



1859

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
UNIDAD DE EDUCACION A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TÍTULO

**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CLASIFICACIÓN,
VALORACIÓN DE PUESTOS Y REGLAMENTO DE
SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA DE AGUA
Y REFRESCOS DIANA, DEL CANTÓN LAGO AGRIO,
PROVINCIA DE SUCUMBÍOS, PARA EL AÑO 2015”**

Tesis previa a la obtención del
Título de Ingeniera Comercial

1859

AUTORA:

Maritza Judith Jiménez Rojas

DIRECTOR DE TESIS

Ing. Edwin Bladimir Hernández Quezada Mg. Sc.

LOJA – ECUADOR

2017

CERTIFICACION

Ing.
Bladimir Hernández Quezada, Mg. Sc.
DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Una vez realizado el trabajo de investigación denominado **“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CLASIFICACIÓN, VALORACIÓN DE PUESTOS Y REGLAMENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA DE AGUA Y REFRESCOS DIANA, DEL CANTÓN LAGO AGRIO, PROVINCIA DE SUCUMBÍOS, PARA EL AÑO 2015”**, realizada por Maritza Judith Jiménez Rojas, previa a la obtención del Título de Ingeniera Comercial, se autoriza su presentación para su evaluación a través del tribunal correspondiente.

Loja, Julio de 2017.

Atentamente,


Ing. Edwin Bladimir Hernández Quezada Mg. Sc.
DIRECTOR DE TESIS

AUTORIA

Yo, **Maritza Judith Jiménez Rojas**; declaro ser autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional-Biblioteca Virtual.

Autora: Maritza Judith Jiménez Rojas

Firma:  _____

Cédula: 210013762-5

Fecha: Loja, Julio del 2017.

CARTA DE AUTORIZACION DE TESIS POR PARTE DE LA AUTORA, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACION ELECTRONICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo, Maritza Judith Jiménez Rojas declaro ser autora de la tesis titulada **“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CLASIFICACIÓN, VALORACIÓN DE PUESTOS Y REGLAMENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA DE AGUA Y REFRESCOS DIANA, DEL CANTÓN LAGO AGRIO, PROVINCIA DE SUCUMBÍOS, PARA EL AÑO 2015”**, como requisito para optar al grado de **INGENIERA COMERCIAL**; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 03 días del mes de Julio del dos mil diecisiete, firma la autora.

Firma:  _____

Autora: Maritza Judith Jiménez Rojas

Cédula: 210013762-5

Dirección: Nueva Loja - Barrio 9 de Octubre, calle Venezuela y Manabí

Correo Electrónico: jmaritzajudith@hotmail.com

Teléfono: 062 830 412

Celular: 0997 618 857

Datos complementarios

Director de tesis: Ing. Edwin Bladimir Hernández Quezada Mg. Sc.

Tribunal de grado:

Dr. Luis A Quizhpe Salinas MAE.

(Presidente)

Ing. Galo Eduardo Salcedo López Mg. Sc.

(Miembro del Tribunal)

Ing. Víctor Nivaldo Anguisaca Guerrero MAE

(Miembro del Tribunal)

DEDICATORIA

A Dios por su gracia divina de darme la oportunidad de vivir, por haberme regalado unos padres maravillosos y haber pesto en mi camino a personas de gran corazón que han sido para mí una guía en el proceso de mi preparación académica y lograr la culminación de mi carrera profesional.

A Delia Esperanza y Pastor Ovidio mis adorados padres, por ser el pilar fundamental en mi vida, su infinito amor y sus buenos consejos han sabido motivarme en todo sentido y guiarme por el camino del bien.

A Richard, por todo el apoyo incondicional que siempre me ha brindado en todas las circunstancias de la vida, por el tiempo que me brindó para que yo cumpliera con mi objetivo y por estar siempre a mi lado apoyándome.

A Jhessyd Sebastián mi pequeño tesoro y el motor de mi vida e inspiración, quien me impulsa a que luche por mis objetivos y sea cada día un ejemplo a seguir para él.

Para todos Ustedes con todo el amor del mundo!!..

Maritza Judith

AGRADECIMIENTO

Expreso mi más profundo y sincero agradecimiento a los directivos de la UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, por haberme permitido estudiar en esta prestigiosa Institución Académica Superior y ser una profesional.

De manera muy especial a todos quienes han conformaron el grupo de docentes de la Universidad Nacional de Loja, ya que han sido parte fundamental de todo el proceso de mi vida estudiantil y han sabido compartir sus sabios conocimientos con mucha paciencia, motivándome a culminar este mi objetivo.

Infinitamente agradecida...

Maritza Judith

a. TÍTULO

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CLASIFICACIÓN, VALORACIÓN DE PUESTOS Y REGLAMENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA DE AGUA Y REFRESCOS DIANA, DEL CANTÓN LAGO AGRIO, PROVINCIA DE SUCUMBÍOS, PARA EL AÑO 2015”

b. RESUMEN

En el presente trabajo de titulación tuvo como objetivo general la “ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CLASIFICACIÓN, VALORACIÓN DE PUESTOS Y REGLAMENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA DE AGUA Y REFRESCOS DIANA, DEL CANTÓN LAGO AGRIO, PROVINCIA DE SUCUMBÍOS, PARA EL AÑO 2015”, que permitió determinar los cargos y funciones para cada puesto de trabajo.

En la primera parte describe todo lo referente al marco conceptual, donde se detalla de los conceptos básicos de lo concerniente al manual de clasificación, valoración de puestos y reglamento de selección de personal; seguido se detalla la utilización de métodos y técnicas aplicado al gerente y encuestas a los trabajadores durante el proceso investigativo en la empresa.

En los resultados se detalla la reseña histórica de la empresa, seguidamente como diagnóstico consta la entrevista y la encuesta realizada al gerente y empleado de la empresa.

Posteriormente se da a conocer el organigrama estructural, donde constan los cargos que están en función a la realidad de la empresa, luego se desarrolló el Manual de funciones donde se presenta importante información con respecto a cada uno de los cargos y funciones de los

trabajadores, seguido se elaboró la valoración de puestos por puntos donde obtuvo un total de 2761 puntos según la valoración de todos los puestos y en cuanto al sueldo nos reporta un total de \$ 5769.91 dólares.

De acuerdo a la valoración de puntos y en base al total de los sueldos que perciben los empleados y trabajadores se aplicó la ecuación de la línea recta, la misma que nos dio como resultado de la pendiente 2.09 para el respectivo ajuste salarial de los trabajadores, porcentaje que se aplicó a todos los 13 cargos; debido a que estaban con un sueldo básico de \$375,00 y por último se elaboró el reglamento de selección de personal, que permite llenar vacantes con personal idóneo para la empresa.

Finalmente se detalla las conclusiones y recomendaciones, donde nos muestra que los trabajadores de la empresa Agua y Refrescos Diana desconocen sobre la existencia de un manual de clasificación, valoración de puestos y reglamento de selección de personal; así como también no desempeñan funciones acorde a sus cargos, por lo que se recomienda aplicar el presente trabajo investigativo, a fin de cumplir con los objetivos y aprovechar el capital humano.

ABSTRACT

In the present work of titling the general objective was the "ELABORATION OF A MANUAL OF CLASSIFICATION, VALUATION OF POSTS AND REGULATION OF SELECTION OF PERSONNEL FOR THE ENTERPRISE OF WATER AND REFRESCOS DIANA, OF CANTÓN LAGO AGRIO, PROVINCE OF SUCUMBÍOS, FOR THE YEAR 2015 "; which allowed determining the positions and functions for each job.

In the first part describes everything related to the conceptual framework, which details the basic concepts of the manual of classification, job evaluation and personnel selection regulations; followed is detailed the use of methods and techniques applied to the manager and surveys of workers during the investigative process in the enterprise.

The results are detailed the historical review of the company, followed as a diagnosis consists of the interview and the survey of the manager and employee of the enterprise.

Then the structural organization chart is presented, which includes the positions that are in function of the reality of the company, then developed the Manual of functions where important information is presented with respect to each of the positions and functions of the workers, followed by the evaluation of posts by points where it obtained a total of 2761 points

according to the valuation of all positions and in terms of salary we report a total of \$ 5769.91 dollars.

Agree to the valuation of points and based on the total of the salaries received by employees and workers, the equation of the straight line was applied, the same that gave us as a result of the slope 2.09 for the respective salary adjustment of the workers, Percentage that was applied to all 13 charges; Due to the fact that they had a basic salary of \$ 375.00 and finally the staff recruitment regulations were drawn up, which allows us to fill vacancies with suitable personnel for the enterprise.

Finally, the conclusions and recommendations are detailed, where it shows us that the workers of the Water enterprise and refreshments Diana are unaware of the existence of a manual of classification, job evaluation and personnel selection regulations; As well as do not perform functions according to their positions, so it is recommended to apply the present research, in order to meet the objectives and take advantage of human capital.

c. INTRODUCCION

La Empresa de Agua y refrescos Diana, nace como respuesta a la necesidad de las familias en la ciudad de Lago Agrio, de contar con agua envasada 100% natural y apta para el consumo humano con precios accesibles para la economía de cada hogar.

El trabajo de titulación “manual de clasificación, valoración de puestos y reglamento de selección de personal”, se despliega de acuerdo a materiales, métodos y técnicas, que se han empleado en cada proceso dentro de la “Empresa de Agua y Refrescos Diana”; los mismos que dieron resultados no favorables sobre la situación actual de la empresa.

Es por ello que se realizó un diagnóstico situacional de la empresa de Agua y Refrescos Diana, a fin de detallar los puestos, las funciones y perfiles de los trabajadores; así como también se determinó los cargos y funciones de cada uno de los puestos, lo que nos permitió obtener una información veraz para la elaboración del manual de clasificación, valoración de puestos y reglamento de selección de personal en su puesto de trabajo, de acuerdo al requerimiento de cada cargo.

El presente trabajo investigativo se encuentra estructurado de la siguiente manera:

El Título, cumple la idea general de estudio; Resumen, el cual contiene una breve sistematización de los principales resultados obtenidos; Introducción, describe la contextualización de la problemática en forma resumida y el desarrollo del documento; Revisión de Literatura se describe las principales conceptos y teorías de los diferentes autores, relativas a los manuales de funciones, procesos de selección, valoración de puestos y elaboración de reglamentos; Materiales y Métodos donde da la pauta para la aplicación de los métodos y técnicas que se utilizó en el desarrollo de la investigación; Resultados aquí se fundamenta los datos obtenidos de la entrevista al gerente de la empresa y las encuestas aplicadas a los empleados y trabajadores; Discusión, se sustenta de la siguiente manera: el manual de clasificación, diagnóstico de la empresa, reglamento de selección de personal, parámetros de calificación, valoración de puestos por puntos; Conclusiones, propuestas en la sustentación de la investigación realizada; Recomendaciones, que permitan acoger el presente estudio realizado para la respectiva puesta en marcha del proyecto; y los Anexos, donde se sujeta a la verificación del estudio como; formato de entrevista aplicada al Gerente propietario, encuesta planteadas a los trabajadores, perfil de tesis aprobado y demás información que sirva de sujeto de verificación.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

Marco Referencial

El agua

El agua es un compuesto químico estable formado por la unión de dos elementos: Hidrógeno (H) y Oxígeno (O). Ambos existen separadamente en la naturaleza y son fundamentales para la creación y mantenimiento de muchos de los procesos de los que somos testigos cotidianamente desde que nacemos. (Avellaneda, Peñataro, & Brañas, 2011, pág. 5)

La importancia del agua

La importancia que el agua tiene para la vida en el planeta Tierra, tiene para los seres humanos, sin embargo, a veces lo olvidamos, provocando pérdidas casi irreparables en la cantidad y calidad de las reservas de agua a nivel mundial.

Recordemos que si bien el agua cubre el 75% de la superficie terrestre, sólo el 2,53% es agua dulce, el 97,5% restante es agua salada contenida en los mares, océanos y lagos ubicados en diferentes partes del Globo Terrestre.(Avellaneda, Peñataro, & Brañas, 2011, pág. 6)

Refrescos

La industria de las bebidas, considerada desde un punto de vista global, aparece muy fragmentada, lo que resulta evidente por el gran número de fabricantes, de métodos de envasado, de procesos de producción y de productos finales.

La industria de bebidas refrescantes constituye la excepción de la regla, pues está bastante concentrada. Aunque la industria de las bebidas esté fragmentada, sigue un proceso de consolidación desde el decenio de 1970, de modo que está cambiando la situación.

Las compañías de bebidas han evolucionado desde las empresas regionales que producían artículos destinados principalmente a los mercados locales hasta las gigantescas empresas de hoy, que elaboran productos para mercados internacionales.

Este cambio se inició cuando las compañías del sector adoptaron técnicas de producción en masa que les permitieron expansionarse como también consiguieron avances en el envasado de productos y en los procesos que incrementaron enormemente el período de validez de los productos.

(Franson, 2005, pág. 2)

La importancia de los refrescos

La industria de las bebidas emplea a varios millones de personas en todo el mundo, y cada tipo de bebida produce unos ingresos del orden de billones de dólares anuales. No cabe duda de que en algunos pequeños países en desarrollo la producción de café es el principal soporte de la economía global. (Franson, 2005, pág. 2)

Marco Conceptual

Manual de funciones

Es una herramienta administrativa que contiene detalladamente los cargos, las funciones y requisitos básicos de cada puesto del área correspondiente.

Objetivo del manual de funciones

El manual de funciones sirve como una herramienta de consulta para los directivos y empleados de cualquier empresa, esta nos permite facilitar el cumplimiento de los deberes y responsabilidades de cada empleado.

Importancia del manual de funciones

El manual de funciones es de gran importancia para la administración de una entidad, porque permite garantizar que los empleados realicen eficientemente las labores relacionadas con cada puesto, también permite el control del departamento de recursos humanos sobre el personal, al momento de verificar la segregación de responsabilidad y evitar la duplicidad de funciones dentro de la organización.

Manual descriptivo de puestos

Según Chiavenato, el manual descriptivo de puestos se define como un instrumento técnico de trabajo, el cual se usa comúnmente en las empresas, con el fin de mejorar la gestión de la administración de talento humano.

Este instrumento permite fundamentar el programa de reclutamiento y selección de talento humano, orientar a los jefes del tipo de tareas que deben realizarse en los diferentes puestos y procesos de trabajo, determinar el personal requerido cuando existan plazas vacantes, aplicar debidamente una política de ascensos.

Las ventajas y beneficios derivados del Manual Descriptivo de Puestos en una empresa, justifican de sobremanera su preparación y mantenimiento

ya que se debe adecuar de acuerdo con las necesidades institucionales; por lo tanto, es recomendable dedicar esfuerzos con el fin de mantenerlo actualizado. (Chiavenato, 2009, pág. 189)

Puestos

Según Chiavenato, el puesto “es la agrupación de puestos específicos u ocupaciones profesionales con funciones de naturaleza similares y elementos de contenido organizativo homogéneos, que permiten identificar distintas responsabilidades dentro de un mismo contenido”. (Chiavenato, 2001, pág. 208)

Clasificación de puestos

Según Chiavenato, la clasificación de puestos es el proceso por el cual se analizan, evalúan y ordenan en forma sistemática los diferentes tipos de tarea que se realizan en un puesto de una empresa, deberes y obligaciones, naturaleza de estos, grado de complejidad, preparación académica, conocimientos que deben poseer los candidatos del empleo.(Chiavenato, 2009, pág. 190)

Importancia de la clasificación de puestos

Según Chiavenato, la importancia de clasificación de puestos se trata de una herramienta que debe aplicarse de acuerdo a las necesidades de

cada organización. La clasificación permitirá dar el enfoque de la capacitación por la vía de la gestión gerencial que es general y la de especialidad. Otra función de la clasificación es organizar y va en paralelo entre lo que es detectar la función y organizar el servicio. Esto es en el marco de hacer un diagnóstico y un pronóstico. (Chiavenato, 2001, págs. 208, 210)

Objetivos de la valoración de puestos

Según Montes, los objetivos de evaluación de puestos es un medio de determinar el valor relativo de cada cargo dentro de una estructura organizacional y por lo tanto la posición relativa del cargo dentro de la estructura de cargos de la organización.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño son los siguientes:

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.

- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación de los miembros de la organización, teniendo presentes los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.
- Proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo la labor correspondiente a su puesto.

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. (Montes, 2012, págs. 20,25 30)

Análisis y valoración de puestos de trabajo

Según Chiavenato, el análisis y clasificación de puestos en el campo de los recursos humanos el punto de partida es el análisis de puestos, ya que permite considerar al trabajador desde una perspectiva global, desde el punto de vista de la organización, como desde las características del sujeto (aptitudes, personalidad, conocimientos, intereses, etc.) necesarias para el puesto.

La descripción del mismo debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se denomina el puesto?
- ¿Dónde está ubicado?
- ¿Qué se hace en él y porque?

- ¿Dónde y cuándo opera?
- ¿Cómo y con que opera? (Chiavenato, 2001, pág. 208)

Teniendo siempre en cuenta el contexto socioeconómico en el cual se mueve el análisis, su utilidad se manifiesta en distintas áreas de la organización y dentro del área del talento humano, en los siguientes puntos:

- Valoración de puestos.
- Selección de personal.
- Diseño de planes de formación.
- Evaluación de rendimientos.

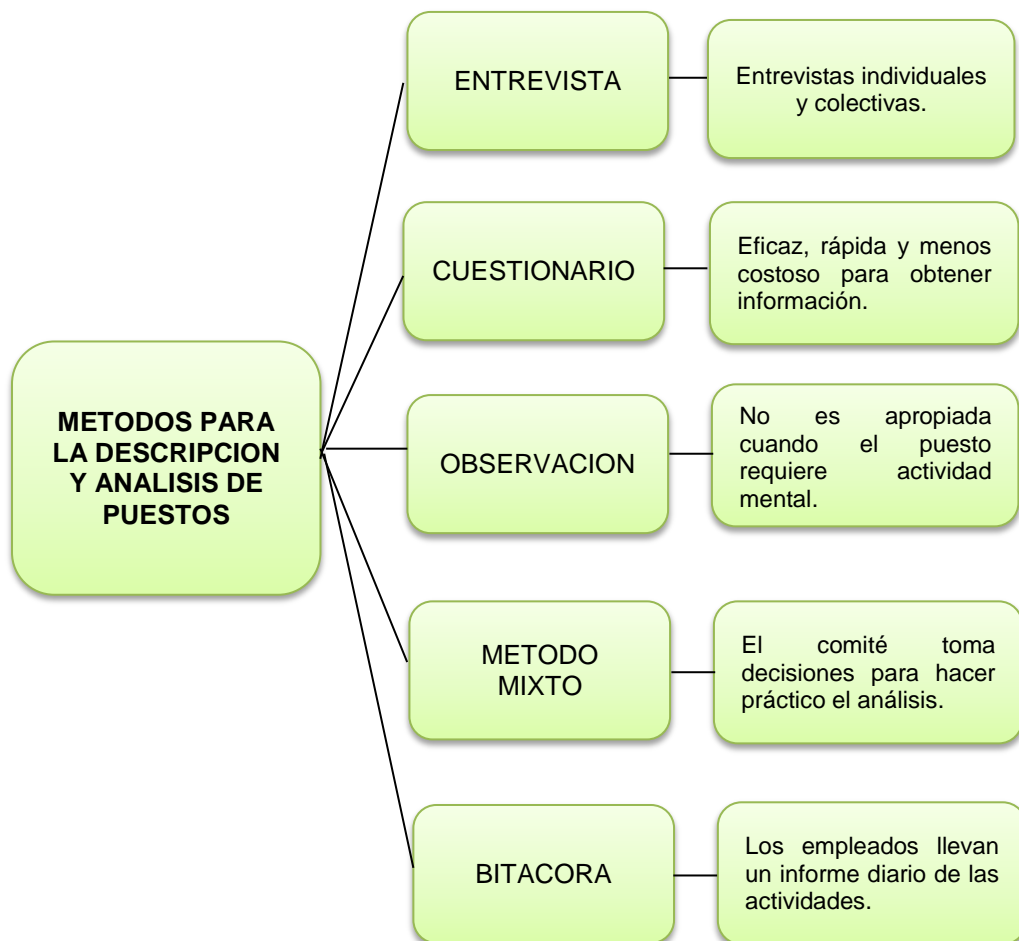
El análisis de puestos es el paso imprescindible en un análisis de necesidades dentro de cualquier organización, ya que el puesto de trabajo concreta qué es lo que necesitamos y cómo lo necesitamos. Una vez realizado dicho análisis, lo más económico para la organización sería la realización de la valoración de los puestos de trabajo y su clasificación, ya que una vez que tenemos respuesta a las preguntas ¿Qué se hace? y ¿Cómo se hace?, nos interesa saber qué valor relativo tiene un puesto de trabajo respecto a otro y cómo poder clasificarlo.

Las decisiones de valor de cada uno de los datos obtenidos con respecto a los demás y cada puesto de trabajo en relación al resto; lo que se valore es la importancia del puesto dentro de la organización y no el rendimiento

del personal en dicho puesto, ya que son temas diferentes y cada cual requiere un tratamiento específico. (Chiavenato, 2008, pág. 303)

Gráfico N° 1

Métodos para la descripción y análisis de puestos



Métodos de valoración de puestos de trabajo

Según Díaz, existen dos grandes grupos de métodos de valoración, por un lado se encuentran los métodos cuantitativos o analíticos (método de comparación de factores o puntos de factor) y por otro los métodos no cuantitativos o globales (método de jerarquización y de clasificación). (Díaz, 2010, pág. 310)

Método de valoración de puntos por factor

Según Díaz, este método fue creado por el norteamericano Cerril R. Lott, siendo actualmente el más perfeccionado y utilizado de todos los métodos existentes hoy en día. El método de valoración de puestos por puntos consiste en asignar cierto número de unidades de valor, llamadas puntos a cada uno de los factores o sub-factores que forman el puesto y de esa manera se llega a establecer un ordenamiento de los mismos. (Díaz, 2010, pág. 312)

Métodos de valoración y clasificación de puestos

Según Montes, los métodos de valoración y clasificación de puestos es el proceso de analizar y de comparar el contenido de los cargos, para colocarlos en un orden de clases, que sirvan de base a un sistema de remuneración.

Sin embargo, es simplemente una técnica proyectada para asesorar el desarrollo de una nueva estructura de salarios que define las relatividades entre los cargos sobre una base consistente y sistemática.

La evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos. Un procedimiento de supervisión destinado a mejorar la actuación del empleado en el trabajo para lograr operaciones más efectivas, eficaces y económicas.(Montes, 2012, págs. 12,13 14)

El reglamento de admisión y empleo

Los reglamentos contienen normas de comportamiento del personal y contempla que debe hacerse, como comportarse y que conducta es la más adecuada para mantener un buen clima y moral en la empresa.

Se necesitan de reglamentos o normas operativas para todos los aspectos de la organización. Sin embargo, la preparación y diseño del contenido de los mismos provoca inevitablemente polémicas entre la empresa y los trabajadores.

Principios del reglamento

- Todos los trabajadores deben recibir un trato justo y equitativo, y este tratamiento debe ser consistente y programado en el tiempo.
- Los derechos de los trabajadores deben ser reconocidos, como tener un trabajo digno y satisfactorio y el trabajador debe ser consultado antes de que se lleven a cabo cambios que le puedan afectar.

La democracia interna y no la autocracia, propiciará el mejor funcionamiento de la empresa; con la cooperación se logrará mayor éxito que con medidas de presión. (Dominguez, 2008, pág. 235)

Importancia del reglamento

Es importante ya que toma una base de datos sobre las presentes y futuras actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la organización el número suficiente de personas para conseguir los objetivos. (Chiavenato, 2001, pág. 116)

El reclutamiento

En el proceso de reclutamiento la organización atrae a candidatos al MRH para abastecer su proceso de selección. En realidad, el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y

ofrece oportunidades de trabajo. El reclutamiento tal como ocurre con el proceso de comunicación es un proceso de dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección. Si el reclutamiento tan sólo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos. Lo fundamental es que atraiga candidatos para que sean seleccionados.

Reclutamiento interno y externo

En razón de su aplicación, el reclutamiento es interno o externo. El reclutamiento interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización colaboradores para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. El reclutamiento externo actúa en los candidatos y, por tanto, fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal. Así, mientras que el reclutamiento interno se enfoca en buscar competencias internas para aprovecharlas mejor, el externo se enfoca en la adquisición de competencias externas.

El reclutamiento interno aborda a los actuales colaboradores de la organización y el externo se enfoca en los candidatos que están en el MRH. Uno privilegia a los trabajadores actuales para ofrecerles oportunidades mejores, mientras que el otro busca candidatos externos

para hacerse de experiencias y habilidades que no existen en la organización en este momento.

El reclutamiento interno funciona por medio de la oferta de promociones (puestos más altos y, por tanto, más complejos, pero dentro de la misma área de actividad de la persona) y de transferencias (puestos del mismo nivel, pero que implican otras habilidades y conocimientos de la persona y situados en otra área de actividad de la organización). Por su lado, para funcionar bien, el reclutamiento externo debe abordar de manera precisa y eficaz, a efecto de alcanzar y atraer a los candidatos que desea buscar.

El reclutamiento interno y el externo contribuyen a la formación y la continua actualización del banco de talentos que servirá de fuente para los reclutamientos futuros. (Chiavenato, 2008, págs. 116,117)

Gráfico N° 2

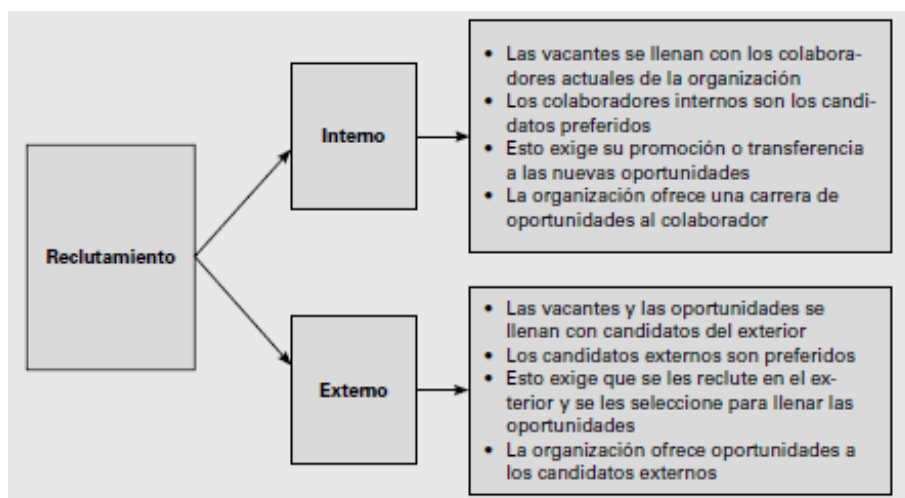
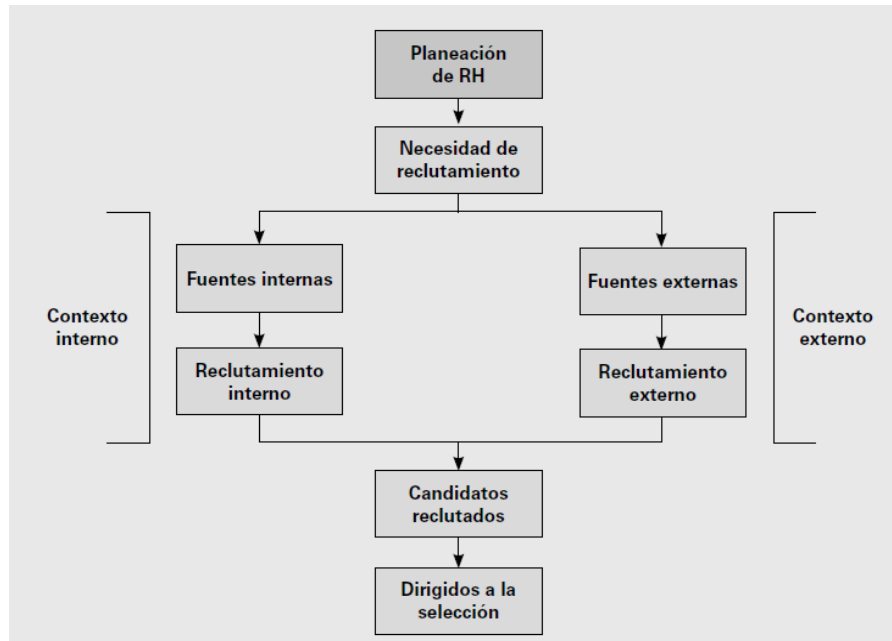


Gráfico N° 3



Enfoque de reclutamiento

El enfoque del reclutamiento puede tener por objeto buscar a candidatos para ocupar los puestos vacantes de la organización y mantener el statu quo. Por otra parte, se puede concentrar en la adquisición de competencias necesarias para el éxito de la organización y para aumentar la competitividad del negocio.

Cuando el reclutamiento busca atraer candidatos para que ocupen los puestos vacantes y disponibles, entonces vale la pena interesarse en atraer también las competencias necesarias para el éxito de la organización. (Chiavenato, 2008, pág. 120)

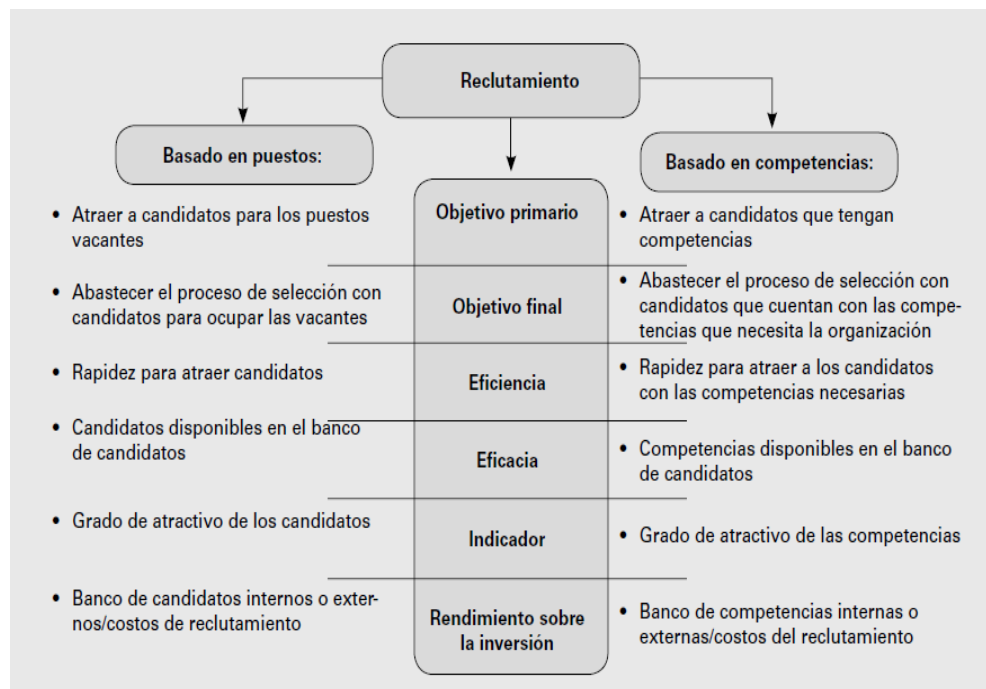
Técnicas del reclutamiento externo

El reclutamiento externo utiliza diversas técnicas para influir en los candidatos y atraerlos. Se trata de elegir los medios más adecuados para llegar al candidato deseado, dondequiera que esté, para atraerlo a la organización.

El proceso de reclutamiento inicia cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su curriculum vitae a la organización. La solicitud de empleo es un formato que llena el candidato con sus datos personales, escolaridad, experiencia profesional, conocimientos, dirección y teléfono para contactarlo.

Las organizaciones con éxito siempre tienen las puertas abiertas para recibir a candidatos que se presentan de manera espontánea, aun cuando no puedan ofrecer oportunidades por el momento. El reclutamiento debe ser una actividad continua y permanente. (Chiavenato, 2008, pág. 120)

Gráfico N° 4



Proceso de selección

Según Chiavenato, los procedimientos de selección de personal tienen como objetivo evaluar las características y circunstancias de los candidatos a un puesto de trabajo para elegir, entre una multitud, a la persona que más se adapte al perfil profesional que necesita la empresa para cubrir dicho puesto.

En este punto es importante resaltar que no se suele elegir al mejor candidato en términos absolutos, sino al que más y mejor se ajuste a las características del puesto solicitado. (Chiavenato, 2010, pág. 194)

La prueba

Según Chiavenato, la realización de pruebas es para los candidatos que han superado la fase anterior suelen ser convocados para realizar una serie de pruebas. En ocasiones, lo primero que se hace es una entrevista preliminar para establecer un primer contacto, aunque lo normal es que se pase directamente a la realización de las pruebas. (Chiavenato, 2010, págs. 197, 198)

La entrevista

Según Chiavenato la entrevista la define para reducir el número de candidatos a nuestra oferta de trabajo a una cantidad más óptima. Llegados a este punto procede conocerlos de forma individual atendiéndoles en una entrevista personal. El objetivo no es otro que corroborar que la información que se ha obtenido sobre el candidato en las pruebas anteriores es correcta. (Chiavenato, 2010, pág. 200)

Métodos de la entrevista

Según Peláez, métodos de la entrevista es el más flexible y productivo es la entrevista que el analista de puestos le hace al ocupante del puesto, si está bien estructurada se obtiene información sobre todos los aspectos del puestos la naturaleza y secuencia de las tareas que lo componen.

Este método consiste en obtener los datos relativos al puesto que se desea analizar por medio de un contacto directo y verbal con el ocupante del puesto o con su jefe inmediato. (Peláez , 2014, págs. 10,11)

Características de la entrevista directa

Según Chiavenato, las características de la entrevista:

- “Los datos sobre el puesto se obtiene de una entrevista con preguntas y respuestas verbales entre el analista y el ocupante del puesto.
- La participación es activa tanto del analista como del ocupante del puesto”. (Chiavenato, 2010, pág. 425)

Ventajas de la entrevista directa

Según Chiavenato, la fórmula de selección se define:

- Recopilación de los datos del puesto por las personas que mejor lo conocen.
- Posibilidades de comentar y aclarar todas las dudas.
- Es el método de mayor conveniencia y proporciona un mayor resultado en el análisis.
- No tiene contraindicación, se puede aplicar para cualquier tipo de puestos o nivel. (Chiavenato, 2010, pág. 426)

Desventajas de la entrevista directa

Según Chiavenato, las desventajas de la entrevista:

- “Una entrevista mal dirigida puede genera reacciones negativas.
- Posibilidad de una confusión entre opiniones y hechos.
- Pérdida de tiempo si el analista no se prepara bien.
- Costo operacional elevado: analistas con experiencia y detener el trabajo del ocupante” (Chiavenato, 2010, pág. 427)

Tipos de Entrevista

Según Peláez, los tipos de entrevistas se llevan a cabo entre un solo representante de la compañía y el entrevistado. Las preguntas que formule el entrevistador pueden ser estructuradas, no estructuradas, mixtas, de solución de problemas o de provocación de tensión.

En la práctica la estructura mixta es la más empleada, aunque cada una de las otras desempeña una función importante. (Peláez , 2014, pág. 6)

Entrevistas no estructuradas

Según Peláez la entrevista no estructurada permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador inquiera sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma de

una práctica común; lo que es aún más grave, en este enfoque pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante. (Peláez , 2014, pág. 8)

Entrevistas estructuradas

Según Peláez, la entrevista estructurada se basa en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que inicie la entrevista y todo solicitante debe responderla, es posible incluso que muchos solicitantes se sientan desalentados al participar en este tipo de procesos. (Peláez , 2014, págs. 11-14)

Entrevistas mixtas

Según Peláez la entrevista Mixta se define a las preguntas estructurales y no estructurales. La parte estructural proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante. (Peláez , 2014, págs. 18-20)

Método de observación directa

Según Ivancevich, su empleo es muy eficaz en estudios de micro movimientos, así como de tiempos y métodos. El análisis se realiza con la

observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota en una “hoja de análisis de puestos” los puntos clave de sus observaciones.(Ivancevich, 2011, pág. 59)

Características del método de observación directa

- Los datos se obtiene mediante la observación visual de las actividades del ocupante, a cargo del analista especializado.
- La participación que obtiene el analista es activa y la del ocupante pasiva. (Ivancevich, 2011, pág. 60)

Ventajas del método de observación directa

Según Ivancevich, las ventajas del metodo de observacion directo son:

- Veracidad de los datos y de que sea ajeno a los intereses de quien realiza el trabajo.
- Rápida obtención de datos y no se paraliza las funciones del ocupante del puesto.
- Método ideal para puestos sencillos y repetitivos.
- Correspondencia adecuada entre los datos y el análisis de puestos (¿Qué hace?, ¿Cómo lo hace?, ¿Para qué lo hace?). (Ivancevich, 2011, pág. 59)

Desventajas del método de observación directa

Según Ivancevich, las desventajas son:

- Costo elevado, pues para que el método sea completo se requiere un tiempo prolongado en el análisis de puestos.
- La simple observación no permite la obtención de datos para el análisis. (Ivancevich, 2011, pág. 60)

Etapas de la entrevista de selección

Según Ivancevich, en este proceso interviene entre dos o más personas es decir el entrevistado-entrevistador. El entrevistado se asemeja a una caja negra por abrir: se le aplican determinados estímulos (entradas) para verificar sus reacciones (salidas) y establecer así las posibles relaciones de causa y efecto o verificar su comportamiento ante situaciones concretas. (Ivancevich, 2011, pág. 62)

Preparación de la entrevista

Según Ivancevich, la preparación de entrevista es:

- El tipo de entrevista (estructurada o libre) adecuada a los objetivos.
- Lectura preliminar del curriculum vitae del candidato.

- La mayor cantidad posible de información del puesto vacante y de las características personales esenciales que exige. (Ivancevich, 2011, pág. 64)

El ambiente

Según Ivancevich, el ambiente “es un paso que merece una atención especial en el proceso de la entrevista para neutralizar posibles ruidos o interferencias externas que la perjudiquen, deben enfocarse en dos puntos de vista”. (Ivancevich, 2011, pág. 64)

Ambiente físico

Según Ivancevich, el ambiente físico “debe ser privado y confortable, sin ruido, sin interrupciones y de carácter particular. Lo ideal es una sala aislada y sin la presencia de otras personas que interfieran en su desarrollo”. (Ivancevich, 2011, pág. 65)

Ambiente psicológico

Según Chiavenato, el ambiente psicológico es “la espera es inevitable, de manera que debe contarse con una cantidad suficiente de sillas, en la sala de espera debe haber periódicos, revistas y literatura” (Chiavenato, 2010, págs. 230-240)

Desarrollo de la entrevista

Según Chiavenato, el desarrollo de la entrevista "es la etapa fundamental del proceso en la cual se intercambia la información del entrevistador y el entrevistado, estos inician en un proceso de relación interpersonal". (Chiavenato, 2010, pág. 280)

Contenido de la entrevista

Según Chiavenato, el contenido de la entrevista "es el conjunto de información que el candidato proporciona de su formación, escolaridad, experiencia profesional, conocimientos e intereses, aspiraciones personales, etc." (Chiavenato, 2010, pág. 280)

Comportamiento del candidato

Según Chiavenato, "el entrevistador debe considerar ambos aspectos, el material como el formal, ya que el candidato causa una impresión de su comportamiento durante la entrevista". (Chiavenato, 2010, pág. 281)

Cierre de la entrevista

Según Chiavenato el cierre de la entrevista "debe iniciarse y fluir con libertad, sin timidez; es una conversación amable y controlada, el

entrevistador debe hacer una señal clara que indique que la entrevista terminó”. (Chiavenato, 2010, pág. 279)

Evaluación del candidato

Según Chiavenato, la evaluación del candidato “debe rechazarse o aceptarse, y cuál es su posición en relación con los demás candidatos que se disputan la plaza. Es importante considerar todavía si es necesario hacer una evaluación definitiva mediante la comparación con los demás candidatos.” (Chiavenato, 2010, pág. 280)

Contratación

Es formalizar con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

Contrato individual.- es aquel en virtud del cual un sujeto se obliga a prestar a otro un trabajo personal subordinado, cualquiera que sea su forma de denominación mediante el pago de un salario.

Contrato colectiva.- es un convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de patronos, con objeto de prestar un trabajo en uno o más establecimientos.

Requisitos intelectuales

Según Tirado los requisitos intelectuales “comprende a las exigencias de puestos en lo referente a los requisitos intelectuales que deben tener el ocupante para desempeñar adecuadamente el puesto”.

- Escolaridad indispensable.
- Experiencia indispensable.
- Adaptabilidad del puesto.
- Iniciativa requerida.
- Aptitudes requeridas. (Tirado, 2013, pág. 100)

Requisitos físicos

Según Tirado, los requisitos físicos “comprende la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan”, entre los requisitos físicos tenemos:

- Esfuerzo físico requerido.
- Concentración visual.
- Destrezas o habilidades.
- Complejión física requerida”. (Tirado, 2013, pág. 125)

Responsabilidades adquiridas

Según Tirado, las responsabilidades son las que se consideran, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipo, el patrimonio de la empresa, dinero, títulos o documentos, pérdidas o ganancias de la empresa. (Tirado, 2013, pág. 140)

Relaciones internas o externas e información confidencial

Según Tirado, las relaciones internas y externas son:

- Supervisión de personal.
- Material, herramientas o equipo.
- Dinero, títulos o documentos.
- Ficha informativa de trabajadores.
- Relaciones internas o externas.
- Información confidencial". (Tirado, 2013, pág. 141)

Condiciones de trabajo

Según Tirado, las condiciones de trabajo "comprenden las condiciones del ambiente en que se realiza el trabajo, si así lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, o si exige del ocupante una solida adaptación

para mantener la productividad y el rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño”.

Comprenden los siguientes factores de especificación:

- Ambiente de trabajo.
- Riesgos de trabajo. (Tirado, 2013, pág. 168)

Análisis de tareas

Según Díaz, el análisis de tareas es importante recordar que se define al análisis de las tareas como la piedra fundamental cuando se trata de relaciones con el personal, debido a múltiples usos que se apliquen. Sin el análisis de tareas es muy difícil determinar el personal necesario ni seleccionar o adaptar a conveniencia la mano de obra a las necesidades de la organización.

Los principales usos en los que aplicamos la formación obtenida en los análisis de tareas se agrupan de la siguiente manera:

- Definición de los cuadros de necesidades por departamentos y número de trabajadores.
- Planificación de la organización en cuanto a especialidades, categorías, etc.

- Reclutamiento, selección, distribución, orientación e inducción de personal.
- Diseño del contenido de los programas y necesidades.
- Niveles de tareas y clasificación.
- Propuesta de remuneraciones.
- Fijación de autoridad y responsabilidad.
- Traslados, ascensos y promociones.
- Localización de los cuellos de botella en la organización.
- Etapa preliminar en los estudios de tiempos y movimientos.
- Determinación del comité de seguridad e higiene industrial.
- Clasificación y valoración de los puestos de trabajo.

En definitiva dos objetivos son fundamentales en el análisis de puestos los mismos que son:

- La determinación de las actividades del puesto.
- La especificación de clase.

La consecución de los objetivos del análisis de puestos nos lleva a determinar el fin de la valoración de puestos los mismos que son:

- La jerarquización y niveles de salarios.
- Estructuras de salarios y restablecimiento de políticas.
- Base para el restablecimiento de incentivos.
- Creación de nuevos puestos de trabajo. (Diaz, 2010, págs. 288,290,298,)

La inducción

Es informar al respecto a todos los nuevos elementos, estableciendo planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto de trabajo en la empresa.(Mondy, 1996, pág. 150)

La capacitación

Es la preparación técnica que requiere la persona para llenar su puesto con eficiencia. Adquisición de conocimientos de carácter técnico científico y administrativo; que contribuyen en el desarrollo intelectual de los individuos en relación al desempeño de una actividad.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

Materiales

Durante el proceso investigativo, fue necesario recurrir a diversos materiales para elaborar, archivar, sustentar y complementar el presente trabajo investigativo, en primera instancia ha sido indispensable la utilización de los siguientes materiales:

- Computador.
- Flash memory
- Cámara fotográfica
- Impresora.
- Libros.
- Revistas.
- Folletos.
- Hojas de papel bond.
- Esferográficos.
- Lápiz.
- Borrador.

Adicionalmente se emplearon métodos que se utilizaron en el presente trabajo investigativo:

Métodos

En la presente investigación se utilizaron métodos que permitieron recolectar información veraz, los mismos que se detallan a continuación:

Método Deductivo

Este método parte desde un marco general y se va hacia un caso particular, se utilizó para el análisis interno de la empresa Agua y Refrescos Diana, como también fue utilizado en la parte final de las recomendaciones y conclusiones.

Método Inductivo

El método inductivo es el que va de lo particular a lo general, se utilizó para obtener datos de la aplicación de la encuesta a los empleados y trabajadores, como también nos sirvió de referente para la determinación sobre el aprovechamiento del capital humano que tiene la empresa.

Método Analítico

Este método implica el análisis, esto es la separación de un todo en sus partes o elementos constitutivos, su utilización permitió conocer las causas del problema existente dentro de la Empresa de Agua y Refrescos

Diana, a través del análisis de la información recolectada mediante el uso de las técnicas de investigación.

Técnicas

Observación

La observación se traduce en un registro visual de lo que ocurre en el mundo real, su aplicación permitió conocer el número de trabajadores y las funciones que desempeñan de manera individual dentro de la empresa, para su posterior análisis y clasificación posterior.

Entrevista

Esta técnica es un diálogo entre dos o más personas, basada en la recopilación de información; se utilizó para el diálogo con el gerente propietario de la empresa el Abg. Carlos Gustavo Mendieta Ordóñez, donde se obtuvo información importante sobre los trabajadores; funciones y actividades, la misma que sirvió para la elaboración del manual de clasificación, valoración de puestos y reglamento de selección de personal para la Empresa de Agua y Refrescos Diana.

Encuesta

La encuesta permite obtener información sistemática de los encuestados a través de un banco de preguntas, se aplicó directamente a los 3

empleados y 11 trabajadores de la empresa; que proporcionó información real referente al objeto de estudio.

Tabla N° 1

NÓMINA DE TRABAJADORES DE LA EMPRESA

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO	Sra. Maritza León Honores
DEPARTAMENTO DE VENTAS	Ing. Ruth Mendieta
PRODUCCION	Sr. Jorge Morales
	Sr. Edgar Chapal
	Sr. Gilbert Maza
	Sra. Norma Sánchez
REPARTIDORES	Sr. Tito Torres
	Sr. Alex Verdezoto
	Sr. Santiago Lata
	Sr. Geovanny Zúñiga
VENDEDORES	Sr. Milton Salazar
	Sra. Jessica Lata
	Sra. Paola Zumba
	Sra. Irene Loor

Fuente: Empresa "Agua y Refrescos Diana"


Elaborado por: La autora.

f. RESULTADOS

DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA DE AGUA Y REFRESCOS DIANA

Información General

Tabla N° 2

Agua y refrescos Diana Nueva Loja – Lago Agrio – Sucumbíos 	
Nombre de la empresa	“Agua y refrescos Diana”
Tipo de empresa	Privada (Cía. Ltda.)
Tamaño de la empresa	Pequeña
Forma jurídica	Unipersonal
Tipo de servicio	Producción y comercialización
Gerente propietario	Carlos Gustavo Mendieta Ordóñez
Número de trabajadores	14 trabajadores
Productos que ofrece	Venta de refrescos y agua de mesa en empaques flexibles.
Dirección de la empresa	Calle Atacames N°14 y Amazonas
Ciudad de ubicación	Nueva Loja/Sucumbíos
Horario de atención	Lunes a Viernes: 08h00 a 17h00 Sábado: 08h00 a 13h00

Fuente: Empresa Agua y Refrescos Diana.

Elaborado por: La Autora

Reseña Histórica

Antes del año 1994, en la ciudad de Lago Agrio solo ingresaban aguas de mesa en botella, que eran elaboradas en las grandes ciudades del Ecuador como Quito y Guayaquil, a precios no muy accesibles para la mayoría de habitantes de la zona; debido a varias razones, como la falta de una carretera de primer orden que no permitía el acceso rápido y oportuno a los centros poblados.

Es así que la Empresa Agua y Refrescos Diana, nace como respuesta a la necesidad de las familias en la provincia de Sucumbíos, de contar con agua envasada cien por ciento natural, apta para el consumo humano y a precios accesibles. Fue en el año de 1994, en el mes de marzo, luego de hacer un sencillo estudio de mercado y condiciones socioeconómicas de la población de Lago Agrio, que se pensó por primera vez y se maduró la idea de envasar agua tratada y purificada de mesa, en empaques flexibles o sea de plástico.

La Empresa Agua y Refrescos Diana, inició por primera vez sus actividades un 08 de Julio de 1994, con un sistema de tratamiento de filtros muy sencillos hechos en el Ecuador, de poli algodón y con instalaciones elementales, se empezó a elaborar agua en funda, en presentaciones de medio litro y litro.

En un principio la máquina selladora que es la principal herramienta, de este tipo de empresas, era tipo artesanal, y funcionaba manualmente, accionada por un operario, que trabajaba como sellador; y su gerente propietario que desempeñaba varias funciones administrativas y operativas.

Actualmente la empresa cuenta con una planta de tratamiento de agua con sistemas muy sofisticados, el área de producción cuenta con tres máquinas pre-pack que envasan y sellan las fundas de agua automáticamente, las mismas que son supervisadas de manera individual por los trabajadores del área operativa, el área de ventas cuenta con 8 personas que se dedican a la venta y distribución del producto terminado a los diferentes puntos de venta y consumidores finales; y 4 empleados que se encargan de la parte administrativa.

Constitución

La Empresa Agua y Refrescos Diana, está constituida como una empresa privada (Cía. Ltda.), la misma que es regulada por la superintendencia de compañías, SENAGUA, SRI, GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO, MINISTERIO DE SALUD y demás Leyes de la República de Ecuador.

Base Legal

Desde el inicio de sus actividades ha venido trabajando con el Registro Único de Contribuyentes que rige a partir del 08 de Julio de 1994, registrada como Agua y Refrescos Diana.

La visión

“Ver una empresa sólida que preste servicios para la familia popular de la provincia de Sucumbíos y Orellana, proveyendo productos a base de agua y refrescos”.

La misión

“Suplir las necesidades de nuestros clientes apuntando a la excelencia, cumpliendo con los estándares de calidad y normas de salud vigentes; utilizando mano de obra de nuestra zona”.

Filosofía de la empresa

La filosofía de la empresa Agua y Refrescos Diana es “Trabajar en equipo, honrando a Dios, en todas nuestras actividades, respetando el medio ambiente, utilizando para el envasado y embalaje de nuestros productos material biodegradable, adecuando nuestras instalaciones a

reducir al mínimo la contaminación, evitando en el proceso el uso de sustancias químicas perjudiciales para la salud, convencidos de que nuestro compromiso es servir y no competir”.

Valores institucionales

- Honestidad.
- Precio justo.
- Volumen Justo.
- Competencia leal.
- Relacionamos nuestra organización con empresas afines e intercambiamos experiencias.
- Nos sometemos al sistema de control tanto financiero como legal.
- No adquirimos materia prima fuera del ámbito legal.
- Somos un equipo de trabajo: tratamos de que exista armonía entre el área de producción y distribución.
- Los problemas los solucionamos internamente sin involucrar a personas ajenas a la empresa.
- Evitamos la contaminación y estamos dentro de los parámetros de los medio ambientales.
- Utilizamos elementos químicos permitidos por los organismos competentes, que no afectan el medio ambiente.

Políticas

- Buen trato al cliente.
- Estabilidad laboral y oportunidades de ascenso a nuestros colaboradores.
- Proveemos el pago a tiempo y dentro de los límites establecidos en los estamentos legales.
- Trabajamos con créditos a corto plazo.
- Cumplimos a tiempo con los compromisos adquiridos con nuestros proveedores.
- Creemos que el cliente es la razón de ser de nuestra empresa.
- Realizamos mantenimiento periódico del sistema de producción y de control de calidad.
- Ajustamos nuestros precios a los índices de inflación.
- No adquirimos materia prima fuera del ámbito legal.

Niveles Administrativos

La empresa “Agua y Refrescos Diana”, cuenta con los siguientes niveles:

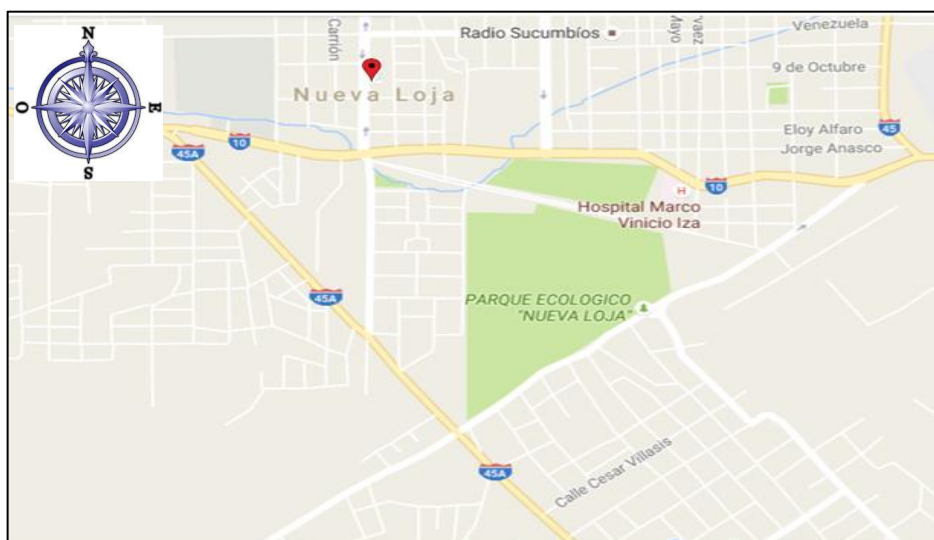
- ✓ Nivel Ejecutivo: Gerente General.
- ✓ Nivel Operativo: Departamento de Producción, Departamento de Ventas, Departamento Administrativo-Financiero.

Localización

Macro localización de la empresa

La Empresa Agua y Refrescos Diana de acuerdo a su ubicación geográfica, se encuentra situada al norte del territorio ecuatoriano, en la ciudad de Nueva Loja, cantón Lago Agrio, provincia de Sucumbíos.

Gráfico N° 5



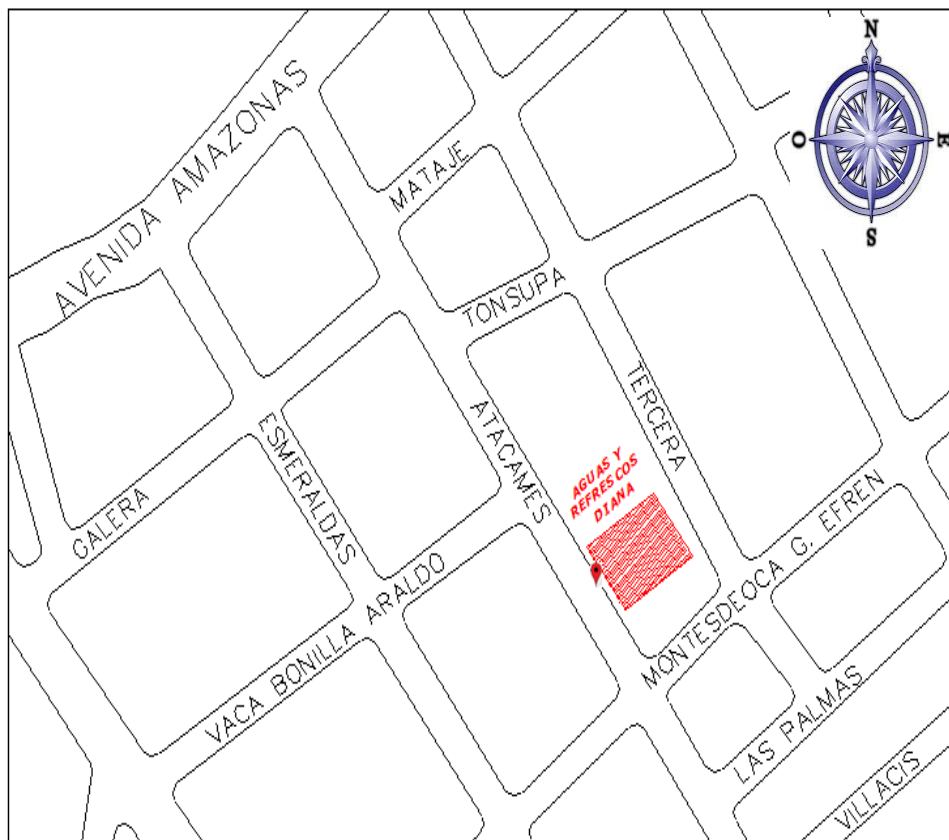
Fuente: Google maps.

Elaborado por: La Autora

Micro localización

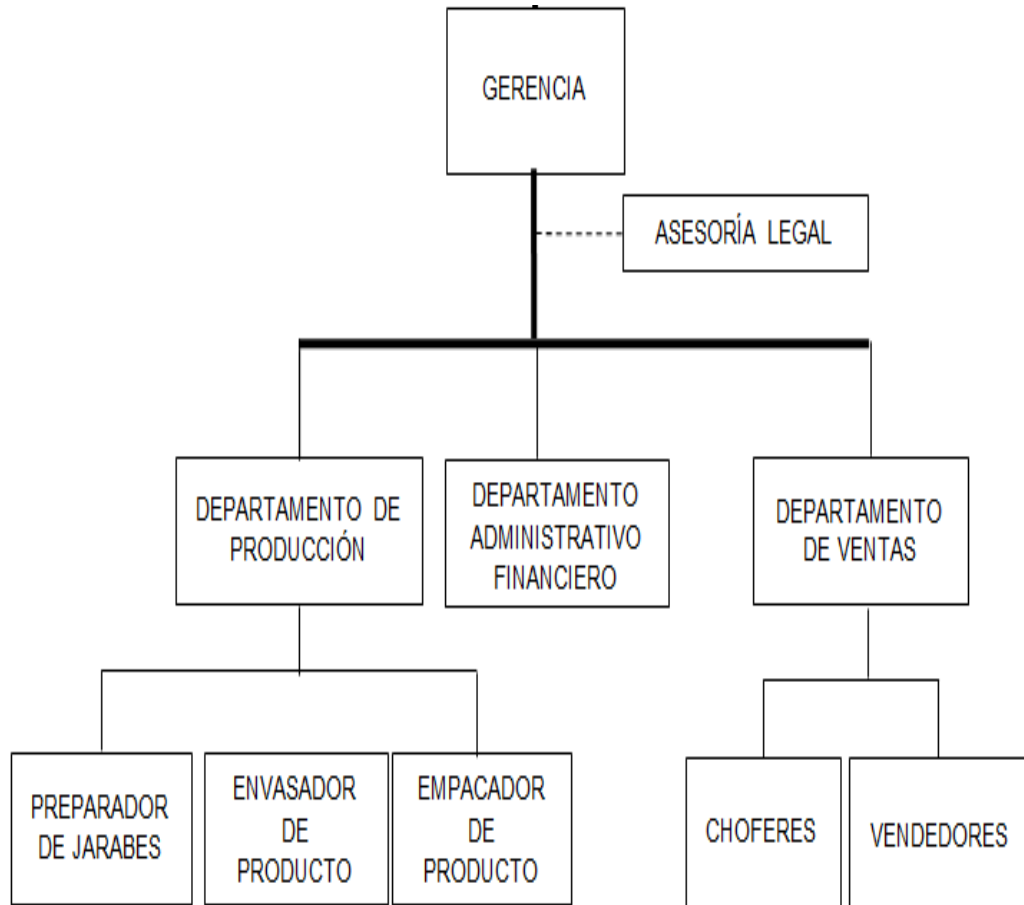
La planta de producción se encuentra ubicada en la ciudad de Nueva Loja, barrio Amazonas, calle Atacames N° 14 y Mataje, diagonal al Centro Operativo Local ECU 911, casa de cemento de dos pisos color blanca.

Gráfica N° 6



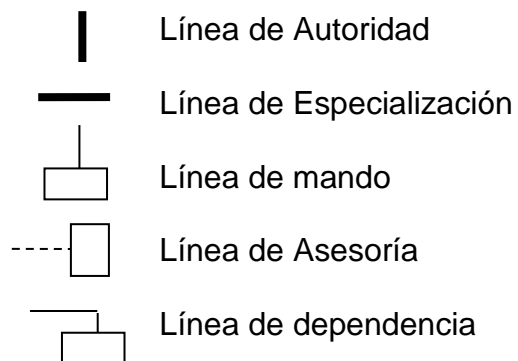
Fuente: Información obtenida de la empresa Agua y Refrescos Diana.
Elaborado por: La Autora

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA DE AGUA Y REFRESCOS DIANA



Fuente: Información de la empresa "Agua y Refrescos Diana".
Elaborado por: La Autora.

Leyenda



ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE PROPIETARIO DE LA EMPRESA AGUA Y REFRESCOS DIANA.

Pregunta N° 1

¿Cuál es su perfil profesional y cuántos años de servicios a la población tiene la empresa Agua y Refrescos Diana?

El gerente manifestó que su perfil es Abogado en Jurisprudencia y la empresa cuenta con 21 años de servicio a la población de Lago Agrio.

Pregunta N° 2

¿Qué nivel de importancia tiene su trabajador dentro de la empresa?

El gerente supo indicar que los empleados y trabajadores forman parte esencial en la empresa, ya que sin ellos no se podría iniciar o continuar las actividades productivas, peor aún poder ingresar nuestros productos al mercado.

Pregunta N° 3

¿Cree que las opiniones dadas por los trabajadores de la empresa, aportan el buen desarrollo de la misma?

El gerente indicó que las opiniones de sus trabajadores cuenta mucho, debido a que cada uno tiene su diferente percepción y aportarían a cambios internos desde la coordinación entre trabajadores, administración, como en la posición de la empresa en el mercado.

Pregunta N° 4

¿Considera importante la aplicación de un manual de clasificación, valoración de puestos y reglamento de selección de personal en la empresa, por qué?

El gerente manifestó que considera importante, ya que la valoración de puestos indica el nivel de personal que tiene la empresa, así como también el reglamento de selección de personal le ayuda al proceso y selección adecuada de personal idóneo y calificado para cubrir las necesidades que se requiere dentro de la misma.

Pregunta N° 5

¿Cómo gerente de la empresa, ha realizado la clasificación y valoración de personal dentro de la misma?

No se ha realizado, pero pienso que es muy importante y necesario; ya que este proceso es una parte motivadora para nuestro trabajador, no obstante considerando su nivel académico.

Pregunta N° 6

¿Cree Usted que el desempeño de sus trabajadores cumple con todas las expectativas de la empresa, por qué?

El gerente indica que no se cumple a cabalidad todas las expectativas, ya que algunos casos no se han profesionalizado en áreas afines al trabajo y requieren muchas de las veces de otra persona para sugerir cual es la

forma más adecuada del proceso como también se da por asignación de otras funciones diferentes a su cargo.

Pregunta N° 7

¿Considera importante una valoración de puestos a todos los trabajadores de la empresa?

El gerente manifestó que considera muy importante e indispensable, primeramente porque nunca se ha realizado una evaluación interna de los trabajadores y porque de esta manera se podría contar con personal idóneo y calificado.

Pregunta N° 8

¿Qué tipo de contrato realiza para sus trabajadores y empleados?

El gerente manifestó que los contratos son ocasionales con duración de un periodo fiscal.

Análisis personal

De acuerdo a la entrevista directa realizada al Gerente, se puede constatar que la empresa no cuenta con un manual de clasificación y valoración de puestos que permita a la empresa contar con personal idóneo y calificado, así como también es indispensable aplicar un reglamento para la selección de personal puesto que le ayuda al reclutamiento y selección de personal calificado para realizar las actividades que exija el entorno interno y externo de la empresa.

RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA EMPRESA AGUA Y REFRESCOS DIANA.

PREGUNTA N° 1

¿Cuál es su nombre y cargo dentro de la empresa de Agua y Refrescos Diana?

Tabla N° 3

N°	NOMBRES	CARGO
1	Sra. Maritza León Honores	JEFE ADMINISTRATIVO-FINANCIERO
2	Ing. Ruth Mendieta	JEFE DE PRODUCCION
3	Sr. Jorge Morales	JEFE DE VENTAS
4	Sr. Edgar Chapal	ENVASADOR DE PRODUCTOS
5	Sr. Gilbert Maza	EMPACADOR DE PRODUCTOS
6	Sra. Norma Sánchez	PREPARADOR DE JARABES
7	Sr. Tito Torres	CHOFER 1
8	Sr. Alex Verdezoto	CHOFER 2
9	Sr. Santiago Lata	CHOFER 3
10	Sr. Geovanny Zúñiga	CHOFER 4
11	Sr. Milton Salazar	VENDEDOR 1
12	Sra. Jessica Lata	VENDEDOR 2
13	Sra. Paola Zumba	VENDEDOR 3
14	Sra. Irene Loor	VENDEDOR 4
Fuente: Encuesta		
Elaborado por: La Autora		

PREGUNTA N° 2

¿Conoce Usted la Misión de la Empresa Agua y Refrescos Diana?

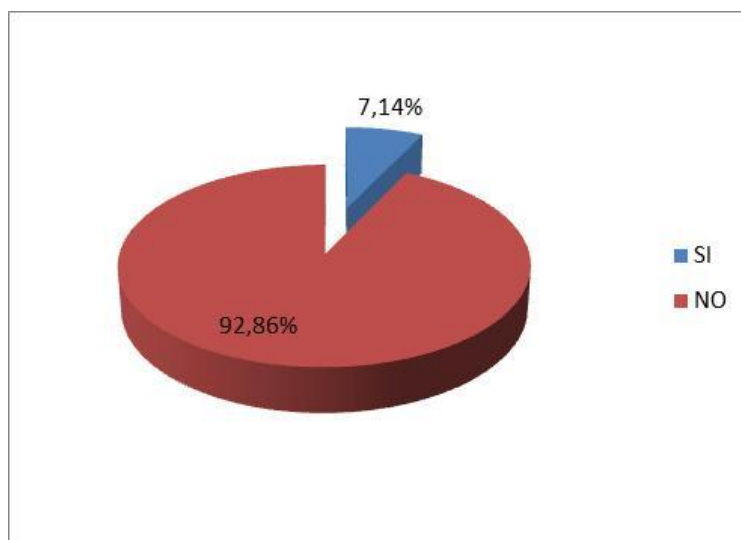
Tabla N° 4

MISION DE LA EMPRESA

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	1	7,14
NO	13	92,86
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 7



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora

ANALISIS E INTERPRETACION

De los 14 trabajadores encuestados que tiene la empresa, el 7,14% manifestó conocer la misión, mientras que el 92,86% determinaron no conocer el tema, lo que nos indica que los trabajadores no conocen los objetivos que tiene la empresa.

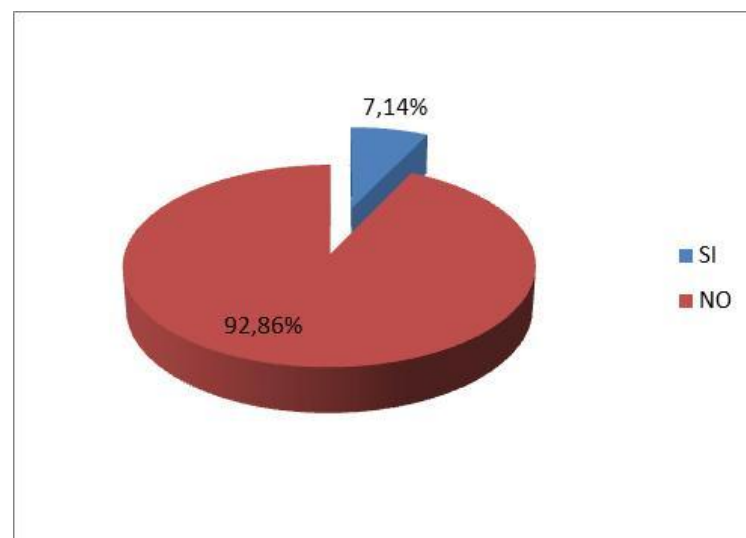
PREGUNTA N° 3

¿Conoce Usted la Visión de la Empresa Agua y Refrescos Diana?

Tabla N° 5**VISION DE LA EMPRESA**

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	1	7,14
NO	13	92,86
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta.
Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 8

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora

ANALISIS E INTERPRETACION

De los 14 trabajadores encuestados que tiene la empresa, el 7,14% manifestó conocer la visión, mientras que el 92,86% determinaron que no conocen sobre el tema, lo que nos indica que los trabajadores no conocen que desea conseguir a futuro la empresa.

PREGUNTA N° 4

¿Cuál es su nivel de estudios?

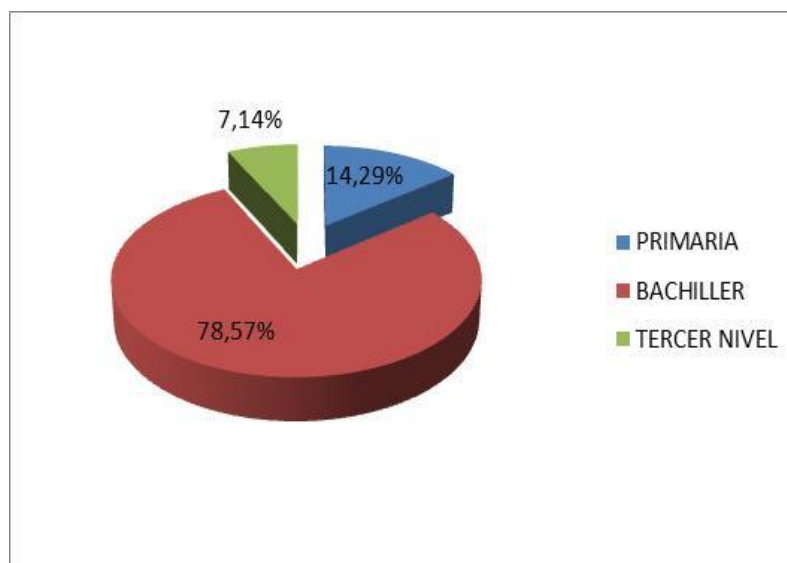
Tabla N° 6

NIVEL DE ESTUDIOS

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
PRIMARIA	2	14,29
BACHILLER	11	78,57
TERCER NIVEL	1	7,14
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 9



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora

ANALISIS E INTERPRETACION

Según el nivel de estudios de los encuestados, el 7,14% cuenta con título de tercer nivel; el 14,29% ha culminado la primaria, mientras que el 78,57% han culminado el bachillerato, lo que determina que deben seguir preparándose para lograr con satisfacción los objetivos planteados.

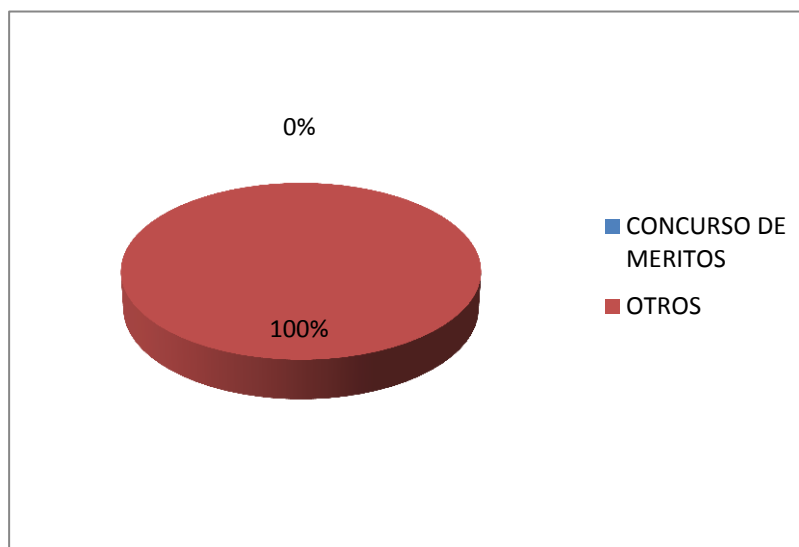
PREGUNTA N° 5

¿Elija la forma que le permitió ingresar a trabajar, a la empresa de Agua y Refrescos Diana?

Tabla N° 7**FORMA DE INGRESO A LA EMPRESA**

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
CONCURSO DE MERITOS	0	0,00
OTROS	14	100,00
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 10

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora

ANALISIS E INTERPRETACION

En lo referente a la forma de ingreso a trabajar en la empresa, el 100% de trabajadores afirma que ingresa por otros medios que no ha sido a través de un concurso de méritos, lo que determina que la empresa no cuenta con un reglamento de selección de personal.

PREGUNTA N° 6

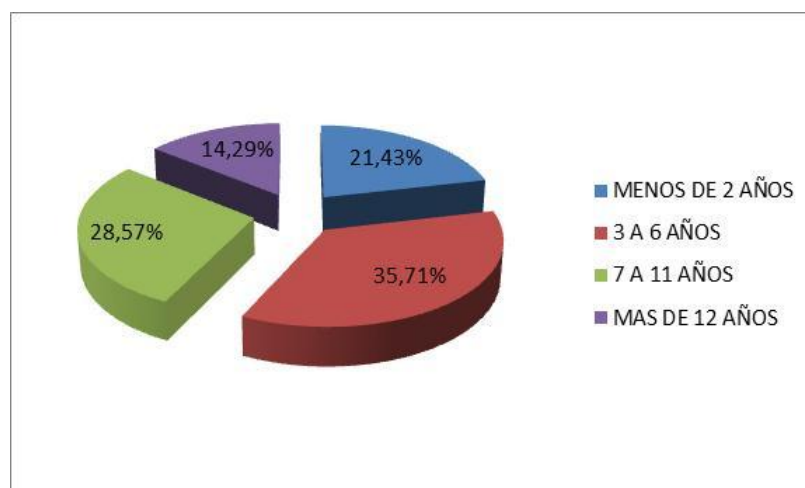
¿Qué tiempo lleva prestando sus servicios a la empresa de Agua y Refrescos Diana?

Tabla N° 8
AÑOS QUE LABORA

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
MENOS DE 3 AÑOS	3	21,43
3 A 6 AÑOS	5	35,71
7 A 11 AÑOS	4	28,57
MAS DE 12 AÑOS	2	14,29
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 11



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora

ANALISIS E INTERPRETACION

El 21,43% manifiesta que lleva trabajando de menos de 3 años en la empresa, el 35,71% entre 3 a 6 años, el 28,57% entre 7 a 11 años, el 14,29% más de 12 años, lo que nos indica que la mayoría de trabajadores han adquirido experiencia en la actividad que realiza la empresa.

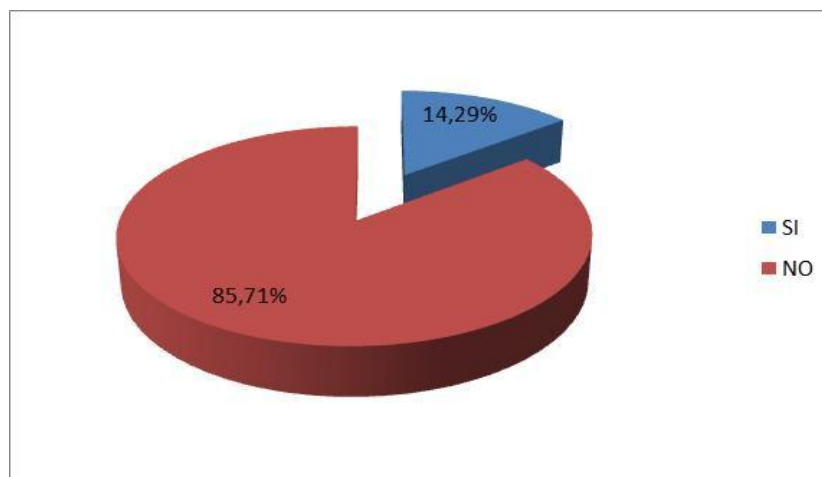
PREGUNTA N° 7

¿Conoce Usted, si la empresa Agua y Refrescos Diana, cuenta con un manual de funciones?

Tabla N° 9**MANUAL DE FUNCIONES**

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	2	14,29
NO	12	85,71
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta.
Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 12

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora

ANALISIS

El 14,29% también indica que si cuenta con un manual de funciones, el 85,71% de los encuestados sostiene que la empresa no cuenta con un manual que detalle las funciones en su puesto de trabajo, lo que determina que los trabajadores no están cumpliendo con las funciones asignadas.

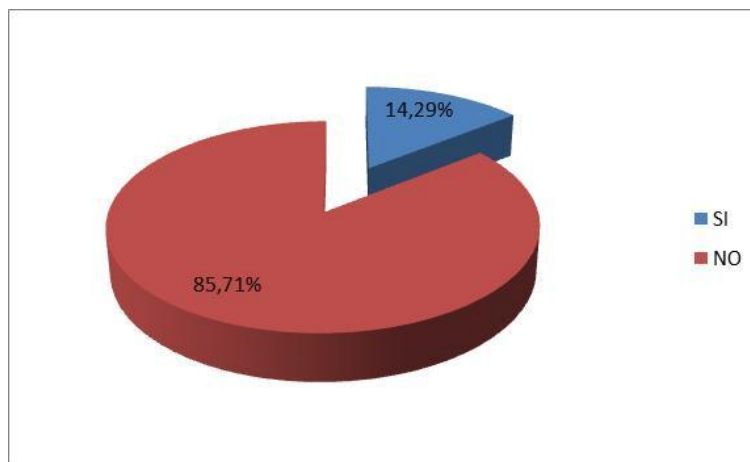
PREGUNTA N° 8

¿Las funciones que desempeña en la empresa están definidas para su cargo?

Tabla N° 10**FUNCIONES DEFINIDAS**

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	2	14,29
NO	12	85,71
TOTAL ENCUESTADOS	14	100

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 13

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora

ANALISIS

El 14,29% confirma conocer las funciones a desempeñar en la empresa, el 85,71% de encuestados nos indican que no están bien definidas, lo que genera que existe duplicidad o evasión de funciones de los trabajadores en sus cargos asignados.

PREGUNTA N° 9

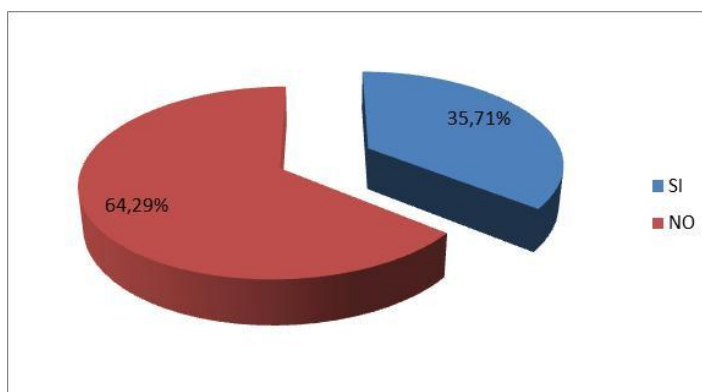
¿De acuerdo a sus conocimientos académicos, el cargo que desempeña tiene afinidad a las funciones asignadas?

Tabla N° 11
CARGOS A OCUPAR

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	5	35,71
NO	9	64,29
TOTAL	14	100

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 14



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora

ANALISIS

De los 14 trabajadores encuestados, el 35,71% afirma que las funciones asignadas están de acuerdo a su formación académica, el 64,29% no tiene los conocimientos necesarios para desenvolverse independientemente, lo que determinó que las funciones no están desempeñándose al 100% por no seleccionar adecuadamente un perfil idóneo para cada cargo.

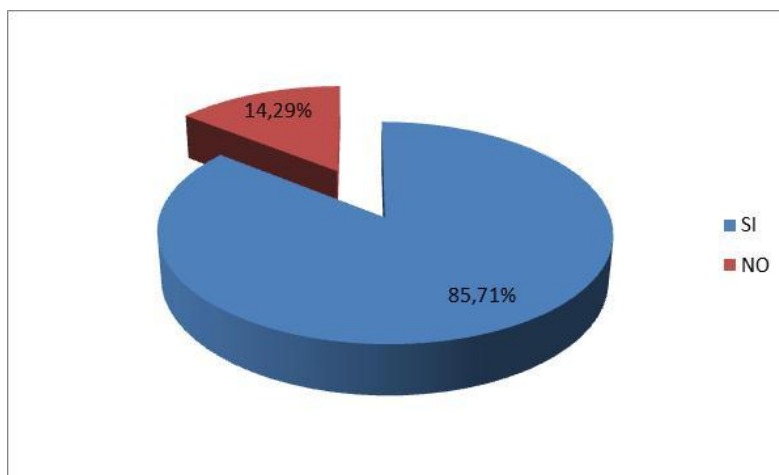
PREGUNTA N° 10

Usted considera importante que la empresa aplique un Reglamento de selección de personal para el ingreso de nuevos trabajadores.

Tabla N° 12**REGLAMENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	12	85,71
NO	2	14,29
TOTAL ENCUESTADOS	14	100

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 15

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora

ANALISIS

Del 100% de encuestados, el 16.67% no considera aplicar un reglamento de selección de personal, mientras que el 85,71 considera importante la aplicación de un reglamento de selección de personal para el ingreso de nuevos trabajadores.

PREGUNTA N° 11

¿Cuáles son sus funciones o tareas diarias, periódicas y eventuales de los trabajadores.

CARGO	FUNCIONES O TAREAS DIARIAS	FUNCIONES O TAREAS PERIODICAS	FUNCIONES O TAREAS EVENTUALES
JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Optimizar los recursos de la empresa. ➤ Realizar un control permanente del personal. ➤ Registrar documentación que ingresa a la empresa. ➤ Realizar oficios, llevar la agenda de trabajo diaria, semanal y mensual. ➤ Planificar, ejecutar y dirigir actividades administrativos con el personal. ➤ Atender llamadas telefónicas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Coordinar y desarrollar la capacitación al personal. ➤ Coordinar chequeos médicos y vacunas para el personal. ➤ Responsable de la capacitación y motivación del personal. ➤ Auditoría interna. ➤ Dar disponibilidad presupuestaria para la elaboración de las órdenes de compra. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Detectar si es necesario o no la contratación del talento humano, en la empresa. ➤ Participar en elaboración de normas u otras actividades. ➤ Coordinar la limpieza y desinsectación de las zonas críticas. ➤ Detectar el talento humano y aprovecharlo.

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

CARGO	FUNCIONES O TAREAS DIARIAS	FUNCIONES O TAREAS PERIODICAS	FUNCIONES O TAREAS EVENTUALES
JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Supervisar beneficios sociales de trabajadores. ➤ Contactar proveedores y realizar requerimientos de materia prima. ➤ Realizar pedidos de material de oficina y materia prima para la producción. ➤ Supervisar el cumplimiento de las normas de higiene. ➤ Controlar el registro diario de los trabajadores. ➤ Velar por el bienestar del talento humano. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Llevar el registro y control de los pagos a trabajadores. 	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

CARGO	FUNCIONES O TAREAS DIARIAS	FUNCIONES O TAREAS PERIODICAS	FUNCIONES O TAREAS EVENTUALES
JEFE DE VENTAS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Supervisar diariamente el trabajo del personal de ventas a su cargo. ➤ Verificar que desarrollen correctamente su trabajo. ➤ Responsable la elaboración de facturas. ➤ Archivo de facturas emitidas. ➤ Consolidar la información relacionada con las recaudaciones diarias. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Atender problemas que se presenten con los vendedores o choferes. ➤ Velar para que el personal de venta cubra toda la zona de visita a clientes. ➤ Pago a proveedores. ➤ Declaraciones del IVA. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Motivar a los vendedores y demás personal. ➤ Asistir a capacitaciones.

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

CARGO	FUNCIONES O TAREAS DIARIAS	FUNCIONES O TAREAS PERIODICAS	FUNCIONES O TAREAS EVENTUALES
JEFE DE PRODUCCION	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar análisis del trabajo de los sub-departamentos de producción, a fin garantizar la calidad de los productos elaborados. ➤ Desarrollar técnicas que permitan optimizar el tiempo y los recursos disponibles. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Supervisar que las máquinas y materiales empleados en la producción, se encuentren en buen estado. 	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

CARGO	FUNCIONES O TAREAS DIARIAS	FUNCIONES O TAREAS PERIODICAS	FUNCIONES O TAREAS EVENTUALES
ENVASADOR DE PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Responsable de los botellones y el llenado de los mismos, que se encuentran en bodega y en la planta de producción. ➤ Responsable del cuidado de las máquinas, utensilios, materiales y suministros empleados en su labor. ➤ Mantener los botellones llenos a fin de abastecer a los distribuidores. ➤ Mantener limpia su área de trabajo. 		

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

CARGO	FUNCIONES O TAREAS DIARIAS	FUNCIONES O TAREAS PERIODICAS	FUNCIONES O TAREAS EVENTUALES
EMPACADOR DE PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Responsable del embalaje los productos. ➤ Responsable del almacenamiento de los productos terminados. ➤ Responsable del cuidado de las máquinas, herramientas y suministros empleados en la ejecución de sus labores. ➤ Responsable del cuidado del producto. ➤ Mantener limpias las instalaciones y sus utensilios de trabajo. 		

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

CARGO	FUNCIONES O TAREAS DIARIAS	FUNCIONES O TAREAS PERIODICAS	FUNCIONES O TAREAS EVENTUALES
<p style="text-align: center;">PREPARADOR DE JARABES</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Responsable de la preparación de los jarabes para los distintos productos que lo requieren. ➤ Responsable del cuidado de las máquinas, utensilios, materiales y materia prima empleados en la preparación de los jarabes. ➤ Mantener limpias las instalaciones y utensilios de preparación. 		

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

CARGO	FUNCIONES O TAREAS DIARIAS	FUNCIONES O TAREAS PERIODICAS	FUNCIONES O TAREAS EVENTUALES
CHOFER	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar la limpieza del vehículo y chequeo diario de aceite, agua, líquido de frenos, neumáticos y otros. ➤ Responder por las herramientas y accesorios del vehículo entregado a su cargo. ➤ Registrar e informar diariamente los trabajos realizados y las novedades ocurridas en el vehículo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Efectuar pruebas de funcionamiento del vehículo sujeto a mantenimiento o reparación. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entrega de productos a zonas fuera de la cobertura de la empresa.

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

CARGO	FUNCIONES O TAREAS DIARIAS	FUNCIONES O TAREAS PERIODICAS	FUNCIONES O TAREAS EVENTUALES
VENDEDOR	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Visitar a los clientes. ➤ Informar a los clientes los valores a pagar, previa emisión de comprobantes de ventas y solicitar su cancelación. ➤ Organizar y mantener actualizado el archivo de la documentación de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar croquis del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Análisis de plaza y promoción.

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

g. DISCUSION

PROPUESTA DE UN MANUAL DE CLASIFICACIÓN, VALORACIÓN DE PUESTOS Y REGLAMENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA DE AGUA Y REFRESCOS DIANA”



La propuesta del presente manual tiene la finalidad ser el eje principal para la adecuada distribución de sus trabajadores en sus diferentes niveles jerárquicos dentro de la Empresa de Agua y Refrescos Diana, este contiene los procesos necesarios para la implementación de un Manual de clasificación, valoración y reglamento para la selección de personal, cuyo objetivo es contribuir en la optimización de su capital humano y económico, como también a su crecimiento empresarial en relación a otras empresas a fines con la actividad.

Presentación

El diagnóstico del trabajo se orienta a normas, principios, técnicas y herramientas que se utilizarán para obtener información necesaria en el momento de la toma de decisiones adecuadas y oportunas.

El manual se alinea a encontrar el personal más idóneo para cada uno de los puestos de trabajo como también a que cumplan las funciones asignadas con eficiencia y eficacia.

Objetivo de la propuesta

Mejorar el desempeño de los trabajadores de la Empresa de Agua y Refrescos Diana, a través de una herramienta orientada a sus trabajadores para lograr a cabalidad el cumplimiento de sus actividades y contribuir en la optimización de su recurso humano y económico.

Justificación de la propuesta

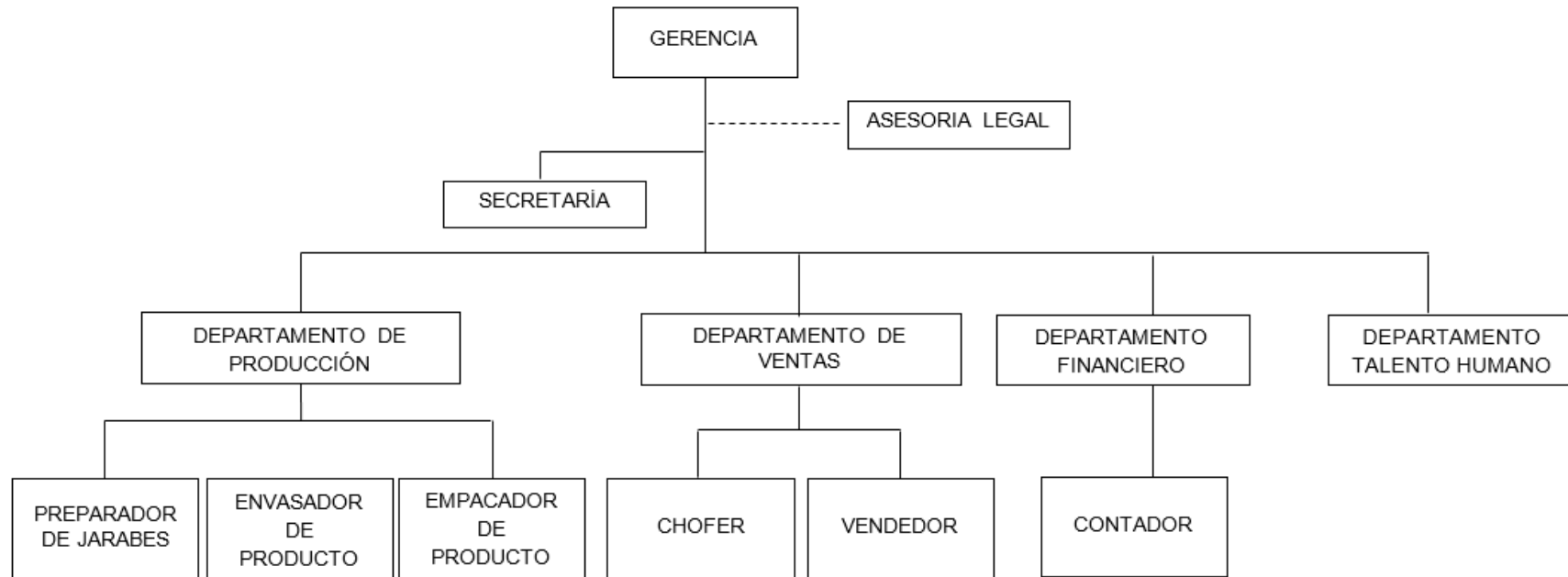
La presente propuesta se justifica a través de la aplicación del Manual de clasificación, valoración de puestos y selección de personal en la Empresa Agua y Refrescos Diana, ya que ha creído conveniente la elaboración que orientará oportunamente sus funciones y responsabilidad en el desarrollo de sus actividades laborales en cada uno de los puestos de trabajo.

PROPUESTA DE UN ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

El organigrama detalla con precisión como está conformada la estructura organizativa de la empresa, así como define los departamentos para cumplir los servicios que brinda la Empresa de Agua y Refrescos Diana.

La estructura ayudará a identificar los niveles jerárquicos, como las líneas de autoridad y la importancia de las personas como las áreas dentro de la empresa.

PROPUESTA DE UN ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA DE AGUA Y REFRESCOS DIANA



Elaborado por: La Autora

Leyenda

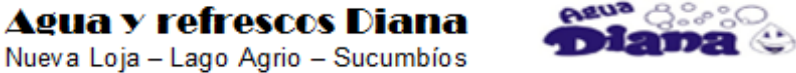


MANUAL DE FUNCIONES

La Empresa de Agua y Refrescos Diana actualmente no cuenta con un manual de funciones para los trabajadores de la empresa, lo que dificulta generalmente para el proceso de orientación en las funciones asignadas del personal de la empresa como el ingreso de nuevo personal; el presente documento servirá para ejecutar las actividades, en especial el área de operaciones que es donde se pretende orientar y mejorar el rendimiento laboral, de tal manera que se cumpla las tareas asignadas y los objetivos de la empresa en su calidad y productividad. El manual de funciones se orienta a cumplir los siguientes objetivos planteados.

- Disponer funciones a cada área operativa, a través de la correcta labor asignada, para evitar duplicidad de funciones en los trabajadores.
- Acompañar en la ejecución del presente manual, a través de una coordinación de trabajo para lograr el mejor rendimiento productivo en la empresa.
- Realizar sugerencias a la empresa por parte de los trabajadores, mediante un exhaustivo análisis de información que sirva de apoyo en nuevas reformas al manual de funciones.
- Colaborar con el personal nuevo en su cargo a desempeñar, mediante capacitación de inducción, evitando desempeños erróneos de cada puesto de trabajo.

**Manual de clasificación, valoración de puestos para la Empresa de
Agua y Refrescos Diana.**


<p>CÓDIGO: 001</p> <p>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO: GERENCIA</p>
<p>MISIÓN DEL PUESTO</p> <p>Programación, organización, dirección, coordinación y control de todas las actividades administrativas y jurídicas.</p> <p>ACTIVIDADES ESENCIALES (FUNCIONES TÍPICAS)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intervenir a favor de la empresa en los procesos legales que el Asesor Jurídico lo determine. • Formular y revisar los convenios, contratos, etc. e informar sobre sus incidencias. • Gestionar a petición de las áreas correspondientes, la recuperación legal de la cartera vencida, derechos y más valores a favor de la empresa. • Atender los reclamos o demandas planteadas. • Las demás dentro del ámbito de su actividad. <p>DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS (CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Requiere de iniciativa y criterio para resolver problemas difíciles. • Exige movilización ocasional a pie. • Alto grado de decisión. • Dirige, supervisa y controla el desempeño de los trabajadores. • Atención exclusiva a clientes del servicio y trabajadores. • Trabaja bajo presión. <p>REQUISITOS DEL PUESTO</p> <p>EDUCACION: Ingeniería en Administración de Empresas o áreas a fines.</p> <p>EXPERIENCIA: Cuatro años de experiencia en labores similares.</p> <p>ESFUERZO</p> <p>FÍSICO: Requiere de bajo esfuerzo físico.</p> <p>INTELLECTUAL: Requiere alto grado de esfuerzo mental.</p> <p>CONDICIONES DE TRABAJO</p> <p>RIESGOS: No posee riesgo en el desempeño de sus funciones.</p>
<p>Fuente: Encuestas a los trabajadores</p> <p>Elaborado por: La Autora</p>

Agua y refrescos Diana
Nueva Loja – Lago Agrio – Sucumbios



CÓDIGO: 002

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO: JEFE DE PRODUCCION

MISIÓN DEL PUESTO

Programación, organización, dirección, coordinación y control de las actividades de producción.

ACTIVIDADES ESENCIALES (FUNCIONES TÍPICAS)

- Realizar análisis del trabajo del departamento de producción, a fin de garantizar la calidad de los productos elaborados.
- Desarrollar técnicas que permitan optimizar el tiempo y los recursos disponibles.
- Supervisar que las máquinas y materiales empleados en la producción, se encuentren en buen estado.
- Supervisar la entrega de los productos en el tiempo indicado y en óptimas condiciones.
- Encargado de hacer cumplir los lineamientos estipulados para su departamento.

DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS (CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE)

- Requiere de iniciativa y criterio para resolver problemas de alguna dificultad.
- Exige movilización ocasional a pie.
- Se realiza ocasionalmente en ambiente de ruido.
- Mediano grado de decisión.
- Dirige y supervisa trabajos de carácter técnico.
- Exige relación frecuente con el gerente, proveedores, clientes y trabajadores.

REQUISITOS DEL PUESTO

EDUCACION: Ingeniería en Administración de Empresas o alimentos.

EXPERIENCIA: Dos años de experiencia en labores similares.

ESFUERZO

FÍSICO: Requiere de mediano esfuerzo físico.


INTELLECTUAL: Requiere alto grado de esfuerzo mental.

CONDICIONES DE TRABAJO

RIESGOS: No posee riesgo en el desempeño de sus funciones.

Fuente: Encuestas a los trabajadores

Elaborado por: La Autora

<p>Agua y refrescos Diana Nueva Loja – Lago Agrio – Sucumbios</p> 
<p>CÓDIGO: 003 IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO: ENVASADOR DE PRODUCTOS</p>
<p>MISIÓN DEL PUESTO</p> <p>Organización, dirección, coordinación y control de las actividades relacionadas a envasar productos.</p> <p>ACTIVIDADES ESENCIALES (FUNCIONES TÍPICAS)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsable de envasar los productos. • Responsable del cuidado de las máquinas, utensilios, materiales y suministros empleados en su labor. • Mantener stock de productos. • Mantener limpia su área de trabajo. • Encargado de hacer cumplir los lineamientos estipulados para su departamento. <p>DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS (CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sujeto a normas, procedimientos e instrucciones. • Se realiza en ambiente de ruido y exige esfuerzo físico. • Exige el manejo de equipos costosos, cuyos posibles daños son graves y costosos. • Realiza trabajos rutinarios bajo presión. • Se relación con los compañeros de trabajo. <p>REQUISITOS DEL PUESTO</p> <p>EDUCACION: Bachillerato en cualquier área.</p> <p>EXPERIENCIA: Un año de experiencia en labores similares.</p> <p>ESFUERZO</p> <p>FISICO: Requiere de mediano esfuerzo físico.</p> <p>INTELLECTUAL: Requiere alto grado de esfuerzo mental.</p> <p>CONDICIONES DE TRABAJO</p> <p>RIESGOS: No posee riesgo en el desempeño de sus funciones.</p>
<p>Fuente: Encuestas a los trabajadores Elaborado por: La Autora</p>

Agua y refrescos Diana
Nueva Loja – Lago Agrio – Sucumbíos



CÓDIGO: 004

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO: EMPACADOR DE PRODUCTOS

MISIÓN DEL PUESTO

Programación, organización, dirección, coordinación y control de las actividades de producción.

ACTIVIDADES ESENCIALES (FUNCIONES TÍPICAS)

- Empacar productos para los clientes.
- Desarrollar técnicas que permitan optimizar el tiempo y los recursos disponibles.
- Supervisar que las máquinas y materiales empleados del empaque, se encuentren en buen estado.
- Supervisar la entrega de los productos en el tiempo indicado y en óptimas condiciones.
- Responsabilizarse del almacenamiento de los productos terminados.
- Encargado de hacer cumplir los lineamientos estipulados para su área.

DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS (CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE)

- Sujeto a normas, procedimientos e instrucciones.
- Se realiza en ambiente de ruido y exige esfuerzo físico.
- Exige el manejo de equipos costosos, cuyos posibles daños son graves y costosos.
- Realiza trabajos rutinarios bajo presión.
- Se relación con los compañeros de trabajo.

REQUISITOS DEL PUESTO

EDUCACION: Bachiller en cualquier área.

EXPERIENCIA: Un año de experiencia en labores similares.

ESFUERZO

FISICO: Requiere de mediano esfuerzo físico.

INTELLECTUAL: Requiere alto grado de esfuerzo mental.

CONDICIONES DE TRABAJO

RIESGOS: No posee riesgo en el desempeño de sus funciones.

Fuente: Encuestas a los trabajadores

Elaborado por: La Autora

Agua y refrescos Diana
Nueva Loja – Lago Agrio – Sucumbíos



CÓDIGO: 005

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO: PREPARADOR DE JARABES

MISIÓN DEL PUESTO

Organización, coordinación, control y elaboración de actividades de producción.

ACTIVIDADES ESENCIALES (FUNCIONES TÍPICAS)

- Preparar los jarabes para los distintos sabores de los productos que lo requieren.
- Cuidar las máquinas, utensilios, materiales y materia prima empleados en la preparación de los jarabes.
- Mantener limpias las instalaciones y utensilios de preparación.
- Debe cumplir los lineamientos estipulados en su área.

DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS (CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE)

- Requiere de iniciativa y criterio para resolver problemas de alguna dificultad.
- Se realiza en ambiente de ruido y exige esfuerzo físico.
- Exige el manejo de equipos costosos, cuyos posibles daños son graves y costosos.
- Realiza trabajos rutinarios bajo presión.
- Se relación con los compañeros de trabajo.

REQUISITOS DEL PUESTO

EDUCACION: Tecnología en agroindustria de alimentos o en áreas afines.

EXPERIENCIA: Dos años de experiencia en labores similares.

ESFUERZO

FÍSICO: Requiere de mediano esfuerzo físico.

INTELLECTUAL: Requiere mediano grado de esfuerzo mental.

CONDICIONES DE TRABAJO

RIESGOS: Posee bajo riesgo en el desempeño de sus funciones.

Fuente: Encuestas a los trabajadores

Elaborado por: La Autora



CÓDIGO: 006

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO: JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO

MISIÓN DEL PUESTO

Programación, organización, dirección, coordinación y control de las actividades relacionadas con la administración de los recursos económicos, materiales y financieros de la empresa.

ACTIVIDADES ESENCIALES (FUNCIONES TÍPICAS)

- Procurar la oportuna obtención de los recursos financieros y materiales requeridos para el cumplimiento.
- Velar por la correcta y oportuna utilización de los recursos humanos, materiales y financieros de la empresa.
- Administrar los créditos contraídos con entidades financieras.
- Realizar análisis financieros de la empresa.
- Receptar y tramitar la documentación relacionada con el reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.
- Participar en los trabajos de clasificación y valoración de puestos y realizar la evaluación del desempeño.
- Mantener actualizadas las estadísticas relacionadas con la administración del talento humano.
- Las demás que le asigne el gerente, dentro de su área.

DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS (CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE)

- Requiere de iniciativa y criterio para resolver problemas de alguna dificultad.
- Se realiza trabajos en oficina.
- Exige mediano y alto grado de decisiones.
- Dirige y supervisa el trabajo realizado por el capital humano.
- Exige relación frecuente con el gerente, proveedores, clientes y trabajadores.

REQUISITOS DEL PUESTO

EDUCACION: Ingeniería en Contabilidad, Economía, Administración o Finanzas.

EXPERIENCIA: Dos años de experiencia en labores similares.

ESFUERZO

FÍSICO: Requiere de mediano esfuerzo físico.

INTELLECTUAL: Requiere alto grado de esfuerzo mental.

CONDICIONES DE TRABAJO

RIESGOS: No posee riesgo en el desempeño de sus funciones.

Fuente: Encuestas a los trabajadores

Elaborado por: La Autora

Agua y refrescos Diana
Nueva Loja – Lago Agrio – Sucumbios



CÓDIGO: 007

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO: JEFE DE VENTAS

MISIÓN DEL PUESTO

Realización de labores diversas para la dirección y control de los clientes.

ACTIVIDADES ESENCIALES (FUNCIONES TÍPICAS)

- Revisar los reportes del movimiento de materiales y la asistencia de los trabajadores.
- Colaborar en arqueos de caja y de la cuenta de clientes.
- Colaborar en el inventario físico de materiales, equipos y herramientas de la empresa.
- Participar en el análisis de la información estadística de clientes y preparar informes correspondientes.
- Promover las ventas y fomentar buenas relaciones con los clientes internos y externos.
- Apoyar en la facturación a los clientes.
- Gestionar el cobro de las notas de venta de los clientes.
- Las demás que le asigne el gerente de la empresa, dentro de su área.

DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS (CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE)

- Requiere de iniciativa y criterio para resolver problemas de alguna dificultad.
- Controla y supervisa frecuentemente a los vendedores.
- Mediano grado de decisión.
- Dirige y supervisa las ventas.
- Se realiza en oficina y ocasionalmente a la intemperie.
- Exige movilización permanente a pie.
- Exige manejo de rubros económicos.
- Trabajo rutinarios bajo presión.

REQUISITOS DEL PUESTO

EDUCACION: Ingeniería en marketing, administración de empresas o áreas a fin.

EXPERIENCIA: Dos años de experiencia en labores similares.

ESFUERZO

FISICO: Requiere de bajo esfuerzo físico.

INTELLECTUAL: Requiere alto grado de esfuerzo mental.

CONDICIONES DE TRABAJO

RIESGOS: No posee riesgo en el desempeño de sus funciones.

Fuente: Encuestas a los trabajadores

Elaborado por: La Autora

Agua y refrescos Diana
Nueva Loja – Lago Agrio – Sucumbíos



CÓDIGO: 008

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO: VENDEDOR

MISIÓN DEL PUESTO

Programación, organización, dirección, coordinación y control de las actividades referentes a las ventas.

ACTIVIDADES ESENCIALES (FUNCIONES TÍPICAS)

- Promover las ventas.
- Fomentar y mantener buenas relaciones con los clientes internos, externos y público en general.
- Apoyar en la facturación a los clientes.
- Gestionar el cobro de las notas de venta de los clientes.
- Realizar estudios para mejorar los sistemas y procesos administrativos del área y evaluar la gestión cumplida por la misma.
- Las demás que le asigne el jefe inmediato superior, dentro del ámbito de su actividad.

DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS (CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE)

- Requiere de iniciativa y criterio para resolver problemas de alguna dificultad.
- Exige movilización permanente a pie.
- Exige constante manejo de rubros económicos.
- Realiza trabajos rutinarios bajo presión.
- Visita exclusiva a clientes.

REQUISITOS DEL PUESTO

EDUCACION: Bachiller en áreas a fin.

EXPERIENCIA: Tres años de experiencia en labores similares.

ESFUERZO

FÍSICO: Requiere de mediano esfuerzo físico.

INTELLECTUAL: Requiere alto grado de esfuerzo mental.

CONDICIONES DE TRABAJO

RIESGOS: No posee riesgo en el desempeño de sus funciones.

Fuente: Encuestas a los trabajadores

Elaborado por: La Autora

Agua y refrescos Diana
Nueva Loja – Lago Agrio – Sucumbios



CÓDIGO: 009

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO: CHOFER

MISIÓN DEL PUESTO

Conducción de vehículos livianos y entrega directa de productos a los clientes.

ACTIVIDADES ESENCIALES (FUNCIONES TÍPICAS)

- Conducir vehículo liviano y mantenerlo en buenas condiciones de funcionamiento.
- Efectuar las pruebas de funcionamiento del vehículo sujeto a mantenimiento o reparación.
- Responder por las herramientas y accesorios del vehículo entregado a su cargo.
- Realizar la limpieza del vehículo y chequeo diario de aceite, agua, líquido de frenos, neumáticos y otros.
- Reportar diariamente los trabajos realizados y las novedades ocurridas en el vehículo.
- Operar y cuidar el equipo de comunicación del vehículo.
- Colaborar en la ejecución de los trabajos del grupo al que pertenece.
- Las demás que le asigne el Jefe Inmediato, dentro del ámbito de su actividad.

DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS (CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE)

- Sujeto a normas, procedimientos e instrucciones.
- Exige esfuerzo físico permanente.
- Exige movilización permanente en vehículo, moviliza personal y productos.
- Exige el manejo diario de vehículos para la entrega de productos.
- Exige relación frecuente con el gerente, clientes y compañeros.

REQUISITOS DEL PUESTO

EDUCACION: Título de Bachiller.

EXPERIENCIA: Tres años de experiencia como chofer.

- Licencia de conducir Tipo C.

ESFUERZO

FISICO: Requiere de mediano esfuerzo físico.

INTELLECTUAL: Requiere mediano grado de esfuerzo mental.

CONDICIONES DE TRABAJO

RIESGOS: Posee riesgo en el desempeño de sus funciones.

Fuente: Encuestas a los trabajadores

Elaborado por: La Autora

Agua y refrescos Diana
Nueva Loja – Lago Agrio – Sucumbios



CÓDIGO: 010

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO: SECRETARIA

MISIÓN DEL PUESTO

Redacción de las comunicaciones generales de la empresa, brindar apoyo incondicional en todas las áreas establecidas.

ACTIVIDADES ESENCIALES (FUNCIONES TÍPICAS)

- Atender llamadas telefónicas.
- Llevar un control de los fondos de caja chica.
- Llevar actualizado libros de actas, reglamentos, otros.
- Recibir y despachar correspondencia.
- Atender y brindar ayuda inmediata a los clientes internos y externos.
- Las demás que le asigne el Jefe Inmediato, dentro del ámbito de su actividad.

DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS (CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE)

- Requiere de iniciativa y criterio para resolver problemas de alguna dificultad.
- Se realiza trabajos en oficina.
- Exige mediano y alto grado de decisiones.
- Dirige y supervisa el trabajo realizado por el capital humano.
- Exige relación frecuente con el gerente, proveedores, clientes y trabajadores.

REQUISITOS DEL PUESTO

EDUCACION: Tercer nivel secretariado o áreas afines.

EXPERIENCIA: Tres años de experiencia.

ESFUERZO

FÍSICO: Requiere de bajo esfuerzo físico.

INTELLECTUAL: Requiere alto grado de esfuerzo mental.

CONDICIONES DE TRABAJO

RIESGOS: No posee riesgo en el desempeño de sus funciones.

Fuente: Encuestas a los trabajadores

Elaborado por: La Autora

Agua y refrescos Diana
Nueva Loja – Lago Agrio – Sucumbios



CÓDIGO: 011

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO: CONTADOR

MISIÓN DEL PUESTO

Realizar la ejecución de labores contables de la empresa.

ACTIVIDADES ESENCIALES (FUNCIONES TÍPICAS)

- Llevar un adecuado control y manejo financiero de los fondos económicos de la empresa.
- Elaborar el presupuesto anual de ingresos y gastos.
- Registrar diariamente todo movimiento contable en un libro diario.
- Cumplir puntualmente con todas las obligaciones tributarias.
- Analizar, clasificación y archivar la documentación contable.
- Informar al gerente propietario sobre cualquier movimiento económico inusual en la empresa.
- Participar en la elaboración de los inventarios.
- Las demás que le asigne el Jefe Inmediato, dentro del ámbito de su actividad.

DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS (CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE)

- Requiere de iniciativa y criterio para resolver problemas de alguna dificultad.
- Se realiza trabajos en oficina.
- Exige mediano y alto grado de decisiones.
- Dirige y supervisa el trabajo realizado por el capital humano.
- Exige relación frecuente con el gerente, proveedores, clientes y trabajadores.

REQUISITOS DEL PUESTO

EDUCACION: Tecnología en Contabilidad y Auditoría o áreas a fines.

EXPERIENCIA: Dos años de experiencia en labores similares.

ESFUERZO

FISICO: Requiere de mediano esfuerzo físico.

INTELLECTUAL: Requiere alto grado de esfuerzo mental.

CONDICIONES DE TRABAJO

RIESGOS: No posee riesgo en el desempeño de sus funciones.

Fuente: Encuestas a los trabajadores

Elaborado por: La Autora

Agua y refrescos Diana
Nueva Loja – Lago Agrio – Sucumbíos



CÓDIGO: 012

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO: JEFE DE TALENTO HUMANO

MISIÓN DEL PUESTO

Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y más imposiciones impartidas..

ACTIVIDADES ESENCIALES (FUNCIONES TÍPICAS)

- Motivar los trabajadores para que logren cumplir con las actividades planteadas.
- Incentivar a participar de curso talleres que sirvan para nuestra
- Justificar las inasistencias del personal.
- Comunicar oportunamente las disposiciones dadas.
- Motivar a los trabajadores que los trabajadores se capaciten continuamente.
- Las demás que le asigne el Jefe Inmediato, dentro del ámbito de su actividad.

DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS (CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE)

- Sujeto a normas, procedimientos e instrucciones.
- Exige esfuerzo físico permanente.
- Exige movilización permanente en vehículo, moviliza personal y productos.
- Exige el manejo diario de vehículos para la entrega de productos.
- Exige relación frecuente con el gerente, clientes y compañeros.

REQUISITOS DEL PUESTO

EDUCACION: Ingeniería en Administración de Empresas o áreas a fines.

EXPERIENCIA: Tres años de experiencia en labores similares.

ESFUERZO

FISICO: Requiere de mediano esfuerzo físico.

INTELLECTUAL: Requiere alto grado de esfuerzo mental.

CONDICIONES DE TRABAJO

RIESGOS: No posee riesgo en el desempeño de sus funciones.

Fuente: Encuestas a los trabajadores

Elaborado por: La Autora

Agua y refrescos Diana
Nueva Loja – Lago Agrio – Sucumbios



CÓDIGO: 013

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO: ASESORIA LEGAL

MISIÓN DEL PUESTO

Ejecutar aspectos de tipo jurídico de la empresa, actuar como abogado en procesos judiciales, se encarga de emitir los dictámenes sobre expedientes.

ACTIVIDADES ESENCIALES (FUNCIONES TÍPICAS)

- Planificar, coordinar y ejecutar actividades de asesoría jurídica.
- Ejercer como representante en asuntos legales.
- Revisar minutas de contratos.
- Proporcionar asesoría legal al resto de áreas de la empresa.
- Asistir a las audiencias que señalen en todo juicio que se encuentre involucrada la empresa.
- Coordinar, asesor en la elaboración de reglamentos internos, acuerdos y otros documentos de carácter jurídico para la empresa.
- Las demás que le asigne el Jefe Inmediato, dentro del ámbito de su actividad.

DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS (CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE)

- Sujeto a normas, procedimientos e instrucciones.
- Razonamiento lógico.
- Liderazgo y comunicación.
- Tener iniciativa para resolver problemas que involucre la empresa.

REQUISITOS DEL PUESTO

EDUCACION: Título de tercer nivel en derecho o abogacía.

EXPERIENCIA: Dos años de experiencia en labores similares.

ESFUERZO

FISICO: Requiere de esfuerzo físico.

INTELLECTUAL: Requiere alto grado de esfuerzo mental.

CONDICIONES DE TRABAJO

RIESGOS: No posee riesgo en el desempeño de sus funciones.

Fuente: Encuestas a los trabajadores

Elaborado por: La Autora

VALORACION DE PUESTOS POR PUNTOS PROPUESTO A LA EMPRESA DE AGUA Y REFRESCOS DIANA.

Para la valoración de puestos de la Empresa de Agua y Refrescos Diana, se necesita ordenar los puestos, asignando cierto número de unidades de valor, antes de ello se conformará una junta de valoración/selección, la misma que será la responsable de asumir este proceso y estará conformada por:

- El gerente propietario.
- El delegado del departamento administrativo.

Para el proceso de valoración es necesario establecer factores comunes, que determinen la importancia respectiva de cada puesto.

Tabla N° 14

FACTORES OBJETO DE VALORACION DE PUESTOS PARA LA EMPRESA DE AGUA Y REFRESCOS DIANA

FACTORES	SUBFACTORES	PESO SUBFACTOR	PESO TOTAL DEL FACTOR
CONOCIMIENTO	EDUCACION	33%	60%
	EXPERIENCIA	20%	
	INICIATIVA	7%	
RESPONSABILIDAD	POR PERSONA	15%	25%
	POR EQUIPO	10%	
ESFUERZO	FISICO	4%	10%
	MENTAL	6%	
CONDICIONES DE TRABAJO	RIESGOS LABORALES	5%	5%
Elaborado por: La Autora			100%

ESTABLECIMIENTO DE GRADOS EN LOS FACTORES

Los grados se miden de acuerdo a la importancia de la actividad de la empresa, indicando el factor y la valoración en grados.

Tabla N° 15

FACTORES	SUBFACTORES	GRADOS
CONOCIMIENTO	EDUCACION	4
	EXPERIENCIA	4
	INICIATIVA	3
RESPONSABILIDAD	POR PERSONA	4
	POR EQUIPO	3
ESFUERZO	FISICO	3
	MENTAL	3
CONDICIONES DE TRABAJO	RIESGOS	3
Elaborado por: La Autora		

DEFINICION DE FACTORES

EDUCACION: Son los diferentes niveles de preparación académica que tiene la persona, y que es necesaria para desempeñar sus funciones en el puesto requerido.

Tabla N° 16

FACTORES	SUBFACTORES	GRADOS
EDUCACION	BACHILLER	1
	TECNOLOGIA	2
	PROFESIONAL TERCER NIVEL	3
	PROFESIONAL CUARTO NIVEL	4
Elaborado por: La Autora		

EXPERIENCIA: Es el tiempo transcurrido en funciones similares.

Tabla N° 17

FACTORES	SUBFACTORES	GRADOS
EXPERIENCIA	MENOR A UN AÑO	1
	1 A 3 AÑOS	2
	3 A 4 AÑOS	3
	MAYOR A 4 AÑOS	4
Elaborado por: La Autora		

INICIATIVA: Es la motivación y capacidad que tiene para asumir en sus funciones.

Tabla N° 18

FACTORES	SUBFACTORES	GRADOS
INICIATIVA	BAJO	1
	MEDIO	2
	ALTO	3
Elaborado por: La Autora		

RESPONSABILIDAD POR PERSONA: Es el cumplimiento individual de los trabajadores al momento de asumir sus funciones asignadas.

Tabla N° 19

FACTORES	SUBFACTORES	GRADOS
RESPONSABILIDAD POR PERSONA	CUMPLE CON SU TRABAJO	1
	ASUME EL TRABAJO DE SU SESIÓN	2
	RESPONDE AL TRABAJO DEL DEPARTAMENTO	3
	ASUME POR EL TRABAJO DE LA EMPRESA	4
Elaborado por: La Autora		

RESPONSABILIDAD POR EQUIPO A SU CARGO: El trabajador responde por algún tipo de bien bajo su responsabilidad.

Tabla N° 20

FACTORES	SUBFACTORES	GRADOS
RESPONSABILIDAD POR EQUIPO A SU CARGO	ASUME RESPONSABILIDAD HASTA \$ 1000 DOLARES	1
	ASUME RESPONSABILIDAD HASTA \$ 2000 DOLARES	2
	ASUME RESPONSABILIDAD HASTA \$ 3000 DOLARES	3
Elaborado por: La Autora		

ESFUERZO INTELECTUAL: Se refiere a trabajos que se requiere un tipo de concentración intelectual.

Tabla N° 21

FACTORES	SUBFACTORES	GRADOS
ESFUERZO INTELECTUAL	BAJO	1
	MEDIO	2
	ALTO	3
Elaborado por: La Autora		

ESFUERZO FISICO: Se refiere a un tipo de fuerza que se requiere para realizarlo trabajos.

Tabla N° 22

FACTORES	SUBFACTORES	GRADOS
ESFUERZO FISICO	BAJO	1
	MEDIO	2
	ALTO	3
Elaborado por: La Autora		

RIESGOS: Es considerado los accidentes y enfermedades, por lo general los trabajadores están expuestos adquirir en cualquier momento.

Tabla N° 23

FACTORES	SUBFACTORES	GRADOS
RIESGOS	BAJO	1
	MEDIO	2
	ALTO	3
Elaborado por: La Autora		

Tabla N° 24

PONDERACION DE LOS FACTORES DE VALORACION DE PUESTOS PARA LA EMPRESA DE AGUA Y REFRESCOS DIANA			
FACTORES	SUBFACTORES	PESO PORCENTAJE	PESO TOTAL DE PUNTOS
CONOCIMIENTO	EDUCACION	60%	60
	EXPERIENCIA		
	INICIATIVA		
RESPONSABILIDAD	POR PERSONA	25%	25
	POR EQUIPO		
ESFUERZO	FISICO	10%	10
	INTELLECTUAL		
CONDICIONES DE TRABAJO	RIESGOS LABORALES	5%	5
PESO EN TOTAL		100%	100
Elaborado por: La Autora			

ESTABLECER PUNTOS A LOS GRADOS

Una vez que se ha establecido los puntos, se procede a realizar la valorización de puestos por puntos que consiste en comparar las funciones con los factores y grados; para de esa forma determinar el grado y factor correspondiente.

Tabla N° 25
SUMATORIA DE PUNTOS

SUBFACTORES	PESO	1ER. GRADO	2DO. GRADO	3ER. GRADO	4TO. GRADO
EDUCACION	33	33	66	99	132
EXPERIENCIA	20	20	40	60	80
INICIATIVA	7	7	14	21	
POR PERSONA	15	15	30	45	60
POR EQUIPO	10	10	20	30	
FISICO	4	4	8	12	
INTELECTUAL	6	6	12	18	
RIESGOS LABORALES	5	5	10	15	
Elaborado por: La Autora					

SUMATORIA DE PUNTOS DE ACUERDO A LA DENOMINACION DEL PUESTO

En esta parte se detalla el sueldo básico de acuerdo a la información proporcionada por la Empresa de Agua y Refrescos Diana.

Tabla N° 26
SUELDOS DE TRABAJADORES

N°	CARGO	SUELDO
1	GERENTE	1060,00
2	ASESOR LEGAL	450,00
3	SECRETARIA	382,24
4	JEFE DE PRODUCCION	393,40
5	PREPARADOR DE JARABES	386,06
6	ENVASADOR DE PRODUCTOS	386,43
7	EMPACADOR DE PRODUCTOS	375,00
8	JEFE DE VENTAS	393,40
9	CHOFER	386,21
10	VENDEDOR	382,17
11	JEFE FINANCIERO	393,40
12	CONTADOR	388,20
13	JEFE DE TALENTO HUMANO	393,40
Fuente: Rol de pagos de la Empresa de Agua y Refrescos Diana Elaborado por: La Autora		

Para realizar el procedimiento de ponderación, en primera instancia se dirige al manual de valoración y clasificación de puestos, con el fin de determinar cuál es el requerimiento de la empresa considerando las actividades esenciales, destrezas específicas y requisitos del puesto; seguidamente se dirige al reglamento para la selección de personal, ponderación de factores de valoración por puntos, a continuación se detalla el proceso.

Tabla 27

SUMATORIA DE PUNTOS DE ACUERDO A LA DENOMINACION DEL PUESTO

<p style="text-align: center;">Agua y refrescos Diana Nueva Loja – Lago Agrio – Sucumbios</p> 										
ITEM	PUESTOS	EDUCACION	EXPERIENCIA	INICIATIVA	RESPONSABILIDAD POR PERSONA	RESPONSABILIDAD POR EQUIPO	ESFUERZO INTELLECTUAL	ESFUERZO FISICO	RIESGO	TOTAL PUNTOS
1	GERENCIA	99	60	21	60	30	18	4	5	297
2	ASESOR LEGAL	99	40	21	30	20	12	4	5	231
3	SECRETARIA	99	60	14	30	10	12	4	5	234
4	JEFE DE PRODUCCION	99	40	14	45	20	12	4	5	239
5	ENVASADOR DE PRODUCTO	33	40	7	15	10	6	12	15	138
6	EMPACADOR DE PRODUCTO	33	40	7	15	10	6	12	15	138
7	PREPARADOR DE JARABES	66	40	14	15	10	12	8	15	180
8	JEFE DE VENTAS	99	40	14	45	20	12	4	5	239
9	CHOFER	33	60	21	15	20	6	8	10	173
10	VENDEDOR	33	60	14	15	30	12	8	10	182
11	JEFE FINANCIERO	99	40	14	45	20	12	4	5	239
12	CONTADOR	66	40	14	45	30	18	4	5	222
13	JEFE DE TALENTO HUMANO	99	60	14	45	10	12	4	5	249

Elaborado por: **La Autora**

TABULACIÓN DE DATOS PREVIO A LA APLICACIÓN DE FÓRMULAS MATEMÁTICAS PARA LA DETERMINACIÓN DEL AJUSTE SALARIAL.

La sumatoria de los datos se obtiene multiplicando el total de los puntos por el sueldo actuales de cada cargo, una vez realizado nos da como resultado XY; posterior a esto el valor de X se eleva al cuadrado obteniendo la variable X^2 .

Tabla N° 28

N°	CARGOS	PUNTOS (X)	SALARIO (Y)	XY	X^2
1	GERENCIA	297	1060,00	314820.00	88209.00
2	ASESOR LEGAL	231	450,00	103950.00	53361.00
3	SECRETARIA	234	382,24	89444.16	54756.00
4	JEFE DE PRODUCCION	239	393,40	94022.60	57121.00
5	ENVASADOR PRODUCTO DE	138	386,43	53327.34	19044.00
6	EMPACADOR PRODUCTO DE	138	375,00	51750.00	19044.00
7	PREPARADOR JARABES DE	180	386,06	69490.80	32400.00
8	JEFE DE VENTAS	239	393,40	94022.60	57121.00
9	CHOFER	173	386,21	66814.33	29929.00
10	VENDEDOR	182	382,17	69554.94	33124.00
11	JEFE FINANCIERO	239	393,40	94022.60	57121.00
12	CONTADOR	222	388,20	86180.40	49284.00
13	JEFE DE TALENTO HUMANO	249	393,40	97956.60	62001.00
TOTAL		2761	5769,91	1285356.37	612515
Elaborado por: La Autora					

Aplicación de fórmulas matemáticas previo al ajuste salarial.

Cuando no se ha incrementado el ajuste salarial en la empresa, existe la necesidad de presentar una alternativa para regular los sueldos, para lo cual se utiliza el método de mínimos cuadrados cuya fórmula se presenta a continuación:

$$PENDIENTE C = \frac{\Sigma XY - \frac{\Sigma X Y}{n}}{\Sigma X^2 - \frac{\Sigma X^2}{n}}$$

$$PENDIENTE C = \frac{1285356.37 - \frac{1285356.37}{13}}{612515 - \frac{612515}{13}}$$

$$PENDIENTE C = 2,09$$

$$X_1 = \frac{\Sigma X}{n}$$

$$Y_1 = \frac{\Sigma Y}{n}$$

$$X_1 = \frac{2761}{13}$$

$$Y_1 = \frac{5769,91}{13}$$

$$X_1 = 212,38$$

$$Y_1 = 443,84$$

$$P^1 = 212,38 \quad \dots \quad 443,84$$

ECUACION DE LA LINEA RECTA

Al revisar el puntaje que tiene cada puesto se toma como referencia el puesto de menor puntaje que pasará a tomar el valor de X_2 , este valor sirve para realizar la ejecución analítica de la ecuación de la línea recta.

$$X_2 = 375,00$$

$$Y_2 = Y_1 - C (X_1 - X_2)$$

$$Y_2 = 443,84 - 2,09 (212,38 - 375,00)$$

$$Y_2 = 783,72$$

$$P^2 = 375,00 \dots 783,72$$

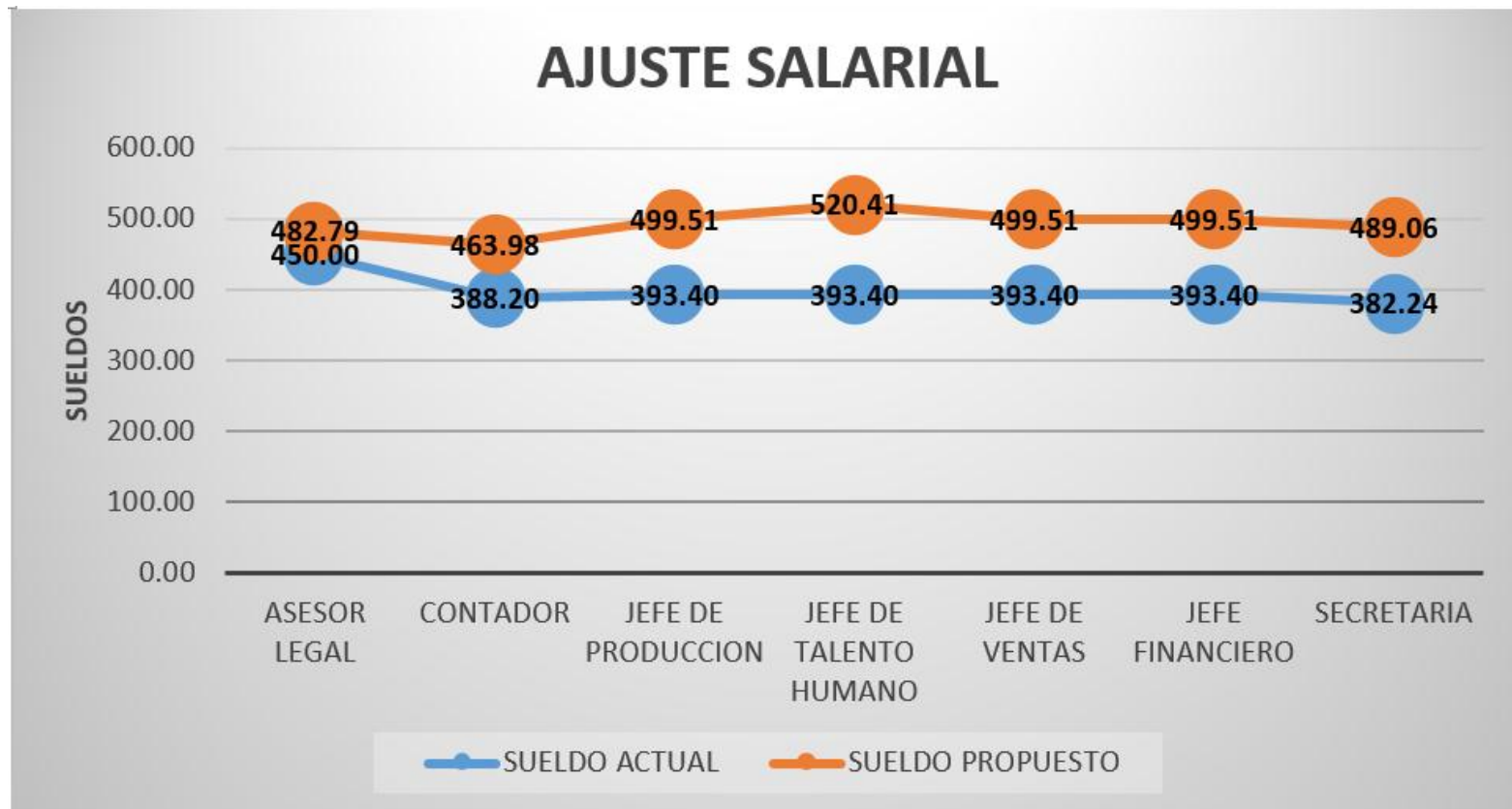
Con el presente proceso analítico se pudo determinar con claridad los puntos principales de $X_1; Y_1$ así como $X_2; Y_2$; los mismos que representan en un plano cartesiano en el cual el eje de las X representa los puntos que posee cada uno de los puestos valorados; Y el eje de coordenadas y representa el salario correspondiente a los puestos, los puntos que se interceptaran para determinar la curva de salario.

Tabla N° 29
ANALISIS DE LA GRAFICA

N°	CARGOS	PUNTOS (X)	SALARIO (Y)
1	GERENCIA	297	1060,00
2	ASESOR LEGAL	231	450,00
3	SECRETARIA	234	382,24
4	JEFE DE PRODUCCION	239	393,40
5	ENVASADOR DE PRODUCTO	138	386,43
6	EMPACADOR DE PRODUCTO	138	375,00
7	PREPARADOR DE JARABES	180	386,06
8	JEFE DE VENTAS	239	393,40
9	CHOFER	173	386,21
10	VENDEDOR	182	382,17
11	JEFE FINANCIERO	239	393,40
12	CONTADOR	222	388,20
13	JEFE DE TALENTO HUMANO	249	393,40
	TOTAL	2761	5769,91
Elaborado por: La Autora			

Tabla N° 30

ANÁLISIS DE LA GRÁFICA PARA LA PROPUESTA DEL AJUSTE SALARIAL



El análisis de la gráfica se obtiene de los datos de los roles de pagos de la empresa y el total de puntos por cada puesto, trazando la línea de la gráfica del menor al mayor punto.

AJUSTE SALARIAL

La fórmula para realizar el ajuste salarial a cada cargo es calculando el factor de valorización de la siguiente manera:

$$\text{Factor de Valorización} = \frac{\sum \text{Sueldos}}{\sum \text{Puntos}}$$

$$\text{Factor de valorización} = \frac{5769.91}{2761}$$

$$\text{Factor de valorización} = \mathbf{2,09}$$

El factor de valorización al multiplicar por el peso nos da como resultado el sueldo adecuado para cada puesto en función a la sumatoria de puntos obtenidos.

Una vez obtenido el factor de revalorización, se procede a multiplicar los puntos por **2,09** que es el factor de revalorización, considerando que el mínimo del sueldo básico es \$ **375,00** y se aplica un ajuste a los cargos que estarían por encima de sueldo básico, y los cargos a valorizar de acuerdo a las requerimientos que exige la empresa se indica con color verde; a continuación se detalla:

Tabla N° 31

CARGOS REVALORIZADOS DE PUESTOS

N°	CARGOS	PUNTOS (X)	FACTOR DE VALORIZACION	SUELDO ACTUAL	SUELDO PROPUESTO
1	GERENCIA	297	2.09	1060.00	
2	ASESOR LEGAL	231	2.09	450.00	482.79
3	SECRETARIA	234	2.09	382.24	489.06
4	JEFE DE PRODUCCION	239	2.09	393.40	499.51
5	ENVASADOR DE PRODUCTO	138	2.09	386.43	
6	EMPACADOR DE PRODUCTO	138	2.09	375.00	
7	PREPARADOR DE JARABES	180	2.09	386.06	
8	JEFE DE VENTAS	239	2.09	393.40	499.51
9	CHOFER	173	2.09	386.21	
10	VENDEDOR	182	2.09	382.17	
11	JEFE FINANCIERO	239	2.09	393.40	499.51
12	CONTADOR	222	2.09	388.20	463.98
13	JEFE DE TALENTO HUMANO	249	2.09	393.40	520.41
	TOTAL	2761	2.09	5769,91	
Elaborado por: La Autora					

PROPUESTA DE REGLAMENTO PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA DE AGUA Y REFRESCOS DIANA.

CAPITULO I

GENERALIDADES

Art.1 Domicilio.- La empresa de Agua y Refrescos Diana, es una empresa de privada, dedicada a la producción y comercialización de agua y refrescos con altos estándares de calidad en su elaboración, tiene domicilio en la ciudad de Nueva Loja, cantón Lago Agrio, provincia de Sucumbíos.

Art. 2 Objeto.- La propuesta se ha realizado como un instrumento de guía para el área de talento humano, de tal manera que se evite la duplicidad de funciones, como a realizar un correcto proceso de selección de personal idóneo para la empresa.

Art. 3 Finalidad.- La guía del presente reglamento tiene como objetivo establecer normas y procedimientos claros y concisos para el buen desarrollo interno de la Empresa de Agua y Refrescos Diana, a fin de brindar un buen servicio a la comunidad y productos de calidad.

Art. 4 Alcance.- El personal administrativo como operativo están sujetos al fiel cumplimiento de las disposiciones estipuladas en el presente reglamento.

CAPITULO II

DEL AMBITO DE APLICACIÓN DEL PRESENTE REGLAMENTO

Art. 5 El reglamento regula las relaciones trabajador-patrono entre la Empresa de Agua y Refrescos Diana y los que presten sus servicios en la misma, sin considerar a la clase o modalidad de contrato que los vincule con otra empresa, así como también estarán amparados en el código de trabajo y más leyes vinculadas.

Art. 6 Las normas estipuladas en esta guía se considerarán incorporadas a toda relación jurídica contractual de naturaleza laboral, así como a todo contrato que se celebre con fecha posterior a la aprobación de este reglamento.

Art. 7 El reglamento considerará a la Empresa de Agua y Refrescos Diana como el Empleador y al personal con contrato individual como el trabajador según el caso.

Art. 8 El presente reglamento es de aplicación obligatoria a todas las áreas de la Empresa de Agua y Refrescos Diana, por lo que todo trabajador estará sujeto al cumplimiento de las disposiciones prescritas en el presente reglamento, no siendo su desconocimiento causa de eximente de responsabilidad para ningún trabajador.

Art. 9 Para dar cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 64 del Código del Trabajo, y con el objeto de que los trabajadores conozcan las disposiciones prescritas en este reglamento.

Art. 10 Son trabajadores de la Empresa de Agua y Refrescos Diana, todas las personas que prestan su servicios lícitos y personales para la empresa, en virtud de sus contratos individuales de trabajo percibiendo su remuneración mensual.

CAPITULO III

DEL RECLUTAMIENTO Y CONTRATACION DEL PERSONAL

Art. 11 El proceso de reclutamiento está destinado a la búsqueda y atracción de candidatos potencialmente calificados para que ocupen la vacante existente en la Empresa de Agua y Refrescos Diana.

Art. 12 Con la finalidad de velar y garantizar el acceso de nuevos ingresos laborales, el reclutamiento a emplear será interno y externo.

Art. 13 Garantizando el ascenso y promoción de los trabajadores se considerará en primera instancia el llamado a concurso interno con el potencial humano que cuenta la empresa, publicando en lugares visibles a participar para llenar las vacantes existentes.

Tabla N° 32

Tabla de parámetros y porcentajes para la calificación de méritos a nivel interno de la empresa.

Parámetros a calificar	Porcentajes	Total
a. Instrucción formal.		35%
Bachiller	5%	
Tecnología	8%	
Profesional de tercer nivel	10%	
Profesional cuarto nivel	12%	
b. Cursos de Capacitación.		20%
Mayores a 50 horas	1%	
Mayores a 100 horas	3%	
Mayores a 200 horas	6%	
Mayores a 300 horas	10%	
c. Experiencia específica en trabajos similares.		25%
Menor a un año	2%	
De uno (1) a tres (3) años	5%	
De tres (3) a cuatro (4) años	8%	
Mayores a cuatro (4) años	10%	
d. Eficacia, eficiencia y oportunidad en la realización de los trabajos.		5%
e. Iniciativa y actitud positiva.		10%
f. Relaciones personal.		5%
Total del porcentaje valorado		100%
Elaborado por: La Autora		

Art. 14 Se procederá al llamado de Concursos de méritos y oposición externo, a través de los principales medios de comunicación de la localidad (radio, prensa, tv, internet, vallas publicitarias, otros) se realizará la invitación correspondiente a participar en dicho concurso.

Tabla N° 33

Tabla de parámetros y porcentajes para la calificación de méritos a nivel externo de la empresa.

Parámetros a calificar	Porcentajes	Total
a. Instrucción formal.		35%
Bachiller	5%	
Tecnología	8%	
Profesional de tercer nivel	10%	
Profesional cuarto nivel	12%	
b. Cursos de Capacitación.		20%
Mayores a 50 horas	1%	
Mayores a 100 horas	3%	
Mayores a 200 horas	6%	
Mayores a 300 horas	10%	
c. Experiencia específica en trabajos similares.		25%
Menor a un año	2%	
De uno (1) a tres (3) años	5%	
De tres (3) a cuatro (4) años	8%	
Mayores a cuatro (4) años	10%	
d. Referencias laborales en trabajos similares.		5%
e. Entrevista.		15%
Total del porcentaje valorado		100%
Elaborado por: La Autora		

Art.15. Los puestos vacantes se llenarán mediante concursos de méritos y oposición; ciñéndose a lo establecido en el contrato de trabajo vigente y dentro de los treinta (30) días después de haberse establecido la vacante en la empresa.

Art. 16 La información requerida para cubrir la vacante se debe hacer constar lo siguiente:

- Nombres completo y dirección de la empresa.
- Funciones del cargo requerido.
- Detallar la especificación del puesto.
- Sueldo básico.
- Lugar, fecha y hora de vencimiento para presentar la documentación personal necesaria y pertinente al caso.

Art. 17 Si un aspirante tuviere un título de mayor al establecido en la especificación de clase, será tomado en cuenta para el concurso; siempre que se encuentre dentro de la misma área.

Art. 18 El requisito de nivel de educación superior se justificará con el certificado emitido por el SENESCYT y copia certificada del título por la institución de educación superior o un notario, en el caso de títulos profesionales de tercer nivel y de cuarto nivel; los demás títulos deben llevar la certificación correspondiente de la entidad educativa que emite el documento.

Art.19. El gerente general receptorá y analizará la documentación presentada por los aspirantes. La calificación de la documentación se realizará verificando el cumplimiento de los requisitos establecidos para la especificación de clase.

Art.20 La gerencia y el departamento administrativo llevará el control exhaustivo de los procesos de reclutamiento, selección, inducción, contratación, capacitación e integración a la empresa.

Art. 21 El aspirante a candidato deberá haber cumplido la mayoría de edad (18 años).

Art.22 Los aspirantes en la prueba de oposición, obtendrán un puntaje mínimo de 75%. El aspirante que haya obtenido el mayor puntaje sumados los merecimientos y oposición, será declarado ganador del concurso.

Art.23 De la totalidad de los aspirantes que no hubieran obtenido el puntaje mínimo del 75% para ser elegidos; se dará la oportunidad a una segunda prueba; la misma que se realizará dentro de los ocho (8) días posteriores a la calificación de la prueba anterior. Si en esta se mantuviere la deficiencia, el concurso será declarado desierto.

Art.24 Si en la convocatoria a concurso se presentare un solo aspirante, se proseguirá con los procedimientos señalados en los artículos anteriores.

CAPITULO IV

DE LA SELECCION DEL PERSONAL

Art. 25 Para proceder a la selección se procederá a reunir la junta de selección que la conformará el gerente propietario y el jefe del área administrativa, los mismos que desempeñarán la función de:

- Participar directamente en la selección de los candidatos idóneos.
- Preparar la prueba de méritos y oposición.
- Receptar y calificar la prueba de conocimientos

Art. 26 El proceso de selección estará basado en el perfil de competencias del cargo.

Art. 27 Se considerará a los participantes elegibles a ocupar la vacante requerida, cumpliendo los requisitos mínimos para el cargo, tales como:

- Hoja de vida.
- Título obtenido (según el requerimiento)
- Cédula de identidad.
- Certificado de votación.
- Récord policial.
- 2 fotografías tamaño carnet.
- 2 Referencias personales.
- Estar inscrito para el concurso en la página de socio empleo (www.socioempleo.gob.ec)

Art. 28 Durante el proceso de selección no podrán aplicarse ningún tipo de expresión discriminatoria (pruebas de embarazo, religión, etnia, otros).

Art. 29 Luego de haber determinado los candidatos más idóneos para ocupar la vacante, deberán pasar a la siguiente fase de la entrevista, pruebas médicas, psicológicas y de conocimientos; al finalizar este proceso de las pruebas se determinará con exactitud quién será el ganador(a) del concurso para posteriormente para a la contratación.

CAPITULO IV

DE LA CONTRATACION DEL PERSONAL

Art. 30 El candidato seleccionado ganador para formalizar su relación laboral, deberá conjuntamente con su patrono suscribir un contrato de trabajo el mismo que se registrará ante el ministerio de relaciones labores.

Art. 31 El ganador del concurso a ocupar la vacante, se sujetará a un período de prueba de 90 días (3 meses). Si el trabajador no se presentare a ocupar el puesto, dentro de los cinco (5) días laborables siguientes a la designación, o si la evaluación del desempeño determinare falta de aptitud o idoneidad para el cumplimiento de las nuevas actividades y tareas o no se sintiere a satisfacción el mismo, regresará al puesto anterior. El gerente designará, en su reemplazo, a quien hubiere obtenido el segundo lugar en la calificación del concurso de méritos y oposición.

Art. 32 No podrá darse por terminado la relación laboral si el trabajador estuviere con hospitalizado o con reposo médico justificado por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

CAPITULO IV

DE LA INDUCCION DEL PERSONAL

Art. 33 El ganador(a) del concurso de méritos y oposición, será sometida al proceso de inducción para lo cual deberán cumplir el siguiente procedimiento:

- El gerente será quien haga las veces de presentar al nuevo trabajador en la empresa.
- El gerente indicará al nuevo trabajador las instalaciones, maquinarias de la empresa.
- El gerente procederá a darle indicaciones sobre los reglamentos internos que tiene la empresa, la misión visión, valores, políticas y objetivos.
- El jefe administrativo conjuntamente con el gerente indicará las funciones que desempeñará en la empresa.

Art. 34 Se indicará al trabajador que durante el tiempo de prueba se podrá dar por terminado unilateralmente en cualquier momento sin previo aviso.

Art. 35 El gerente dará a conocer al trabajador que una vez pasado el periodo a prueba (90 días) se procederá a realizar el contrato por el lapso de un año, tomando en cuenta el tiempo a prueba.

Art. 36 El gerente entregará los insumos al nuevo trabajador tal como: uniformes, herramientas a utilizar para el desarrollo de sus actividades laborales.

CAPITULO V

DE LA INTEGRACION AL CAMPO LABORAL

Art. 37 El patrono indicará al nuevo trabajador que el uniforme como las herramientas de trabajo, deberá usar única y exclusivamente para los fines establecidos y durante sus labores en la empresa.

Art. 38 El gerente indicará sus horarios de labores, así como también su días libres como por ley le corresponde.

Art. 39 El pago de sus haberes realizará el gerente conjuntamente con el jefe del área financiera en el interior de la empresa, bajo una constancia firmada por las partes.

Art. 40 Los montos percibidos de sueldos y salarios estará apegado al Código de trabajo, que podría ser mensual, quincenal o semanal independientemente de la modalidad de trabajo, turnos u horarios.

Art. 41 El registro de ingreso como de salida de labores de los trabajadores se registrará en una base de firmas que controlará el jefe administrativo de la empresa.

Art.42 En caso de existir algún tipo de anticipo económico no se podrá exceder del 20% de su remuneración, y al cerrar el mes de haber trabajado se descontará el valor anticipado.

h. CONCLUSIONES

- La empresa de Agua y Refrescos Diana no realiza la selección de personal de una manera ajustada al su requerimiento de sus actividades.
- En el estudio realizado se determinó que existe dualidad en la ejecución de funciones, por la falta de un manual de valoración, clasificación y reglamento para selección de personal en la empresa.
- Se estableció una valoración por puntos para los trabajadores de la empresa, el mismo que avalará una remuneración justa de acuerdo a sus conocimientos y cargos.
- La normalización y el cumplimiento de cada una de las funciones y de los cargos se direccionan con el reglamento de selección de personal, dando un eficiente y adecuado reclutamiento de trabajadores para la empresa.
- El presente trabajo será de gran aporte para la gestión integral de la empresa a través de la esquematización y estandarización de los cargos y funciones.

i. RECOMENDACIONES

- Aplicar el presente manual de clasificación, valoración de puestos y reglamento de selección de personal en la empresa de Agua y Refrescos Diana, con el fin de contar con personal idóneo y cumplir con los objetivos planteados de la empresa.
- Se recomienda realizar los ajustes salariales mediante la valoración por puntos propuestos, esto motivará a los trabajadores a mejorar el rendimiento laboral.
- Utilizar el manual de clasificación y valoración de puestos, para la selección y evaluación de desempeño de sus trabajadores y asignarlos en el cargo adecuado.
- Asignar a sus trabajadores en los cargos a fines a su preparación académica, para lograr mejor eficiencia en el desarrollo de las funciones asignadas.

j. BIBLIOGRAFÍA

- Egg, A. (2004). Diccionario del Trabajo Social, 10.
- Boyle, S. (2014). La entrevista de seleccion de personal. *Gestores al dia*.
- Chiavenato, I. (2001). *Administracion de Recursos Humanos* (Quinta ed.). Santafe de Bogota: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de Recursos Humanos* (Octava ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestion del Talento Humano* (Edición ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestion del Talento Humano* (Tercera ed.). Mexico: McGraw-Hil.
- Chiavenato, I. (2009). *Administracion de Recursos Humanos* (Octava ed.). Mexico: McGraw-Hill/Interamerica.S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Descripcion y analisis de puesto* (Novena ed.). Mexico: MCGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2010). *Administracion de recursos humanos* (octava ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2010). *Adminstracion de los nuevos tiempos* (Lily Solano Arevalo ed.). Bogota: McGraw-WILL.
- Diaz, A. (2010). *Administracion de Recursos Humanos* (Cuarta ed.). Mexico: Limusa.S.A.
- Esther, D. (2012). Principales aportaciones a la Psicología. *Psicólogo humanista estadounidense.*, 6.
- Ivancevich, J. (2011). *Las organizaciones* (Septima ed.). Mexico: Iberoamerica.
- Kotler, P. (2012). *Direccion de Marketing*. Mexico: Pearson Educacion.
- Mendieta, G. (2008). *Historia de creacion*. Nueva Loja: propio.
- Montes, J. (2012). *Valuacion de puesto*. mexico: Person.
- Montserrat, J. (2010). Ética en la Gestion de Recursos Humanos. *Revista Educación en Valores*, 26.
- Naranjo, L. (2009). Motivacion. *Revista Educación*, 155.
- Peláez , A. (2014). Seleccion de personal. *Entrevista*, 10.
- Tirado, D. M. (2013). *Fundamentos de Marketing* (Primera ed.). Monterrey: www.sapientia.uji.es.

k. ANEXOS

ANEXO 1 PERFIL DE TESIS APROBADO

a. Tema.

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CLASIFICACIÓN, VALORACIÓN DE PUESTOS Y REGLAMENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA DE AGUA Y REFRESCOS DIANA, DEL CANTÓN LAGO AGRIO, PROVINCIA DE SUCUMBÍOS, PARA EL AÑO 2015”.

b. Problemática.

En los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: la globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento.

Las viejas definiciones que, usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción del hombre como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización. Cuando se utiliza el término Recurso Humano, se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que, éste es el capital principal e indispensable, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término “Talento Humano”.

En nuestro país la mayoría de empresas tanto públicas como privadas, no han venido tomando conciencia sobre la necesidad de realizar la clasificación, valoración de puestos y selección de personal; ya que debido al desconocimiento del tema no han logrado tener reglas claras en los diferentes procesos para obtener un adecuado desarrollo del talento humano en la empresa.

La pérdida de capital o de equipamiento, posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero para la fuga del talento humano estas vías de solución no son posibles de adoptar. Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajo competitivos, es por ello que, las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo, la administración de este talento humano, no es una tarea muy sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos que son muy diversos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración del Talento Humano.¹

¹ <http://repo.uta.edu.ec/handle/123456789/1139?show=full>

La Empresa de Agua y Refrescos Diana, en sus veintiún años de creación no se ha preocupado por desarrollarse de acuerdo a las nuevas tendencias del mercado, competitividad y atención al cliente que hoy en día son muy necesarias para ser eficientes y efectivos al momento de prestar el servicio a la colectividad, ya que no cuentan con un Manual de Clasificación, Valoración de Puestos y Selección de personal; así como contar con el personal más idóneo en cada una de las áreas de trabajo; por tal razón he considerado importante realizar un diagnóstico y propuesta de un Manual de Clasificación, Valoración de Puestos y Selección de personal, que les permita administrar de una mejor manera el talento humano, así como para seleccionar el personal más idóneo para la empresa.

c. Justificación

El desarrollo del tema investigativo se lo justifica de la siguiente manera:

c.1. Justificación Académica

Durante mi vida estudiantil, he podido receptor las enseñanzas de nuestros maestros y con la finalidad de aplicar y poner en práctica todas las habilidades y conocimientos adquiridos en el proceso de enseñanza aprendizaje que, la Universidad Nacional de Loja nos ha sabido impartir durante los años de estudio dentro de sus aulas universitarias.

c.2. Justificación Social

La educación ha sido parte fundamental en la resolución de los problemas que surgen en la sociedad, por lo tanto con el desarrollo de la presente investigación y al culminarla, permitirá la aplicación de este Manual de Clasificación, Valoración de Puestos y Reglamento de Selección de personal, lo que redundará en el entorno social de la empresa ya que para acceder a un cargo en esta empresa los ciudadanos se estimularán e incentivarán en prepararse en aulas universitarias lo que conlleva al crecimiento intelectual en la sociedad.

c.3. Justificación Económica

El presente trabajo brindará una solución eficiente y efectiva en la clasificación, valoración de puestos y selección del talento humano que al final redundará en la prestación de un eficiente servicio en la empresa, el mismo que permitirá ser eficientes y efectivos y consecuentemente generará nuevos ingresos para la empresa y los mismos se revertirán a sus trabajadores, generando un crecimiento económico en el sector.

d. Objetivos

d.1. Objetivo General

Elaborar un manual de clasificación, valoración de puestos y reglamento de selección de personal para la Empresa de Agua y Refrescos Diana.

d.2. Objetivos Específicos

- ✓ Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa en cuanto al manejo del talento humano.
- ✓ Determinar los cargos y funciones tipo para cada uno de los puestos de trabajo que existen en la empresa.
- ✓ Elaborar el reglamento de selección del talento humano a través del estudio administrativo legal.
- ✓ Entregar el manual de clasificación, valoración de puestos y reglamento de selección de personal, a la empresa en estudio.

e. Marco teórico

La Organización

En el mundo industrializado de hoy, la producción de bienes y servicios ya no se realiza por personas que trabajan de manera aislada e individual. Cuanto más industrializada es una sociedad, tanto más depende de las organizaciones para satisfacer sus necesidades y aspiraciones.

Las organizaciones, cualesquiera que sean sus objetivos (lucrativos, educativos, religiosos, políticos, sociales, filantrópicos, económicos, etc.), contratan a las personas, que a su vez, dependen cada vez más de las organizaciones empresariales. A medida que las organizaciones crecen y se multiplican, requieren más personal y aumenta la complejidad de los recursos necesarios para su continuidad y crecimiento. Las

organizaciones dependen de ellas para lograr sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas son un medio para alcanzar diversos objetivos personales y su medio de subsistencia.

El área de talento humano

El área de Talento Humano, es una especialidad que surgió debido al crecimiento y la complejidad de las tareas organizacionales. A partir de la década de 1970 surgió el concepto de Recursos Humanos (RH), aunque todavía sufría de la vieja miopía que ve a las personas como recursos productivos o simples agentes pasivos cuyas actividades debían planearse y controlarse a partir de las necesidades de la organización.

Sin embargo, con las nuevas características del tercer milenio (globalización de la economía, fuerte competitividad en el mundo de los negocios, cambios rápidos e imprevisibles y dinamismo del ambiente), las organizaciones exitosas ya no administran ni recursos humanos ni personas, pues eso significa tratarlas como agentes pasivos y dependientes, ahora administran con las personas. Esto implica tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no solo de capacidades manuales, físicas o artesanales, constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional.²

² CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. 2009. Novena Edición. Mc Graw Hill, México.

Las personas

Chiavenato, Idalberto, en su libro *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill, Bogotá, (2002) menciona que, “El éxito de las empresas en el siglo XXI dependerá de varios cambios, por ejemplo: el ambiente de negocios, la mayor claridad de los objetivos por alcanzar, el sentido de responsabilidad de las personas y el aumento de libertad en la elección de los medios y métodos para alcanzar dichos objetivos. En la ejecución de cualquier actividad se necesitarán ciertas restricciones y límites para asegurar la eficiencia y la eficacia, pero esas restricciones se deben mantener en el nivel mínimo indispensable. Las personas deben ejercer naturalmente sus habilidades y la libertad de convertirse en el elemento fundamental para que esto pueda ocurrir. En resumen, la supervivencia de las empresas será posible, en la medida en que sepan utilizar su patrimonio humano en aquello que tienen como más sofisticado e importante: su capital intelectual. La inversión del futuro deberá ser el capital intelectual porque éste representa el retorno mayor de la inversión”.³

Las personas constituyen el recurso más valioso de la empresa. Tratar a las personas como personas (dotadas de características propias de personalidad, motivaciones, valores personales, etc.) o como recursos (dotados de habilidades, capacidad y conocimientos, etc.) es el dilema de la Administración del Talento Humano.

³ Chiavenato, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, 2002. McGraw-Hill, Bogotá.

El estudio de las personas es fundamental para la Administración del Talento Humano, puesto que ellas constituyen las empresas. El estudio del comportamiento humano debe considerar la naturaleza compleja del hombre (un ser que realiza transacciones, se encamina hacia objetivos y actúa como un sistema abierto). Entre los factores internos y externos que influyen en el comportamiento está la motivación humana. El comportamiento puede explicarse mediante el ciclo motivacional, que concluye con la satisfacción o la frustración, o incluso con la compensación de las necesidades humanas.⁴

La motivación humana

No es fácil definir exactamente el concepto de motivación, pues se utiliza en sentidos diversos. De manera general, motivo es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico.⁵ Ese impulso a la acción puede ser consecuencia de un estímulo externo (proveniente del ambiente) o generarse internamente por los procesos mentales del individuo. En ese aspecto, la motivación se relaciona con el sistema de cognición de la persona. Krech, Crutchfield y Ballachey explican que los actos del ser humano están guiados por su cognición por lo que piensa, cree y prevé. Pero al preguntarse el motivo por el que actúa de cierta forma, surge la cuestión de la motivación.

⁴ Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 2000. McGraw-Hill. Quinta Edición. Colombia.

⁵ KAST, FREMONTE y ROSENZWEIG, JAMES E. Organization and Management: A Systems Approach, Tokyo, McGraw Hill Kogakusha, 1970, p. 245.

La motivación funciona en términos de fuerzas activas e impulsoras que se traducen en palabras como deseo y recelo (temor, desconfianza y sospecha). Las personas desean poder y estatus, temen la exclusión social y las amenazas a su autoestima.⁶

Importancia de la Administración del Talento Humano

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal, para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una empresa? La respuesta es un "SI" definitivo. En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal

⁶ KRECH, DAVID, CRUTCHFIELD, RICHARD y BALLACHEY, EGERTON L. *Individual in Society*, Nueva York, McGraw Hill, 1962, p. 17.

como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aun cuando los activos financieros, equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

"La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones".

En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado, que los empresarios deben rediseñar

los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.

f. Metodología

El diseño de la presente investigación se basará en estrategias que nos permitan recolectar información veraz y de fácil comprensión para el diagnóstico y propuesta del manual de clasificación, valoración de puestos y selección de personal para la Empresa de Agua y Refrescos Diana, sobre los resultados que se obtendrá durante su estudio.

El trabajo investigativo se basará en la aplicación de los siguientes métodos y técnicas, puesto que en el proceso investigativo se observará todos los fenómenos tal como ocurren y sin modificaciones.

f.1. Métodos.

f.1.1. Método Deductivo

A través de este método se partirá desde lo general a un caso particular, se utilizará en el análisis de la situación actual de la empresa, también será utilizado en la elaboración de las conclusiones y recomendaciones.

f.1.2. Método Inductivo

El método inductivo es el que va de lo particular a lo general, se utilizará para extraer determinadas observaciones, experiencias, actividades y funciones de cada uno para elaborar los puestos tipo y redactar las

funciones de estos, así como también nos permitirá interpretar los datos que se obtendrá de la encuesta.

f.1.3. Método Analítico

Este método, se utilizará para el análisis de las causas del problema, que se recolectará a través de diferentes técnicas de investigación.

f.1.4. Método Científico

Es un conjunto de procedimientos sistemáticos que nos permitirá llevar a cabo la investigación.

Este método será aplicado directamente para la recopilación de la información, que por ende nos permitirá sustentar el trabajo investigativo.

f.2. Técnicas.

f.2.1. Observación directa

Ésta nos permitirá familiarizarnos con cada una de las funciones que desempeña de manera individual cada trabajador, para sus análisis evaluación y clasificación posterior.

f.2.2. Entrevista

La entrevista es una intervención oral que se establece entre dos o más personas, el entrevistador que es quién interroga y el entrevistado(s) que es quien contesta. A través de ésta técnica se aplicará, una serie de

interrogantes al gerente propietario de la empresa, con el fin de conocer la situación actual de la empresa, así como a sus trabajadores.

f.2.3. Encuesta

Mediante la aplicación de ésta técnica, se obtendrá información necesaria de los encuestados para el trabajo de investigación, la misma que se aplicará mediante una encuesta dirigida a su gerente propietario como a los trabajadores.

f.2.3.1. Población de Investigación

La población a investigar será aplicada al 100% del talento humano que tiene la empresa, debido a que el tema está direccionado plenamente con aspectos internos de la misma.

ANEXO 2

ENTREVISTA AL GERENTE PROPIETARIO DE LA EMPRESA AGUA Y REFRESCOS DIANA.

Pregunta 1

¿Cuál es su perfil profesional y cuántos años de servicios a la población tiene la empresa Agua y Refrescos Diana?

Pregunta 2

¿Qué nivel de importancia tiene su trabajador dentro de la empresa?

Pregunta 3

¿Cree que las opiniones dadas por los trabajadores de la empresa, aportan el buen desarrollo de la misma?

Pregunta 4

¿Considera importante la aplicación de un manual de clasificación, valoración de puestos y reglamento de selección de personal en la empresa, por qué?

Pregunta 5

¿Cómo gerente de la empresa, ha realizado la clasificación y valoración de personal dentro de la misma?

Pregunta 6

¿Cree Usted que el desempeño de sus trabajadores cumple con todas las expectativas de la empresa, por qué?

Pregunta 8

¿Considera importante una valoración de puestos a todos los trabajadores de la empresa?

Pregunta 9

¿Qué tipo de contrato realiza para sus trabajadores y empleados?

ANEXO 3

Encuesta a trabajadores de la empresa agua y refrescos Diana.

Objetivo: Determinar los cargos y funciones de los trabajadores, a través de la aplicación de la encuesta, a fin de definir la función específica de su puesto de trabajo.

Su contribución a la encuesta, ayudará a tomar correctivos adecuados en la empresa.

1. ¿Cuál es su nombre y cargo dentro de la empresa de Agua y Refrescos Diana?

NOMBRES _____

CARGO _____

2. ¿Conoce Usted la Misión de la Empresa Agua y Refrescos Diana?

SI () NO ()

3. ¿Conoce Usted la Visión de la Empresa Agua y Refrescos Diana?

SI () NO ()

4. ¿Cuál es su nivel de estudios?

PRIMARIA ()

BACHILLER ()

TERCER NIVEL ()

5. ¿Elija la forma que le permitió ingresar a trabajar, a la empresa de Agua y Refrescos Diana?

CONCURSO DE MERITOS ()

OTROS ()

6. ¿Qué tiempo lleva prestando sus servicios a la empresa de Agua y Refrescos Diana?

MENOS DE 3 AÑOS ()

DE 3 A 6 AÑOS ()

DE 7 A 11 AÑOS ()

MAS DE 12 AÑOS ()

7. ¿Conoce Usted, si la empresa Agua y Refrescos Diana, cuenta con un manual de funciones?

SI () NO ()

8. ¿Las funciones que desempeña en la empresa están definidas para su cargo?

SI () NO ()

9. ¿De acuerdo a sus conocimientos académicos, el cargo que desempeña tiene afinidad a las funciones asignadas?

SI () NO ()

10. Usted considera importante que la empresa aplique un Reglamento de selección de personal para el ingreso de nuevos trabajadores.

SI () NO ()

11. Indique cuáles son sus funciones o tareas diarias.

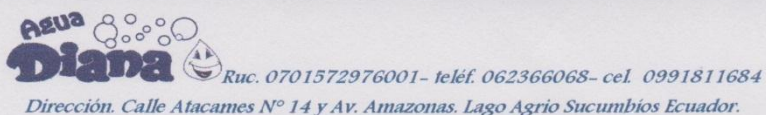
12. Indique cuáles son sus funciones o tareas periódicas.

13. Indique cuáles son sus funciones o tareas eventuales.

GRACIAS POR SU COLABORACION

ANEXO 4

Certificación de la empresa agua y refrescos Diana.



CERTIFICACIÓN

El suscrito Gerente propietario de la "EMPRESA DE AGUA Y REFRESCOS DIANA", Abg. Carlos Gustavo Mendieta Ordóñez, en debida y legal forma;

CERTIFICA:

QUE: El tema de investigación "DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE UN MANUAL DE CLASIFICACIÓN, VALORACIÓN DE PUESTOS Y SELECCIÓN DE PERSONAL", no ha sido realizado anteriormente en la empresa de mi propiedad.

QUE: A la señora estudiante **MARITZA JUDITH JIMENEZ ROJAS** perteneciente a la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Loja-Plan de Contingencia, se le brindará todas las facilidades necesarias sobre el requerimiento de información para el proceso de su trabajo de titulación.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, la interesada puede hacer uso de la presente certificación para fines estudiantiles.

Nueva Loja, 23 de Marzo de 2015.



Abg. Gustavo Mendieta

C.I.: 070157297-6

GERENTE PROPIETARIO

ANEXO 5

RUC Empresa de agua y refrescos Diana

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES

SRI
Servicio de Rentas Internas

NUMERO RUC: 0701572976001

APELLIDOS Y NOMBRES: MENDIETA ORDOÑEZ CARLOS GUSTAVO

NOMBRE COMERCIAL:

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** NO

CALIFICACIÓN ARTESANAL: **NUMERO:**

FEC. NACIMIENTO: 04/09/1961 **FEC. ACTUALIZACIÓN:** 04/06/2014

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 08/07/1994 **FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:**

FEC. INSCRIPCIÓN: 21/07/1994 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:
ELABORACIÓN DE BEBIDAS NO ALCOHOLICAS.

DOMICILIO TRIBUTARIO:
Provincia: SUCUMBIOS Cantón: LAGO AGRIO Parroquia: NUEVA LOJA Calle: ATACAMES Número: 14 Intersección:
MATAJE Referencia: DIAGONAL CENTRO DE ATENCIÓN CIUDADANA 911, CASA CEMENTO DOS PISOS, COLOR AZUL
CON BLANCO Teléfono: 062366068 Email: carlosgustavo1961@outlook.com

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA
- * IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS

Las personas naturales que superen los límites establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Equidad Tributaria, estarán obligadas a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, y no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE)

Si supera los montos establecidos en el reglamento estará obligado a llevar contabilidad para el siguiente ejercicio fiscal y la presentación de sus obligaciones será mensual.

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	del 001 al 002	ABIERTOS:	2
JURISDICCIÓN:	REGIONAL NORTE SUCUMBIOS	CERRADOS:	0

SRI

COD: 04 JUN 2014

Agencia

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: VAVG180110 **Lugar de emisión:** LAGO AGRIO/CALLE ELOY **Fecha y hora:** 04/06/2014 11:36:12

Página 1 de 2

ANEXO 6

Fotografías de ubicación de la empresa agua y refrescos Diana



Infraestructura interna de la empresa agua y refrescos Diana.



INDICE

PORTADA.....	i
CERTIFICACION.....	ii
AUTORIA.....	iii
CARTA DE AUTORIZACION.....	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
a. TITULO	1
b. RESUMEN	2
Abstract.....	4
c. INTRODUCCION	6
d. REVISION DE LITERATURA.....	8
e. MATERIALES Y METODOS.....	39
f. RESULTADOS.....	43
g. DISCUSION	74
h. CONCLUSIONES	119
i. RECOMENDACIONES	120
j. BIBLIOGRAFIA	121
k. ANEXOS	122
INDICE	143