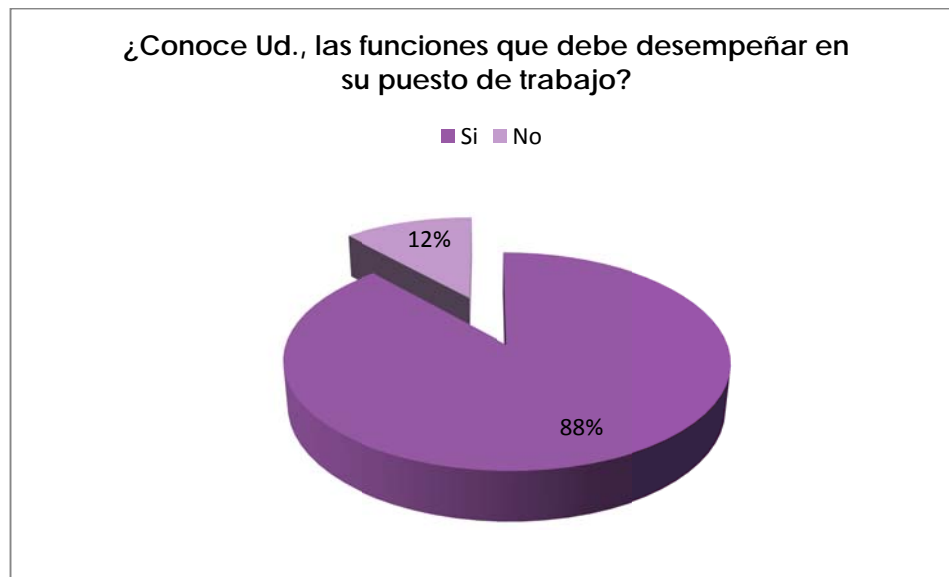
4. ¿Conoce Ud., las funciones que debe desempeñar en su puesto de trabajo?

TABLA N° 4:

DETALLE	RESULTADO	PORCENTAJE
Si	23	88%
No	3	12%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal.

Elaborado por: Ma. Estefanía Medina T.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal.

Elaborado por: Ma. Estefanía Medina T.

INTERPRETACIÓN:

El 88% de los encuestados conoce las funciones que debe desempeñar en su puesto de trabajo.

ANÁLISIS:

De los resultados obtenidos se observa que el 88% de los colaboradores conocen las funciones que deben desempeñar en su puesto de trabajo, lo que nos deja ver que debemos proporcionar y dar a conocer al 12% restante las funciones de sus puestos.

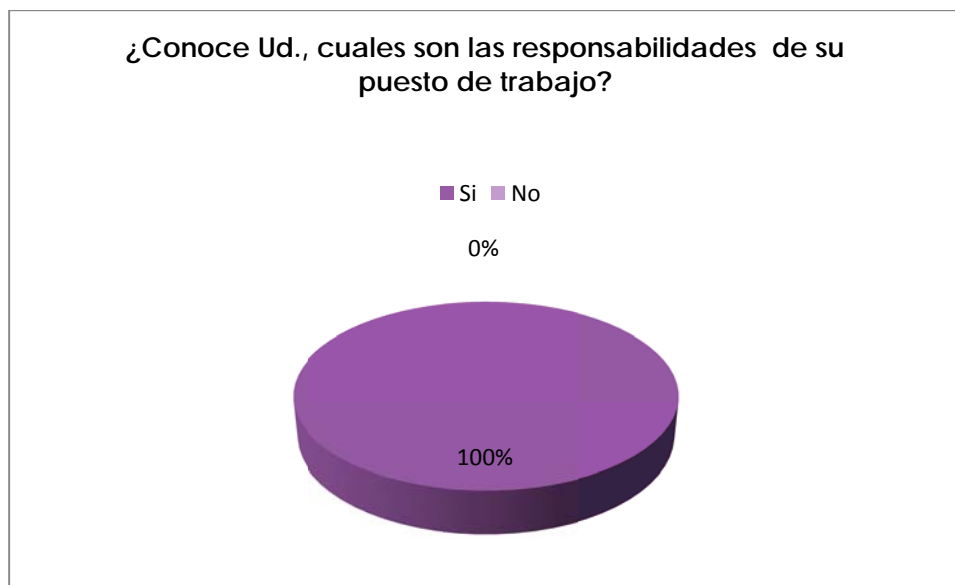
5. ¿Conoce Ud., cuales son las responsabilidades de su puesto de trabajo?

TABLA N° 5:

DETALLE	RESULTADO	PORCENTAJE
Si	26	100%
No	0	0%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal.

Elaborado por: Ma. Estefanía Medina T.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal.

Elaborado por: Ma. Estefanía Medina T.

INTERPRETACIÓN:

El 100% de los encuestados conocen las responsabilidades de sus puestos de trabajo.

ANÁLISIS:

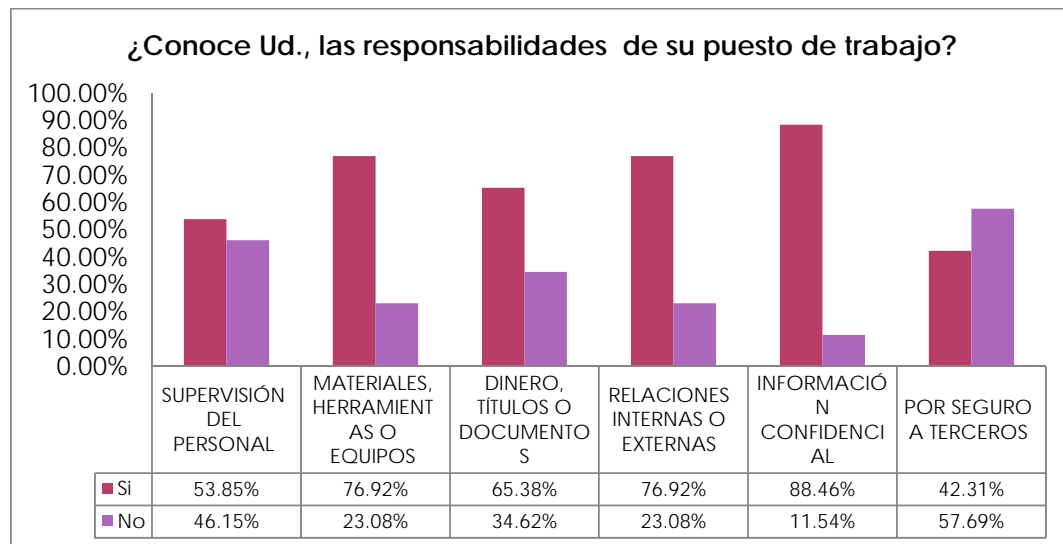
Con los resultados obtenidos se puede observar que todo el personal de la compañía conoce cuales SON las responsabilidades de su puesto de trabajo dentro de la organización.

TABLA N° 5.1:

DETALLE	RESULTADO		PORCENTAJE	
	Si	No	Si	No
SUPERVISIÓN DEL PERSONAL	14	12	53,85%	46,15%
MATERIALES, HERRAMIENTAS O EQUIPOS	20	6	76,92%	23,08%
DINERO, TÍTULOS O DOCUMENTOS	17	9	65,38%	34,62%
RELACIONES INTERNAS O EXTERNAS	20	6	76,92%	23,08%
INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	23	3	88,46%	11,54%
POR SEGURO A TERCEROS	11	15	42,31%	57,69%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal.

Elaborado por: Ma. Estefanía Medina T.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal.

Elaborado por: Ma. Estefanía Medina T.

INTERPRETACIÓN:

El 100% de los encuestados conocen las responsabilidades de sus puestos de trabajo; supervisión del personal 53.85%; materiales, herramientas o equipos 76.92%; dinero, títulos o documentos 65.38%; relaciones internas o externas 76.92%; información confidencial 88.46% y por seguro a terceros 42.31%.

ANÁLISIS:

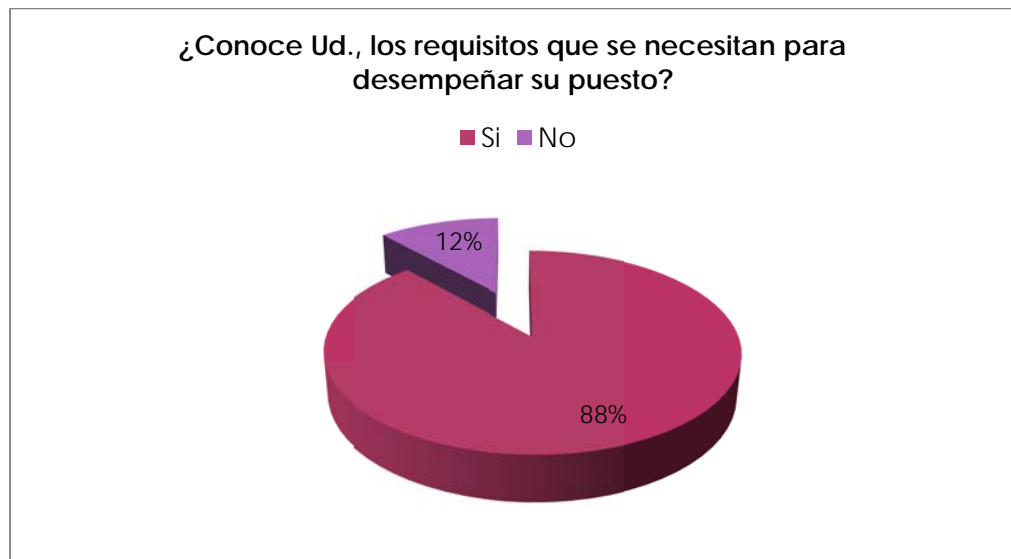
Con los resultados obtenidos se puede observar que todo el personal conoce sus responsabilidades dentro de la organización.

6. ¿Conoce Ud., los requisitos que se necesitan para desempeñar su puesto?

TABLA N° 6:

DETALLE	RESULTADO	PORCENTAJE
Si	23	88%
No	3	12%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal.
Elaborado por: Ma. Estefanía Medina T.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal.
Elaborado por: Ma. Estefanía Medina T.

INTERPRETACIÓN:

El 88% de los encuestados conocen los requisitos que se necesitan para desempeñar su puesto de trabajo.

ANÁLISIS:

De los resultados obtenidos se observa que el 88% de los colaboradores si conocen cuales son los requisitos de sus puestos de

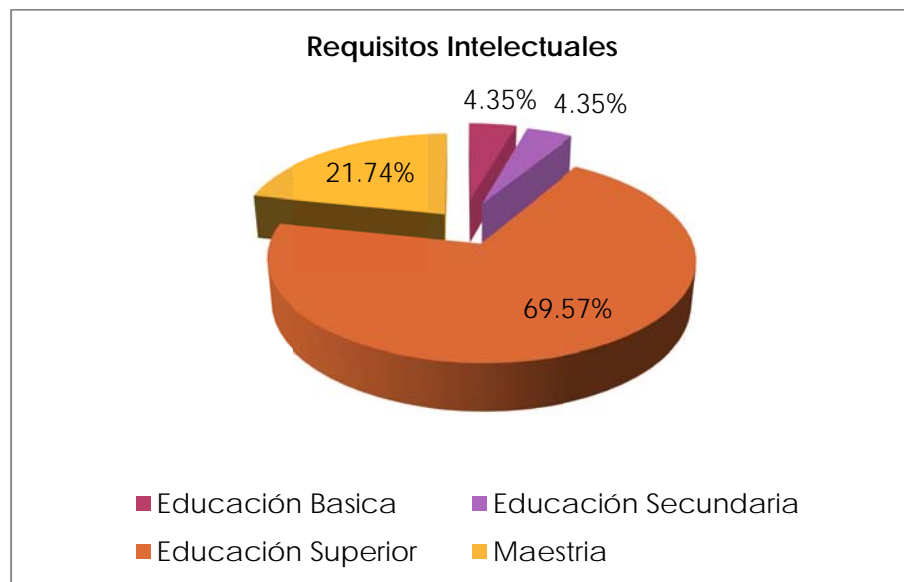
trabajo lo que les permite desarrollarse de mejor manera dentro de la compañía.

TABLA N° 6.1:

Requisitos Intelectuales	RESULTADO	PORCENTAJE
Educación Básica	1	4,35%
Educación Secundaria	1	4,35%
Educación Superior	16	69,57%
Maestría	5	21,74%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal.

Elaborado por: Ma. Estefanía Medina T.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal.

Elaborado por: Ma. Estefanía Medina T.

INTERPRETACIÓN:

El 69.57% de los encuestados reconoce que deben tener educación superior como uno de los requisitos que se necesitan para desempeñarse en su puesto.

ANÁLISIS:

Con los resultados obtenidos se observa que el 69.57% de los colaboradores reconocen que es necesario tener Educación Superior

que les brinde los conocimientos necesarios para poder desempeñarse de mejor manera en sus puestos de trabajo.

TABLA N° 6.2:

Experiencia Requerida	RESULTADO	PORCENTAJE
0 a 1 Año	7	30,43%
1 a 3 Años	7	30,43%
3 a 5 Años	9	39,13%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal.

Elaborado por: Ma. Estefanía Medina T.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal.

Elaborado por: Ma. Estefanía Medina T.

INTERPRETACIÓN:

El 39.13% de los encuestados reconoce que deben tener experiencia de 3 a 5 años como uno de los requisitos que necesitan para desempeñarse en su puesto de trabajo.

ANÁLISIS:

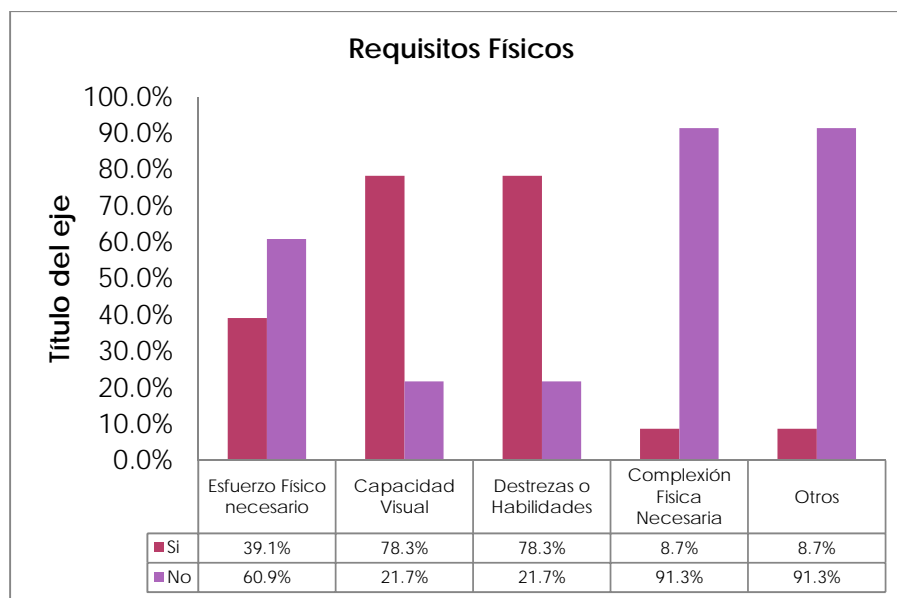
Los resultados obtenidos reflejan que el 39.13% de los encuestados consideran que para desarrollarse en sus puestos de trabajo sin mayores complicaciones necesitan tener un nivel de experiencia de 3 a 5 años. Lo que nos deja un parámetro fijo para la futura selección de personal.

TABLA N° 6.3:

Requisitos Físicos	RESULTADO		PORCENTAJE	
	Si	No	Si	No
Esfuerzo Físico necesario	9	14	39,1%	60,9%
Capacidad Visual	18	5	78,3%	21,7%
Destrezas o Habilidades	18	5	78,3%	21,7%
Compleción Física Necesaria	2	21	8,7%	91,3%
Otros	2	21	8,7%	91,3%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal.

Elaborado por: Ma. Estefanía Medina T.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal.

Elaborado por: Ma. Estefanía Medina T.

INTERPRETACIÓN:

El 100% de los encuestados conocen los requisitos físicos de sus puestos de trabajo; esfuerzo físico necesario 39.1%; capacidad visual 78.3%; destrezas o habilidades 78.3%; compleción física necesaria 8.7%; otros 8.7%.

ANÁLISIS:

Con los resultados obtenidos se puede observar que todo el personal conoce sus responsabilidades dentro de la organización.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1 DISEÑO DEL MANUAL DE PERFILES DE PUESTOS PARA LA COMPAÑÍA ASTRILEG CÍA. LTDA., UBICADA EN LA CUIDAD DE QUITO

Posterior al análisis del problema de la Compañía ASTRILEG CÍA LTDA., en relación con el manejo de los subsistemas de Recursos Humanos se determina que los mismos se desarrollan de manera empírica, sin conocer realmente cuales son las tareas, deberes y responsabilidades de los empleados dentro de sus puestos de trabajo. Con el propósito de resolver esta situación se propone el Diseño del Manual De Perfiles de Puestos para la Compañía ASTRILEG CÍA LTDA., que permitirá a la compañía manejar eficientemente los Subsistemas de Recursos Humanos para que de esta manera se puedan cumplir los objetivos organizacionales.

4.1.1 JUSTIFICACIÓN DEL MANUAL DE PERFILES DE PUESTOS

Diseñar un Manual de Perfiles De Puestos para la Compañía ASTRILEG CIA. LTDA., será de gran utilidad para la empresa porque mejorará el manejo de los subsistemas de Recursos Humanos, ya que este será la base para los procesos de selección de personal, evaluación del desempeño, capacitación, valoración de cargos y gestión de recompensas. De esta manera la empresa se orientará acertadamente en el manejo de su personal y le permitirá cubrir diferentes necesidades en su personal.

4.1.2 VENTAJAS DEL MANUAL DE PERFILES DE PUESTOS

- Facilita los procesos de recursos humanos.
- Precisa las funciones encomendadas a cada puesto.
- Detecta omisiones en las funciones
- Ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución y desarrollo del trabajo.
- Evita repetir instrucciones sobre lo que deben hacer los colaboradores.

4.1.3 ALCANCE DEL MANUAL DE PERFILES DE PUESTOS

Se aplicará a todos los puestos existentes en ASTRILEG CIA. LTDA.

4.2 PASOS PARA EL DISEÑO DEL MANUAL DE PERFILES DE PUESTOS PARA LA COMPAÑÍA ASTRILEG CÍA LTDA.

Contar con una herramienta base que sea el punto de partida para manejar de mejor manera los Subsistemas de Recursos Humanos nos permitirá crear un canal de comunicación entre los colaboradores y la empresa, para este fin se desarrollarán los siguientes pasos:

- I. Descripción de las actividades del puesto
- II. Estructura del análisis de puestos

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO

Es un proceso que consiste en enumerar detalladamente las tareas o actividades que conforman el Puesto y que lo hace diferente a los demás puestos dentro de la empres, es hacer un inventario de los

aspectos más significativos, de las tareas, deberes y responsabilidades que lo comprende.

ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

Se ocupa de los requisitos que necesitan cumplir los aspirantes y se basa en los siguientes factores:

- Requisitos intelectuales que deben poseer los colaboradores para poder desempeñar su puesto de manera adecuada.
- Requisitos físicos, hacen referencia al esfuerzo físico y mental que necesitan los trabajadores.
- Responsabilidades implícitas, tienen que ver con la supervisión de personal, materiales, herramientas o equipos que los colaboradores utilizan para desempeñar su puesto de trabajo.
- Condiciones de trabajo, tanto ambientales y de riesgos a los que se exponen los trabajadores que puedan condicionar su rendimiento o productividad en sus funciones.



PROPUESTA DEL MANUAL DE PERFILES DE PUESTOS.

ÍNDICE

Introducción.....	1
Estructura Posicional.....	2
Estructura Orgánica Funcional.....	3
Organigrama Estructural.....	5
Gerente General.....	7
Asistente de Gerencia.....	8
Gerente de Auditoría y Aseguramiento.....	10
Auditor Encargado.....	11
Asistente de Auditoría.....	12
Gerente Tributario.....	14
Asistente Tributario.....	15
Gerente de Consultoría.....	17
Asistente de Consultoría.....	18
Gerente Administrativo Financiero.....	20
Asistente Contable.....	21
Encargado de Recursos Humanos.....	22
Secretaría.....	23
Mensajero.....	24
Auxiliar de Limpieza.....	25

Portero Residente.....26

INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Perfiles de Puestos fue elaborado conforme a las necesidades y requerimientos de ASTRILEG CIA. LTDA., cuyo propósito es definir las funciones, responsabilidades y requisitos de cada puesto existente en la empresa.

El presente trabajo fue desarrollado en base a la estructura organizacional existente en la firma, al levamiento de funciones de los puestos de la firma, la colaboración de las Gerencias y la coordinación y ejecución del mismo a cargo del Departamento de Recursos Humanos.

El Manual de Perfiles de Puestos debe ser considerado como una herramienta dinámica, sujeta a los cambios que surjan de las necesidades propias de la firma, y de la revisión permanente para mantener su utilidad.

La actualización del presente Manual de Perfiles de Puestos deberá realizarse a propuesta escrita por parte de la Gerencia General, posteriormente el Manual de Perfiles de Puestos debidamente aprobado será distribuido a todas las áreas de la firma.

ESTRUCTURA POSICIONAL

1. GERENCIA GENERAL

- 1.1. Gerente General
- 1.2. Asistente de Gerencia

2. ÁREA DE AUDITORÍA Y ASEGURAMIENTO

- 2.1. Gerente de Auditoría y Aseguramiento
- 2.2. Auditor Encargado
- 2.3. Asistente de Auditoría

3. ÁREA TRIBUTARIA

- 3.1. Gerente Tributario
- 3.2. Asistente Tributario

4. ÁREA DE ASESORÍA GERENCIAL

- 4.1. Gerente de Consultoría
- 4.2. Asistente de Consultoría

5. ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA

- 5.1. Gerente Administrativo Financiero
- 5.2. Asistente Contable
- 5.3. Encargado de Recursos Humanos
- 5.4. Secretaria
- 5.5. Mensajero
- 5.6. Auxiliar de Limpieza
- 5.7. Portero Residente

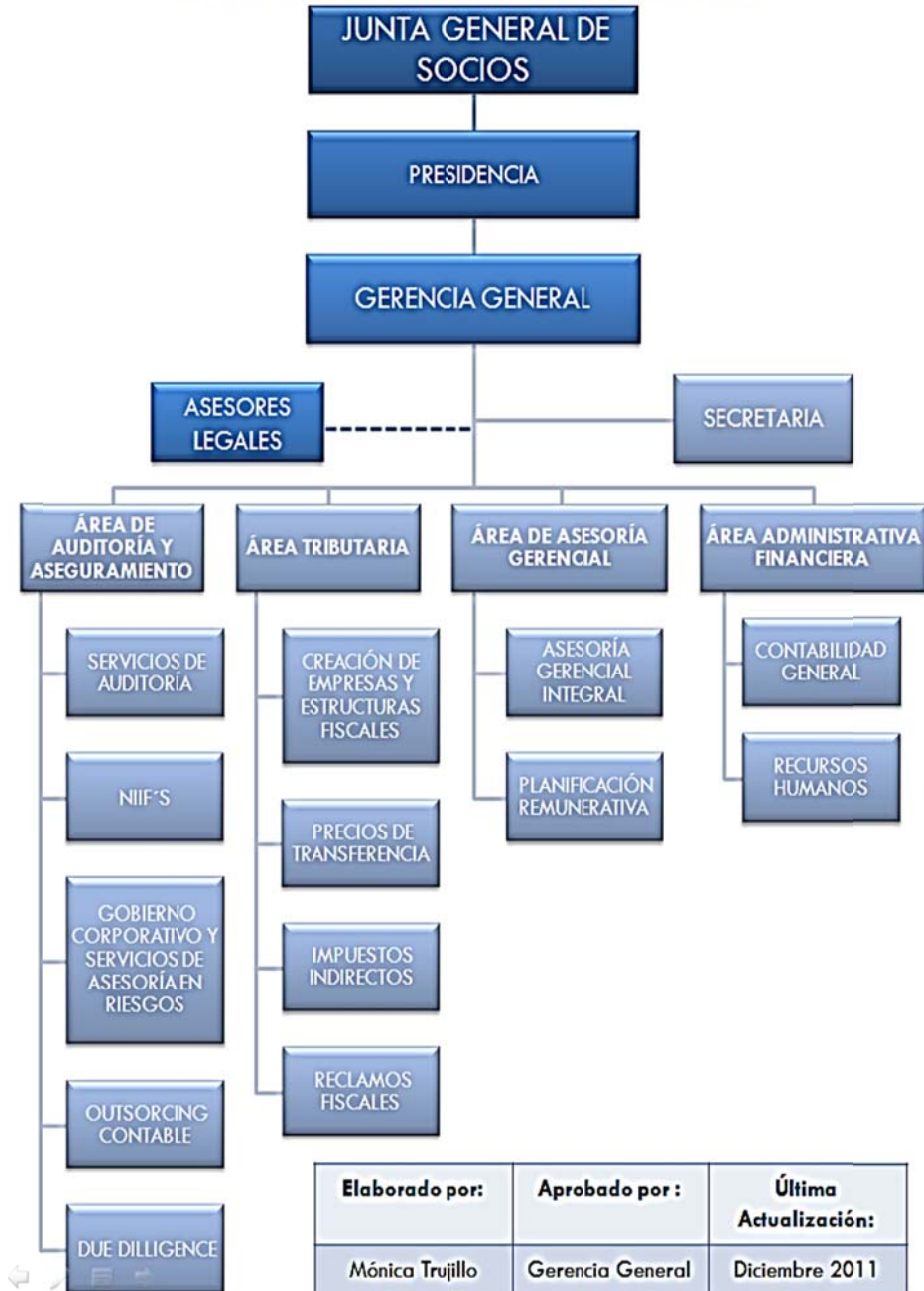
ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL

- Gerencia General
 - Asesoría Legal
 - Secretaria
- Área de Auditoría y Aseguramiento
 - Servicios de Auditoría
 - NIIF'S
 - Gobierno Corporativo y Servicios de Asesoría en Riesgos
 - Outsourcing Contable
 - Due Dilligence
- Área Tributaria
 - Creación de Empresas y Estructuras Fiscales
 - Precios de Transferencia
 - Impuestos Indirectos
 - Reclamos Fiscales
- Área de Asesoría Gerencial
 - Asesoría Gerencial Integral
 - Planificación Remunerativa

- Área Administrativa Financiera
 - Contabilidad General
 - Recursos Humanos

Gráfico N° 7

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL
ASTRILEG CIA. LTDA. – NEXIA INTERNATIONAL
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Fuente: ASTRILEG CIA. LTDA.



GERENCIA GENERAL

NOMBRE DEL PUESTO:	Gerente General	FECHA DE ELABORACIÓN:
ÁREA:	Gerencia General	15 de junio del 2012
NIVEL:	Administrativo	FECHA DE REVISIÓN:
JEFE INMEDIATO:	Junta General de Socios	

OBJETIVO DEL PUESTO:

Representación Legal de la Compañía, en juicio y fuera de él. Cumplir y hacer cumplir la Ley, Estatutos Sociales y Resoluciones de la Junta General; obligar a la Compañía y ejecutar a su nombre todo acto, contrato o gestión permitidos por la Ley ce los Estatutos Sociales, designar y remover al personal de la Compañía, contratar a los empleados y trabajadores, afijar sus remuneraciones y resolver sobre la terminación e tales contratos, sujetándose en todo caso a la Ley.

- FUNCIONES:**
- Planear, dirigir y controlar las actividades de la empresa.
 - Representante legal de la empresa.
 - Fijar las políticas operativas, administrativas y de calidad de la empresa.
 - Proveer de contactos y relaciones empresariales a la organización.
 - Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
 - Mantener contacto continuo con clientes y proveedores.
 - Ejecutar los planes y estrategias determinadas para la empresa.

- RESPONSABILIDADES:**
- Supervisión del personal.
 - Materiales, herramientas o equipos.
 - Dinero, títulos o documentos.
 - Relaciones internas o externas.
 - Información confidencial.

ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DEL PUESTO

REQUISITOS FORMALES:	EXPERIENCIA:	CONDICIONES DE TRABAJO:
TÍTULO: · Doctorado en Finanzas y Auditoría CPA	· Mínimo 5 años en puestos similares.	· El trabajo se desarrolla en una oficina con todo lo requerido.

NOMBRE DEL PUESTO:	Asistente de Gerencia	FECHA DE ELABORACIÓN: 15 de junio del 2012
ÁREA:	Gerencia General	
NIVEL:	Administrativo	FECHA DE REVISIÓN:
JEFE INMEDIATO:	Gerente General	

OBJETIVO DEL PUESTO:

Apoyar a la Gerencia General en todas las actividades relacionadas del área, colaborar para el cumplimiento de los objetivos.

FUNCIONES:

- Visita a clientes.
- Manejo de cartera de clientes.
- Trato directo con el cliente.
- Realización de archivos.
- Recuperación y manejo de cartera.
- Apoyo en actividades de administración.
- Manejo de la cuenta de NEXIA INTERNATIONAL.
- Comunicación interactiva con socios a nivel mundial.
- Manejo de correspondencia, requerimientos y comunicados en idioma nativo, ingles, portugués e italiano.

RESPONSABILIDADES:

- Materiales, herramientas o equipos.
- Dinero, títulos o documentos.
- Relaciones internas o externas.
- Información confidencial.

ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DEL PUESTO

REQUISITOS FORMALES:	EXPERIENCIA:	CONDICIONES DE TRABAJO:
TÍTULO: <ul style="list-style-type: none"> · Egresados o titulados en Ingeniería en Finanzas y Auditoría CPA · Egresados o titulados en Administración de Empresas 	<ul style="list-style-type: none"> · Mínimo 1 año en puestos similares. 	<ul style="list-style-type: none"> · El trabajo se desarrolla en una oficina con todo lo requerido.



ÁREA DE AUDITORÍA Y SEGUIMIENTO

NOMBRE DEL PUESTO:	Gerente de Auditoría y Aseguramiento	FECHA DE ELABORACIÓN:
ÁREA:	Auditoría y Aseguramiento	15 de junio del 2012
NIVEL:	Administrativo	FECHA DE REVISIÓN:
JEFE INMEDIATO:	Gerente General	

OBJETIVO DEL PUESTO:

Organizar, dirigir, coordinar y supervisar las dependencias a su cargo; promover y proponer el establecimiento de normas para el control interno; velar porque los bienes de la compañía auditada tengan un adecuado registro y manejo, para protegerlos de la pérdida o uso indebido.

FUNCIONES:

- Planear, dirigir y controlar las actividades para los auditores encargados.
- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas por el departamento.
- Mantener contacto continuo con clientes.
- Detectar y satisfacer las necesidades de los clientes.
- Supervisión y revisión de la elaboración de las cartas de gerencia
- Supervisión y revisión de la elaboración de los informes de auditoría.
- Planeación y control de las asignaciones de los auditores encargados y asistentes de auditoría.
- Supervisión y revisión de la elaboración de informes de cumplimiento tributario.
- Asesoría constante a clientes antes, durante y después de la prestación de servicios.
- Mantener reuniones periódicas con los auditores encargados y asistentes de auditoría.

RESPONSABILIDADES:

- Supervisión del personal.
- Materiales, herramientas o equipos.
- Dinero, títulos o documentos.
- Relaciones internas o externas.
- Información confidencial.

ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DEL PUESTO

REQUISITOS FORMALES:	EXPERIENCIA:	CONDICIONES DE TRABAJO:
TÍTULO: · Doctorado en Finanzas y Auditoría CPA	· Mínimo 5 años en puestos similares.	· El trabajo se desarrolla en una oficina con todo lo requerido.

NOMBRE DEL PUESTO:	Auditor Encargado	FECHA DE ELABORACIÓN:
ÁREA:	Auditoría y Aseguramiento.	15 de junio del 2012
NIVEL:	Operativo	FECHA DE REVISIÓN:
JEFE INMEDIATO:	Gerente de Auditoría y Aseguramiento	

OBJETIVO DEL PUESTO:

Evaluar las operaciones financieros, verificando y determinando el cumplimiento de los procedimientos de acuerdo a las leyes y normas tanto internas como externas.

FUNCIONES:

- Planificación de Auditoría.
- Obtener toda la información necesaria en el cliente que sea evidencia suficiente. para cumplir con los objetos de auditoría.
- Llenar programas de auditoría.
- Elaboración de pruebas de auditoría.
- Auditoría a los estados financieros.
- Definir las cuentas a ser revisadas.
- Definir objetivos alcance.
- Analizar las estructuras de funcionamiento.
- Evaluación de registros contables e información financiera.
- Emitir informes de Auditoría.
- Elaboración cartas a gerencia preliminar y final.
- Discusión de cartas a la gerencia con los clientes.
- Elaboración de informes de cumplimiento tributario.
- Asesoría a clientes.
- Revisión papeles de trabajo.
- Terminar puntos pendientes de los papeles de trabajo.
- Sacar respaldos de la información.
- Supervisión del trabajo realizado por los asistentes.
- Archivar papeles.
- Proporcionar ayuda a otras personas.

RESPONSABILIDADES:

- Supervisión del personal.
- Materiales, herramientas o equipos.
- Dinero, títulos o documentos.
- Relaciones internas o externas.
- Información confidencial.

ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DEL PUESTO

REQUISITOS FORMALES:	EXPERIENCIA:	CONDICIONES DE TRABAJO:
TÍTULO: · Doctorado en Finanzas y Auditoría CPA	· Mínimo 3 años en puestos similares.	· El trabajo se desarrolla en una oficina con todo lo requerido.

NOMBRE DEL PUESTO:	Asistente de Auditoría	FECHA DE ELABORACIÓN:
ÁREA:	Auditoría y Aseguramiento.	15 de junio del 2012
NIVEL:	Operativo	FECHA DE REVISIÓN:
JEFE INMEDIATO:	Auditor Encargado	

OBJETIVO DEL PUESTO:

Asistir a los auditores en la ejecución de los trabajos de recopilación, procesamiento y análisis de información propia de las actividades de auditoría.

FUNCIONES:

- Asistir al auditor encargado en el desarrollo del trabajo en campo y oficina.
- Realización de las actividades determinadas por el auditor encargado.
- Recopilación y clasificación de información financiera.
- Elaboración de pruebas de auditoría.
- Elaboración de informes de auditoría.
- Análisis de la información obtenida.
- Comparación y evaluación de la información de auditoría.
- Revisión papeles de trabajo.
- Terminar puntos pendientes de los papeles de trabajo.
- Sacar respaldos de la información.
- Entregar todos los papeles revisados durante el trabajo de auditoría.
- Archivar papeles.
- Proporcionar ayuda a otras personas.

RESPONSABILIDADES:

- Materiales, herramientas o equipos.
- Dinero, títulos o documentos.
- Relaciones internas o externas.
- Información confidencial.

ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DEL PUESTO

REQUISITOS FORMALES:	EXPERIENCIA:	CONDICIONES DE TRABAJO:
TÍTULO: · Egresados o titulados en Ingeniería en finanzas y auditoría CPA	· Mínimo 1 año en puestos similares.	· El trabajo se desarrolla en una oficina con todo lo requerido.



ÁREA TRIBUTARIA

NOMBRE DEL PUESTO:	Gerente Tributario	FECHA DE ELABORACIÓN:
ÁREA:	Tributaria	15 de junio del 2012
NIVEL:	Administrativo	FECHA DE REVISIÓN:
JEFE INMEDIATO:	Gerente General	

OBJETIVO DEL PUESTO:

Asistir y representar a los clientes en inspecciones fiscales; realizar reclamos de pago indebido o en exceso; y, asesorar tributariamente al cierre de las operaciones y revisión de la conciliación tributaria.

FUNCIONES:

- Generación de negocios.
- Reuniones con clientes potenciales.
- Planear, dirigir y controlar las actividades para los asistentes.
- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas por el departamento.
- Visitas continuas a los clientes antes, durante y después de la implementación.
- Detectar y satisfacer las necesidades de los clientes.
- Supervisión y revisión de la matriz de implementación.
- Planeación y control de las asignaciones de los asistentes.
- Supervisión y revisión de la elaboración de informes de precios de transferencia.
- Asesoría constante a clientes.
- Mantener reuniones periódicas con los asistentes.

RESPONSABILIDADES:

- Supervisión del personal.
- Materiales, herramientas o equipos.
- Dinero, títulos o documentos.
- Relaciones internas o externas.
- Información confidencial.

ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DEL PUESTO

REQUISITOS FORMALES:	EXPERIENCIA:	CONDICIONES DE TRABAJO:
TÍTULO: · Doctorado en Finanzas y Auditoría CPA	· Mínimo 5 años en puestos similares.	· El trabajo se desarrolla en una oficina con todo lo requerido.

NOMBRE DEL PUESTO:	Asistente Tributario	FECHA DE ELABORACIÓN:
ÁREA:	Tributaria	15 de junio del 2012
NIVEL:	Operativo	FECHA DE REVISIÓN:
JEFE INMEDIATO:	Gerente Tributario	

OBJETIVO DEL PUESTO:

Apoyar a la Gerencia Tributario en todas las actividades relacionadas del área, colaborar para el cumplimiento de los objetivos.

FUNCIONES:

- Asistir al gerente o en el desarrollo del trabajo en campo y oficina.
- Realización de las actividades determinadas por el gerente.
- Recopilación y clasificación de información proporcionada y obtenida.
- Implementación de matrices.
- Realización de los informes de precios de transferencias aplicando los lineamientos de OCDE.
- Análisis de la información obtenida.
- Comparación y evaluación de la información proporcionada con la información obtenida.
- Revisión papeles de trabajo.
- Terminar puntos pendientes de los papeles de trabajo.
- Sacar respaldos de la información.
- Entregar todos los papeles revisados durante la implementación.
- Archivar papeles.
- Proporcionar ayuda a otras personas.

RESPONSABILIDADES:

- Materiales, herramientas o equipos.
- Dinero, títulos o documentos.
- Relaciones internas o externas.
- Información confidencial.

ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DEL PUESTO

REQUISITOS FORMALES:	EXPERIENCIA:	CONDICIONES DE TRABAJO:
TÍTULO: · Egresados o titulados en Ingeniería en finanzas y auditoría CPA	· Mínimo 3 años en puestos similares.	· El trabajo se desarrolla en una oficina con todo lo requerido.



ÁREA DE ASESORÍA GERENCIAL

NOMBRE DEL PUESTO:	Gerente de Consultoría	FECHA DE ELABORACIÓN:
ÁREA:	Asesoría Gerencial	15 de junio del 2012
NIVEL:	Administrativo	FECHA DE REVISIÓN:
JEFE INMEDIATO:	Gerente General	

OBJETIVO DEL PUESTO:

Brindar una asesoría integral a los clientes de acuerdo a sus requerimientos y necesidades; planificar de manera adecuada el tiempo de visitas a clientes; y, brindar asesoría laboral cuando los clientes lo requieran.

FUNCIONES:

- Generación de negocios.
- Reuniones con clientes potenciales.
- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas por el departamento.
- Visitas continuas a los clientes antes, durante y después de prestado el servicio.
- Detectar y satisfacer las necesidades de los clientes.
- Planeación y control de las asignaciones de los asistentes.
- Asesoría constante a clientes.
- Mantener reuniones periódicas con los asistentes.

RESPONSABILIDADES:

- Supervisión del personal.
- Materiales, herramientas o equipos.
- Dinero, títulos o documentos.
- Relaciones internas o externas.
- Información confidencial.

ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DEL PUESTO

REQUISITOS FORMALES:	EXPERIENCIA:	CONDICIONES DE TRABAJO:
TÍTULO: · Doctorado en Finanzas y Auditoría CPA	· Mínimo 5 años en puestos similares.	· El trabajo se desarrolla en una oficina con todo lo requerido.

NOMBRE DEL PUESTO:	Asistente de Consultoría	FECHA DE ELABORACIÓN:
ÁREA:	Gerencia de Consultoría	15 de junio del 2012
NIVEL:	Operativo	FECHA DE REVISIÓN:
JEFE INMEDIATO:	Gerente de Consultoría	

OBJETIVO DEL PUESTO:

Apoyar a la Gerencia de Consultoría en todas las actividades relacionadas del área, colaborar para el cumplimiento de los objetivos.

- FUNCIONES:**
- Trato directo con el cliente.
 - Realización de archivos.
 - Manejo de base de datos.
 - Apoyo en actividades de administración.
 - Sacar respaldos de la información.
 - Reportar novedades al gerente.
 - Entregar todos los papeles revisados durante la visita a los clientes.
 - Archivar papeles.
 - Proporcionar ayuda a otras personas.

- RESPONSABILIDADES:**
- Materiales, herramientas o equipos.
 - Dinero, títulos o documentos.
 - Relaciones internas o externas.
 - Información confidencial.

ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DEL PUESTO

REQUISITOS FORMALES:	EXPERIENCIA:	CONDICIONES DE TRABAJO:
TÍTULO: <ul style="list-style-type: none"> · Egresados o titulados en Ingeniería en Finanzas y Auditoría CPA · Egresados o titulados en Administración de Empresas 	<ul style="list-style-type: none"> · Mínimo 3 años en puestos similares. 	<ul style="list-style-type: none"> · El trabajo se desarrolla en una oficina con todo lo requerido.



ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA

NOMBRE DEL PUESTO:	Gerente Administrativo Financiero	FECHA DE ELABORACIÓN:
ÁREA:	Administrativa Financiera	15 de junio del 2012
NIVEL:	Administrativo	FECHA DE REVISIÓN:
JEFE INMEDIATO:	Gerente General	

OBJETIVO DEL PUESTO:

Dirigir las actividades del servicio del personal; dar a conocer las políticas y objetivos de la empresa a los nuevos empleados; mantener al día los expedientes individuales del personal; dirigir, controlar, coordinar, responder de la administración financiera de conformidad a los planes y programas establecidos; organizar, implantar y mantener los sistemas y procedimientos de contabilidad; y, registrar cronológicamente las transacciones efectuadas por la empresa utilizando los formularios y siguiendo el proceso contable establecido.

FUNCIONES:

- Manejo de todo lo concerniente la administración, revisión y supervisión a nivel general de la empresa.
- Validar los registros contables que se generen en forma automática.
- Manejo de clientes, proveedores, tesorería e impuestos.
- Relaciones con todos los organismos de control.
- Efectuar los registros contables directos que se produzcan en el Proceso Administrativo Financiero
- Realizar oportunamente los cierres mensuales y anuales.
- Encargado del area Contable de la compañía.
- Organizar, administrar y controlar el registro de las operaciones contables.
- Organizar y sustentar las operaciones contables que permitan proporcionar resultados periódicos o cuando son requeridos
- Cumplir con las obligaciones tributarias y otros requerimientos legales relacionados al departamento de Contabilidad.

RESPONSABILIDADES:

- Materiales, herramientas o equipos.
- Dinero, títulos o documentos.
- Relaciones internas o externas.
- Información confidencial.

ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DEL PUESTO

REQUISITOS FORMALES:	EXPERIENCIA:	CONDICIONES DE TRABAJO:
TÍTULO: · Doctorado en Finanzas y Auditoría CPA	· Mínimo 5 años en puestos similares.	· El trabajo se desarrolla en una oficina con todo lo requerido.

NOMBRE DEL PUESTO:	Asistente Contable	FECHA DE ELABORACIÓN: 15 de junio del 2012
ÁREA:	Administrativa Financiera	
NIVEL:	Administrativo	FECHA DE REVISIÓN:
JEFE INMEDIATO:	Gerente Administrativo Financiero	

OBJETIVO DEL PUESTO:

Asistir al Contador en el control y contabilización de las diferentes operaciones financieras, apoyar a la gerencia en las actividades del área.

FUNCIONES:

- Contabilidad y administración.
- Recibe, examina, clasifica, y efectúa el registro contable de documentos.
- Manejo de facturas y comprobantes de retención.
- Control de las transferencias bancarias.
- Coordinación de depósitos.
- Supervisión de cartera.

RESPONSABILIDADES:

- Materiales, herramientas o equipos.
- Dinero, títulos o documentos.
- Relaciones internas o externas.
- Información confidencial.

ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DEL PUESTO

REQUISITOS FORMALES:	EXPERIENCIA:	CONDICIONES DE TRABAJO:
TÍTULO: <ul style="list-style-type: none"> · Egresados o titulados en Ingeniería en Finanzas y Auditoría CPA · Egresados o titulados en Administración de Empresas 	<ul style="list-style-type: none"> · Mínimo 3 años en puestos similares. 	<ul style="list-style-type: none"> · El trabajo se desarrolla en una oficina con todo lo requerido.

NOMBRE DEL PUESTO:	Encargado de Recursos Humanos	FECHA DE ELABORACIÓN:
ÁREA:	Administrativa Financiera	15 de junio del 2012
NIVEL:	Administrativo	FECHA DE REVISIÓN:
JEFE INMEDIATO:	Gerente Administrativo Financiero	

OBJETIVO DEL PUESTO:

Planificar y coordinar actividades relacionadas con la administración y desarrollo de los recursos humanos y materiales de la institución, proponiendo políticas, objetivos acordes al desarrollo administrativo.

FUNCIONES:

- Encargada de los procesos de: reclutamiento, selección y capacitación.
- Manejo y control de nómina.
- Manejo, control y registro de asistencia.
- Elaboración y actualización de cartelera internas.
- Elaboración, seguimiento y control de avisos externos.
- Elaboración de certificados para el personal y proveedores .
- Elaboración, manejo y control de documentación relacionada con el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Manejo del seguro privado de la empresa.
- Entrega y Control de pagos a todo personal: gerentes, administrativos y staff .
- Entrega y control de pagos a proveedores.
- Facturación en general.
- Manejo y control de suministros de oficina.
- Manejo, control y actualización de archivos.
- Manejo y control de solicitudes para suministros y equipos.
- Recepcion, manejo y control de servicio de mantenimiento y reparación equipos de oficina e edificación.
- Atención e información al público en general.
- Tareas a fines.

RESPONSABILIDADES:

- Materiales, herramientas o equipos.
- Dinero, títulos o documentos.
- Relaciones internas o externas.
- Información confidencial.

ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DEL PUESTO

REQUISITOS FORMALES:	EXPERIENCIA:	CONDICIONES DE TRABAJO:
TÍTULO: · Egresados o titulados en Ingeniería en Recursos Humanos · Egresados en Administración de Empresas	· Mínimo 3 años en puestos similares.	· El trabajo se desarrolla en una oficina con todo lo requerido.

NOMBRE DEL PUESTO:	Secretaria Ejecutiva	FECHA DE ELABORACIÓN:
ÁREA:	Administrativa Financiera	15 de junio del 2012
NIVEL:	Administrativo	FECHA DE REVISIÓN:
JEFE INMED ATO:	Gerente Administrativo Financiero	

OBJETIVO DEL PUESTO:

Recibir, registrar, clasificar y distribuir la correspondencia interna y externa, así como contestar y efectuar llamadas telefónicas.

- FUNCIONES:**
- Atención al cliente.
 - Manejo de la central telefónica.
 - Mantener actualizada la base de datos de las empresas relacionadas con la firma.
 - Trasmirir comunicaciones entre el cliente y el personal de la empresa.
 - Llevar registro de correspondencia emitida/recibida.
 - Envío de fax.
 - Entrega de correspondencia.
 - Ayudar a la recuperación de cartera.
 - Archivo de documentos.
 - Llevar y organizar agenda de las gerencias.
 - Proporcionar ayuda a otras personas.

- RESPONSABILIDADES:**
- Materiales, herramientas o equipos.
 - Dinero, títulos o documentos.
 - Relaciones internas o externas.
 - Información confidencial.

ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DEL PUESTO

REQUISITOS FORMALES:	EXPERIENCIA:	CONDICIONES DE TRABAJO:
TÍTULO: · Secretariado Bilingüe y Comercial	· Mínimo 1 año en puestos similares.	· El trabajo se desarrolla en una oficina con todo lo requerido.

NOMBRE DEL PUESTO:	Mensajero	FECHA DE ELABORACIÓN:
ÁREA:	Administrativa Financiera	15 de junio del 2012
NIVEL:	Operativo	FECHA DE REVISIÓN:
JEFE INMEDIATO:	Gerente Administrativo Financiero	

OBJETIVO DEL PUESTO:

Apoyar a la administración en el traslado de documentos, colaborar con las diferentes unidades en el envío de la documentación interna y externa de la firma.

FUNCIONES:

- Entregar facturas.
- Refirar cheques y retenciones.
- Realizar pagos.
- Entregar y recibir documentación de la empresa.
- Colaborar en tareas auxiliares en la oficina.
- Rendir informe mensual de las actividades realizadas adjuntando los respaldos necesarios.

RESPONSABILIDADES:

- Dinero, títulos o documentos.
- Relaciones internas o externas.
- Información confidencial.

ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DEL PUESTO

REQUISITOS FORMALES:	EXPERIENCIA:	CONDICIONES DE TRABAJO:
TÍTULO: · Primaria / Bachiller	· Mínimo 1 año en puestos similares.	· El trabajo se desarrolla en un ambiente abierto/cerrado utilizando los medios adecuados para cumplir con sus funciones.

NOMBRE DEL PUESTO:	Auxiliar de Limpieza	FECHA DE ELABORACIÓN:
ÁREA:	Administrativa Financiera	15 de junio del 2012
NIVEL:	Operativo	FECHA DE REVISIÓN:
JEFE INMEDIATO:	Gerente Administrativo Financiero	

OBJETIVO DEL PUESTO:

Mantener limpias y ordenadas las oficinas de las Gerencias, personal, así como las diferentes salas de reuniones.

FUNCIONES:

- Mantener en orden las instalaciones internas de la empresa.
- Preparar las salas de reuniones.
- Limpieza y arreglo de baños, pisos, oficinas y cafetería.
- Ayuda a las diferentes áreas de la empresa.

RESPONSABILIDADES:

- Relaciones internas o externas.

ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DEL PUESTO

REQUISITOS FORMALES:	EXPERIENCIA:	CONDICIONES DE TRABAJO:
TÍTULO: · Primaria / Bachiller	· Mínimo 1 año en puestos similares.	· El trabajo se desarrolla en una área con todo lo requerido.

NOMBRE DEL PUESTO:	Portero Residente	FECHA DE ELABORACIÓN:
ÁREA:	Administrativa Financiera	15 de junio del 2012
NIVEL:	Operativo	FECHA DE REVISIÓN:
JEFE INMEDIATO:	Gerente Administrativo Financiero	

OBJETIVO DEL PUESTO:

Mantener limpias y ordenadas las instalaciones externas de la firma, registrar y llevar el control de la entrada y salida de las personas y clientes que visitan la empresa.

- FUNCIONES:**
- Atención a las personas que visitan la empresa.
 - Orientar a los visitantes sobre la ubicación de cualquier área de las instalaciones.
 - Llevar el control de las personas que ingresan y salen de la empresa.
 - Recibir correspondencia.
 - Mantener en orden las instalaciones externas de la empresa.

- RESPONSABILIDADES:**
- Dinero, títulos o documentos.
 - Relaciones internas o externas.

ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DEL PUESTO

REQUISITOS FORMALES:	EXPERIENCIA:	CONDICIONES DE TRABAJO:
TÍTULO: · Bachiller	· Mínimo 1 años en puestos similares.	· El trabajo se desarrolla en una área con todo lo requerido.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- Previo al diseño de esta propuesta el Departamento de Recursos Humanos de ASTRILEG CÍA. LTDA., no contaba con una herramienta que le permita recopilar la esencia de cada puesto.
- La falta de un Manual de Perfiles de Puestos en ASTRILEG CÍA. LTDA., no permitía que los subsistemas de Recursos Humanos se desarrollen correctamente ocasionando confusión y malestar dentro de la empresa.
- El Diseño Del Manual de Perfiles de Puestos para la Compañía ASTRILEG CÍA. LTDA., facilitará a todos los integrantes de la empresa a conocer sus funciones, responsabilidades y requisitos para poder desempeñarse de manera optima dentro de sus puestos de trabajo.
- En ASTRILEG CÍA. LTDA., el Manual de Perfiles de Perfiles de Puestos será el soporte ideal para la toma de decisiones y es el medio que le permitirá al personal alcanzar los objetivos organizacionales.

6.2 RECOMENDACIONES

- La futura selección de personal debe ser desarrollada en base al Manual de Perfiles de Puestos ya que en este se detalla lo requerido para cada puesto de trabajo, lo que facilitara la contratación de candidatos idóneos para la empresa.
- El Departamento de Recursos Humanos deberá entregar por escrito al personal antiguo y a los nuevos ingresos el Manual de Perfiles de Puestos para que conozcan las funciones, responsabilidades y requisitos que deben cumplir los colaboradores para que de esta manera su desempeño sea más eficiente al ingresar a la firma dando la calidad esperada en los servicios que se brinda.
- Considerar que el uso del Manual de Perfiles de Puestos permitirá asegurar y reducir la brecha del perfil ideal y facilitará la identificación de capacitar de manera individual o grupal.
- Se recomienda considerar todos los factores dentro del Manual de Perfiles de Puestos ya que de esta manera se podrán optimizar los recursos humanos y materiales.
- Se recomienda el uso interno y diario del Manual de Perfiles de Puestos ya que esto minimizara los conflictos de áreas, marcará las responsabilidades y fomentará el orden dentro y fuera de la firma.

- El uso del Manual de Perfiles de Puestos nos permitirá el ahorro de tiempo y esfuerzos de los empleados, así se evitará las funciones innecesarias dentro de la firma.
- Se recomienda revisar y actualizar el Manual de Perfiles de Puestos periódicamente con el fin de contar con una herramienta óptima para satisfacer las necesidades de la firma.
- Se recomienda el uso del Manual de Perfiles de Puestos ya que hoy en día se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, porque todas las certificaciones de calidad lo requieren.

ANEXOS



GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA / RECURSOS HUMANOS

ENCUESTA

OBJETIVO

La presente encuesta tiene como finalidad recolectar información sobre los puestos de trabajo existentes en ASTRILEG CÍA. LTDA. Los resultados obtenidos servirán para detectar y determinar la necesidad de elaborar un manual de puestos que contenga los Perfiles de Puestos vigentes en la compañía.

INSTRUCCIONES:

- La encuesta es anónima e individual.
- Los datos solicitados nos permitirá determinar la necesidad de elaborar un manual de perfiles de puestos.
- Requerimos conocer la opinión de cada área y puesto de trabajo. Por lo que es indispensable que usted indique el nombre del puesto que ocupa y el departamento al cual pertenece.
- Se solicita que se respondan todas las preguntas, marcando las respuestas que usted considere se adapten a su situación particular.
- En caso de que usted considere realizar un cambio de criterio, por favor tache la respuesta inicialmente marcada y encierre en un círculo la respuesta correcta.

NOMBRE DEL PUESTO:

DEPARTAMENTO:

PREGUNTAS

1. ¿Conoce Ud. si en ASTRILEG CÍA. LTDA., existe un documento en el que se identifique y recopile de manera concisa y sistemática la información sobre su puesto?

SI _____ NO _____

2. ¿Cuando Ud. ingresó a laborar a la compañía, recibió por escrito las funciones del puesto para el que fue contratado?

SI _____ NO _____

3. ¿Considera Ud. que es necesario conocer el lugar que ocupa su puesto en la organización?

SI _____ NO _____

4. ¿Conoce Ud., las funciones que debe desempeñar en su puesto de trabajo?

SI _____ NO _____

5. ¿Conoce Ud., las responsabilidades de su puesto de trabajo?

SI _____ NO _____

SEÑALE:

SUPERVISIÓN DEL PERSONAL _____

MATERIALES, HERRAMIENTAS O EQUIPOS _____

DINERO, TÍTULOS O DOCUMENTOS ____

RELACIONES INTERNAS O EXTERNAS ____

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL ____

POR SEGURO A TERCEROS ____

OTROS:

6. ¿Conoce Ud., los requisitos que se necesitan para desempeñar su puesto?

SI ____ NO ____

REQUISITOS INTELECTUALES:

EDUCACIÓN BASICA ____ EDUCACIÓN SECUNDARIA

EDUCACIÓN SUPERIOR ____ MAESTRIA ____

EXPERIENCIA:

0 A 1 AÑO ____ 1 A 3 AÑOS ____ 3 A 5 AÑOS ____

REQUISITOS FÍSICOS:

ESFUERZO FÍSICO NECESARIO ____

CAPACIDAD VISUAL ____

DESTREZAS O HABILIDADES ____

COMPLEXIÓN FÍSICA NECESARIA ____

OTROS:

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato Idalberto, McGraw-Hill (2006), "Introducción a la Teoría General de la Administración", Séptima Edición, p,588
- Chiavenato Idalberto, McGraw-Hill (2006), "Administración de Recursos Humanos", Octava Edición, p,226
- Chiavenato Idalberto, McGraw-Hill (2006), "Administración de Recursos Humanos", Octava Edición, p,230
- CHRUDEN, J. Herbert y Arthur W. SHERMAN Jr., (1963), "Personal Management", Cincinatti, South Eastern, 1963,p. 79
- Díez de Castro Emilio Pablo, García del Junco Julio, Martín Jiménez Francisca y Periañez Cristóbal Rafael, McGraw-Hill (2001), "Administración y Dirección", Interamericana, p, 4
- Fleitman Jack, McGraw-Hill, (2000)"Negocios Exitosos" , p, 246
- Franklin Enrique, Mc Graw Hill (2004), "Organización de Empresas", Segunda Edición, p, 79 al 86.
- Hitt Michael, Black Stewart y Porter Lyman, Pearson (2002) Educación "Administración", Novena Edición, p, 8
- Koontz Harold y Wehrich Heinz, McGraw-Hill (2004), "Administración Una Perspectiva Global", Interamericana 12a. Edición, p, 61
- Oliveira Da Silva Reinaldo (2002), "Teorías de la Administración", International Thomson Editores, S.A. de C.V., p, 20
- Reyes Ponce, A. (2003), "Administración Moderna". Editorial Limusa S.A Balderas – Mexico, p, 108

- Robbins Stephen y Coulter Mary, Pearson (2005),
"Administración", Octava Edición, p, 25

WEBGRAFÍA

- Disponible en: <http://talentohumano12.galeon.com/>
[Consultado en: 03/04/2012]
- Disponible en: <http://eusebia42.blogspot.com/> [Consultado en:
03/04/2012]
- Disponible en: <http://www.gestiopolis.com> [Consultado en:
03/04/2012]
- Disponible en: <http://webcache.googleusercontent.com/>
[Consultado en: 03/04/2012]
- Disponible en: <http://www.definicion.org/> [Consultado en:
03/04/2012]