



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA JURÍCA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE
SUELDOS PARA LA EMPRESA LOJACAR DE LA
CIUDAD DE LOJA”**

*Jesis Previa a la obtención del
Título de Ingeniería Comercial
en Administración de Empresas.*

AUTORA:

María Fernanda Chamba Quizipe

DIRECTOR:

Ing. Com. Rodrigo Sulcaj

Loja – Ecuador

2011.

Ing. Com. Rodrigo Culcay

**DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA DE LA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

CERTIFICO:

Haber dirigido este trabajo investigativo cuyo tema es “**DISEÑO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS PARA LA EMPRESA LOJACAR DE LA CIUDAD DE LOJA**”. Realizada por la Srta. María Fernanda Chamba Quizhpe.

Desde su inicio y por lo tanto, revisado en forma detenida y completa durante todo su proceso hasta el informe final, el cual se ajusta a las normas reglamentarias y metodológicas en actual vigencia. Por considerar que la presente tesis cumple con los requisitos necesarios para la graduación, autorizo la presentación de la misma.

Loja, octubre del 2011

Ing. Com. Rodrigo Culcay

DIRECTOR

AUTORIA

Todos los conceptos, análisis, críticas, conclusiones y recomendaciones contenidas en la presente tesis denominada **“DISEÑO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS PARA LA EMPRESA LOJACAR DE LA CIUDAD DE LOJA”**, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

María Fernanda Chamba Quizhpe

AGRADECIMIENTO.

Expreso mi agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja, al personal docente de la Carrera de Administración de Empresas por las enseñanzas y conocimientos impartidos en las aulas en el transcurso de los años de estudio. De la misma manera a los Directivos y a todo el personal de la Empresa Lojacar por su valiosa colaboración.

Al Ing. Cesar González, por su desinteresado asesoramiento y a toda mi familia que fue la voz de aliento para llegar a culminar el presente trabajo.

A todos eternamente, gracias.

La Autora...

DEDICATORIA

Con mucho amor dedico este trabajo a mis queridos padres, María Augusta y César Ovidio, a mis hermanos Cesar David y Dennis André, quienes me brindaron su apoyo y comprensión para caminar en la senda de la educación y a mi compañero de estudio y de vida, en quien he podido confiar y es fuente de mi inspiración.

La Autora...

a. TÍTULO

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE
ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS
PARA LA EMPRESA LOJACAR
DE LA CIUDAD DE LOJA”**

b. RESUMEN

b. Resumen

El tema de esta investigación se lo pudo delimitar con claridad y reuniendo los requisitos necesarios para lograrlo en la empresa Lojacar de la ciudad de Loja, por esta razón he decido plantear lo siguiente: **“DISEÑO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS PARA LA EMPRESA LOJACAR DE LA CIUDAD DE LOJA”**.

Siendo el propósito de esta investigación lograr que los sueldos básicos de los empleados que laboran en la empresa sean más equitativos y los mismos estén de acuerdo a las actividades, tareas y funciones que realizan cotidianamente.

El estudio permitió conocer el valor de los puestos de la empresa Lojacar y realizar los ajustes salariales, que ayuden al mantenimiento de remuneraciones con características de equidad y competitividad, con la finalidad de que los empleados sean más eficientes y productivos, ayudando así al desarrollo organizacional de la empresa.

En lo concerniente a los métodos, se utilizó los métodos como inductivo y deductivo fueron aplicados para detectar la realidad actual por la que atraviesa la empresa; método analítico permitió realizar el análisis y descripción de los puestos.

Para llevar a cabo la investigación se aplicó el método de valoración de puestos por puntos que consiste en asignar cierto número de unidades de valor, llamadas “puntos”, a cada uno de los factores o subfactores que forman el punto y de esta manera se llega a establecer un ordenamiento de los mismos.

Además la investigación se fundamentó en contenidos referente a administración de sueldos, origen de sueldos y salario, técnicas de determinación de sueldos, análisis de puestos, valuación de puestos, basada en función del puesto, grafica de salarios, ajuste salarial; además el concepto ventajas, obligaciones de un concesionario.

Los resultados que se obtuvo luego de haber aplicado la entrevista al Gerente General y las encuestas a los empleados, permitió conocer todos los por menores de cada puesto y lo concerniente a los sueldos que perciben. Para luego realizar el análisis y descripción de cada uno de los puestos de la empresa, la misma que consta de: encabezado, especificando los datos de identificación del puesto, naturaleza del puesto, descripción del cargo en las que se detalla las funciones o tareas que ejecuta el empleado, el interfaz que refiere las relaciones internas con los departamentos de la organización y externas con el público en general; requerimientos necesarios para el puesto de trabajo como: Habilidades, Esfuerzo, Responsabilidad, Condiciones de Trabajo y Estrés laboral, que permitieron luego evaluar a cada uno de los puestos para efectuar el ajuste salarial al cargo que lo requiera para ello deberá aplicar la fórmula de Mínimos Cuadros $Y_2 = Y_1 - C(X_1 - X_2)$.

Finalmente se pudo concluir que en la empresa no existe un sistema adecuado de administración de sueldos en la empresa Lojacar, lo que no permite establecer una equitativa asignación de los sueldos a sus empleados.

b. Summary

The topic of this investigation could define it with clarity and gathering the necessary requirements to achieve it in the company Lojacar of the city of Loja, for this reason has I decide to plate the following thing: I "DESIGN OF A SYSTEM OF ADMINISTRATION OF SALARIES FOR THE COMPANY LOJACAR OF THE CITY DE LOJA."

Being the purpose of this investigation to achieve that the basic salaries of the employees that you/they work in the company are more equal and the same ones are according to the activities, tasks and functions that they carry out daily.

The study allowed to know the value of the positions of the company Lojacar and to carry out the salary adjustments that help to the maintenance of remunerations with characteristic of justness and competitiveness, with the purpose that the employees are more efficient and more productive, helping this way to the organizational development of the company.

In the concerning thing to the methods, it was used the methods like inductive and deductive they were applied to detect the current reality for which crosses the company; analytic method allowed to carry out the analysis and description of the positions.

To carry out the investigation the method of valuation it was applied of having put by points that it consists on assigning certain number of units of value, called "points", to each one of the factors or subfactores that form the point and this way you ends up establishing a classification of the same ones.

The investigation was also based in contents with respect to administration of salaries, origin of salaries and wage, technical of determination of salaries, analysis of positions, rating of positions, based on function of the position, graph of wages, salary adjustment; also the concept advantages, obligations of a concessionaire.

The results that it was obtained after having applied the interview to the General Manager and the surveys to the employees, he allowed to know all the for smaller than each position and the concerning thing to the salaries that perceive. For then to carry out the analysis and description of each one of the positions of the company, the same one that consists of: headed, specifying the data of identification of the position, nature of the position, description of the position in those that it is detailed the functions or tasks that the employee, the interface that refers the internal relationships with the departments of the organization executes and external with the public in general; necessary requirements for the work position as: Abilities, Effort, Responsibility, Conditions of Work and labor Stres that allowed then evaluated each one of the positions to make the salary adjustment to the position that requires it for it will apply it the formula of Minimum Squares $Y_2 = Y_1 - C (X_1. X_2)$.

Finally you could conclude that in the company an appropriate system of administration of salaries doesn't exist in the company Lojacar, what doesn't allow to establish an equal assignment from the salaries to its employees.

c. INTRODUCCIÓN

c. Introducción

La administración de sueldos, es un proceso que agrega valor en las organizaciones siempre y cuando estos estén enmarcados en los principios de equidad y competitividad.

Por estas razones, es importante conocer si las remuneraciones que pagan a sus empleados son justas y equitativas entre los puestos de acuerdo a las funciones y actividades que realizan diariamente.

En tal virtud, se presenta el siguiente trabajo investigativo, en el que se propone el Diseño de un Sistema de Administración de Sueldos, dicha aplicación, permite conocer el valor de los puestos de LOJACAR y el desarrollo de los procedimientos para ejecutar los ajustes de los sueldos con características de igualdad y competitividad.

El desarrollo de esta investigación, se presenta en diez fases. En la primera que corresponde al tema, escogido para realizar un estudio de los problemas que se suscitan en la empresa.

La segunda fase se refiere a la introducción, que es un enunciado sistemático sobre la estructura del trabajo.

La tercera fase, es la revisión de literatura en donde se describe la información teórica que sirvió de fundamento para la ejecución de la investigación.

La cuarta fase, aporta con los materiales y métodos, son procedimientos necesarios para la ejecución y obtención de la información real de la situación de la Empresa Lojacar.

La quinta fase, muestra los resultados del diagnóstico realizado a los empleados de la empresa y al Gerente General, los principales problemas que se afronta a causa de la situación salarial actual.

La sexta fase, se hace referencia a la discusión en la cual se ejecutó un diagnóstico de la empresa para tener una idea clara y concisa de los problemas que se presentan, para luego formular las propuestas para proponer soluciones las cuales consisten en cómo se debe determinar la masa salarial unificada, derechos de los trabajadores, forma de cálculo de la hora nominal diurna, remuneración por horas suplementarias y extraordinarias, horas suplementarias con el 50% de recargo, horas suplementarias con el 100% de recargo y comisiones en la empresa Lojacar, realizar la valoración de puestos por puntos, esta consiste en elaborar el análisis y descripción de cada uno de los puestos y determinar los grados a cada factor, para poder ejecutar la ponderación y evolución de los puestos. Asimismo estos ayudo establecer la gráfica que va en función de los puntos y sueldos de cada empleado, los cargos que estén por debajo de la línea de sueldos se les realiza la el ajuste salarial utilizando un factor de valorización.

La séptima fase se presenta las conclusiones, que se determinó del estudio que se efectuó en la empresa.

La octava fase corresponde a las recomendaciones que se hizo para cada conclusión con el fin que la empresa ponga en ejecución el estudio que se realizó.

La novena fase se muestra la bibliografía en donde se indica los documentos, libros y links que se utilizó para la elaboración del trabajo investigativo

Finalmente se concluye con los anexos los cuales sirvieron para la recolección de la información para el desarrollo del estudio.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

d. Revisión de Literatura

1. ADMINISTRACIÓN DE LA REMUNERACIÓN

1.1. CONCEPTO.

Permite crear los principios de identidad, pertenencia y participación de todos los trabajadores en aras del éxito, tanto del individuo como de la organización.

Las compensaciones pueden ser directas o indirectas; son directas cuando el empleado recibe el pago de su trabajo en forma de sueldos, salarios, primas y comisiones; e indirectas cuando recibe toda clase de recompensas que están incluidas en las compensaciones directas como vacaciones, gratificaciones, horas extras, seguros, etc. La suma del salario directo y del salario indirecto, es decir, la remuneración constituye todo cuanto el empleado recibe, directa o indirectamente, como consecuencia del trabajo que desarrolla una organización se da el nombre de compensación al sistema de incentivos y recompensas a las personas que trabajan en ella¹.

1.2. LOS PRINCIPALES OBJETIVOS DE LAS COMPENSACIONES EMPRESARIALES DEBEN DIRIGIRSE A:

- Premiar el desempeño de los trabajadores para satisfacción de ellos y de la empresa.
- Conservar la competitividad en el mercado laboral.
- Mantener la equidad salarial entre los empleados.

¹ **CHIAVENATO**, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial McGraw-Hill, Colombia. 2000, 298pp.

- Motivar el desempeño futuro de los empleados
- Atraer empleados nuevos.
- Mejorar la eficiencia (productividad y control costos) de la organización y fomentar orientaciones estratégicas como calidad, trabajo en equipo, innovaciones

1.3. NORMAS PARA UNA EFECTIVA Y OPORTUNA ADMINISTRACIÓN DE LAS REMUNERACIONES:

“Las remuneraciones o compensaciones deben fijarse y asignarse de acuerdo con:

- El puesto de trabajo: es importante tener en cuenta su complejidad, qué, cómo y por qué se hace.
- La persona que lo desempeña: se consideran básicamente los niveles de rendimiento o aportes del empleado o grupo de empleados, por lo general se toma en cuenta el tiempo y la experiencia que éste ha tenido en el cargo, nivel de conocimiento y habilidades relacionadas con el trabajo.
- La empresa: sus características económicas determinan el nivel de costos laborales limitados por las utilidades que se puedan obtener.

Los factores externos a la empresa: se debe estudiar el mercado de la mano de obra, igualmente otros factores como el sector gubernamental a través de la fijación del salario mínimo y subsidios legales.

1.4. FUNCIONES DE LA ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE REMUNERACIÓN.

La administración de las remuneraciones tiene determinadas funciones como:

- Obtener personal calificado: Para lograr esto, las compensaciones deben de ser atractivas para los solicitantes.
- Retener a los empleados actuales: Cuando la compensación no es competitiva, puede crear insatisfacción en los empleados, por lo que pueden abandonar la organización
- Garantizar la igualdad.
- Alentar al desempeño adecuado: Si las compensaciones son adecuadas, se puede lograr que los empleados tengan un buen desempeño, se puede alentar y reforzar la experiencia, lealtad, etc.
- Controlar los costos: Ya que la organización puede llegar a pagar en exceso o insuficientemente los esfuerzos de los empleados.
- Cumplir con las disposiciones legales.
- Mejorar la eficiencia administrativa.

En otras palabras la compensación es la remuneración global que recibe el empleado, según la importancia de su puesto, su eficiencia personal, y sus necesidades, según las posibilidades de la empresa.”²

1.5. SUELDO Y SALARIO

1.5.1. ORIGEN DE LA PALABRA SALARIO.

El origen del término salario proviene desde los tiempos de la antigua Roma, unos quinientos años antes de Cristo, la sal era un producto de tal importancia que motivó la construcción de un camino desde las salinas de

² http://www.wikilearning.com/la_administracion_de_recursos_humanos

Ostia, pasando por los Apeninos, hasta San Benedetto del Tronto en el Adriático, al que se llamó "VIA SALARIA". Los soldados romanos que cuidaban esta ruta recibían parte de su pago en sal y a ese agregado llamaban SALARIUM que en etimología indica que de allí proviene la palabra **SALARIO**.

1.5.2. ORIGEN DE LA PALABRA SUELDO.

El vocablo **sueldo** viene del latín SOLIDUS, que es una moneda de oro acuñada especialmente en el Bajo Imperio Romano y era especial para cancelar a los soldados.

1.5.3. DIFERENCIA ENTRE SALARIO Y SUELDO

1.5.3.1. SALARIO

“Se paga por hora o por día, aunque se liquide semanalmente, se aplica más bien a trabajos manuales o de taller.

1.5.3.2. SUELDO

Se paga por mes o por quincena ya sea por trabajos intelectuales, administrativos, de supervisión o de oficina.”³

1.5.4. IMPORTANCIA DE LOS SALARIOS O SUELDOS

El salario o sueldo constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dentro de las

³http://www.taringa.net/posts/economia-negocios/El-Salario_-historia_-conceptos-y-evolucion.html

organizaciones ofrecen su tiempo y su fuerza y a cambio reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador.

“El salario o sueldo para las personas es una de las complejas transacciones, ya que cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, por lo cual recibe un salario o sueldo. Así, a cambio de este elemento simbólico intercambiable, EL DINERO, el hombre es capaz de desempeñar gran parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida.

Para las organizaciones los salarios o sueldo son a la vez un costo y una inversión. Costo, Porque los sueldos se reflejan en el costo del producto o del servicio final. Inversión, porque representa aplicación de dinero en un factor de producción. El trabajo como un intento por conseguir un retorno mayor.

La participación de los salarios o sueldos en el valor del producto depende, obviamente del ramo de actividad de la organización. Cuanto más automatizada sea la producción (tecnología de capital intensiva), menor será la participación de los salarios y los costos de producción. En cualquiera de estos dos casos, los salarios siempre representan para la empresa un respetable volumen de dinero que debe ser muy bien administrado”⁴.

⁴ REYES PONCE, Agustín (1979). *Administración del Personal*. Segunda parte. Editorial Limusa. México.

1.6. TÉCNICA DE DETERMINACIÓN DE SUELDO, BASADA EN FUNCIÓN DEL PUESTO.

La administración de sueldos para cumplir con los principios de equidad y competitividad salarial utiliza siguientes técnicas, las cuales cada una requiere un proceso específico:

- Análisis y descripción de puestos
- Valoración de puestos
- Gráfica y línea de salarios
- Ajuste de sueldos⁵.

1.7. ANÁLISIS DE PUESTOS

En el sistema de sueldos el análisis de puestos es el método de obtención de información, de manera que sea útil para su posterior valoración. Según Vargas Muñoz, estudiar la complejidad del puesto, parte por parte conocer algún grado certeza de las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente. El esfuerzo analítico no es una simple compilación de datos, si bien es cierto que implica reunir información, éste debe ser útil para la toma de decisiones de modo que contribuya al logro de los objetivos por parte de la organización. Una vez efectuado el análisis de puestos, se procede a la descripción del mismo, lo cual consiste en la redacción de la lista de tareas, funciones, responsabilidad, condiciones ambientales, riesgo y estrés. La especificación del puesto es la declaración escrita de las calificaciones necesarias para ser titular al puesto⁶.

⁵ **CHIAVENATO**, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial McGraw-Hill, Colombia. 2000. 298pp.

⁶ **DESSLER**, Gary. Administración del Personal. Cuarta Edición. Editorial Prentice-Hall. Colombia. 1993. 685pp.

En la especificación se consignan los requisitos mínimos para que el puesto sea eficientemente desempeñado, lo cual no se vincula con persona determinada sino que debe exigirse a cualquiera que los ocupe, en los métodos de valoración de puestos a los requisitos se los conoce con el nombre de factores; de habilidad, esfuerzo, responsabilidad, condiciones de trabajo, estrés, y en algunos casos se denominan requisitos físicos y mentales por el factor esfuerzo.

1.8. VALUACIÓN DE PUESTOS

Para conocer el valor de los puestos, la administración se vale de un método de valoración de puestos, que consiste en lo siguiente: Es un procedimiento sistemático utilizado para el estudio de los trabajos y la determinación de la importancia de cada uno de ellos, y su mérito en relación con los demás trabajos.

Si se toma como base la descripción del puesto, se puede decir que la evaluación de los mismos es un procedimiento para analizar el puesto, con el fin de determinar el grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad requerida en el mismo y las condiciones de trabajo en las cuales se desempeña, en relación con otros puestos de la misma organización, a fin de establecer una relación lógica y objetiva entre estos factores y la estructura de sueldos⁷.

1.8.1. OBJETIVOS DE LA VALUACIÓN DE PUESTOS

Dentro de los objetivos fundamentales de los programas de valoración de puestos, se puede mencionar los siguientes:

⁷ **LAPIERRE**, Claude. *Valorización de Puestos* de Trabajo. Tercera Edición. Ediciones Deusto. Bilbao. 1964. 349pp.

- Proporcionar datos reales, definidos y sistemáticos para determinar el valor relativo de los puestos.
- Proporcionar una base equitativa para la administración de sueldos dentro de una empresa.
- Proporciona datos para establecer una estructura de sueldos comparable a las de otras empresas concurrentes al mismo mercado de mano de obra.
- Permitir a la administración medir y controlar con mayor precisión sus costos del personal.
- Proporcionar una estructura para la revisión periódica de sueldos.
- Crear principios claros y técnicas imparciales que permitan a la dirección de una empresa, un tratamiento más objetivo con los sueldos.
- Aclarar funciones, autoridad y responsabilidad, lo cual repercute en la simplificación del trabajo y eliminación de operaciones duplicadas.
- Reducir quejas, incrementando así la moral del personal y mejorando las relaciones entre empresa y empleados.

1.8.2. SISTEMA DE EVALUCIÓN DE PUESTOS

Existen cuatro métodos fundamentales para llevar a cabo la evaluación del trabajo de una empresa, los cuales se dividen de la siguiente manera:

- Método de jerarquización
- Método de categorías predeterminadas
- Método de comparación de factores
- Método de evaluación por puntos⁸.

⁸ **LAPIERRE**, Claude. *Valorización de Puestos* de Trabajo. Tercera Edición. Ediciones Deusto. Bilbao. 1964. 349pp.

1.8.3. MÉTODO DE JERARQUIZACIÓN

El método de evaluación de cargos por jerarquización se denomina también método de comparación simple, y consiste en disponer los cargos en orden creciente o decreciente con relación a algún criterio de comparación. También recibe el nombre de comparación cargo a cargo porque cada cargo se compara con los demás, en función del criterio elegido como base de referencia. Es el más rudimentario de los métodos de evaluación de cargos, pues la comparación entre los cargos es global y sintética, y no se lleva a cabo ningún análisis ni descomposición; por tal razón, la comparación tiende a ser superficial.

El primer paso para la aplicación de este método es el análisis de cargos, con el fin de obtener información sobre éstos. La información debe prepararse con mucho cuidado para que el evaluador pueda trabajar con datos objetivos⁹.

1.8.4. MÉTODO DE CATEGORÍAS PREDETERMINADAS

El método de las categorías predeterminadas proporciona una organización planeada. Tomando en su totalidad, este método da la impresión de ser arbitrario o de no traducir la realidad. Una vez implantado, este método puede volverse inflexible y poco sensible a los cambios de la naturaleza y del contenido de los cargos. No obstante, es más elaborado que el método de jerarquización y permite que se

⁹ **DESSLER**, Gary. *Administración del Personal*. Cuarta Edición. Editorial Prentice-Hall. Colombia. 1993. 685pp.

incorporen nuevos cargos a la estructura. Es un método no analítico y cualitativo, como el método de jerarquización¹⁰.

1.8.5. MÉTODO DE COMPARACIÓN DE FACTORES

Es una técnica que utiliza el principio de jerarquización. Es una técnica analítica por cuanto los cargos se comparan mediante factores de evaluación. La creación del método de comparación de factores se atribuye a Eugene Benge quien propuso cinco factores genéricos:

- Requisitos intelectuales.
- Habilidades exigidas.
- Requisitos físicos.
- Responsabilidad.
- Condiciones de trabajo¹¹.

1.8.6. MÉTODO DE EVALUACIÓN POR PUNTOS

También se denomina método de evaluación por factores y puntos. Creado por el estadounidense Merrill R. Lott, se convirtió en el método de evaluación de cargos más utilizados en las empresas.

La técnica es analítica: las partes componentes de los cargos se comparan mediante factores de evaluación. También es una técnica cuantitativa, se asignan valores numéricos (puntos) a cada elemento o

¹⁰ **LAPIERRE**, Claude. *Valorización de Puestos de Trabajo*. Tercera Edición. Ediciones Deusto. Bilbao. 1964. 349pp.

¹¹ **DESSLER**, Gary. *Administración del Personal*. Cuarta Edición. Editorial Prentice-Hall. Colombia. 1993. 685pp.

aspectos del cargo y se obtiene un valor total de la suma de valores numéricos (conteo de puntos).

Como un resumen de esta técnica, se detalla del comité de evaluación:

- Nombramiento e integración del comité de evaluación.
- Determinación de los puestos – tipo.
- Determinación de los factores.
- Establecimiento de los grados de los factores.
- Definición de los factores y grados contenidos en ellos.
- Ponderación de los factores.
- Asignación de puntos a cada grado de los factores.
- Valuación de los puestos.
- Elaboración del manual de evaluación.
- Etapa de valoración de puestos¹².

1.8.6.1. NOMBRAMIENTO E INTEGRACIÓN DEL COMITÉ DE EVALUACIÓN.

La aplicación de este método requiere la intervención de un grado de personas, ya que no es suficiente un solo criterio en su elaboración.

- La alta gerencia impulsa y apoya el proceso tomando como fundamento la claridad que tiene respecto a los beneficios que éste reportará.
- El nivel ejecutivo o de supervisión debe participar en asumir responsabilidades del proceso de evaluación.

¹² **LAPIERRE**, Claude. *Valorización de Puestos* de Trabajo. Tercera Edición. Ediciones Deusto. Bilbao. 1964. 349pp.

- Otro grupo de personas del nivel ejecutivo, deben contribuir con las decisiones salariales del departamento a cargo, así como brindar información de los mismos.

1.8.6.2. ESTABLECIMIENTO DE LOS PUESTOS-TIPO

Los puestos de referencia tipo también se conocen como típicos, de referencia o clave; se encontraran con diversos nombres, sin embargo la función en la valoración de puestos se refiere a los puestos que se tomaran como referencia para valorar la totalidad que integra la institución.

Se delimita la población total de los puestos debido a que, existen puestos con similitud en complejidad.

1.8.6.3. DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES A EVALUAR.

Consiste en analizar la especificación de los puestos con el fin de identificar qué factores de exigencia requieren los puestos para ser desempeñados.

Los factores de valuación son determinantes del contenido de los puestos; por ser las unidades de medida que deben indicar en forma precisa y diferenciadora las características fundamentales y comunes al conjunto de los puestos de trabajo objeto de valoración.

Habitualmente cualquiera que sea el método a utilizar, los requisitos exigidos en los puestos se enmarcan en:

1. Los aportes que debe hacer la persona al puesto
 - Instrucción

- Formación
 - Experiencia
2. Las exigencias del puestos para poder ser desempeñado
- Esfuerzo físico
 - Esfuerzo mental
3. Responsabilidades que implica desempeñar el puesto con relación a:
- Las herramientas y equipo
 - Responsabilidad de mando

Para que la valoración cumpla el objetivo dar valor a cada factor, es necesario cumplir con las siguientes características de:

- Estar presente en todo o la gran mayoría de puestos a valorar.
- Ser significativamente la importancia que presente en el puesto.
- Presentarse en diferente intensidad en los diversos puestos.
- El significado no debe traslaparse con otro factor.

Con relación a la cantidad de factores a incluir en una valoración se dice en la práctica un número de factores que oscile entre 9 y 15 permite, en casi todos los casos, alcanzar valoraciones suficientemente correctas y precisas, asegurando al sistema la elasticidad necesaria. De hecho, es esa cifra que se encuentra la mayoría de los sistemas¹³.

1.8.6.4. ESTABLECIMIENTO Y DEFINICIÓN DE LOS FACTORES.

Estos grados son los criterios que sirven para diferenciar los distintos niveles en que un mismo factor puede presentarse en los distintos

¹³ **LAPIERRE**, Claude. *Valorización de Puestos* de Trabajo. Tercera Edición. Ediciones Deusto. Bilbao. 1964. 349pp.

puestos. El número de grados que se asigne a un factor. Depende de las características de los puestos que se han de evaluar, pero en ningún caso es conveniente multiplicar grados innecesariamente.

En el método de puntos es esencial la determinación clara y precisa del concepto de cada factor y de los grados contenidos en ellos. La importancia de describir los factores y los grados, es para poder valorar de forma objetiva las características que presenten en cada puesto.

1.8.6.5. PONDERACIÓN DE LOS FACTORES

Esta etapa es la más importante en este método, consiste en la ponderación de los factores, es decir la asignación que se le hace a uno de ellos de un determinado valor, que técnicamente se le conoce como “peso”; a fin de establecer la importancia relativa en los puestos. Se le denomina “peso” a la importancia que un factor de trabajo tiene relación con los demás puestos.

Para entender mejor que es “peso”, se mencionan los siguientes criterios:

- Importancia relativa de un factor: no se trata de la importancia que en absoluto pueda tener una característica de trabajo en las labores, sino en la relación que guarde, comparada con la importancia de las demás características.
- En una empresa: el peso o importancia que se le asigne a un factor sobre los demás, vale exclusivamente para una empresa, y puede ser distinto a otras.
- Expresada en porcentajes: como un medio para expresar numéricamente la importancia relativa o “peso”, se considera como si todos los factores utilizados en la evaluación tuvieran juntos un valor

de 100, a fin de asignar a cada uno, cierto número de las unidades de esa centena¹⁴.

1.8.6.6. ASIGNACIÓN DE PUNTOS A CADA GRADO DE LOS FACTORES.

Por punto se entiende, una unidad de valor absoluto, y arbitrariamente elegida, que sirve para medir con mayor precisión la importancia relativa de los puestos.

Se usan los puntos con objetivo de diferenciar el valor de los grados a cada factor. El señalamiento de puntos a los factores y sus grados varían de acuerdo con el sistema de progresión que se aporte; aritmética, geográfica o irregular.

La progresión aritmética se basa en sumar a un número sucesivamente la misma cantidad.

1.8.6.7. ETAPA DE VALORACIÓN DE LOS PUESTO.

En esta etapa es donde propiamente se realiza la evaluación de puntos, la cual consiste en comparar los datos que se contienen en las especificaciones de los puestos, elaborados anticipadamente, con las definiciones de los grados y factores que se contiene en la escala de evaluación. Por medio de esta comparación se determina en cual de los grados del factor se encuentra el puesto que se está evaluando.

¹⁴ **SIKULA**, Andrew F. *Administración de Recursos Humanos, conceptos prácticos*. Primera Edición. Editorial Limusa. México. 1995. 625pp.

Determinado en qué grado del factor se encuentre el puesto y aplica a dicho factor el número de puntos que le corresponde. De la misma forma, se va haciendo la comparación respecto a todos los factores que integran el puesto, y asignando a cada uno el número de puntos respectivos. Después de haber señalado sus puntos a todos los factores, se obtiene la suma total que corresponde al puesto.

Una vez que se han evaluado los diferentes puestos, se comprende que el número total de puntos que a cada uno haya correspondido, indicará el orden de categoría en que deben colocarse. Se recomienda que antes de hacer cualquier modificación en los sueldos, conviene revisar la evaluación de puestos, para no cometer errores que repercutirán negativamente en la administración de los mismos¹⁵.

1.9. GRÁFICA DE SUELDOS.

Sirve para conocer en forma clara y objetiva la estructura de los sueldos que se pagan en una empresa. Por medio de ésta técnica, se puede notar la irregularidad que existe en la distribución de las retribuciones que se pagan a los empleados. Demuestra todos los desequilibrios entre las remuneración del personal.

Todos estos indicadores, sirven para que se formulen medidas generales o políticas apropiadas sobre sueldos, por ejemplo buscar la tendencia de elevar la remuneración a ciertos trabajos, la nivelación de ciertos sueldos, sin embargo no pueden corregir de inmediato los errores que se perfilan, pero el conocerlos da la certidumbre en la toma de decisiones y promueve buscar soluciones. Pero el objetivo determinante es facilitar directamente

¹⁵ **SIKULA**, Andrew F. Administración de Recursos Humanos, conceptos prácticos. Primera Edición. Editorial Limusa. México. 1995. 625pp.

la corrección de los sueldos indicando el monto que cada uno debe tener, de acuerdo al valor relativo de los puestos.

El principio en el que se basa la gráfica de sueldos, es el de las coordenadas rectangulares, las cuales consisten en dos líneas perpendiculares graduadas, que representan dos valores relacionados entre sí, con el fin de fijar, por medio de marcas colocando dentro de ellas la combinación de estos valores.

En la línea horizontal o eje de las abscisas, se colocan los puntos que abarcan la valuación y en la vertical o eje de las ordenadas, la gama de los sueldos de la empresa, para presentar gráficamente la situación de un puesto y el salario correspondiente, se coloca una marca en la intersección de las perpendiculares que se levantan en ambos ejes, desde los lugares que indiquen los puntos y los sueldos de esos puestos. El conjunto de marcas, representan la situación que guardan entre sí los puestos de la empresa y recibe el nombre de diagrama de dispersión¹⁶.

1.10. LÍNEA DE SALARIOS

Sí existe una relación correcta entre el crecimiento de valores de importancia de los puntos, y de los aumentos de los sueldos, las marcas que representan los puestos seguirán una línea regular.

Por lo cual se debe trazar una línea que ocupe la posición ideal o teórica en que deberían estar colocados.

¹⁶ **REYES PONCE**, Agustín (1979). *Administración del Personal*. Segunda parte. Editorial Limusa. México. 227pp

Esta línea se obtendrá con mayor precisión, si se hace pasar por entre los puntos que represente los puestos, de modo de que las sumas de las distancias de los que quedan arriba de ella, fuera igual a la suma de las distancias de los que se quedan debajo de la misma. Esta condición se encuentra matemáticamente por el método de los mínimos cuadrados¹⁷.

1.11. AJUSTE DE LOS SALARIOS

Para encontrar el sueldo que corresponde a cada puesto, debe bajarse la perpendicular de los puntos que están colocados sobre la línea, hasta el nivel de ésta, o bien subir la de los que se encuentren debajo de ella. El pie de cada perpendicular sobre la línea de sueldos, indicará por medio de su ordenada, el sueldo correcto para ese puesto¹⁸.

2. CONCESIONARIO

2.1. CONCEPTO

“Es el contrato por el cual un fabricante (concedente) delega en una persona o empresa (concesionario) la facultad de vender sus productos con exclusividad en una zona determinada”¹⁹.

¹⁷ **REYES PONCE**, Agustín (1979). *Administración del Personal*. Segunda parte. Editorial Limusa. México. 227pp

¹⁸ **REYES PONCE**, Agustín (1979). *Administración del Personal*. Segunda parte. Editorial Limusa. México. 227pp

¹⁹ <http://www.monografias.com/trabajos15/concesion-comercial/concesion-comercial.shtml>

2.2. VENTAJAS

- Para el concedente: logra colocar sus productos en el mercado.
- Para el concesionario: obtiene la diferencia entre lo que pagó el producto y el precio al que lo vende además comercializa un producto ya conocido en el mercado lo cual le facilita mucho la venta.

2.3. DERECHOS Y OBLIGACIONES

2.3.1. DERECHOS DEL CONCEDENTE

- “Puede rescindir la concesión cuando quiera.
- Impone un reglamento que regula las relaciones concedente-concesionarias y concesionario-clientela y puede modificarlo cuando desee. Este reglamento, generalmente va anexado al contrato y es una especie de contrato de adhesión que contiene obligaciones del concesionario referentes a las características del local, la forma de atención al público, los horarios de atención, las ventas mínimas, las atenciones post-venta, servicio, etc.

2.3.2. OBLIGACIONES DEL CONCEDENTE

- Suministrar al concesionario las unidades y repuestos que necesite.
- Respetar la exclusividad, no otorgar otra concesión en la misma zona.

2.3.3. OBLIGACIONES DEL CONSESIONARIO

- Servicio de venta, y de mantenimiento o reparación de los bienes de esa marca aunque no hayan sido vendidos por él.
- Informar a la concedente sobre la evolución del mercado.
- Respetar la exclusividad, vender únicamente productos de esa marca.

- Tener un local adecuado.
- Cumplir un horario mínimo.
- Realizar publicidad.
- Cumplir con límites mínimos de venta²⁰.

²⁰ <http://www.monografias.com/trabajos15/concesion-comercial/concesion-comercial.shtml>

e. MATERIALES Y MÉTODOS

e. Materiales y Métodos

Para el desarrollo de presente trabajo de investigación se contó con los siguientes recursos:

Recursos Materiales:

- Cuaderno.
- Carpeta.
- Esferos y lápiz
- Borrador y corrector.
- Impresiones.
- Anillados
- Empastado
- Copias

Recursos Tecnológicos:

- Calculadora
- Computadora
- Internet
- Grabadora

Además de los materiales, fue necesario aplicar los siguientes métodos lo cuales son los siguientes:

- **Métodos:**

El Método Inductivo, permitió el análisis de los aspectos relevantes como el diagnóstico en lo referente a la Administración de Sueldos y se realizó la descripción y especificación de los puestos de trabajo que existen en la empresa Lojacar, para ello fue necesario aplicar las encuestas a todo el personal para obtener los datos necesarios como el

rol de pagos, las funciones del puesto, las habilidades, esfuerzo, responsabilidad y las condiciones de trabajo que tiene cada cargo que desempeñan.

El Método Deductivo, se lo utilizó al momento de seguir un proceso de estudio del contexto general, hasta llegar al hecho suscitado, como es el caso de la empresa Lojacar de la Ciudad de Loja, sobre la Administración de Sueldos para concluir y dar solución a los problemas encontrados en esta empresa. Permitió plantear las soluciones, conclusiones y recomendaciones a partir de los datos que se obtuvo de la entrevista y las encuestas que fueron confrontados con los conocimientos de la problemática existente.

El Método Analítico, sirvió para realizar el estudio de los planteamientos del marco teórico. Además ayudó a analizar y describir los cargos que existen en la empresa de acuerdo a su jerarquía, responsabilidad y el sueldo que perciben por su trabajo.

Para la ejecución correcta de los métodos fue necesario utilizar las siguientes técnicas y procedimientos que sirvieron para recolectar la información de la empresa:

- **Técnicas:**

Observación Directa.- Se la ejecutó para analizar visualmente la empresa en especial al Departamento de Recursos Humanos para observar si realizan una valuación de puesto a sus empleados.

Encuesta.- Es una técnica, que con la aplicación de un cuestionario, permitió recolectar información del personal que labora en la empresa,

con el objetivo de conocer las funciones, experiencia y estudios, para realizar la correspondiente valuación de puestos de trabajo.

Entrevista.- es una técnica, que con la aplicación de una guía para la entrevista que se realizó al Gerente General de la empresa Lojacar, se logro obtener información sobre la dirección del talento humano dentro de la organización y poder contrastar con la información obtenida de los empleados.

- **Procedimientos.**

1. Primero se analizará el método de valuación por puntos para conocer que información se deberá obtener de la empresa.
2. Luego se entrevistará al Gerente General para conocer cuántos departamentos tiene y el número de empleados que laboran en cada uno de ellos; esta información permitirá formar el Comité de evaluación.
3. Se encuestará a los empleados con el fin de determinar la descripción y especificación de los puestos de trabajo. Los mismos que se indican a continuación:

PUESTOS
Presidenta
Gerente General
Gerente Administrativa
Gerentes de Ventas
Contador General
Asistentes de contabilidad
Jefe de cajas
Jefe de marketing
Diseñador de publicidad
Chofer
Cajeras
Secretaria general

Secretaria – Recepcionista
Jefe de ventas
Asesores de vehículos
Asesores de Repuestos
Jefe de Talleres
Jefe Taller Colisiones
Asesores de servicios
Mecánico - Técnico A
Mecánicos - Técnico B
Mecánicos - Técnico C
Mecánicos - Técnico D
Enderezadores
Pintores
Ayudante de mecánica
Mensajeros
Guardias
Jefe de personal
Conserje
Jefe de mecánicos (taller multi - marcas)

Elaboración: LA Autora

4. Se determinará los grados y factores que se van a evaluar.
5. Se realizará la ponderación y el establecimiento de puntos a cada grado.
6. Con la información recolectada de los empleados se procederá a realizar la tabala de ponderación y evaluación de cada uno de los puestos de trabajo.
7. Una vez obtenido estos datos se procederá a realizar el ajuste salarial aplicando el factor de valorización.
8. Luego de esto se elaborará la gráfica salarial en función de los sueldos actuales y los sueldos ajustados; para establecer los puestos que necesitan ser modificados los sueldos básicos.
9. Por último se procederá a elaborar las conclusiones y recomendaciones para la empresa en función del trabajo ejecutado.

f. RESULTADOS

f. RESULTADOS

f.1. RESULTADO DE LA TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA “LOJACAR” DE LA CIUDAD DE LOJA.

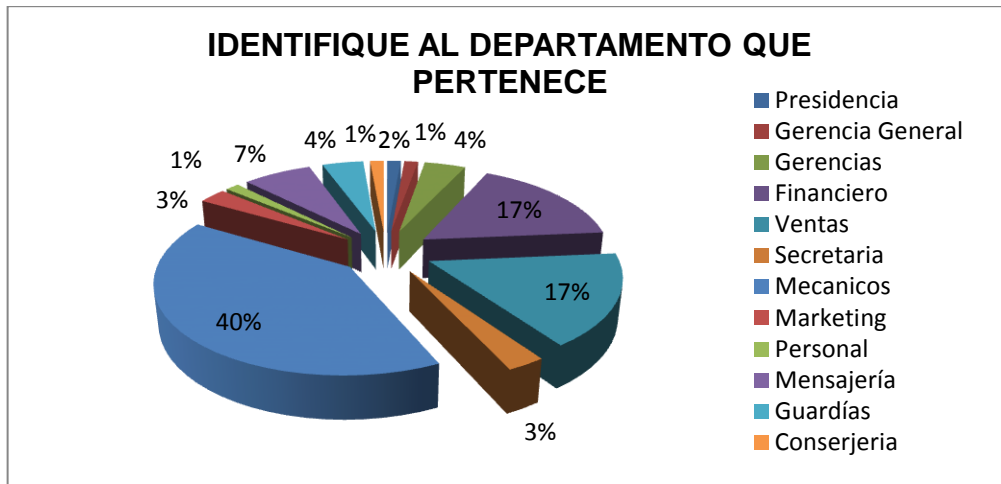
1.1. ¿Identifique al departamento que pertenece?

CUADRO Nro. 1.1

IDENTIFIQUE AL DEPARTAMENTO QUE PERTENECE		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Presidencia	1	1,39%
Gerencia General	1	1,39%
Gerencias	3	4,17%
Financiero	12	16,67%
Ventas	12	16,67%
Secretaría	2	2,78%
Mecánicos	29	40,28%
Marketing	2	2,78%
Personal	1	1,39%
Mensajería	5	6,94%
Guardias	3	4,17%
Conserjería	1	1,39%
TOTAL	72	100,00%

Fuente: “Empresa Lojacar de la ciudad de Loja”
Elaboración: La Autora

GRÁFICO Nro. 1.1.



Análisis:

De las 72 personas encuestadas que corresponde al 100%, el 40.28% corresponde al departamento de mecánicos, 16.67% pertenecen a finanzas, el 16.67% a ventas, 6.94% a mensajería, 4.17% a gerencias, 4.17% a mensajería, 2.78% a marketing, 1.39% a presidencia, 1.39% a gerencia general, 1.39% a personal y el 1.39% a consejería.

Interpretación:

Los empleados de la empresa Lojacar están muy bien familiarizados con el departamento al cual pertenecen siendo de gran beneficio ya que conocen las actividades que deben desempeñar en cada una de las áreas, la relación que tienen con su autoridad, la responsabilidad y las obligaciones del puesto de trabajo y las líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.

1.2 ¿Cuál es el cargo que ocupa?

CUADRO Nro. 1.2.

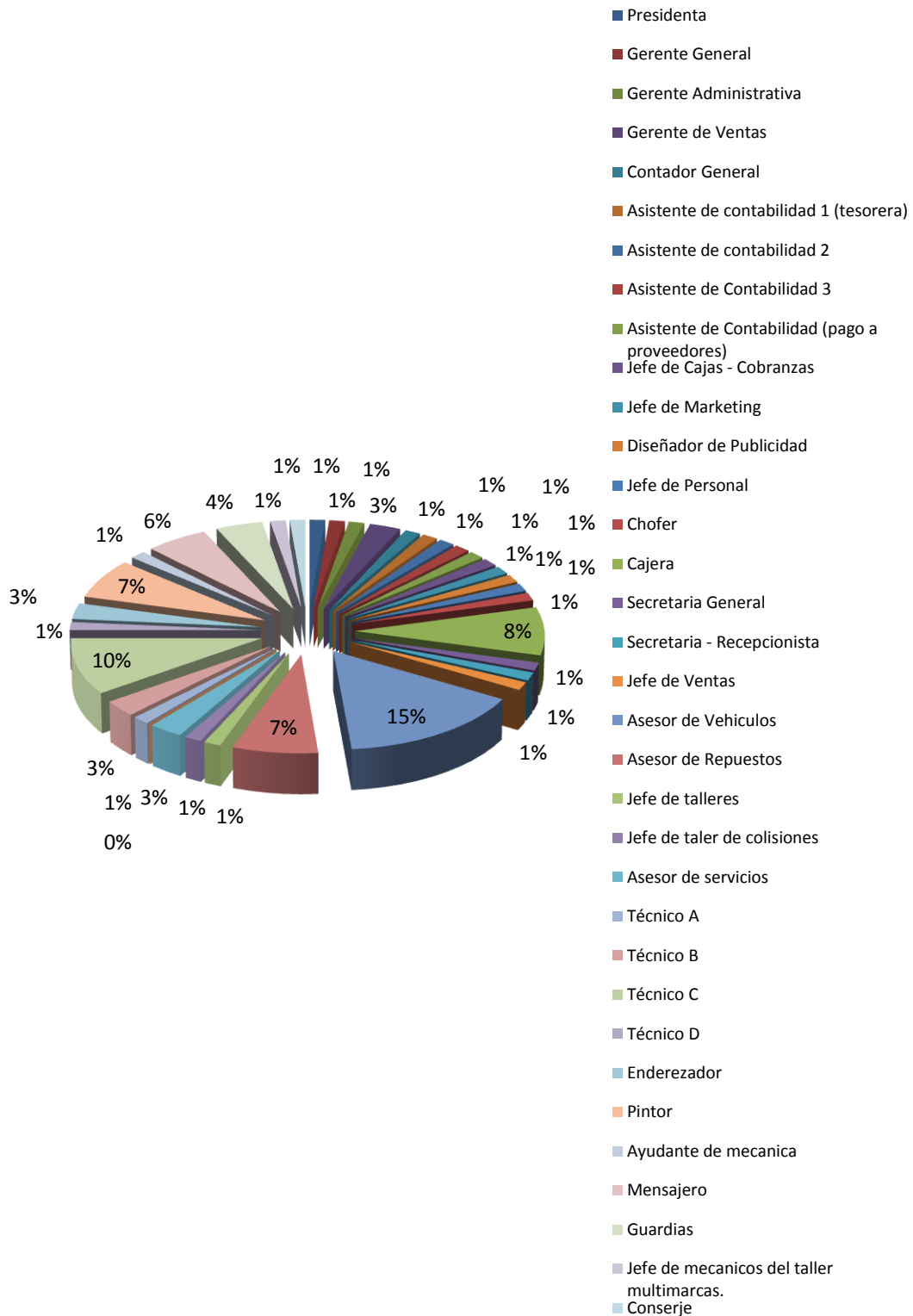
CÚAL ES EL CARGO QUE OCUPA		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Presidenta	1	1,39%
Gerente General	1	1,39%
Gerente Administrativa	1	1,39%
Gerente de Ventas	2	2,78%
Contador General	1	1,39%
Asistente de contabilidad 1 (tesorera)	1	1,39%
Asistente de contabilidad 2	1	1,39%
Asistente de Contabilidad 3	1	1,39%
Asistente de Contabilidad (pago a proveedores)	1	1,39%
Jefe de Cajas – Cobranzas	1	1,39%
Jefe de Marketing	1	1,39%
Diseñador de Publicidad	1	1,39%
Jefe de Personal	1	1,39%
Chofer	1	1,39%
Cajera	6	8,33%
Secretaria General	1	1,39%
Secretaria – Recepcionista	1	1,39%
Jefe de Ventas	1	1,39%
Asesor de Vehículos	11	15,28%
Asesor de Repuestos	5	6,94%
Jefe de talleres	1	1,39%
Jefe de taller de colisiones	1	1,39%
Asesor de servicios	2	2,78%
Mecánicos		
Técnico A	1	1,39%
Técnico B	2	2,78%
Técnico C	7	9,72%
Técnico D	1	1,39%
Enderezador	2	2,78%
Pintor	5	6,94%
Ayudante de mecánica	1	1,39%
Mensajero	4	5,56%
Guardias	3	4,17%
Jefe de mecánicos del taller multi-marcas.	1	1,39%
Conserje	1	1,39%
TOTAL	72	100,00%

Fuente: “Empresa Lojacar de la ciudad de Loja”

Elaboración: La Autora

GRÁFICO Nro. 1.2.

CÚAL ES EL CARGO QUE OCUPA



Análisis:

De las 72 encuestas aplicadas que pertenece al 100%, el 1.39% representa a la Presidenta de la compañía, 1.39% al Gerente General, 1.39% a la Gerente Administrativa, el 2.78% a los Gerentes de Ventas, 1.39% al Contador General, dentro de las Asistentes de contabilidad hay 1,2,3,4, cada una con un porcentaje del 1.309%, 1.39% a la Jefe de cajas, 1.39% a la Jefe de Marketing, 1.39% al Diseñador de publicidad, 1.39% al Jefe de personal, 1.39% Chofer , el 8.33% a las Cajeras, 1.39% a la Secretaria General, 1.39% a la Secretaria – recepcionista, 15.28% a los Asesores de vehículos, 6.94% a los Asesores de repuestos, el 1.39% al Jefe de taller, 2.78% a los Asesore de servicios, el 1.39% a los Jefe de Taller de Colisiones, los mecánicos están divididos en Técnico A con el 1.39%, el Técnico B 2.78%, los Técnicos C con el 9.72%, el Técnico D con el 1.39%, los Enderezadores con 2.78, los Pintores con el 6.94%, el ayudante de mecánica con el 1.39%, 5.56% son Mensajeros, el 4.17% a Guardias, el 1.39% al Jefe de mecánicos y el 1,39% a la Conserje.

Interpretación:

Los empleados de la empresa se encuentran bien distribuidos en la organización dependiendo las necesidades de los diferentes concesionarios y talleres, en donde se les indica el cargo que van a ocupar las actividades que deben realizar para ofrecer un buen servicio a sus clientes.

1.3. ¿Cuál es su sueldo básico que percibe?

CUADRO Nro. 1.3.

EL SUELDO BÁSICO QUE PERCIBE			
Alternativa	Sueldo Básico	Frecuencia	Porcentaje
Presidenta	mil quinientos	1	1,39%
Gerente General	dos mil quinientos	1	1,39%
Gerente Administrativa	mil quinientos	1	1,39%
Gerente de Ventas	mil quinientos	2	2,78%
Contador General	mil doscientos	1	1,39%
Asistente de contabilidad 1 (tesorera)	trecientos noventa	1	1,39%
Asistente de contabilidad 2	trecientos cincuenta	1	1,39%
Asistente de Contabilidad 3	trecientos catorce	1	1,39%
Asistente de Contabilidad (pago a proveedores)	trecientos dieciocho	1	1,39%
Jefe de Cajas – Cobranzas	doscientos ochenta y cuatro	1	1,39%
Jefe de Marketing	doscientos sesenta y cuatro	1	1,39%
Diseñador de Publicidad	doscientos sesenta y cuatro	1	1,39%
Jefe de Personal	doscientos sesenta y cuatro	1	1,39%
Chofer	doscientos sesenta y cuatro	1	1,39%
Cajera	doscientos sesenta y cuatro	6	8,33%
Secretaria General	doscientos sesenta y cuatro	1	1,39%
Secretaria – Recepcionista	doscientos sesenta y cuatro	1	1,39%
Jefe de Ventas	Quinientos	1	1,39%
Asesor de Vehículos	doscientos sesenta y cuatro	11	15,28%
Asesor de Repuestos	doscientos sesenta y cuatro	5	6,94%
Jefe de talleres	trecientos cincuenta	1	1,39%

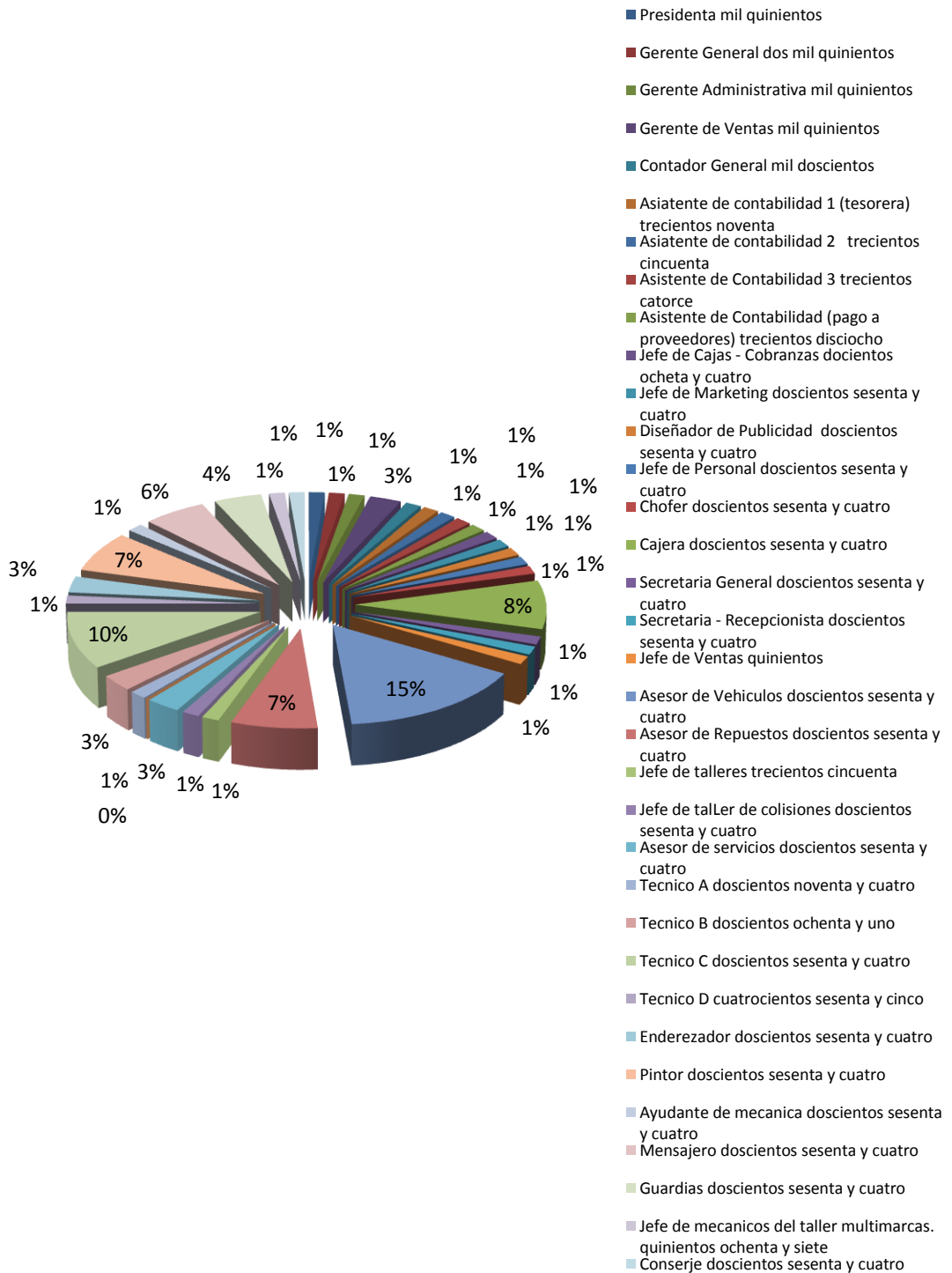
Jefe de taller de colisiones	doscientos sesenta y cuatro	1	1,39%
Asesor de servicios	doscientos sesenta y cuatro	2	2,78%
Mecánicos			
Técnico A	doscientos noventa y cuatro	1	1,39%
Técnico B	doscientos ochenta y uno	2	2,78%
Técnico C	doscientos sesenta y cuatro	7	9,72%
Técnico D	cuatrocientos sesenta y cinco	1	1,39%
Enderezador	doscientos sesenta y cuatro	2	2,78%
Pintor	doscientos sesenta y cuatro	5	6,94%
Ayudante de mecánica	doscientos sesenta y cuatro	1	1,39%
Mensajero	doscientos sesenta y cuatro	4	5,56%
Guardias	doscientos sesenta y cuatro	3	4,17%
Jefe de mecánicos del taller multi-marcas.	quinientos ochenta y siete	1	1,39%
Conserje	doscientos sesenta y cuatro	1	1,39%
TOTAL		72	100,00%

Fuente: "Empresa Lojacar de la ciudad de Loja"

Elaboración: La Autora

GRÁFICO Nro. 1.3.

EL SUELDO BÁSICO QUE PERCIBE



Análisis:

De los 72 empleados encuestados que corresponden al 100% sobre cuál es su sueldo básico, el Gerente general que concierne al 1.39% tiene un sueldo de \$2.500, la Presidenta de la empresa que representa al 1.39% posee un sueldo de \$1.500, el 2.78% que se refiere a los Gerentes de ventas se benefician con un sueldo de \$1.500, la Gerente Administrativa que pertenece al 1.39% se favorece con un pago de \$1.500, el Contador General con un porcentaje del 1.39% le cancelan \$1.200, la Asistente 1 con un porcentaje del 1.39% tiene un sueldo de \$ 390, la Asistente 2 con un 1.39% es de \$350, la Asistente 3 con el 1.39% es de \$318, la Asistente 4 con el 1.39% es de \$318, el 1.39% que es la Jefe de ventas gana por su trabajo \$500, el Jefe de taller posee un sueldo de \$350 representando al 1.39%, el Jefe de mecánicos se beneficia con un sueldo de \$587 con un porcentaje del 1.39% y el resto del personal tiene un sueldo de \$264.

Interpretación:

Los sueldos básicos que cancela la empresa son desiguales porque el Gerente General, la Presidenta de la compañía, la Gerente Administrativa, los Gerentes de venta, el Contador general y algunos jefes de los departamentos su sueldo están sobre los \$314 hasta los \$2.500; el resto del personal su sueldo es de \$264, pero al final el total de ingresos sube porque al personal administrativo y financiero se les cancela horas extras, horas extraordinarias, y otros ingresos y a los asesores de servicios, jefe de ventas, asesores de venta, asesores de repuestos y mecánicos únicamente ganan comisiones por mano de obra, venta de repuestos, lubricantes y vehículos.

1.4. ¿Cuál es su jefe inmediato?

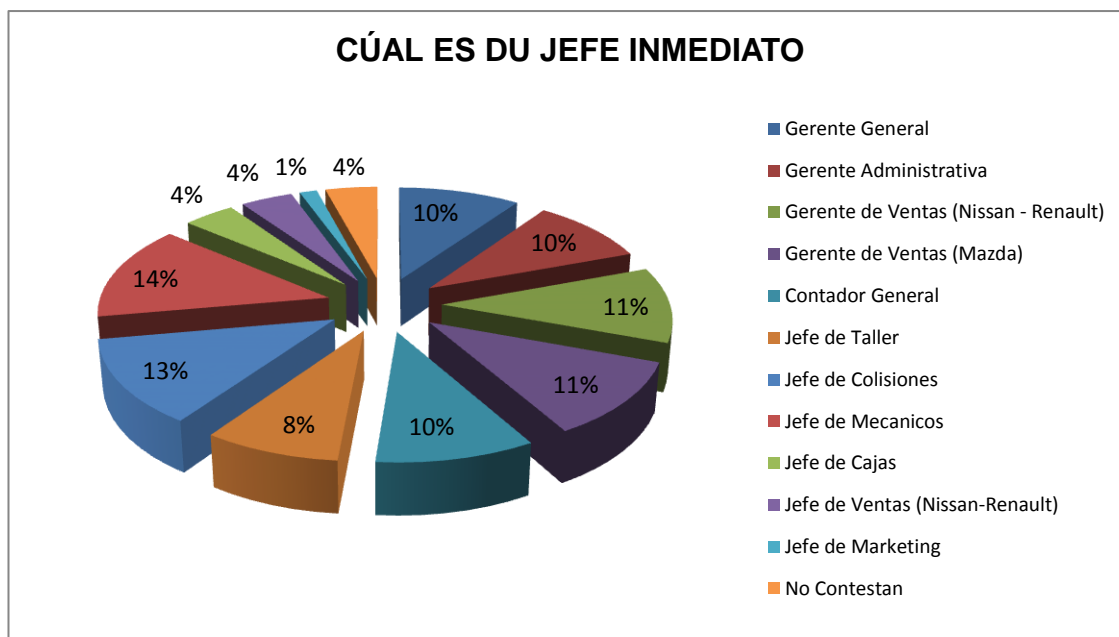
CUADRO Nro. 1.4.

CÚAL ES SU JEFE INMEDIATO		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Gerente General	7	9,72%
Gerente Administrativa	7	9,72%
Gerente de Ventas (Nissan - Renault)	8	11,11%
Gerente de Ventas (Mazda)	8	11,11%
Contador General	7	9,72%
Jefe de Taller	6	8,33%
Jefe de Colisiones	9	12,50%
Jefe de Mecánicos	10	13,89%
Jefe de Cajas	3	4,17%
Jefe de Ventas (Nissan-Renault)	3	4,17%
Jefe de Marketing	1	1,39%
No Contestan	3	4,17%
TOTAL	72	100,00%

Fuente: "Empresa Lojacar de la ciudad de Loja"

Elaboración: La Autora

GRÁFICO Nro. 1.4.



Análisis:

El 13.89% de los empelados manifestaron que su jefe inmediato es el jefe de mecánicos, el 12.50% es el Jefe de colisiones, el 11.11% es el Gerente de Ventas de Mazda, el 11.11% es el Gerente de Ventas de Nissan-Renault, el 9.72% consideran que es el Gerente general, el 9.72% es la Gerente Administrativa, el 9.72% es el Contador General de la empresa, 8.33% es el Jefe de taller, 4.17% es la Jefe de cajas y la Jefe de ventas (Nissan), el 1.39% la Jefe de marketing y el 4.17% no nos contestaron, dándonos así el 100%.

Interpretación:

La empresa ha delegado muy bien las funciones para los jefes ya que son los órganos administrativos con mayor responsabilidad en la organización y tiene la facultad necesaria para mandar a sus subordinados con un trato respetuoso e impersonal, es lo que tienen claro los empleados porque conocen muy bien cuál es su jefe inmediato manteniendo un trato humano y educado.

1.5. ¿Cuál es la función principal de su puesto?

CUADRO Nro. 1.5.

FUNCIÓN PRINCIPAL DE SU PUESTO			
Puesto	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Presidenta	Gestionar con los bancos	1	1,39%
Gerente General	Planificar y controla la gestión administrativa y financiera de la empresa.	1	1,39%
Gerente Administrativa	Coordinar las actividades de la empresa	1	1,39%
Gerente Ventas	Planificar las actividades con los asesor y cumplir con las metas	2	2,78%
Jefe de Taller	Administrar los talleres	1	1,39%
Jefe de Ventas	Cumplir con el objetivo de ventas	1	1,39%

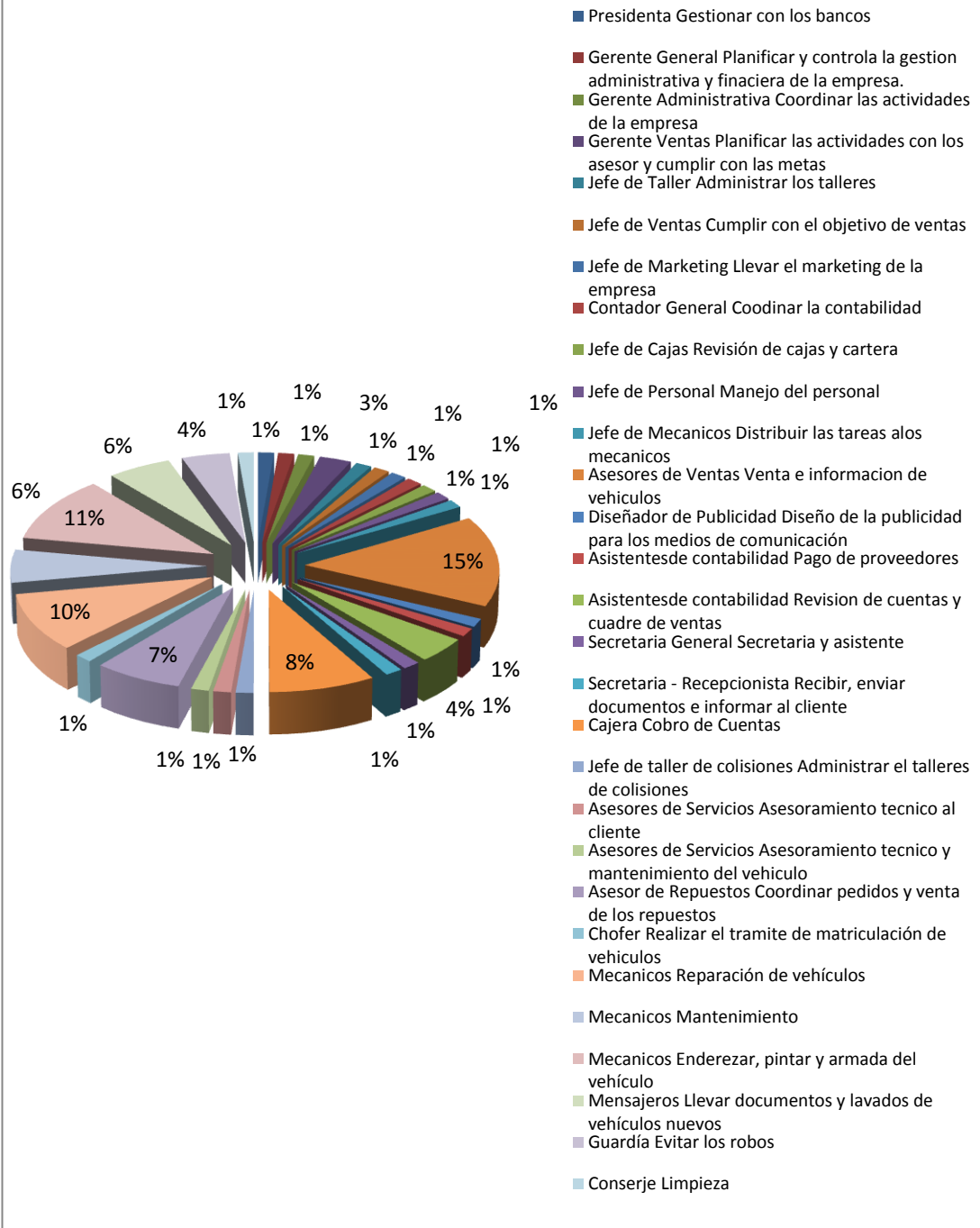
Jefe Marketing de	Llevar el marketing de la empresa	1	1,39%
Contador General	Coordinar la contabilidad	1	1,39%
Jefe de Cajas	Revisión de cajas y cartera	1	1,39%
Jefe de Personal de	Manejo del personal	1	1,39%
Jefe de Mecánicos de	Distribuir las tareas a los mecánicos	1	1,39%
Asesores de Ventas de	Venta e información de vehículos	11	15,28%
Diseñador de Publicidad de	Diseño de la publicidad para los medios de comunicación	1	1,39%
Asistentes de contabilidad de	Pago de proveedores	1	1,39%
	Revisión de cuentas y cuadro de ventas	3	4,17%
Secretaria General	Secretaria y asistente	1	1,39%
Secretaria - Recepcionista	Recibir, enviar documentos e informar al cliente	1	1,39%
Cajera	Cobro de Cuentas	6	8,33%
Jefe de taller de colisiones	Administrar el talleres de colisiones	1	1,39%
Asesores de Servicios de	Asesoramiento técnico al cliente	1	1,39%
	Asesoramiento técnico y mantenimiento del vehículo	1	1,39%
Asesor de Repuestos de	Coordinar pedidos y venta de los repuestos	5	6,94%
Chofer	Realizar el trámite de matriculación de vehículos	1	1,39%
Mecánicos	Reparación de vehículos	7	9,72%
	Mantenimiento	4	5,56%
	Enderezar, pintar y armada del vehículo	8	11,11%
Mensajeros	Llevar documentos y lavados de vehículos nuevos	4	5,56%
Guardias	Evitar los robos	3	4,17%
Conserje	Limpieza	1	1,39%
TOTAL		72	100,00%

Fuente: "Empresa Lojacar de la ciudad de Loja"

Elaboración: La Autora

GRÁFICO Nro. 1.5.

FUNCIÓN PRINCIPAL DE SU PUESTO



Análisis:

De las 72 personas encuestadas que corresponden al 100% sobre la su función principal que realizan se obtuvo que el 1.39% que es la Presidenta de la empresa gestiona con los bancos, el Gerente general planifica y controla las gestión administrativa y financiera de la empresa que corresponde al 1.39%, el 1.39% que es la Gerente administrativa es la que coordina las actividades de la empresa, el 2.78% que pertenece a los Gerentes de Venta planifican las actividades con los asesor de venta y repuestos para cumplir con las metas, el 1.39% que corresponde al Jefe de taller se encarga de la administración correcta de los diferentes talleres, el 1.39% que concierne a la Jefe de ventas (Nissan) debe cumplir con el objetivo de ventas, el 1.39% pertenece la Jefe de Marketing es la encargada de llevar el marketing de la empresa, el 1,39% que representa al Contador general se encarga de coordinar la contabilidad, el 1.39% que se refiere a la Jefe de cajas su función es la revisión de cajas y cartera, el 1.39% que corresponde al Jefe de personal se encarga del manejo del personal, el 1.39% que pertenece al Jefe de mecánicos el distribuye las tareas a los mecánicos, el 15.28% que son Asesores de Venta su ocupación es la venta e información de vehículos, el 1.39% que se refiere al Diseñador de publicidad realiza el diseño de la publicidad para los medios de comunicación, el 5.56% que corresponde a las Asistentes de contabilidad cumplen las funciones de pago a proveedores, la revisión de cuentas y el cuadro de las ventas, el 1,39% concierne a la Secretaria general y el 1.39% q es la Secretaria - recepcionista cumplen las funciones asistente, recibir, enviar e informar a los clientes, el 8.33% que son Cajeras se encargan del cobro de las cuentas, el 1.39% concierna al Jefe de colisiones administra correctamente el taller y el personal, el 2.78% pertenece a los Asesores de servicios dan asesoramiento técnico al cliente, el 6.94% son Asesores de repuestos que coordinan los pedidos y la venta de los repuestos, el 1.39% corresponde al Chofer es el

encargado de realizar el trámite de matriculación de vehículos, los mecánicos se encuentran distribuidos cumpliendo las funciones de reparación de vehículos con el 9.72%, el mantenimiento con el 5.56% y la enderezada, pintada y armada del vehículo con el 11.11%, el 5.56% corresponde a mensajeros su ocupación es de llevar documentos y el lavados de vehículos, el 4.17% son guardias que su tarea es evitar los robos y el 1.39% es la Conserje(Mazda) que su labor es la limpieza.

Interpretación:

Todos los que conforman la empresa conocen de manera clara y precisa la función principal de su puesto de trabajo lo que permite que no exista una confusión al momento de desempeñar su labor sino ayuda al ahorro del tiempo y dar un servicio de calidad.

1.6. ¿Con qué otro cargo se comunica para el cumplimiento de sus funciones?

CUADRO Nro. 1.6

CON QUÉ OTRO CARGO SE COMUNICA PARA EL CUMPLIMIENTO DE SUS FUNCIONES		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Gerente de Ventas	7	6,25%
Gerente Administrativa	7	6,25%
Gerente General	5	4,46%
Contador General	5	4,46%
Jefe de Ventas	7	6,25%
Jefe de cajas o cobranzas	5	4,46%
Cajas (contabilidad)	9	8,04%
Jefe de Marketing	2	1,79%
Jefe de Taller	7	6,25%
Secretaria General	7	6,25%
Asesores de Repuestos	12	10,71%
Jefe de Colisiones	9	8,04%
Jefe de Mecánicos	6	5,36%
Asesores de Venta	8	7,14%
Asesores de Servicios	3	2,68%

Talleres y Repuestos	9	8,04%
Con todas la áreas y jefes departamentales	4	3,57%
TOTAL	112	100,00%

Fuente: "Empresa Lojacar de la ciudad de Loja"

Elaboración: La Autora

GRÁFICO Nro. 1.6.



Análisis:

De las 72 empleados encuestados se obtuvieron 112 respuestas que corresponden al 100%, quienes manifestaron que se comunican con otros cargos, así tenemos que los Asesores de repuestos lo hacen 10.71%, el Jefe de mecánicos con un 5.36%, el 8.04% con el Jefe de Colisiones, el 8.04% de los empleados se vinculan con las diferentes cajas que

existen en la empresa, el 8.04% deben comunicarse con talleres y repuestos, el 7.14% nos informaron que se relacionan con los Asesores de ventas, el 6.25% se interrelaciona con la Gerente administrativa, 6.25% de los empleados se comunican con los Gerentes de ventas, el 6.25% con la Jefe de ventas (Nissan), el 6,25% nos indicaron que se relacionan con el Jefe de taller, el 6.25% se comunican con la Secretaria general, el 4.46% con el Gerente general, 4.46% de los empleados trata con el Contador General, el 4.46% depende de la Jefe de cajas, el 3.57% se relacionan con todas las áreas y los jefes departamentales, el 2.68% se vinculan con los Asesores de servicios y el 1.79% se comunican con la Jefe de marketing.

Interpretación:

La comunicación entre departamentos o puestos de trabajo es un factor transcendental dentro de la organización el cual debe ser fluido, entendible, claro y correcto para que no exista malos entendidos o errores al momento de ejecutar una orden de los Jefes o entre departamentos del cual deben ayudarse por la razón que son complementarias y que sin la ayuda de ellos el trabajo no lo podrían realizar de una excelente manera.

1.7. ¿Cree que la empresa les paga su sueldo de acuerdo a la Ley?

CUADRO Nro. 1.7.

LA EMPRESA LES PAGA SU SUELDO DE ACUERDO A LA LEY		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	63	87,50%
No	9	12,50%
TOTAL	72	100,00%

Fuente: "Empresa Lojacar de la ciudad de Loja"
Elaboración: La Autora

GRÁFICO Nro. 1.7.



Análisis:

El 87.50% de los empleados consideran que la empresa si les paga su sueldo de acuerdo a Ley y el 12.50% manifiestan que no les cancelan con lo que de manda la Ley.

Interpretación:

Los sueldos que la empresa Lojacar cancela a sus empleados están de acuerdo a Ley donde se contempla el sueldo básico, horas extras, horas extraordinarias, bonos, comisiones y las provisiones que por ley de debe recibir todo trabajador, aunque existe un desconocimiento por una mínima parte de trabajadores para ello se les debe indicar y explicar que consiste su sueldo que cobran cada mes.

1.8. ¿Usted considera que las remuneraciones son justas y equitativas?

CUADRO Nro. 1.8.

CONSIDERA QUE LAS REMUNERACIONES SON JUSTAS Y EQUITATIVAS		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	48	66,67%
No	24	33,33%
TOTAL	72	100,00%

Fuente: "Empresa Lojacar de la ciudad de Loja"
Elaboración: La Autora

GRÁFICO Nro. 1.8.



Análisis:

De las 72 empleados encuestados que corresponden al 100%, el 66.67% señalaron que su sueldo si es justo y equitativo y el 33.33% nos expresaron que no lo es.

Interpretación:

La gran mayoría de los empleados consideran que su sueldo es justo y equitativo porque permite tener una vida digna con su familia, que responde a su valor en cuanto al aporte que dan a la organización, pero algunos no están de acuerdo ya que su trabajo es más pesado y su remuneración no está acorde al trabajo que efectúan.

1.9. Señale con una x cuál de los siguientes rubros consta su sueldo.

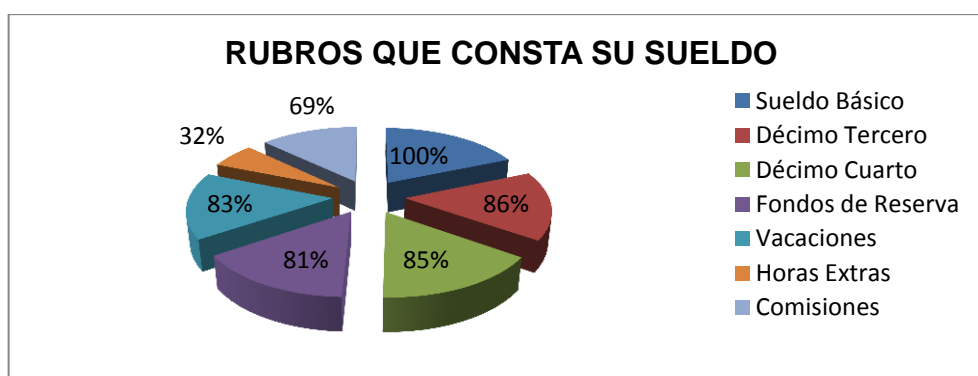
CUADRO Nro. 1.9.

RUBROS QUE CONSTA SU SUELDO		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sueldo Básico	72	100,00%
Décimo Tercero	62	86,11%
Décimo Cuarto	61	84,72%
Fondos de Reserva	58	80,55%
Vacaciones	60	83,33%
Horas Extras	23	31,94%
Comisiones	50	69,44%

Fuente: "Empresa Lojacar de la ciudad de Loja"

Elaboración: La Autora

GRÁFICO Nro.1.9.



Análisis:

De las 72 personas encuestadas se obtuvo que el 100% su sueldo consta con el sueldo básico, el 86,11% de décimo tercero, el 84,72% el décimo cuarto, el 80,55% de fondos de reserva, el 83,33% de vacaciones, el 31,94% de horas extras y el 31,94% de comisiones.

Interpretación:

Los empleados no tienen un conocimiento exacto de los rubros que constan en su sueldo, es por ello la necesidad de hacerles conocer, si estos están de acuerdo a la Ley y a lo acordado con la empresa, sabiendo que los

que no cobran por horas extras son los asesores de venta, asesores de servicios y los que pertenecen a talleres e incluidos los jefes de este departamento.

1.10. ¿Usted se encuentra satisfecho con el sueldo que percibe?

CUADRO Nro. 1.10.

SE ENCUENTRA SATISFECHO CON EL SUELDO QUE PERCIBE		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	26	36,11%
No	30	41,67%
No Contestan	16	22,22%
TOTAL	72	100,00%

Fuente: "Empresa Lojacar de la ciudad de Loja"
Elaboración: La Autora

GRÁFICO Nro. 1.10.



Análisis:

De las 72 personas encuestadas que corresponden al 100%, 22.22% no nos respondió si se encuentran satisfecho con el sueldo, el 41.67% nos dan a conocer que no se hallan a gusto con el sueldo que perciben y el 36.11% si se siente complacidos

Interpretación:

La mayor parte de los empleados no se encuentran satisfechos con el sueldo que perciben pudiendo afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral, además puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo, pero se conforman por la situación actual del país y por dificultad de encontrar otro trabajo mejor remunerado.

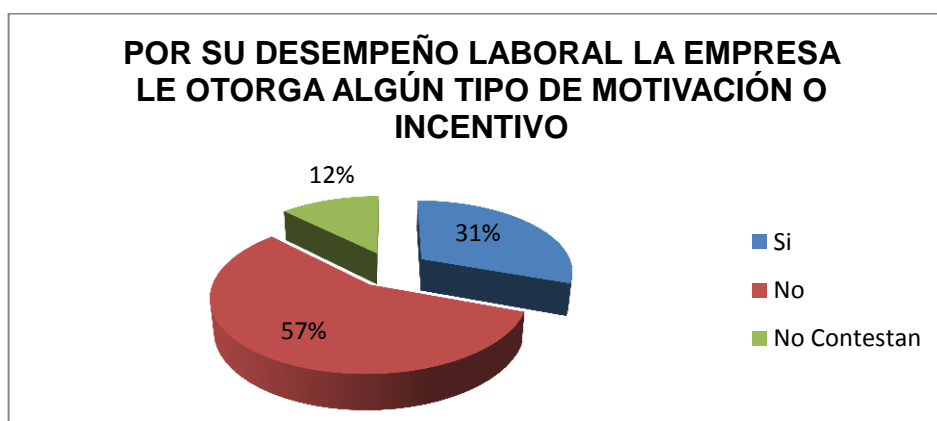
1.11. ¿Por su desempeño laboral la empresa le otorga algún tipo de motivación o incentivo?

CUADRO Nro. 1.11.

POR SU DESEMPEÑO LABORAL LA EMPRESA LE OTORGA ALGÚN TIPO DE MOTIVACIÓN O INCENTIVO		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	30,56%
No	41	56,94%
No Contestan	9	12,50%
TOTAL	72	100,00%

Fuente: "Empresa Lojacar de la ciudad de Loja"
Elaboración: La Autora

GRÁFICO Nro. 1.11.



Análisis:

De las 72 personas encuestadas el 56.94% nos manifiesta que la empresa no otorga ningún tipo de motivación o incentivo, el 30.56% que si reciben motivación por parte de la empresa y el 12.50% no contestaron.

Interpretación:

La motivación o incentivo que da la empresa los empleados es de manera verbal o a los asesores con los bonos de comisión pero no existe ningún incentivo por el cumplimiento correcto de su trabajo, lo que se sería importante otorgarles a los empleados para que se identifiquen, se sientan a gusto en trabajar en la empresa y desempeñen sus funciones correctamente.

2. Dígnese en contestar las siguientes preguntas referentes a su puesto de trabajo.

2.1. Habilidades

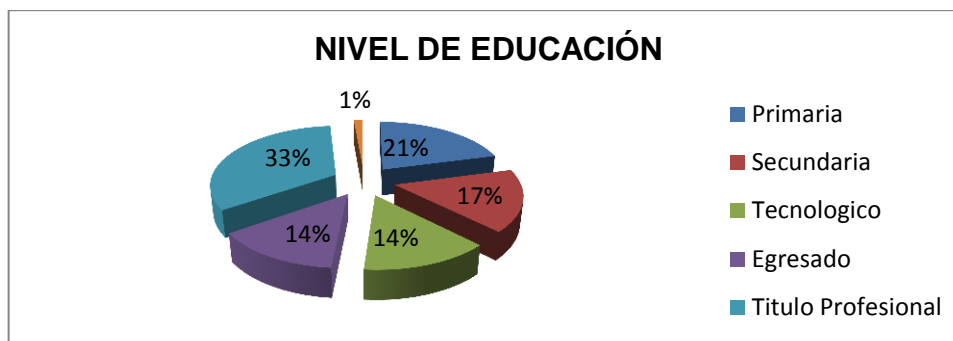
2.1.1. ¿Qué nivel de educación posee?

CUADRO Nro. 2.1.1.

NIVEL DE EDUCACIÓN		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	15	20,83%
Secundaria	12	16,67%
Tecnológico	10	13,89%
Egresado	10	13,89%
Título Profesional	24	33,33%
Post Grado	1	1,39%
TOTAL	72	100,00%

Fuente: "Empresa Lojacar de la ciudad de Loja"
Elaboración: La Autora

GRÁFICO Nro. 2.1.1.



Análisis:

De los 72 personas encuestadas que corresponden al 100%, el 33.33% tienen título profesional, el 20.83% poseen una educación primaria, el 16.67% han estudiado hasta la secundaria, 13.89% tiene una tecnología, el 13.89% han logrado ser egresado y el 1.39% cuenta con un post grado.

Interpretación:

El nivel de educación es un factor trascendental en todos los niveles que constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización, muchos más en la empresa Lojacar por su diversidad de puestos en los cuales necesita personal capacitado para que siga creciendo en el mercado de nuestra ciudad, evidenciado que el nivel de educación es alto, lo cual los beneficia para el cumplimiento de los objetivos que se proponen.

2.1.2. ¿Cuál es la experiencia laboral que tiene?

CUADRO Nro. 2.1.2.

EXPERIENCIA LABORAL		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
De 0 a 6 meses	12	16,67%
De 6 meses a 1 año	10	13,89%
1 año - 3 años	20	27,78%
3 años - 5 años	13	18,06%
5 años en adelante	17	23,61%
TOTAL	72	100,00%

Fuente: "Empresa Lojacar de la ciudad de Loja"
Elaboración: La Autora

GRÁFICO Nro. 2.1.2



Análisis:

De las 72 personas encuestadas que corresponden al 100%, el 27,78% tiene una experiencia de 1 año a 3 años, el 23,61% tiene una experiencia de 5 años en adelante, el 18,06% de 3 años a 5 años, el 16,67% de cero a seis meses y el 13,89% de seis meses a 1 año.

Interpretación:

El personal de la empresa tiene un promedio de experiencia alto lo cual es punto conveniente porque conocen sus políticas, los reglamentos, el manejo de los programas, equipos y maquinaria, las funciones que deben

efectuar, la comunicación que existe entre los departamentos permitiendo crear un clima laboral adecuado.

2.1.3. ¿Cuál es la iniciativa que emplea en su puesto de trabajo?

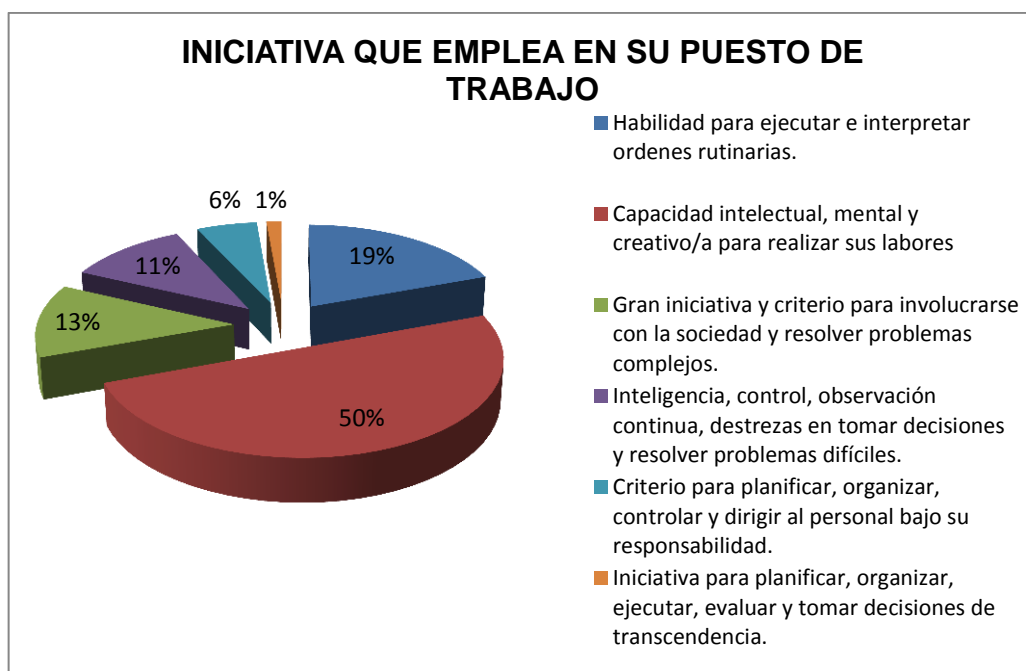
CUADRO Nro. 2.1.3.

INICIATIVA QUE EMPLEA EN SU PUESTO DE TRABAJO		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Habilidad para ejecutar e interpretar órdenes rutinarias.	14	19,44%
Capacidad intelectual, mental y creativo/a para realizar sus labores	36	50,00%
Gran iniciativa y criterio para involucrarse con la sociedad y resolver problemas complejos.	9	12,50%
Inteligencia, control, observación continua, destrezas en tomar decisiones y resolver problemas difíciles.	8	11,11%
Criterio para planificar, organizar, controlar y dirigir al personal bajo su responsabilidad.	4	5,56%
Iniciativa para planificar, organizar, ejecutar, evaluar y tomar decisiones de trascendencia.	1	1,39%
TOTAL	72	100,00%

Fuente: "Empresa Lojacar de la ciudad de Loja"

Elaboración: La Autora

GRÁFICO Nro. 2.1.3.



Análisis:

De las 72 personas encuestas que corresponden al 100%, el 50% del personal tiene una gran iniciativa en la capacidad intelectual, mental y creativo/a para realizar sus labores; el 19.44% poseen una habilidad para ejecutar e interpretar órdenes rutinarias; 12.50% gozan de gran iniciativa y criterio para involucrarse con la sociedad y resolver problemas complejos; 11.11% en cambio tienen inteligencia, control, observación continua, destreza en tomar decisiones y resolver problemas difíciles; el 5.56% dominan un criterio para planificar, organizar, controlar y dirigir al personal bajo su responsabilidad y el 1.39% mantiene iniciativa para planificar, organizar, ejecutar, evaluar y tomar decisiones trascendencia.

Interpretación:

La iniciativa implica el impulso de adentrarse en un nuevo territorio, de explorar otras posibilidades, de hacer lo que todavía no se hizo, o de hacerlo mejor; la mayor parte de los empleados tiene la capacidad intelectual, mental y creativa para realizar sus labores el resto su iniciativa

depende mucho del puesto de trabajo y las actividades que debe ejecutar en él.

2.2. ESFUERZO

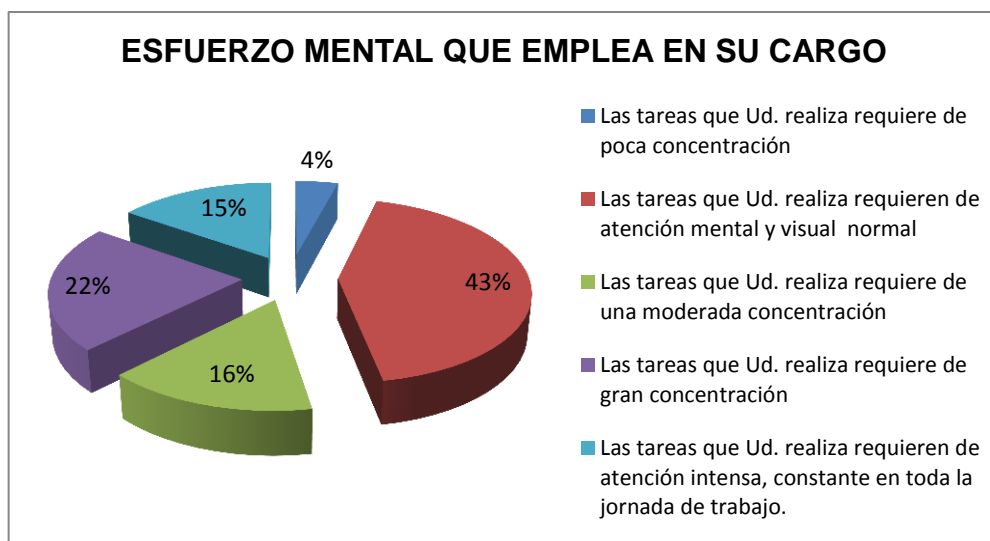
2.2.1. ¿Cuál es el esfuerzo mental que emplea en su cargo?

CUADRO Nro. 2.2.1.

ESFUERZO MENTAL QUE EMPLEA EN SU CARGO		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Las tareas que Ud. realiza requiere de poca concentración	3	4,17%
Las tareas que Ud. realiza requieren de atención mental y visual normal	31	43,06%
Las tareas que Ud. realiza requiere de una moderada concentración	11	15,28%
Las tareas que Ud. realiza requiere de gran concentración	16	22,22%
Las tareas que Ud. realiza requieren de atención intensa, constante en toda la jornada de trabajo.	11	15,28%
TOTAL	72	100,00%

Fuente: "Empresa Lojacar de la ciudad de Loja"
Elaboración: La Autora

GRÁFICO Nro. 2.2.1.



Análisis:

De las 72 personas encuestas el 43.06% las tareas que realizan requieren de atención mental y visual normal, el 22.22% las tareas que realizan requieren de gran concentración, el 15.28% las tareas que realizan de una moderada concentración, el 15.28% las tareas que realizan de atención intensa y constante en toda la jornada de trabajo y el 4.17% las tareas que realizan requieren de poca concentración.

Interpretación:

El esfuerzo mental/visual surge de la intensa actividad que la organización impone al trabajador para realizar cada tarea; de la complejidad y rapidez con que debe ser ejecutada una tarea; de la atención que exige una tarea determinada; de la minuciosidad requerida por la dimensión de las piezas o herramientas que se deben manipular cada empleado dependiendo al departamento que pertenece será en mayor intensidad

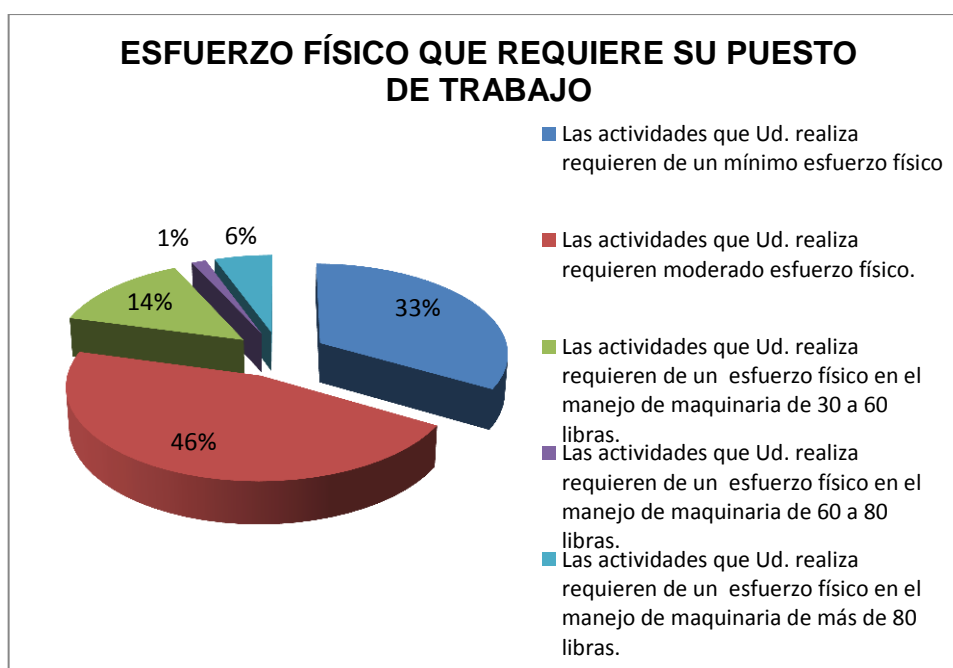
2.2.2. Señale el esfuerzo físico que requiere su puesto de trabajo.

CUADRO Nro. 2.2.2.

ESFUERZO FÍSICO QUE REQUIERE SU PUESTO DE TRABAJO		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Las actividades que Ud. realiza requieren de un mínimo esfuerzo físico	24	33,33%
Las actividades que Ud. realiza requieren moderado esfuerzo físico.	33	45,83%
Las actividades que Ud. realiza requieren de un esfuerzo físico en el manejo de maquinaria de 30 a 60 libras.	10	13,89%
Las actividades que Ud. realiza requieren de un esfuerzo físico en el manejo de maquinaria de 60 a 80 libras.	1	1,39%
Las actividades que Ud. realiza requieren de un esfuerzo físico en el manejo de maquinaria de más de 80 libras.	4	5,56%
TOTAL	72	100,00%

Fuente: "Empresa Lojacar de la ciudad de Loja"
Elaboración: La Autora

GRÁFICO Nro. 2.2.2.



Análisis:

El 45.83% de los empleados encuestados realizan actividades que requieren un moderado esfuerzo físico; el 33.33% en las actividades que requieren de un mínimo de esfuerzo físico, el 13.89% de las actividades que realizan de un esfuerzo físico en el manejo de maquinaria de 30 libras a 60 libras, el 5.56% de las actividades que realizan requieren de un esfuerzo físico en el manejo de maquinaria de más de 80 libras y el 1.39% de las actividades que realizan requieren un esfuerzo físico en el manejo de maquinaria de 60 libras a 80 libras.

Interpretación:

El esfuerzo físico es el resultado de los movimientos musculares realizados para inmovilizar o para desplazar el cuerpo y unos segmentos corporales respecto de otros, involucrando la fatiga que significa una determinada postura, estableciendo que todo el personal realiza un esfuerzo físico por más mínimo que sea afecta a su salud.

2.3. Responsabilidad

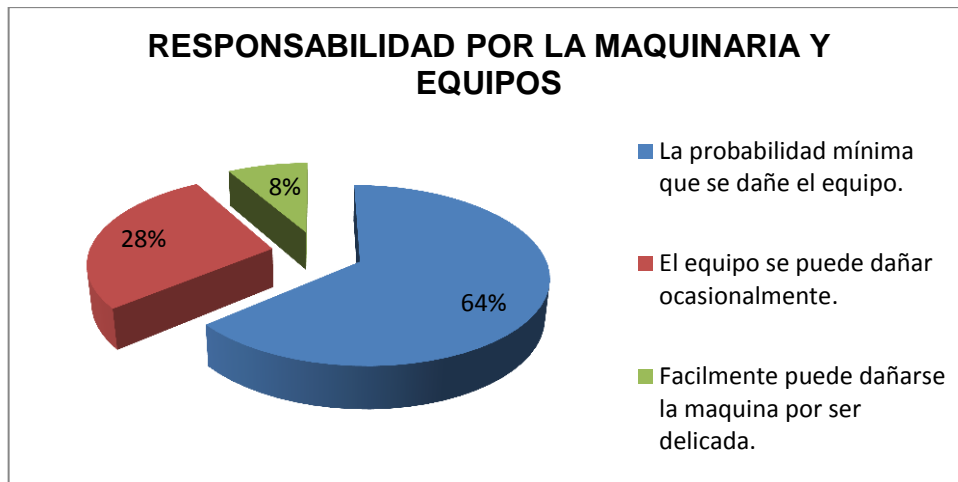
2.3.1. ¿Qué responsabilidad tiene por la maquinaria y equipos?

CUADRO Nro. 2.3.1.

RESPONSABILIDAD POR LA MAQUINARIA Y EQUIPOS		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
La probabilidad mínima que se dañe el equipo.	46	63,89%
El equipo se puede dañar ocasionalmente.	20	27,78%
Fácilmente puede dañarse la máquina por ser delicada.	6	8,33%
TOTAL	72	100,00%

Fuente: "Empresa Lojacar de la ciudad de Loja"
Elaboración: La Autora

GRÁFICO Nro. 2.3.1.



Análisis:

De las 72 persona encuestadas el 63.89% la probabilidad es mínima que se dañe el equipo, el 27.78% el equipo puede dañarse ocasionalmente y el 8.33% la maquinaria por ser delicada puede dañarse fácilmente.

Interpretación:

Los empleados de la empresa Lojacar tienen bajo su responsabilidad los equipos y la maquinaria que utilizan para la ejecución de las actividades diarias y por esta razón deben ser cuidadosas ya que de ello depende el buen funcionamiento de la empresa.

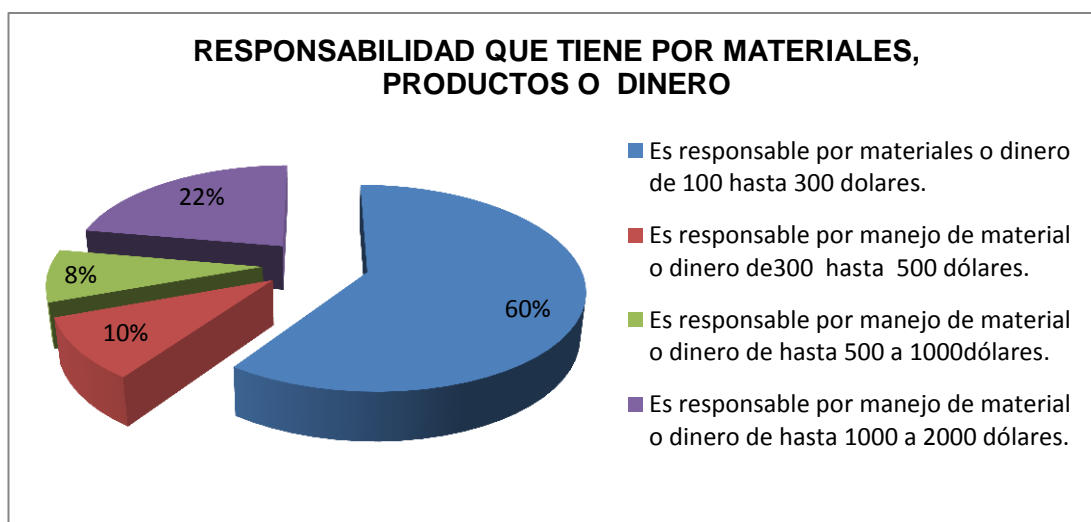
2.3.2. ¿Cuál es la responsabilidad que tiene por materiales, productos o dinero?

CUADRO Nro. 2.3.2.

RESPONSABILIDAD QUE TIENE POR MATERIALES, PRODUCTOS O DINERO		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Es responsable por materiales o dinero de 100 hasta 300 dólares.	43	59,72%
Es responsable por manejo de material o dinero de 300 hasta 500 dólares.	7	9,72%
Es responsable por manejo de material o dinero de hasta 500 a 1000dólares.	6	8,33%
Es responsable por manejo de material o dinero de hasta 1000 a 2000 dólares.	16	22,22%
TOTAL	72	100,00%

Fuente: "Empresa Lojacar de la ciudad de Loja"
Elaboración: La Autora

GRÁFICO Nro. 2.3.2.



Análisis:

De las 72 persona encuestadas el 59.72% es responsable por materiales o dinero de 100 hasta 300 dólares, el 22.22% es responsable por el manejo de material o dinero de 1.000 a 2.000 dólares, el 9.72% es responsable por el manejo de material o dinero de 300 hasta 500 dólares

y el 8.33% es responsable por el manejo de material o dinero de 500 hasta 1.000 dólares.

Interpretación:

Los empleados de la empresa Lojacar tienen bajo su responsabilidad los recursos de la Organización como es el manejo de material o dinero de \$500 a \$2.000. Como parte de la Organización cada empleado es igualmente responsable de los recursos existentes en ella tanto en uso como cuidado.

2.3.2. ¿Cuál es la responsabilidad por el trabajo de otros?

CUADRO Nro. 2.3.3.

RESPONSABILIDAD QUE TIENE POR MATERIALES, PRODUCTOS O DINERO		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Es responsable del trabajo individual.	55	76,39%
Es responsable por el trabajo en equipo de hasta 3 personas.	5	6,94%
Es responsable por el trabajo de 4 a 6 personas.	1	1,39%
Es responsable por el trabajo de 6 a 10 personas.	5	6,94%
Es responsable por el trabajo de más de 10 personas	6	8,33%
TOTAL	72	100,00%

Fuente: “Empresa Lojacar de la ciudad de Loja”
Elaboración: La Autora

GRÁFICO 2.3.3.



Análisis:

De las 72 personas encuestadas que corresponden al 100%, el 76.39% es responsable del trabajo individual, el 8.33% es responsable por el trabajo de más 10 personas, el 6.94% es responsable por el trabajo en equipo de hasta 3 personas, 6.94% es responsable por el trabajo de 6 a 10 personas y el 1.39% es responsable de 4 a 6 personas.

Interpretación:

Cada empleado tiene la responsabilidad de conocer sus funciones y tareas asignadas pero también los jefes tiene un número de subordinados de los cuales son los responsables de las actividades que ejecutan y deben asegurarse de que el trabajador haya llegado a dominar las habilidades necesarias para realizar la tarea por completo.

2.4 Condiciones de Trabajo

2.4.1. ¿Cuáles son las condiciones de trabajo?

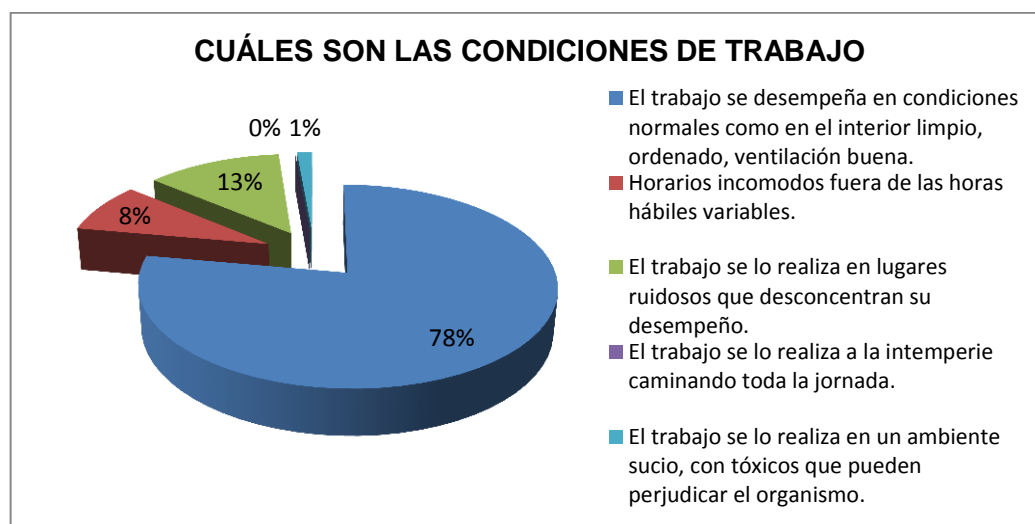
CUADRO Nro. 2.4.1.

CUÁLES SON LAS CONDICIONES DE TRABAJO		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
El trabajo se desempeña en condiciones normales como en el interior limpio, ordenado, ventilación buena.	56	77,78%
Horarios incomodos fuera de las horas hábiles variables.	6	8,33%
El trabajo se lo realiza en lugares ruidosos que desconcentran su desempeño.	9	12,50%
El trabajo se lo realiza a la intemperie caminando toda la jornada.		0,00%
El trabajo se lo realiza en un ambiente sucio, con tóxicos que pueden perjudicar el organismo.	1	1,39%
TOTAL	72	100,00%

Fuente: "Empresa Lojacar de la ciudad de Loja"

Elaboración: La Autora

GRÁFICO 2.4.1.



Análisis:

De las 72 personas encuestadas el 77.78% de los empleados el trabajo que desempeñan lo ejecutan en condiciones normales con el interior limpio, ordenado y ventilación buena, el 12.50% el trabajo que cumplen lo hacen en lugares ruidosos que desconcentran su desempeño, el 8.33% el trabajo lo realizan en horarios incomodos fuera de las horas hábiles variables y el 1.39% su ambiente de trabajo es sucio con tóxicos que pueden perjudicar el organismo.

Interpretación:

Las condiciones de trabajo que ofrece la empresa a personal son satisfactorias, ya que existe una cadena que al tener mejores condiciones, con los mejores colaboradores, con el mejor servicio se obtendrá rentabilidad es lo que se evidencia en la organización siendo este un punto de diferenciación entre la competencia y un clima laboral placentero.

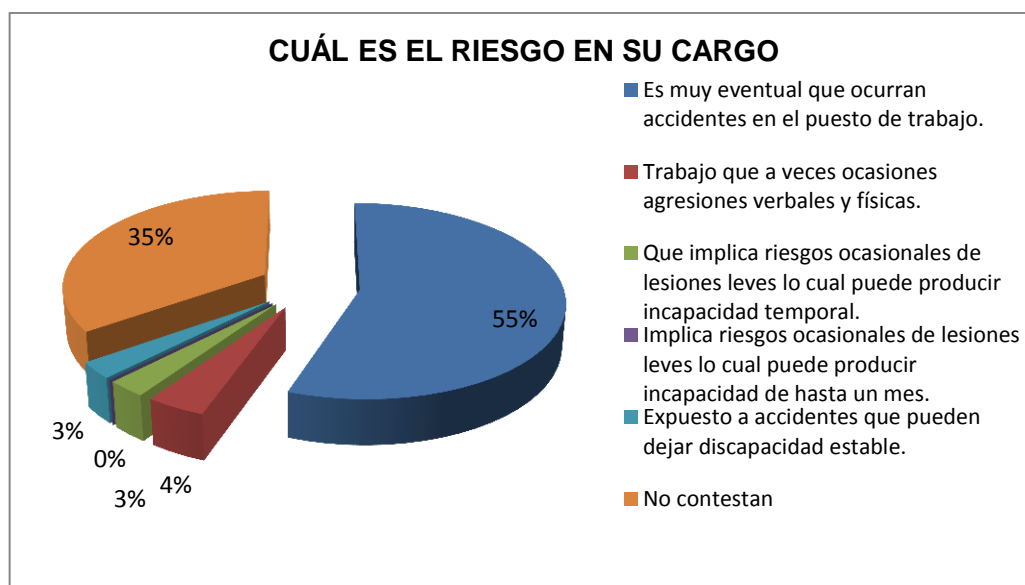
2.4.2. ¿Cuál es el riesgo en su cargo?

CUADRO Nro. 2.4.2.

CUÁL ES EL RIESGO EN SU CARGO		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Es muy eventual que ocurran accidentes en el puesto de trabajo.	40	55,56%
Trabajo que a veces ocasiones agresiones verbales y físicas.	3	4,17%
Que implica riesgos ocasionales de lesiones leves lo cual puede producir incapacidad temporal.	2	2,78%
Implica riesgos ocasionales de lesiones leves lo cual puede producir incapacidad de hasta un mes.		0,00%
Expuesto a accidentes que pueden dejar discapacidad estable.	2	2,78%
No contestan	25	34,72%
TOTAL	72	100,00%

Fuente: "Empresa Lojacar de la ciudad de Loja"
Elaboración: La Autora

GRÁFICO Nro. 2.4.2.



Análisis:

De las 72 personas encuestadas que corresponden al 100%, el 55.56% es muy eventual que ocurran accidentes en el puesto de trabajo, el 4.17% en su trabajo a veces hay agresiones verbales y físicas, el 2.78% su trabajo implica riesgos ocasionales leves lo cual puede producir incapacidad temporal, el 2.78% está expuesto a accidentes que pueden dejar incapacidad estable y el 34.72% de los empleados no contestan.

Interpretación:

Riesgo laboral es la posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado del trabajo, siendo el mismo mínimo en la empresa los que tiene más posibilidad de tener un accidente son los mecánicos y la conserje, siendo necesario la prevención de riesgos laborales en donde se plantea medidas adoptadas o previstas en todas las fases de actividad de la empresa con el fin de eliminar o disminuir los riesgos derivados del trabajo.

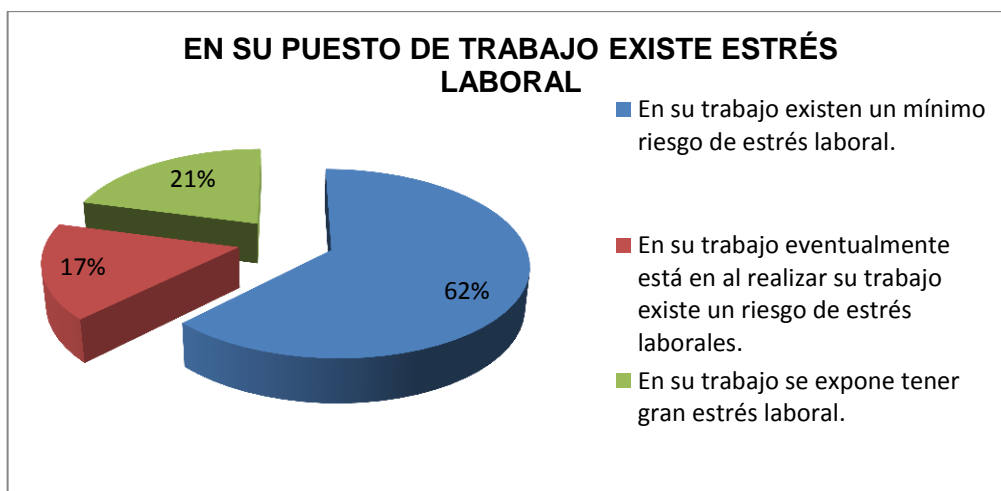
2.5. ¿En su puesto de trabajo existe estrés laboral?

CUADRO Nro. 2.5.

EN SU PUESTO DE TRABAJO EXISTE ESTRÉS LABORAL		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
En su trabajo existe un mínimo de estrés laboral.	45	62,50%
En su trabajo eventualmente existe un riesgo de estrés laboral.	12	16,67%
En su trabajo se expone tener gran estrés laboral.	15	20,83%
TOTAL	72	100,00%

Fuente: "Empresa Lojacar de la ciudad de Loja"
Elaboración: La Autora

GRÁFICO Nro. 2.5.



Análisis:

De los 72 empleados encuestados que corresponden al 62.50% en su trabajo existe un mínimo de estrés laboral, el 20.83% manifestaron que su trabajo se expone a tener gran estrés laboral y el 16.67% su trabajo eventualmente existe un riesgo de estrés laboral.

Interpretación:

El estrés laboral es el conjunto de reacciones nocivas, tanto físicas como emocionales, que concurren cuando las exigencias del trabajo superan las capacidades, los recursos o las necesidades del trabajador, la mayor parte de los empleados de la empresa tiene un mínimo de estrés laboral sin afectar a su trabajo cotidiano.

f.2. RESULTADO DE LA TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA “LOJACAR” DE LA CIUDAD DE LOJA

1. Identificación del puesto

1.1. ¿Cuál es el cargo que ocupa?

Análisis: El cargo que ocupa es de Gerente General teniendo bajo su mando a toda la empresa que está conformada por los concesionarios de Mazda, Nissan – Renault, Ford; los Talleres de Mantenimiento, Multi-marcas y Colisiones; y el concesionario de Yanzatza.

Interpretación: El gerente existe para ejecutar el objetivo o misión de la organización, debe tener en cuenta las responsabilidades básicas que constituyen la esencia de su acción a saber: (1) incrementar el estado de la tecnología de la organización; (2) perpetuar la organización; (3) darle dirección a la organización; (4) incrementar las ventas y mejorar el servicio; (5) satisfacer a los empleados; (6) contribuir con la comunidad.

1.2. ¿indique a qué departamento pertenece?

Análisis: El departamento al cual pertenece es a gerencia que se encarga de dirigir y gestionar los asuntos de la empresa con la designación de funciones a cada uno de los gerentes que lo acompañan.

Interpretación: La empresa lleva un tipo de gerencia patrimonial el cual los puestos de jerarquía están en manos de los propietarios de la empresa, siendo un benéfico para la organización porque trabajan conjuntamente para cumplir con los objetivos comunes que se proponen aportando con liderazgo, conducción y capacidad de coordinación.

1.3. ¿Cuál es el sueldo que percibe?

Análisis: El sueldo que percibe por las actividades que realizan es de \$2.500 fijos al mes.

Interpretación: El sueldo está de acuerdo al sector económico de nuestra ciudad porque cumple con las expectativas, estando acorde con las actividades y la responsabilidad de la empresa.

1.4. ¿Cuál es la función principal de su puesto?

Análisis: La función principal de su puesto de trabajo como Gerente General es dirigir las acciones técnicas y operativas, financieras y administrativas de la empresa.

Interpretación: La empresa se dedica a la comercialización de vehículos, repuestos y al servicio de post-venta por estas razones las funciones que desempeñas son las correctas ya que se encarga que todos los departamentos funcionen adecuadamente.

1.5. ¿Con qué otro cargo se comunica para el cumplimiento de sus funciones?

Análisis: El Gerente general para cumplir sus funciones se debe comunicar con todas las áreas y los jefes departamentales.

Interpretación: La comunicación que se emplea en la empresa es la “cadena de mando” permite que la información fluya hacia arriba o hacia abajo y la vez delega a responsabilidad a los “gestores de línea” en sus relaciones con sus subordinados teniendo así una comunicación entre toda la empresa.

2. Perfil del puesto.

2.1. ¿Qué nivel de instrucción posee?

Análisis: Manifestó que el nivel de instrucción posee es Tecnológico.

Interpretación: El gerente general a pesar de poseer el título de tecnólogo ha demostrado tener gran espíritu empresarial para saber manejar la empresa y lograr ser una de las más reconocidas en la provincia de Loja y Zamora Chinchipe.

2.2. ¿Hace que tiempo inició sus funciones en el cargo que ocupa?

Análisis: Inició sus funciones desde el momento que se constituye la empresa hace más de 25 años.

Interpretación: Por lo que podemos darnos cuenta que posee un alto nivel de experiencia en el campo profesional lo que generado que al empresa este posesionada en el mercado ya que cada día está mejorando para brindar un servicio óptimo a la altura de los clientes.

2.3. ¿Existe una correcta jerarquización del personal?

Análisis: Informó que si existe una apropiada jerarquización del personal que implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad que se relacionen entre sí con precisión.

Interpretación: La jerarquización que da el gerente a sus subordinados es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia, agrupados de acuerdo con el grado

de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

3. ¿La empresa para el pago del sueldo a los empleados lo hacen en función de la Ley? Indique que rubro toma en cuenta

Análisis: Dio a conocer que los sueldos que cancela al personal de trabajo están de acuerdo a la ley, y los rubros que toma en cuenta son: Sueldo básico, horas extras y extraordinarias, décimo tercero, décimo cuarto, fondos de reserva vacaciones, comisiones y las utilidades.

Interpretación: Los sueldos y los beneficios que recibe el personal por su trabajo realizado están de acuerdo a lo que la ley determina.

3.1. ¿Cree que el sueldo del personal es justo y equitativo?

Análisis: El Gerente general considera que los sueldos si son justos y equitativos porque están de acuerdo a la Ley y al puesto de trabajo.

Interpretación: Los sueldos son justos y equitativos porque se basan en el tiempo y el esfuerzo que dedican a realizar una labor, ya sea para vender o para prestar el servicio.

3.2. ¿Cada qué tiempo y de qué manera es el sueldo a sus empleados?

Análisis: El sueldo se les cancela mensualmente hasta los diez días de cada mes y se les acredita a las cuentas de ahorro de la Cooperativa "FORTUNA".

Interpretación: Es mejor que los sueldos sean depositados en sus cuentas de ahorro para llevar un mejor registros, porque podría ocasionar

problemas si son pagados en la empresa y una confusión ya que son 71 empleados.

3.3. ¿Usted cree que los empleados se encuentran satisfechos con el sueldo que perciben?

Análisis: Considera que los sueldos son los correctos y se sienten satisfechos, porque el trabajo que realizan lo desempeñan bien y sin complicaciones.

Interpretación: El gerente general está convencido que los sueldo si satisfacen las expectativas del personal que labora en su empresa.

3.4. ¿La empresa ha realizado alguna valoración de puestos para jerarquizar y remunerar correctamente a los empleados?

Análisis: Si han realizado una valoración de puestos tomando en consideración las actividades que ejecuta cada empleado y los años de experiencia.

Interpretación: La valorización que realizan en la empresa es empírica porque no consideran los pasos que esta propone para poder jerarquizar y dar un sueldo justo que merezca el empleado y para ello se debe analizar las habilidades, esfuerzo, la responsabilidad y las condiciones de trabajo

3.5. ¿La empresa para fijar el sueldo a los empleados que factores toma en cuenta?

Análisis: La empresa toma en cuenta la iniciativa, el esfuerzo mental y físico, la responsabilidad por equipos y maquinaria, la responsabilidad por materiales, productos o dinero y la responsabilidad del trabajo de otros.

Interpretación: También debería tomar en cuenta los factores como la educación, la experiencia, las condiciones de trabajo, el riesgo y el estrés laboral para fijar el sueldo a los empleados ya que todo no realizan las mismas funciones.

4. ¿La empresa brinda algún tipo de motivación a sus empleados? Indique

Análisis: Siempre dan motivación de forma verbal por los logros alcanzados, los envían a cursos, esto es para asesores de venta y mecánicos, y les entregan en su día de cumpleaños a los hombres un pastel y a las mujer un ramo de flores con su respectiva tarjeta.

Interpretación: Es buena la motivación que da la empresa a su personal pero debería mejorar mucho más para que el empleados se sienta a gusto y comprometido con la empresa.

4.1. ¿Cómo realizan el ascenso a sus empleados y cada qué tiempo?

Análisis: Por lo general se realiza rotación del personal analizando el desempeño en el trabajo y lo hacen esporádicamente dependiendo de las necesidades de la empresa.

Interpretación: La rotación de personal es conveniente realizarla cuando la empresa lo necesite o cuando se presente una vacante en la empresa para dar oportunidad a los empleados para que haciendan de puesto.

g. DISCUSIÓN

g. DISCUSIÓN

g.1. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA.

Las Empresas en el mundo de los negocios en la nueva economía se desarrollan en un entorno altamente competitivo, innovativo, creativo y cambiante, donde las tecnologías y los modelos de gestión caducan rápidamente y con ellas sus ventajas de ingreso, dejando atrás toda una infraestructura creada para tal efecto, poniendo a las organizaciones en puntos críticos para mantenerse en el mercado.

Las empresas hoy en día deben realizar un proceso de revisión y análisis a lo interno de toda su estructura organizacional con el propósito de promover encuentros con especialista y no especialista para conocer hacia donde debe realinear sus estrategias futuras.

Siendo este el deber de los gerentes que 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.

A través de un diagnóstico que se realizó a la empresa se pudo constatar que cuenta con organigrama, misión, visión y el manual de funciones pero éste no tiene una descripción y especificación clara de cada uno de los puesto de trabajo. Para determinar el estado actual de la empresa se aplicó una entrevista dirigida al Gerente General de la empresa y encuestas a todo el personal.

El Gerente General de la empresa manifestó llevar una gerencia patrimonial el cual los puestos de jerarquía están en manos de los propietarios de la empresa, siendo un beneficio para la organización porque trabajan conjuntamente para cumplir con los objetivos comunes que se proponen aportando con liderazgo, conducción y capacidad de coordinación. Los empleados están muy bien familiarizados con el

departamento al cual pertenecen siendo de gran beneficio ya que conocen a las actividades que deben desempeñar en cada una de las áreas, la relación que tienen con su autoridad, la responsabilidad y las obligaciones del puesto de trabajo.

Por otro lado el sueldo que percibe el Gerente General está de acuerdo al sector económico de nuestra ciudad considerando que es una de las ciudades más caras a nivel nacional es por esta razón si cumple con sus expectativas, estando acorde con las actividades y la responsabilidad que posee. En cambio el personal tiene un sueldo básico son desiguales así tenemos que la Presidenta de la compañía, la Gerente Administrativa, los Gerentes de venta, el Contador general y algunos jefes de los departamentos su sueldo están sobre los \$314 hasta los \$1.500; el resto del personal su sueldo es de \$264, pero al final el total de ingresos es otro valor mayor porque al personal administrativo y financiero se les cancela horas extras, horas extraordinarias, y bonos; a los asesores de servicios, jefe de ventas, asesores de venta, asesores de repuestos y mecánicos únicamente ganan comisiones por mano de obra, venta de repuestos, lubricantes y vehículos.

Además tanto el Gerente como los empleados consideran que los sueldos que la empresa Lojacar cancela están de acuerdo a Ley donde se contempla el sueldo básico, horas extras, horas extraordinarias, bonos, comisiones y las provisiones que por ley debe recibir todo trabajador, aunque existe un desconocimiento por una mínima, parte de trabajadores para ello se les debe indicar y explicar en que consiste su sueldo que cobran cada mes. Considera el empleador y la gran parte de los empleados que el sueldo es justo y equitativo porque permite tener una vida digna con su familia, que responde a su valor en cuanto al aporte que dan a la organización, pero algunos no están de acuerdo ya que su trabajo es más pesado y su remuneración no está acorde a las actividades que realizan.

Por otra parte el gerente indicó que los sueldos se les cancela mensualmente hasta los diez días de cada mes y se les acredita a las cuentas de ahorro de la Cooperativa "FORTUNA", para llevar un mejor registro, porque podría ocasionar problemas si son pagados en la empresa y una confusión ya que son 72 empleados incluido él.

También señaló que los sueldos y los rubros que toma en cuenta son: Sueldo básico, horas extras y extraordinarias, décimo tercero, décimo cuarto, fondos de reserva, vacaciones, comisiones y las utilidades, pero los empleados no tiene un conocimiento exacto de los rubros que consta su sueldo, es por ello la necesidad de darles a conocer, recalcando que los asesores de venta, asesores de servicios, asesores de repuestos y los que pertenecen a talleres e incluidos los jefes de este departamento no ganan horas extras, ni horas extraordinarias.

El gerente general está convencido que los sueldos si satisfacen las expectativas del personal que labora en su empresa, pero los empleados no se encuentran satisfechos con el sueldo que perciben, esta puede ser una razón que puede afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral; asimismo puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo, pero se conforman por la situación actual del país y por la dificultad de encontrar otro trabajo mejor remunerado.

El gerente comunicó que toma en cuenta para fijar el sueldo la iniciativa, el esfuerzo mental y físico, la responsabilidad por equipos y maquinaria, la responsabilidad por materiales, productos o dinero y la responsabilidad del trabajo de otros. Pero además debería tomar en cuenta los factores como la educación, la experiencia, las condiciones de trabajo, el riesgo y el estrés laboral ya que todos los empleados no realizan las mismas funciones siendo unas más simples y otras muy complejas.

También nos comentó que si han realizado una valoración de puestos tomando a consideración las actividades que ejecuta cada empleado y los

años de experiencia, siendo está de forma empírica porque no realizan todos los pasos que esta propone para poder jerarquizar y dar un sueldo digno de que se merezca el empleado y para ello se debe analizar las habilidades, esfuerzo, la responsabilidad y las condiciones de trabajo.

De igual forma la motivación que ofrece la empresa es de forma verbal por los logros alcanzados, los envían a cursos a: asesores de venta y mecánicos, y les entregan en su día de cumpleaños a los hombres un pastel y a las mujer un ramo de flores con su respectiva tarjeta. Los empleados necesitan algún otro tipo de motivación o incentivos que pueden ser por el cumplimiento correcto de su trabajo, lo que se sería importante otorgarles a los empleados para que se identifiquen, se sientan a gusto en trabajar en la empresa y desempeñen sus funciones correctamente.

Por lo general se realiza rotación del personal analizando el desempeño en el trabajo y lo hacen esporádicamente dependiendo de las necesidades de la empresa.

La empresa cuenta con Reseña Histórica, Misión, Visión, Políticas y Organigrama, siendo las siguientes:

RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA LOJACAR DE LA CIUDAD DE LOJA.

Lojacar, inicia su actividad comercial aproximadamente hace 25 años con la comercialización de vehículos usados. Se radica en la ciudad de Loja con la participación de dos socios que después de 2 años disuelven su sociedad y es el señor Homero Cuenca quien queda como único propietario del negocio.

Durante sus inicios funcionaba con el RUC personal de su propietario, pero fue el 23 de agosto de 1995 cuando conjuntamente con escritura pública de Constitución se crea la Compañía "CUENCA-CHAMBA Y CIA. LOJA PUNTO CAR Y CIA" y asume su propio RUC.

El 16 de Octubre de 1998 se efectúa el cambio de la razón social de la compañía, siendo modificada a CUENCA CHAMBA Y CIA “LOJACAR Y CIA”, nombre con el que hasta la fecha funciona la compañía.

A mediados de 1995, la compañía se le ofrece la distribución exclusiva de la marca MAZDA el mercado lojano muestra gran aceptación hacia la marca y la empresa se decide a ampliar su porcentaje de participación en el mercado y acepta ser concesionario de las marcas NISSAN y RENAULT.

Años más tarde realiza una integración hacia atrás y empieza a ofrecer un servicio completo de venta de repuestos y talleres de servicio técnico autorizado por las marcas que la empresa distribuía.

En la actualidad la empresa ha crecido mucho llegando a contar con tres sucursales de venta (Mazda, Nissan – Renault y Ford), tres talleres de servicio y la diversificación de su portafolio de productos, incluyendo ahora la venta de la marca Ford y camiones Hino y Kenworth.

Conforme amplía la cartera de productos, se cree conveniente diversifica los servicios que presta, por esta razón ofrece un completo servicio de venta de repuestos y talleres. Llegando a ser una de las empresas familiares mayormente consolidada y reconocida en la región sur y en todo el país.

Su Visión:

Ser la empresa líder en la comercialización de vehículos, repuestos y servicios post-venta en las provincias de Loja y Zamora Chinchipe, ofreciendo el mejor de los servicios y la más calidad atención en todas nuestras sucursales buscando ser una de las empresas más competitivas del mercado automotriz y hacerles sentir a todos nuestros clientes que son parte importante en la gran familia LOJACAR.

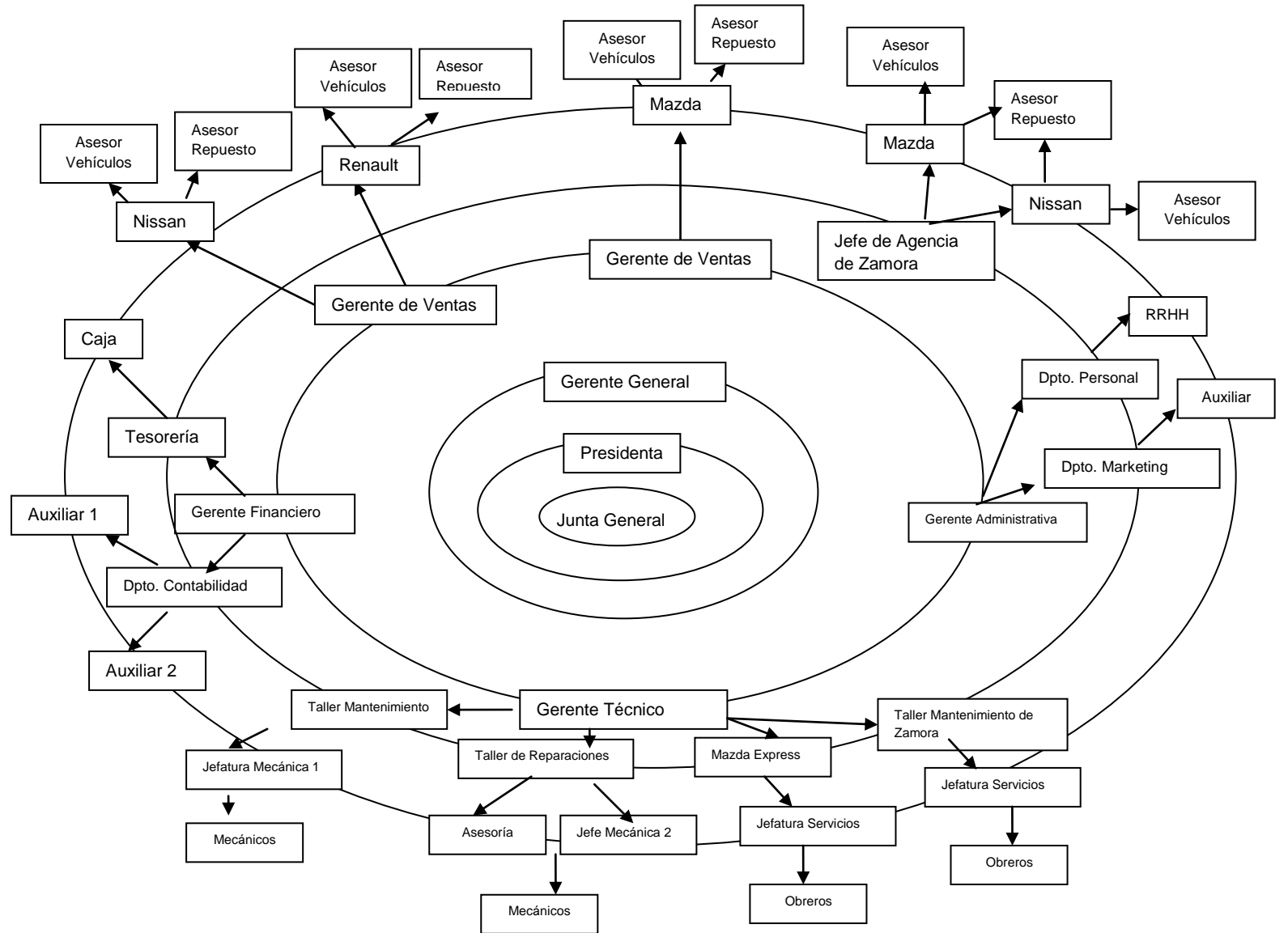
Su Misión:

Comercializar productos y servicios en nuestra región y posicionarnos como la mejor opción de compra para nuestros clientes por su calidad, precio, diseño y alta tecnología de nuestros vehículos y del servicio post-venta en nuestro taller. Con ello se buscará generar rentabilidad, trabajo y progreso para nuestros colaboradores y accionistas. De esta manera, Lojacar, ha comprometido sus valores y aspiraciones con ustedes, iniciando así un proceso de búsqueda constante hacia la excelencia.

Políticas Institucionales:

- Garantizar la consecución de los objetivos fijados por la empresa en el área de ventas.
- Conceder al Gerente General la facultad para delegar la autoridad y responsabilidad a cada funcionario o empleado de la empresa a fin de lograr su mayor desarrollo.
- Contribuir a una familiarización inmediata del personal nuevo que se integre a la empresa.
- Estandarizado tanto los productos como los servicios que la empresa ofrece a sus clientes, predisponiendo con ello a su personal al manejo de un lenguaje común.

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA LOJACAR



g.2. PROPUESTA DE UN DISEÑO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS PARA LA EMPRESA LOJACAR DE LA CIUDAD DE LOJA

En nuestro país para determinar los sueldos y salarios de los empleados y trabajadores de instituciones públicas o privadas se determina de la siguiente manera:

2.1. MASA SALARIAL UNIFICADA

2.1.1. Inflación anual

En el 2010 se terminó con una inflación del 3,33%, con lo que se cumplió la meta del Régimen de menor a dos dígitos.

2.1.2. Proceso unificación salarial

A partir de 1 de enero del 2011, el salario básico unificado de los empleados del sector privado sujetos al Código de Trabajo, es de acuerdo a la siguiente escala:

Cuadro Nro. 2.1.3.

TRABAJADOR	S.B.U. Dic.2010	Incremento 2011	S.B.U. 2011
En general	240,00	24,00	264,00
Pequeñas Industrias	240,00	24,00	264,00
Agrícolas	240,00	24,00	264,00
Maquila	240,00	24,00	264,00
Microempresas	240,00	24,00	264,00
Operarios artesanía	240,00	24,00	264,00
Servicio domestico	240,00	24,00	264,00

Elaboración: La Autora

2.1.3. Salario Básico Unificado Anual y otros derechos de los trabajadores.

Durante el 2011 el trabajador recibirá en forma anual.

Cuadro Nro. 2.1.4.

TRABAJADOR	Salario unificado para calcular 13º	Salario Anula 2011	13º Sueldo 1/12	14º Sueldo 2/12	Ingreso Total 2011 5:2+3+4
En general	3144,00	3168,00	262,00	264,00	3694,00
Pequeña Industria	3144,00	3168,00	262,00	264,00	3694,00
Agrícolas	3144,00	3168,00	262,00	264,00	3694,00
Máquila	3144,00	3168,00	262,00	264,00	3694,00
Microempresas	3144,00	3168,00	262,00	264,00	3694,00
Operarios artesanías	3144,00	3168,00	NO	NO	3168,00
Servicio doméstico	3144,00	3168,00	262,00	264,00	3694,00

Elaboración: La Autora

El salario unificado anual para calcular el décimo tercer sueldo, está tomado del 1 de diciembre del año anterior al 30 de noviembre del año posterior en que se paga. Para los trabajadores en general, pequeña industria, agrícolas, maquila, microempresas y servicio doméstico, así:
 $240 + (264 \times 11) = 3.144/12 = 264$.

Los operarios y aprendices de artesanías están excluidos del pago del 13º y 14º sueldo de acuerdo al artículo 115 del Código del Trabajo.

2.2. DERECHOS DE LOS TRABAJADORES

2.2.1. DÉCIMA TERCERA REMUNERACIÓN O BONO NAVIDEÑO

La 13º remuneración o bono navideño es un ingreso adicional que tiene derecho los empleados y trabajadores, de los sectores público y privado, su monto es equivalente a la doceava parte de las remuneraciones percibidas por el trabajador durante el año calendario respectivo.

La decimotercera remuneración se la calcula del período comprendido entre el 1 de diciembre anterior al 30 de noviembre del año posterior o año en se paga, y debe ser satisfecho con un tope máximo hasta el 24 de diciembre de cada año hasta las doce de la noche.

2.2.2. DÉCIMO CUARTA REMUNERACIÓN O BONO ESCOLAR.

Los trabajadores en la actualidad tienen derecho, una bonificación adicional anual equivalente a una remuneración básica mínima unificada para los trabajadores en general, que será pagada hasta el 15 de marzo en las regiones Costa e Insular; y, hasta el 15 de agosto en las regiones de la Sierra y Amazonía. Para el pago de esta bonificación se observará el régimen escolar adoptado en cada una de las circunscripciones territoriales.

2.2.3. FONDOS DE RESERVA

Todo empleador de carácter privado y público tiene la obligación legal de depositar al IESS o pagar directamente al afiliado los fondos de reserva.

2.2.3.1. Pago Mensual del Fondo de Reserva.

El empleador pagará de manera mensual y directa a sus trabajadores o servidores, según sea el caso, el valor equivalente del 8,33% de la remuneración de aportación, por conceptos de fondos de reserva.

2.2.3.2. Solitud de pago a través del IESS.

El afiliado debe solicitar por escrito al IESS, para que dicho pago del fondo de reserva, se realice a través del IESS.

2.2.3.3. Cumplimiento de pago del fondo de reserva.

La autoridad competente verificará que el empleador cumpla con la obligación de pagar o depositar el fondo de reserva.

2.2.3.4. Devolución anticipada del fondo de reserva.

Durante el período de dos años contados del 29 de julio del 2009, los afiliados que acrediten dos aportaciones anuales o 24 mensuales por concepto de fondos de reserva podrán solicitar la entrega en su totalidad o parte de sus fondos de reserva o en cuyo caso el IESS devolverá el 100%.

2.2.4. VACACIONES.

Todo trabajador o empleado tiene derecho a gozar anualmente de un periodo interrumpido de 15 días de descanso, incluidos los días no laborables.

Las vacaciones son un derecho irrenunciable que debe ser gozado y no compensado con dinero. Los trabajadores que hubieren prestado sus servicios a un mismo patrono por más de 5 años, a partir del sexto tendrán derecho a un día adicional por cada uno de los años ascendentes, con límite máximo de 15 días adicionales, en total no pasan de los 30 días, salvo convenio de las partes. Los días adicionales es facultativo para el empleador otorgarlas o pagarlas.

Para calcular las vacaciones hay 2 métodos:

- 👉 Método Normal: total percibidos en el año dividido para 24 de 1 año 5 de trabajo.

🌿 Método Adicional: total percibido anual por alícuota y este resultado dividido para 100.

A manera de excepción los trabajadores menores de 16 años tienen derecho a 20 días de vacación y los mayores de 16 años y menores de 18 años, tendrán derecho de 18 días de vacación.

2.2.5. UTILIDADES PARA LOS TRABAJADORES

La participación de los trabajadores en utilidades de la empresa, es del 15% sobre el total de las utilidades líquidas, antes de pago de impuestos, creación de reservas y se distribuye así:

🌿 El diez por ciento (10%) se divide para los trabajadores en general sin considerar las remuneraciones recibidas, por cada uno de ellos durante el año correspondiente al reparto.

🌿 El cinco por ciento (5%) será entregado a los trabajadores de la empresa, en proporción a sus cargas familiares, el cónyuge, los hijos menores de 18 años y los hijos minusválidos de cualquier edad. El reparto se hará por intermedio de la asociación mayoritaria de los trabajadores, de no existir la entrega será directa.

2.3. FORMA DE CÁLCULO DE LA HORA NOMINAL DIURNA

Se la obtiene al dividir el salario básico unificado para 30 días que tiene el mes comercial, cuyo resultado es el valor diario ganado, este resultado se divide para 8 horas diarias de trabajo según la ley quedando así establecido el valor de la hora nominal diurna.

O en forma directa (sueldo unificado/= 30*8)

Sueldo unificado trabajador en general \$ 264,00

$$\begin{array}{ccc} \text{Sueldo Mensual /264,00} & \longrightarrow & \text{Sueldo Mensual /30/8} \\ 264,00/240 = \$ 1.10 \text{ VHND} & & 264,00/30 = \$ 8,8/8 = \$ 1.10 \end{array}$$

2.4. REMUNERACIÓN POR HORAS SUPLEMENTARIAS Y EXTRAORDINARIAS.

Las horas suplementarias se establecen por convenio escrito o verbal entre las partes con autorización del Inspector del Trabajo, no podrán exceder de 4 en un día, ni doce en una semana.

La jornada máxima de trabajo será de 8 horas diarias y no excedan de 40 horas semanales.

2.5. HORAS SUPLEMENTARIAS CON EL 50% DE RECARGO.

Son aquellas que se ejecutan durante el días hasta las doce de la noche (24h00), el empleador pagará la remuneración correspondiente a cada una de las horas suplementarias con más un 50% de recargo, en base a la hora nominal diurna.

SBUV \$ 264,00

Valor de la hora nominal diurna: $1,10 * 50\% = 1,65$

Valor de la hora suplementaria: $1,10 + 0,55 = 1,65$

2.6. HORAS SUPLEMENTARIAS CON 100% DE RECARGO.

Las horas suplementarias estan comprendidas entre las doce de la noche (24h00) y las seis de la mañana, el trabajador tendrá derecho a un cien por cien (100%) de recargo de la base a la hora nominal diurna.

Valor de la hora nominal diurna: $1,10 \times 100\% = 2,20$

Valor de la hora suplementaria: $1,10 + 1,10 = 2,20$

2.7. La empresa Lojacar debe realizar la siguiente distribución de los sueldos:

Los sueldos de la Presidenta de la compañía, el Gerente General, la Gerente Administrativa, los Gerentes de Venta y el Contador General tienen un sueldo estable. En cambio el personal administrativo y financiero el total de ingresos que ellos perciben es el sueldo básico más las horas extras que son el 50% del costo de la hora normal de trabajo (se la obtiene dependiendo del sueldo básico que perciba cada el empleado) más las horas extraordinarias que es el 100% del costo de la hora normal de trabajo y más un bono por tiempo de servicio.

Los Asesores de venta del concesionario Mazda y Ford, el total de ingresos que reciben es el sueldo básico más la comisión por venta, siendo las mismas las siguientes:

- 0,20% Cuando es a crédito directo con la empresa.
- 0,25% Cuando es Financiado con el Banco o venta al contado.

La Jefe de Ventas y los Asesores de Ventas del concesionario Nissan – Renault, el total de ingresos que perciben es el sueldo básico más la comisión por venta dependiendo del número de vehículos vendidos en el mes y si la venta es Financiada con el Banco o es al Contado es una

cantidad, y si es con crédito directo cambia la comisión es más baja, así tenemos la siguiente:

**Cuadro Nro. 2.7.1.
Comisiones Nissan - Renault**

Nº de vehiculos	Crédito al Banco o al Contado	Crédito Directo con la Empresa
dos a seis	\$ 80	\$ 50
siete a nueve	\$ 90	\$ 55
diez en adelante	\$ 100	\$ 60

Elaboración: La Autora

Las comisiones para el personal de Taller se las otorgan por el monto de facturación que tienen en el mes y se lo cancela en el mes siguiente así tenemos:

- El total de ingresos de los mecánicos es el total de ingresos es el sueldo básico y las comisiones, basando en la siguiente tabla:

Cuadro Nro. 2.7.2

Cantidad en dólares	Porcentaje %
0 – 500	4%
501 – 1000	5%
1001 – 1500	6%
1501 – 2000	7%
2001 en adelante	8%

Elaboración: La Autora

Por ejemplo si un mecánico tiene un monto de facturación por el trabajo que realizó en el mes de \$ 1 000 su comisión que recibirá es del 5% que equivale a \$50, esta cantidad se le sumara al sueldo básico que recibe.

- Los Asesores de repuestos tienen la siguiente tabla de comisiones:

Cuadro Nro. 2.7.3

Cantidad en dólares	Porcentaje %
0 – 16000	0,35%
16001 – 18000	0,45%
18001 – 20000	0,55%
20001 – 22000	0,65%

Elaboración: La Autora

El Asesor de Repuestos vende en el mes una cantidad de \$ 18 000 recibe un comisión de 0,45% que equivale a \$ 81,00 que se le sumaran a su sueldo básico.

- El Asesor de servicios de Mazda Express su comisión es el promedio de las comisiones de los subalternos más el 0,6% en repuestos y 1% en lubricantes.
- Las comisiones que reciben el Jefe de Talleres, el Jefe de Mecánicos (taller multi - marcas) y el Asesor de Servicios del Taller multi – marcas son por mano de obra, repuestos y lubricantes como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro Nro. 2.7.4

Taller Multi – marcas.

	Jefe de Taller	Jefe de mecánicos (taller multi - marcas)	Asesor de Servicios del Taller multi – marcas.
Mano de obra	Promedio de los porcentajes de los subalternos dividido para dos y luego este resultado dividido para tres.		
Repuestos	0,5%	0,4%	0,5%
Lubricantes	0,4%	0,4%	0,4%

Elaboración: La Autora

- El personal que trabaja en el Taller de Colisiones tiene la siguiente tabla de comisiones:

Cuadro Nro. 2.7.5
Taller de Colisiones

Nombre del puesto	Porcentaje % de Comisión
Pintor	5%
Enderezador	10%
Jefe de Colisiones	
Mano de obra	1,3%
Repuestos	0,4%

Elaboración: La Autora

El enderezador en el mes factura un monto de 9 000 dólares por esta cantidad el recibirá una comisión del 10% que corresponde a 900 dólares que se sumaran al sueldo básico que es de 264 dólares dándole como total de ingresos de 1. 164 dólares que la empresa debe cancelarle.

A continuación se presenta un ejemplo de rol de pagos para algunos de los puestos de la empresa:

El Ing. Fausto Tenesaca ocupa el cargo de Asesor de Vehículos, por lo tanto el total de sus ingresos es el sueldo básico más la comisión que recibe por la ventas ejecutadas en el mes.

Ing. Genesis Andino tiene el puesto de Cajera, el total de ingreso que percibe mensualmente consta del sueldo básico, horas extras y otros ingresos.

Lic. Paola Rodríguez posee el puesto de Secretaria General, su sueldo total que recibe cada mes está conformado por el sueldo básico, horas extras y otros ingresos (bono).

Sr. Jorge Illescas ocupa el cargo de Mecánico (Técnico C), el total de ingresos que obtiene por su trabajo está conformado por el sueldo básico más la comisión.

Sr. Alnivar Paredes tiene el puesto de Enderezador, su sueldo total se conforma del sueldo básico más la comisión.

ROL DE PAGOS

No.	NOMBRE	NOMBRE DEL PUESTOS	SUELDO BÁSICO	DÍAS LABORABLES	Nº DE HORAS EXTRAS	INGRESOS POR HORAS EXTRAS	OTROS INGRESOS	COMISIONES	TOTAL INGRESOS
1	TENESACA FAUSTO	Asesor de Vehículos	264	30	0	0	0	435	699
2	ANDINO GENESIS	Cajera Yanzatza	264	30	20	33	3	0	300
3	RODRIGUEZ PAOLA	Secretaria General	264	30	20	33	3	0	300
4	ILLESCAS JORGE	Mecánico - Técnico C	264	30	0	0	0	90	354
5	PAREDES ALNIVAR	Enderezador	264	30	0	0	0	310	574

Elaboración: La Autora

El Asesor de vehículo su comisión consta de la venta de carros de un monto de \$150 000 el porcentaje que recibe es del 0,25% por la razón que es venta directa recibiendo \$300; además vende un valor de \$54 000 financiado con la empresa el porcentaje es del 0,20% obteniendo \$135 dándole la final un total 435 de comisión a esta cantidad se le adiciona el sueldo básico.

La Secretaria General y la Cajera, reciben \$33 por las 20 horas extras que trabajan valiendo cada hora \$1,65, además reciben un bono de tres dólares por puntualidad; para el total de ingresos se suman el sueldo básico más el ingreso por horas y otros ingresos (bono).

El Mecánico Técnico C, por la facturación de \$ 1 500 en el mes recibe un porcentaje de 6% que es de \$90, para sueldo total se suman el sueldo básico más la comisión.

El Enderezador por el trabajo que ejecuta recibe un porcentaje del 10% de una cantidad de \$3 100 siendo de \$310, para el total de ingresos que recibe en el mes se adicionan el sueldo básico más la comisión.

g.3. VALORACIÓN DE LOS PUESTOS PARA LA EMPRESA “LOJACAR”

Para conocer el valor de los puestos de la empresa LOJACAR, se lo hizo en función de la Legislación Laboral Ecuatoriana y de los sueldos básicos que percibe cada empleados y no del total que perciben por motivos que estos varían de mes a mes por factores como ventas, bonos y horas extras. También es importante dar a conocer que el análisis y descripción de los puestos se lo ha efectuado de manera adecuada para cada puesto de la empresa y para ello se tomó todos los requisitos que se necesita como: educación, experiencia, iniciativa, esfuerzo físico y mental, responsabilidad por equipo y maquinaria, responsabilidad por materiales, productos o dinero, responsabilidad por el trabajo de otros, condiciones de trabajo, riesgo y estrés.

3.1. METODOLOGÍA UTILIZADA

La metodología que se va a utilizar es la valoración por puntos, la cual se inicia con la conformación de un comité evaluador que se encarga del análisis, el mismo está conformado por:

Un representante de la parte empleadora.

Un representante de la parte trabajadora.

Un representante de la oficina de personal.

En la valuación de puestos en la Empresa Lojacar de la ciudad de Loja, el comité estará integrado por:

Ing. María Isabel Cuenca. (Gerente Administrativa - Empleadora)

Sr. Manuel Chimbo (Mecánico - Trabajadora)

Sr. Miguel Valarezo. (Jefe de personal - Personal)

Una vez que se ha conformado el comité, se nombra entre los integrantes al presidente y secretario, que actuarán en sus cargos de conformidad a un reglamento establecido.

3.1.1. ANÁLISIS DE PUESTOS.

Este es un proceso técnico de recopilación, clasificación y análisis de toda la información concerniente a los puestos de trabajo que se detallarán así:

- Identificación del puesto.
- El rol del puesto.
- Las funciones del puesto.
- El interfaz.
- Los requerimientos del puesto.
- El esfuerzo.
- Las responsabilidades.
- Las condiciones de trabajo; y,
- El estrés.

El objetivo es elaborar las descripciones y especificaciones de los puestos, documento que servirá de base para la presente evaluación.

a) Recopilación de la información

Esta técnica se basa especialmente en el análisis de la información de los puestos, consecuentemente esta etapa es de vital importancia, pues de la calidad y cantidad de información recogida dependerá el resultado de la investigación.

La encuesta es el principal medio para recopilar la información para el análisis de puestos se la aplicará en el presente trabajo investigativo, para

este efecto se utilizó cuestionarios y entrevistas, complementando con visitas oculares y análisis de documentos.

La información recopilada se la puede resumir en los siguientes tipos.

- Información estructural.
- Funciones generales y específicas.
- Autoridad recibida y delegada.
- Coordinación con los demás puestos de trabajo.
- Requerimientos mínimos que exige el puesto.
- Esfuerzo físico y mental.
- Responsabilidad.
- Condiciones de trabajo.
- Estrés.

b) Análisis de la información

Con la información recopilada se procede a clasificarla y analizarla, con la finalidad de estandarizar la información para todos los puestos de la misma naturaleza, y elaborar la descripción y especificación de cada puesto dentro de la Empresa Lojacar de la ciudad Loja.

c) Elaboración de la descripción y especificación de puestos.

Este es un documento que contiene la información del puesto, indicando en la identificación, un resumen de las principales actividades inherentes al cargo, un listado de los deberes y obligaciones que la cargo corresponden, de igual manera contienen la información relacionada con los requisitos que debe tener el puesto.

3.1.2. DETERMINACIÓN DE LOS PUESTOS DE LA EMPRESA LOJACAR.

Para realizar la valoración se los puestos se tomaron en cuenta todos los puestos de la empresa LOJACAR, para que este estudio sea lo más exacto posible y poder calificar correctamente a los empleados por el trabajo y las actividades que realizan cada uno de ellos.

PUESTOS	SUELDO BÁSICO ACTUAL
1. Presidenta	1500
2. Gerente General	2000
3. Gerente Administrativa	1500
4. Gerente de Ventas (M)	1500
5. Gerente de Ventas (N-R)	1500
6. Contador General	1200
7. Asistente de contabilidad (1)	390
8. Asistente de contabilidad (2)	350
9. Asistente de contabilidad (3)	314
10. Asistente de contabilidad (4)	318
11. Jefe de cajas	284
12. Jefe de marketing	264
13. Diseñador de publicidad	264
14. Chofer	264
15. Cajera (M)	264
16. Cajera (M-E)	264
17. Cajera (N-R)	264
18. Cajera (T)	264
19. Cajera (F)	264
20. Cajera (Yantz.)	264
21. Secretaria general	264
22. Secretaria – Recepcionista	264
23. Jefe de ventas (N -R)	500
24. Asesor de vehículo (M)	264
25. Asesor de vehículos (M)	264
26. Asesor de vehículos (M)	264
27. Asesor de vehículos (M)	264
28. Asesor de vehículos (M)	264

29. Asesor de vehículos (N-R)	264
30. Asesor de vehículos (N-R)	264
31. Asesor de vehículos (N-R)	264
32. Asesor de vehículos (N-R)	264
33. Asesor de vehículos (Y)	264
34. Asesor de vehículos (F)	264
35. Asesor de Repuestos (M)	264
36. Asesor de Repuestos (N -R)	264
37. Asesor de Repuestos (T)	264
38. Asesor de Repuestos (T)	264
39. Asesor de Repuestos (T-C)	264
40. Jefe de Talleres	350
41. Jefe Taller Colisiones	264
42. Asesor de servicios (M-E)	264
43. Asesor de servicios (T)	264
44. Mecánico - Técnico A (1)	294
45. Mecánico - Técnico B (1)	281
46. Mecánico - Técnico B (2)	281
47. Mecánico - Técnico C (1)	264
48. Mecánico - Técnico C (2)	264
49. Mecánico - Técnico C (3)	264
50. Mecánico - Técnico C (4)	264
51. Mecánico - Técnico C (5)	264
52. Mecánico - Técnico C (6)	264
53. Mecánico - Técnico C (7)	264
54. Mecánico - Técnico D (1)	465
55. Enderezador (1)	264
56. Enderezador (2)	264
57. Pintor (1)	264
58. Pintor (2)	264
59. Pintor (3)	264
60. Pintor (4)	264
61. Pintor (5)	264
62. Ayudante de mecánica	264
63. Mensajero (1)	264
64. Mensajero (2)	264
65. Mensajero (3)	264
66. Mensajero (4)	264
67. Guardia (1)	264

68. Guardia (2)	264
69. Guardia (3)	264
70. Jefe de personal	264
71. Conserje	264
72. Jefe de mecánicos (taller multi - marcas)	587

Elaboración: La Autora

3.1.3. DETERMINACIÓN DE FACTORES PARA LA VALORACIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA LOJACAR.

Requisitos que deben llenar los factores.

Objetividad.- Los factores que se usan deben referirse a los requisitos mínimos que el puesto exige para poder ocuparlo, prescindiendo de la persona que se halle en él.

Discriminación.- Esta característica supone lo que el factor define, debe darse en todos los puntos un distinto grado, para poder diferenciar su valor, en relación con dicho factor.

Totalidad.- Esto implica que los factores que se usan en la valuación sean tales, que puedan aplicarse en todos los puestos comprendidos dentro de su ámbito.

Necesidad.- Implica que el número de factores que deben usarse no debe ser, ni más del necesario, ni menos indispensable.

Diferenciación.- los factores no deben superponerse, ni total ni parcialmente, porque de hecho aumentaría la puntuación de aquellos puestos que estuvieran en alto grado porque recibirían doble o triple número de puntos por el mismo concepto.

Procedimiento para escoger factores.

1. Parte de la descripción y especificación de los puestos de la Empresa Lojacar, este documento nos muestra la información referente a los puestos.
2. Se toma en consideración los factores usados en negociaciones similares.
3. Se elabora un listado de los posibles factores que podrían ser utilizados en el presente estudio.
4. Se determina los factores genéricos, y para el presenta trabajo investigativo son:

- Habilidad.
- Esfuerzo mental y físico.
- Responsabilidad.
- Condiciones de trabajo; y,
- Estrés.

5. Cada uno de estos factores genéricos tiene factores específicos y estos son:

Habilidad:

- Educación
- Experiencia
- Iniciativa

Esfuerzo:

- Esfuerzo mental y/o visual.
- Esfuerzo físico.

Responsabilidad

- Por equipo y maquinaria.
- Por materiales productos y/o dinero.

- Por el trabajo de otros.

Condiciones de trabajo

- Condiciones de trabajo
- Riesgo

Estrés

- En su trabajo existen un mínimo riesgo de estrés laboral.
- En su trabajo eventualmente está en al realizar su trabajo existe un riesgo de estrés laborales.
- En su trabajo se expone tener gran estrés laboral.

3.1.4. ESTABLECIMIENTO DE GRADOS DENTRO DE LOS FACTORES.

Cada uno de los factores que son objetivo de valuación deben ser divididos en grados, entendiéndose como tal, el nivel de intensidad que presenta cada factor, el mismo que influye en la importancia relativa de cada puesto, estos grados son criterios técnicos que sirven para diferenciar los distintos niveles en que un mismo factor puede presentarse en los diferentes puestos.

3.1.5. DEFINICIÓN DE FACTORES Y SUS DIFERENTES GRADOS.

Al establecer los grados de un factor se debe considerar las siguientes características:

- Los grados deben ser discriminatorios, es decir no deben superponerse o comprender un mismo elemento de juicio.
- Deben ser claramente definidos, de modo que no dé lugar a ningún error en la compensación del mismo.

- Deben ser universales, o sea comprender todos los elementos necesarios que permiten la clasificación de los puestos en forma certera.

HABILIDAD.

a) Educación.- Este es un factor específico que identifica los conocimientos generales y especializados necesarios para desempeñar con eficiencia las actividades de un puesto.

Grado 1.- Haber terminado la instrucción primaria.

Grado 2.- Título de Bachiller

Grado 3.- Título de tecnólogo.

Grado 4.- Haber culminado la universidad pero solo es egresado.

Grado 5.- Título Académico.

Grado 6.- Título de Post-Grado.

b) Experiencia.- Conocimientos que se adquiere gracias al ejercicio de su trayectoria laboral.

Grado 1.-. De 0 a 6 meses

Grado 2.- De 6 meses a 1 año.

Grado 3.- De 1 a 3 años.

Grado 4.- De 3 a 5 años.

Grado 5.- Más de 5 años.

c) Iniciativa.- Capacidad que tiene un individuo para aportar con ideas y dar soluciones a problemas que suceden en su puesto de trabajo.

Grado 1.- Habilidad para ejecutar e interpretar ordenes rutinarias.

Grado 2.- Requiere capacidad intelectual, mental y creativo/a para realizar sus labores.

Grado 3.- Gran iniciativa y criterio para involucrarse con la sociedad y resolver problemas complejos.

Grado 4.- Inteligencia, control, observación continua, destrezas en tomar decisiones y resolver problemas difíciles.

Grado 5.- Criterio para planificar, organizar, controlar y dirigir al personal bajo su responsabilidad.

Grado 6.- Iniciativa para planificar, organizar, ejecutar, evaluar y tomar decisiones de trascendencia.

ESFUERZO

d) Esfuerzo Físico.- Intensidad y continuidad del esfuerzo físico en la realización de sus labores.

Grado 1.- Las actividades que realiza requieren un mínimo de esfuerzo físico.

Grado 2.- Las actividades que realiza requieren un moderado esfuerzo físico.

Grado 3.- Las actividades que realiza requieren un esfuerzo físico en el manejo de maquinaria de 30 a 60 libras.

Grado 4.- Las actividades que realiza requieren un esfuerzo físico en el manejo de maquinaria de 60 a 80 libras.

Grado 5.- Las actividades que realiza requieren un esfuerzo físico en el manejo de maquinaria de más de 80 libras.

e) Esfuerzo mental y/o visual.- Intensidad y continuidad de concentración mental y /o visual que se requiere para la realización de la tarea.

Grado 1.- Las tareas que realizan requieren de poca concentración.

Grado 2.- Las tareas que realizan requieren de atención mental y visual normal.

Grado 3.- Las tareas que realizan requieren de una modera concentración.

Grado 4.- Las tareas que realizan requieren de gran concentración.

Grado 5.- Las tareas que realizan requieren de atención intensa y constante en toda la jornada de trabajo.

RESPONSABILIDAD

f) Responsabilidad por equipo y maquinaria.- Constituye el cuidado normal de daños que pueden causar a la maquina o equipo.

Grado 1.- La probabilidad es mínima de que el equipo se dañe.

Grado 2.- El equipo se puede dañar ocasionalmente.

Grado 3.- Fácilmente puede dañarse la maquinaria por ser delicada.

Grado 4.- Puede causar daños en el equipo por descuido en la ejecución de su trabajo.

g) Responsabilidad por materiales, productos y/o dinero.- Posibles desperdicios o perdida de materiales o de los productos terminados debido a errores en los trabajadores aún con el cuidado normal, y la responsabilidad por el dinero que maneja.

Grado 1.- Es responsable por materiales o dinero de 100 hasta 300 dólares.

Grado 2.- Es responsable por manejo de material o dinero de 300 hasta 500 dólares.

Grado 3.- Es responsable por el manejo de material o dinero de hasta 500 a 1.000 dólares.

Grado 4.- Es responsable por el manejo de material o dinero de más 2.000 dólares.

h) Responsabilidad por el trabajo de otros.- Consiste en determinar el grado de responsabilidad que posee una persona en un puesto por el control y supervisión a los subordinados.

Grado 1.- Es responsable por el trabajo individual.

Grado 2.- Es responsable por el trabajo en equipo de hasta 3 personas.

Grado 3.- Es responsable por el trabajo de 4 a 6 personas.

Grado 4.- Es responsable por el trabajo de 6 a 10 personas.

Grado 5.- Es responsable por el trabajo de más de 10 personas

CONDICIONES DE TRABAJO.

i) Condiciones de trabajo.- Las labores están rodeados de ciertas circunstancias y condiciones de medio ambiente que hacen desagradable el trabajo o deterioran el estado físico del trabajador.

Grado 1.- El trabajo se desempeña en condiciones normales como el interior limpio, ordenado y ventilación buena.

Grado 2.- Horarios incomodos y fuera de las horas hábiles (variables).

Grado 3.- El trabajo se lo realiza en lugares ruidosos que desconcentran su desempeño.

Grado 4.- El trabajo se lo realiza a la intemperie caminando toda la jornada.

Grado 5.- el trabajo se lo realiza en un ambiente sucio, con tóxicos que pueden perjudicar el organismo.

j) Riesgo.- Tareas que tiene intrínseco riesgo con diferente grado de peligro, es decir amenazas directas e indirectas que actúan contra la salud y la vida del trabajador.

Grado 1.- Es muy eventual que ocurran accidentes en el puesto de trabajo.

Grado 2.- El trabajo implica riesgos ocasionales de lesiones leves lo cual puede producir incapacidad temporal.

Grado 3.- El trabajo implica riesgos ocasionales de lesiones leves lo cual puede producir incapacidad de hasta un mes.

Grado 4.- Expuesto a accidentes que pueden dejar discapacidad estable.

ESTRÉS

k) Estrés laboral.- Es el cansancio o agotamiento de la mente y el cuerpo.

Grado 1.- En su trabajo existe un mínimo riesgo de estrés laboral.

Grado 2.- En su trabajo eventualmente está en riesgo de estrés laboral.

Grado 3. En su trabajo se expone a tener gran estrés laboral.

3.1.6. PONDERACIÓN DE FACTORES.

Uno de los pasos más importantes ya que se tomó los factores seleccionados y se procedió a determinar la importancia que representan para la empresa cada uno de ellos. La importancia se plasmó por medio de un valor expresado en porcentaje, para cada factor, llamado peso porcentual, de manera que la sumatoria de las ponderaciones de los factores fuera igual al 100%. Los pesos porcentuales asignados a cada factor se lo hizo en relación a las funciones y actividades que realiza cada empleado en la empresa; como se lo muestran a continuación:

PONDERACIÓN DE FACTORES

Habilidad		40,00%	
a) Educación	20,00%		
b) Experiencia	10,00%		
c) Iniciativa	10,00%		
Esfuerzo		30,00%	
d) Esfuerzo físico	15,00%		
e) Esfuerzo mental y/o visual	15,00%		
Responsabilidad		15,00%	
f) Equipo y maquinaria	5,00%		
g) Materiales, productos y/o dinero	5,00%		
h) Trabajo de otros	5,00%		
Condiciones de trabajo		10,00%	
i) Condiciones de trabajo	5,00%		
j) Riesgo	5,00%		
Estrés		5,00%	
k) Estrés laboral	5,00%		
TOTAL		100,00%	100,00%

3.1.7. ESTABLECIMIENTO DE PUNTOS PARA CADA GRADO

Luego de haber establecido el grado en porcentajes a cada uno de los factores, corresponde asignar puntos a cada grado, entonces procedemos a asignar puntos a cada uno de los grados en el estudio, pero antes de hacerlo analizaremos las tres formas de distribución de puntos sugeridos matemáticos, a decir de ellos:

3.1.7.1. Distribución de puntos en progresión aritmética.

Esta se obtiene sumando el número, sucesivamente, una misma cantidad, que se denomina "RAZÓN", que por lo general es el peso. En la distribución de puntos por este método, los pesos sirven como puntos para el primer grado, el segundo se obtiene multiplicando por dos estos pesos, el tercero multiplicando por tres, el cuarto multiplicando por cuatro y así sucesivamente.

3.1.7.2. Distribución de puntos en progresión geométrica.

Para establecer el número de puntos que corresponderán a cada grado de un factor, debe aplicarse la fórmula del último término de una progresión geométrica, como se sabe este último término se obtiene multiplicando el primero, por la razón elevada a una potencia igual al número de términos que haya antes del que se busca, menos uno.

$$r = (n - 1)$$

$$L = a \cdot n$$

En donde:

L= Último término

r= La razón

a= Primer término

n= Número de términos

Es tomar como primer término en cada factor el mismo peso; la razón usada es casi siempre dos, de hecho, podría ser un número menor inferior a dos, pero obviamente nunca inferior a uno, no se usan razones superiores a dos.

Aplicando la fórmula anterior, en la práctica los grados se obtienen así:

1er. Grado.- Se multiplica el peso por dos.

2do. Grado.- Se multiplica el grado por cuatro.

3er. Grado.- Se multiplica el grado por ocho.

4to. Grado.- Se multiplica el grado por diez y seis; y así sucesivamente.

3.1.7.4. Distribución de puntos en forma irregular.

Este sistema determina primero el número total de puntos que se usaron en el plan, que es el mismo que corresponde al total de los que se dan a los factores en su grado máximo, para obtener estos puntos el medio más fácil y apropiado consiste en fijar un coeficiente de amplitud, el que se escogerá de conformidad con la extensión y complejidad de la organización y la amplitud de criterio que se quiera dar a los evaluadores, este coeficiente será 4,5, o 6, según se quiera cuadruplicar, quintuplicar, sextuplicar, el número de puntos del primer grado. Se multiplica entonces los pesos por este coeficiente, con lo que se obtiene el número de puntos que corresponde a cada factor.

Luego de haber analizado cada una de las formas de obtener esta información, me inclino por utilizar el método de **PROGRESIÓN ARITMÉTICA**, para establecer los puntos a cada grado de los factores que se utilizan en la evaluación de los puestos de la Empresa Lojacar de la ciudad de Loja, en donde se obtuvo el siguiente cuadro de resumen:

3.1.7.4. RESUMEN DE LA PONDERACIÓN

REFERENCIA	FACTORES	PONDERACIÓN		GRADOS					
		F.G.	F.E.	1	2	3	4	5	6
	<u>HABILIDAD</u>	40%							
A	Educación		20	20	40	60	80	100	120
B	Experiencia		10	10	20	30	40	50	60
C	Iniciativa		10	10	20	30	40	50	60
	<u>ESFUERZO</u>	30%							
D	Físico		15	15	30	45	60	75	90
E	Mental y/o visual		15	15	30	45	60	75	90
	<u>RESPONSABILIDAD</u>	15%							
F	Equipo y maquinaria		5	5	10	15	20	25	30
G	Materiales, productos o dinero		5	5	10	15	20	25	30
H	Trabajo de otros		5	5	10	15	20	25	30
	<u>CONDICIONES DE TRABAJO</u>	10%							
I	Condiciones de trabajo		5	5	10	15	20	25	30
J	Riesgo		5	5	10	15	20	25	30
	<u>ESTRÉS</u>	5%							
K	Estrés laboral		5	5	10	15	20	25	30
	TOTAL	100%	100	100	200	300	400	500	600

Elaboración: La Autora

HABILIDAD

A. Educación

Este factor aprecia los conocimientos generales y especializados necesarios para desempeñar las funciones o tareas.

GRADOS	DETALLE	PUNTOS
1	Haber terminado la instrucción primaria.	20
2	Título de Bachiller.	40
3	Título de tecnólogo	60
4	Haber culminado la universidad pero solo es egresado.	80
5	Título Académico.	100
6	Título de Post-Grado	120

B. EXPERIENCIA

Conocimientos que se adquieren gracias a la práctica de observación y ejecución de actividades similares.

GRADOS	DETALLE	PUNTOS
1	De 0 a 6 meses.	10
2	De 6 meses a 1 año.	20
3	De 1 a 3 años.	30
4	De 3 a 5 años.	40
5	Más de 5 años	50

C. Iniciativa

Capacidad que tiene una persona para aportar con ideas y dar soluciones a los distintos problemas en su puesto de trabajo.

GRADOS	DETALLE	PUNTOS
1	Habilidad para ejecutar e interpretar órdenes rutinarias.	10
2	Requiere capacidad intelectual, mental y creativo/a para realizar sus labores.	20
3	Gran iniciativa y criterio para involucrarse con la sociedad y resolver problemas complejos.	30
4	Inteligencia, control, observación continua, destrezas en tomar decisiones y resolver problemas difíciles.	40
5	Criterio para planificar, organizar, controlar y dirigir al personal bajo su responsabilidad.	50
6	Iniciativa para planificar, organizar, ejecutar, evaluar y tomar decisiones de trascendencia.	60

ESFUERZO

D. Esfuerzo Físico

Intensidad y continuidad del esfuerzo físico requerido para realizar sus labores.

GRADOS	DETALLE	PUNTOS
1	Las actividades que realiza requieren un mínimo de esfuerzo físico.	15
2	Las actividades que realiza requieren un moderado de esfuerzo físico.	30
3	Las actividades que realiza requieren un esfuerzo físico en el manejo de maquinaria de 30 a 60 libras.	45
4	Las actividades que realiza requieren un esfuerzo físico en el manejo de maquinaria de 60 a 80 libras.	60
5	Las actividades que realiza requieren un esfuerzo físico en el manejo de maquinaria de más de 80 libras.	75

E. Esfuerzo mental y/o visual.

Intensidad y continuidad de concentración mental y /o visual que se requiere para la realización de la tarea.

GRADOS	DETALLE	PUNTOS
1	Las tareas que realizan requieren de poca concentración.	15
2	Las tareas que realizan requieren de atención mental y visual normal.	30
3	Las tareas que realizan requieren de una modera concentración.	45
4	Las tareas que realizan requieren de gran concentración.	60
5	Las tareas que realizan requieren de atención intensa y constante en toda la jornada de trabajo.	75

RESPONSABILIDAD

F. Responsabilidad por equipo y maquinaria.

Constituye el cuidado normal de daños que pueden causarse a la maquinaria o equipo.

GRADOS	DETALLE	PUNTOS
1	La probabilidad es mínima de que el equipo se dañe.	5
2	El equipo se puede dañar ocasionalmente.	10
3	Fácilmente puede dañarse la maquinaria por ser delicada.	15
4	Puede causar daños en el equipo por descuido en la ejecución de su trabajo.	20

G. Responsabilidad por materiales, productos y/o dinero.

Posibles desperdicios o pérdida de materiales o de los productos terminados debido a errores en los trabajadores aún con el cuidado normal, y la responsabilidad por el dinero que maneja.

GRADOS	DETALLE	PUNTOS
1	Es responsable por materiales o dinero de 100 hasta 300 dólares.	5
2	Es responsable por manejo de material o dinero de 300 hasta 500 dólares.	10
3	Es responsable por el manejo de material o dinero de hasta 500 a 1.000 dólares.	15
4	Es responsable por el manejo de material o dinero de más 2.000 dólares.	20

H. Responsabilidad por el trabajo de otros.

Consiste en determinar el grado de responsabilidad que posee una persona en un puesto por el control y supervisión a los subordinados.

GRADOS	DETALLE	PUNTOS
1	Es responsable por el trabajo individual.	5
2	Es responsable por el trabajo en equipo de hasta 3 personas.	10
3	Es responsable por el trabajo de 4 a 6 personas.	15
4	Es responsable por el trabajo de 6 a 10 personas.	20
5	Es responsable por el trabajo de más de 10 personas.	25

CONDICIONES DE TRABAJO.

I. Condiciones de trabajo.

Las labores están rodeadas de ciertas circunstancias y condiciones de medio ambiente que hacen desagradable el trabajo o deterioran el estado físico del trabajador.

GRADOS	DETALLE	PUNTOS
1	El trabajo se desempeña en condiciones normales como el interior limpio, ordenado y ventilación buena.	5
2	Horarios incómodos y fuera de las horas hábiles (variables).	10
3	El trabajo se lo realiza en lugares ruidosos que desconcentran su desempeño.	15
4	El trabajo se lo realiza a la intemperie caminando toda la jornada.	20
5	El trabajo se lo realiza en un ambiente sucio, con tóxicos que pueden perjudicar el organismo.	25

J. Riesgo

Tareas que tiene intrínseco riesgo con diferente grado de peligro, es decir amenazas directas e indirectas que actúan contra la salud y la vida del trabajador.

GRADOS	DETALLE	PUNTOS
1	Es muy eventual que ocurran accidentes en el puesto de trabajo.	5
2	El trabajo implica riesgos ocasionales de lesiones leves lo cual puede producir incapacidad temporal.	10
3	El trabajo implica riesgos ocasionales de lesiones leves lo cual puede producir incapacidad de hasta un mes.	15
4	Expuesto a accidentes que pueden dejar discapacidad estable.	20

ESTRÉS

K. Estrés laboral.

Es el cansancio o agotamiento de la mente y el cuerpo.

GRADOS	DETALLE	PUNTOS
1	En su trabajo existe un mínimo riesgo de estrés laboral.	5
2	En su trabajo eventualmente está en riesgo de estrés laboral.	10
3	En su trabajo se expone a tener gran estrés laboral.	15

3.1.8. DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE LOS PUESTOS DE LA EMPRESA LOJACAR DE LA CIUDAD DE LOJA

Para efectuar el Análisis, Descripción y Especificación de los puestos de la empresa Lojacar de la Ciudad de Loja se ha tomado en función de la Legislación Laboral Ecuatoriana y de la necesidad que la empresa requiere.

NOMBRE DEL PUESTO: Presidente de la Compañía	CÓDIGO: PCL-1
NIVEL JERÁRQUICO: Directivo	DEPENDIENTE DE: Junta General
NÚMERO DE SUBALTERNOS: 71 empleados	SUELDO BÁSICO: \$ 1.500
ROL DEL PUESTO: La representación de la Compañía Lojacar.	
FUNCIONES DEL PUESTO: <ul style="list-style-type: none"> ■ Presidir las Juntas Generales y Extraordinarias de las accionistas. ■ Cuidar las actividades sociales para el cumplimiento de las finalidades sociales. ■ Cumplir y hacer cumplir los estatutos y las resoluciones de la Junta General. ■ Convocar a las sesiones de acuerdo con lo establece el Reglamento Interno. 	
INTERFAZ: Gerente General, Gerente Administrativo, Gerentes de Ventas y empleados.	
REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:	
HABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> ⊗ EDUCACIÓN: Post Grado o Título profesional en Ingeniero/a en Administración de Empresas. ⊗ EXPERIENCIA: 5 años y ser accionista de la empresa. ⊗ INICIATIVA: Inicativita para planificar, organizar, ejecutar, evaluar y tomar decisiones de trascendencia. 	
ESFUERZO: <ul style="list-style-type: none"> ⊗ FÍSICO: Mínimo para realizar las funciones. ⊗ MENTAL Y/O VISUAL: Atención intensa, constante en toda la jornada de trabajo. 	
RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> ⊗ POR EQUIPO Y MAQUINARIA: Probabilidad mínima que se dañe el equipo. ⊗ POR MATERIALES, PRODUCTOS Y /O DINERO: Por manejo de material o dinero de más 2000 dólares ⊗ POR EL TRABAJO DE OTROS: Es responsable por el trabajo de todos los empleados. 	
CONDICIONES DE TRABAJO: <ul style="list-style-type: none"> ⊗ CONDICIONES: El trabajo se desempeña en condiciones normales como en el interior limpio, ordenado, ventilación buena. ⊗ RIESGOS: Es muy eventual que ocurran accidentes en el puesto de trabajo. 	
ESTRÉS LABORAL: <ul style="list-style-type: none"> ⊗ ESTRÉS: En su trabajo se expone a tener gran estrés laboral 	

Elaboración: La Autora

NOMBRE DEL PUESTO: Gerente General	CÓDIGO: GGL – 02
NIVEL JERÁRQUICO: Ejecutivo	DEPENDIENTE DE: Presidente de la Compañía
NÚMERO DE SUBALTERNOS: 70 empelados	SUELDO BÁSICO: \$ 2.500
ROL DEL PUESTO: Dirigir las acciones técnicas, operativas, financieras y administrativas de la empresa, además de emitir las políticas y lineamientos de carácter general que guíen a las áreas operativas y administrativas al logro de los objetivos y funciones establecidas garantizando óptimos resultados operativos, solidez y solvencia financiera; buscando generar una imagen positiva de la compañía que retribuirá beneficios a los socios, clientes y empleados de Lojacar.	
FUNCIONES DEL PUESTO: <ul style="list-style-type: none"> ■ Es responsable de los activos (equipos) a su cargo. ■ Administrar la empresa para cumplir objetivas y lograr las metas propuestas. ■ Ejecutar los acuerdos y disposiciones emitidos por el Presidente y los socios de la compañía. ■ Representar a la sociedad en cualquier tipo de evento que sea realizado. ■ Representar a Lojacar ante cualquier autoridad administrativa y/o judicial para demandar, reconvenir, contestar demandas y conciliar. ■ Controlar las labores de todo el personal para asegurar el efectivo funcionamiento. ■ Planificar, organizar, dirigir y supervisar las actividades administrativas y financieras de Lojacar. 	
INTERFAZ: Jefes departamentales y empleados.	
REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:	
HABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ EDUCACIÓN: Maestría /o Ingeniero en Administración de Empresas o Economista. Ⓢ EXPERIENCIA: Mínimo 3 años en Gerencia de concesionarios de vehículos. Ⓢ INICIATIVA: Inicativita para planificar, organizar, ejecutar, evaluar y tomar decisiones de trascendencia. 	
ESFUERZO: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ FÍSICO: Requieren de un mínimo esfuerzo físico. Ⓢ MENTAL Y/O VISUAL: Requieren de atención intensa, constante en toda la jornada de trabajo. 	
RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ POR EQUIPO Y MAQUINARIA: Probabilidad mínima que se dañe el equipo. Ⓢ POR MATERIALES, PRODUCTOS Y /O DINERO: Por manejo de material o dinero de más 2000 dólares Ⓢ POR EL TRABAJO DE OTROS: Es responsable por el trabajo de los jefes departamentales y empleados. 	
CONDICIONES DE TRABAJO: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ CONDICIONES: El trabajo se desempeña en condiciones normales como en el interior limpio, ordenado, ventilación buena. Ⓢ RIESGOS: Es muy eventual que ocurran accidentes en el puesto de trabajo 	
ESTRÉS LABORAL: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ ESTRÉS: Su trabajo se expone a tener gran estrés laboral 	

Elaboración: La Autora

NOMBRE DEL PUESTO: Gerente Administrativa	CÓDIGO: GAL – 03
NIVEL JERÁRQUICO: Ejecutivo	DEPENDIENTE DE: Gerente General
NÚMERO DE SUBALTERNOS: 20 empleados	SUELDO BÁSICO: \$ 1.500
ROL DEL PUESTO: Coordinar las actividades de la empresa.	
FUNCIONES DEL PUESTO: <ul style="list-style-type: none"> ■ Es responsable por los activos (equipo) a su cargo. ■ Nombrar y renombrar a los empleados. ■ Proponer fuentes de financiamiento, para la rentabilidad y la generación de ingresos de Lojacar. ■ Elaborar el plan operativo y el presupuesto de Lojacar para el siguiente año y presentarlo dentro la primera quincena de noviembre de cada año para su aprobación. ■ elaborar los informes de los planes operativos y el avance en el cumplimiento del presupuesto de la organización. ■ Promover convenios de cooperación con las organizaciones locales. 	
INTERFAZ: Jefes departamentales y empleados.	
REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:	
HABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ EDUCACIÓN: Maestría /o Ingeniero en Administración de Empresas. Ⓢ EXPERIENCIA: 3 años en funciones similares Ⓢ INICIATIVA: Criterio para planificar, organizar, controlar y dirigir al personal bajo su responsabilidad. 	
ESFUERZO: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ FÍSICO: Realiza requiere de un mínimo esfuerzo físico. Ⓢ MENTAL Y/O VISUAL: Realiza requieren de atención intensa, constante en toda la jornada de trabajo. 	
RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ POR EQUIPO Y MAQUINARIA: La probabilidad es mínima que se dañe el equipo. Ⓢ POR MATERIALES, PRODUCTOS Y /O DINERO: Por manejo de material o dinero de más 2000 dólares Ⓢ POR EL TRABAJO DE OTROS: Es responsable por el trabajo de jefes departamentales y empleados. 	
CONDICIONES DE TRABAJO: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ CONDICIONES: El trabajo se desempeña en condiciones normales como en el interior limpio, ordenado, ventilación buena. Ⓢ RIESGOS: Es muy eventual que ocurran accidentes en el puesto de trabajo 	
ESTRÉS LABORAL: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ ESTRÉS: En su trabajo se expone tener a gran estrés laboral 	

Elaboración: La Autora

NOMBRE DEL PUESTO: Gerente de Ventas	CÓDIGO: GVL – 04
NIVEL JERÁRQUICO: Ejecutivo	DEPENDIENTE DE: Gerente General
NÚMERO DE SUBALTERNOS: 8	SUELDO BÁSICO: \$ 1.500
ROL DEL PUESTO: Aplicar políticas y estructura tarifaria, para el financiamiento de los vehículos de las diferentes marcas que la compañía comercializa de acuerdo a los lineamientos establecidos.	
FUNCIONES DEL PUESTO: <ul style="list-style-type: none"> ■ Es responsable de los activos (equipos) a su cargo. ■ Atender a los clientes, para dar solución o aclarar las dudas con respecto a la adquisición de los vehículos o por algún tipo de inconformidad que se presente. ■ Diseñar, difundir mecanismos y estrategias, para incrementar el volumen de las ventas. ■ Revisar los reportes diarios de las secciones del Departamento de Ventas, tales como visitas a clientes, proformas de vehículos, cláusulas contractuales, ventas al contado y crédito, garantías crediticias, etc. ■ Realizar propuestas para mejorar el control del sistema comercial. ■ Medir y evaluar los avances de las metas establecidas en cuanto al ingreso recaudado por cada vendedor. 	
INTERFAZ: Asesores de venta, asesores de repuestos y cajeras.	
REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:	
HABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ EDUCACIÓN: Título en Ingeniero/a en Administración de Empresas o Marketing. Ⓢ EXPERIENCIA: 2 años cargos relacionados al cargo. Ⓢ INICIATIVA: Criterio para planificar, organizar, controlar y dirigir al personal bajo su responsabilidad. 	
ESFUERZO: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ FÍSICO: Se requieren de un mínimo esfuerzo físico Ⓢ MENTAL Y/O VISUAL: Se requiere de gran concentración 	
RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ POR EQUIPO Y MAQUINARIA: La probabilidad mínima que se dañe el equipo. Ⓢ POR MATERIALES, PRODUCTOS Y /O DINERO: Es responsable por manejo de material o dinero de 500 hasta 1000 dólares Ⓢ POR EL TRABAJO DE OTROS: Es responsable por el trabajo de asesores de venta, asesores de repuestos y cajeras. 	
CONDICIONES DE TRABAJO: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ CONDICIONES: El trabajo se desempeña en condiciones normales como en el interior limpio, ordenado, ventilación buena. Ⓢ RIESGOS: Es muy eventual que ocurran accidentes en el puesto de trabajo 	
ESTRÉS LABORAL: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ ESTRÉS: En su trabajo se expone a tener gran estrés laboral 	

Elaboración: La Autora

NOMBRE DEL PUESTO: Contador General	CÓDIGO: CGL – 05
NIVEL JERÁRQUICO: Operativo	DEPENDIENTE DE: Gerente General y Gerente Administrativa.
NÚMERO DE SUBALTERNOS: 11	SUELDO BÁSICO: \$ 1.200
ROL DEL PUESTO: Planear y dirigir los programas para la administración, dotación y presupuestos de recursos humanos, materiales y financieros, que requiera la empresa de manera integral y homogénea, para racionalizar su uso y máximo aprovechamiento.	
FUNCIONES DEL PUESTO: <ul style="list-style-type: none"> ■ Llevar la Contabilidad General de Lojacar, así como integrar, elaborar y difundir, entre sus áreas las normas y guías de apoyo en materia de contabilidad, de acuerdo a las disposiciones jurídicas aplicables. ■ Administra y controlar los ingresos y egresos de las operaciones generadas por Lojacar. ■ Supervisar el registro de manera eficiente y oportuna sobre las operaciones contables del organismo, vigilando el uso racional y máximo aprovechamiento de los recursos financieros con que cuenta Lojacar. ■ Revisar los proyectos anuales de ingresos y egresos. ■ Supervisar y controlar el pago de servicios personales, conforme a los candelarios establecidos. ■ Elaborar los estados financieros, haciendo los registros contables, que estén de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados. ■ Presentar las declaraciones de los impuestos. 	
INTERFAZ: Asistentes de contabilidad y cajeras	
REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:	
HABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ EDUCACIÓN: Título en Ingeniero/a en Contabilidad y Auditoría CPA. Ⓢ EXPERIENCIA: 3 años en las mismas funciones. Ⓢ INICIATIVA: Criterio para planificar, organizar, controlar y dirigir al personal bajo su responsabilidad. 	
ESFUERZO: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ FÍSICO: Se requieren de un mínimo esfuerzo físico. Ⓢ MENTAL Y/O VISUAL: Se requieren de atención intensa, constante en toda la jornada de trabajo. 	
RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ POR EQUIPO Y MAQUINARIA: La probabilidad mínima que se dañe el equipo. Ⓢ POR MATERIALES, PRODUCTOS Y /O DINERO: Por manejo de material o dinero de más 2000 dólares. Ⓢ POR EL TRABAJO DE OTROS: Es responsable por el trabajo de las asistentes de contabilidad y cajeras. 	
CONDICIONES DE TRABAJO: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ CONDICIONES: El trabajo se desempeña en condiciones normales como en el interior limpio, ordenado, ventilación buena. Ⓢ RIESGOS: Es muy eventual que ocurran accidentes en el puesto de trabajo. 	
ESTRÉS LABORAL: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ ESTRÉS: En su trabajo se expone tener gran estrés laboral. 	

Elaboración: La Autora

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Personal	CÓDIGO: JPL – 06
NIVEL JERÁRQUICO: Operativo	DEPENDIENTE DE: Gerente General y Gerente Administrativa.
NÚMERO DE SUBALTERNOS: 66	SUELDO BÁSICO: \$ 264
ROL DEL PUESTO: Responsable de llevar a cabo todas las acciones necesarias para garantizar el pago correcto y oportuno de los sueldos y prestaciones de Lojacar; se encargara también de realizar el reclutamiento, selección, inducción y contratación, así mismo deberá planear, organizar y coordinar os programas de adiestramiento, capacitación y desarrollo del personal de todas las áreas que conforman la compañía.	
FUNCIONES DEL PUESTO: <ul style="list-style-type: none"> ■ Planear, programar y coordinar los sistemas y programas de capacitación y desarrollo del personal. Así como aplicar los estímulos y recompensas que se otorga al personal de Lojacar. ■ Promover, coordinar y supervisar el desarrollo de actividades culturales, cívicas, deportivas, sociales y recreativas que realice Lojacar. ■ Coordinar y supervisar la elaboración del programa anual de capacitación y supervisar su instrumentación. ■ Establecer y supervisar con apego la normativa, los controles de asistencia para la aplicación de las incidencias del personal. ■ Supervisar que los expedientes (carpetas) del personal estén debidamente integrados. ■ 	
INTERFAZ: Con todo el personal.	
REQUERIMIENTOS MÍNIMOS: HABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ EDUCACIÓN: Título profesional en Ingeniero/a en Administración de Empresas Ⓢ EXPERIENCIA: 2 años en manejo del personal. Ⓢ INICIATIVA: Gran iniciativa y criterio para involucrarse con la sociedad y resolver problemas complejos. 	
ESFUERZO: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ FÍSICO: Se requieren de un mínimo esfuerzo físico. Ⓢ MENTAL Y/O VISUAL: Se requiere de una moderada concentración. 	
RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ POR EQUIPO Y MAQUINARIA: Probabilidad mínima que se dañe el equipo. Ⓢ POR MATERIALES, PRODUCTOS Y /O DINERO: Responsable por materiales o dinero de 100 hasta 300 dólares. Ⓢ POR EL TRABAJO DE OTROS: Es responsable por todo el personal. 	
CONDICIONES DE TRABAJO: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ CONDICIONES: El trabajo se desempeña en condiciones normales como en el interior limpio, ordenado, ventilación buena. Ⓢ RIESGOS: Es muy eventual que ocurran accidentes en el puesto de trabajo 	
ESTRÉS LABORAL: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ ESTRÉS: En su trabajo eventualmente está en riesgo de estrés laboral. 	

Elaboración: La Autora

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Marketing	CÓDIGO: JML – 07
NIVEL JERARQUICO: Ejecutivo	DEPENDIENTE DE: Gerente Administrativa
NUMERO DE SUBALTERNOS: 1	SUELDO BÁSICO: \$ 264
ROL DEL PUESTO: Realizar las actividades necesarias para que la empresa comunique oportunamente a sus clientes y ciudadanía en general sobre sus productos, promociones, aportes culturales, etc.	
FUNCIONES DEL PUESTO: <ul style="list-style-type: none"> ■ Formular e integrar los programas operativos de difusión. ■ Es responsable de la Imagen Corporativa. ■ Realizar la publicidad. ■ Efectuar estrategias de ventas. ■ Revisar el material POP y Merchandising. ■ Reportes de embudo. ■ Organizar y controlar el monitoreo de las cunas televisivas, radiofónicas y de prensa que son contratadas para difundir la imagen de la compañía. 	
INTERFAZ: Gerente Administrativa, Gerente de Ventas, Diseñador de Publicidad y medios publicitarios.	
REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:	
HABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ EDUCACIÓN: Título Profesional en Ingeniería en Marketing. Ⓢ EXPERIENCIA: 2 años en funciones similares. Ⓢ INICIATIVA: Capacidad intelectual, mental y creativo/a para realizar sus labores. 	
ESFUERZO: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ FÍSICO: Las actividades que realiza requieren un moderado de esfuerzo físico. Ⓢ MENTAL Y/O VISUAL: Se requiere de una moderada concentración 	
RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ POR EQUIPO Y MAQUINARIA: La probabilidad es mínima de que el equipo se dañe. Ⓢ POR MATERIALES, PRODUCTOS Y /O DINERO: Responsable por materiales o dinero de 100 hasta 300 dólares. Ⓢ POR EL TRABAJO DE OTROS: Es responsable de por el trabajo en equipo de hasta 3 personas 	
CONDICIONES DE TRABAJO: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ CONDICIONES: El trabajo se desempeña en condiciones normales como en el interior limpio, ordenado, ventilación buena. Ⓢ RIESGOS: Es muy eventual que ocurran accidentes en el puesto de trabajo 	
ESTRÉS LABORAL: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ ESTRÉS: En su trabajo existen un mínimo riesgo de estrés laboral. 	

Elaboración: La Autora

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Cajas	CÓDIGO: JCL – 08
NIVEL JERÁRQUICO: Operativo	DEPENDIENTE DE: Gerente Administrativa y Jefe Financiero.
NÚMERO DE SUBALTERNOS: 6	SUELDO BÁSICO: \$ 284
ROL DEL PUESTO: Planificar, dirigir, coordinar y controlar las labores de los procesos de cartera con el fin de lograr el seguimiento y la recuperación de los créditos. Además revisar las cajas de los diferentes concesionarios.	
FUNCIONES DEL PUESTO: <ul style="list-style-type: none"> ■ Es responsable por los activos (equipos) a su cargo. ■ Administrar y coordinar las labores y procesos de crédito y cartera. ■ Aplicar las normas vigentes relacionadas con las condiciones de arreglo de obligaciones contraídas por los clientes. ■ Controla la ejecución de planes de crédito, de recuperación de cartera y captación de recursos dentro del área jurisdiccional de la oficina. ■ Controla mensualmente los cierres de cajas de los diferentes concesionarios y además revisar que no exista incoherencias. 	
INTERFAZ: Gerente Administrativa, Jefe Financiero y Cajeras.	
REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:	
HABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ EDUCACIÓN: Título profesional en Ingeniera Comercial, Economía y Contabilidad. Ⓢ EXPERIENCIA: 2 años en funciones profesionales. Ⓢ INICIATIVA: Criterio para planificar, organizar, controlar y dirigir al personal bajo su responsabilidad. 	
ESFUERZO: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ FÍSICO: Se requiere de un mínimo esfuerzo físico. Ⓢ MENTAL Y/O VISUAL: Las tareas que realizan requieren de una modera concentración. 	
RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ POR EQUIPO Y MAQUINARIA: Probabilidad mínima que se dañe el equipo Ⓢ POR MATERIALES, PRODUCTOS Y /O DINERO: Es responsable por manejo de material o dinero de más 2000 dólares Ⓢ POR EL TRABAJO DE OTROS: Es responsable por el trabajo de 4 a 6 personas 	
CONDICIONES DE TRABAJO: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ CONDICIONES: El trabajo se desempeña en condiciones normales como en el interior limpio, ordenado, ventilación buena. Ⓢ RIESGOS: Es muy eventual que ocurran accidentes en el puesto de trabajo 	
ESTRÉS LABORAL: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ ESTRÉS: En su trabajo existen un mínimo riesgo de estrés laboral. 	

Elaboración: La Autora

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Talleres	CÓDIGO: JTL- 09
NIVEL JERÁRQUICO: Ejecutivo	DEPENDIENTE DE: Gerente General
NÚMERO DE SUBALTERNOS: 23	SUELDO BÁSICO: \$ 1.000
ROL DEL PUESTO: Administrar los talleres adecuadamente para que el cliente se encuentre satisfecho del trabajo que se realiza.	
FUNCIONES DEL PUESTO: <ul style="list-style-type: none"> ■ Supervisar los trabajos que se ejecutan en los talleres. ■ Dirigir al personal. ■ Controlar la calidad del trabajo efectuado. ■ Motivar al personal. ■ Recibir quejas y reclamos. ■ Dar soluciones a los problemas que se presenten en los talleres. 	
INTERFAZ: Gerente general, Asesores de servicios, Jefe de mecánicos, Jefe de taller de colisiones, Asesor de repuestos, Mecánicos, ayudante de mecánica, cajera, mensajero y clientes.	
REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:	
HABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ EDUCACIÓN: Título Profesional en Ingeniería en Mecánica Automotriz o Administración de Empresas. Ⓢ EXPERIENCIA: 3 años en cargos similares. Ⓢ INICIATIVA: Inicativita para planificar, organizar, ejecutar, evaluar y tomar decisiones de trascendencia 	
ESFUERZO: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ FÍSICO: Las actividades que realiza requieren un moderado de esfuerzo físico. Ⓢ MENTAL Y/O VISUAL: Las tareas que realizan requieren de gran concentración. 	
RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ POR EQUIPO Y MAQUINARIA: La probabilidad mínima que se dañe el equipo. Ⓢ POR MATERIALES, PRODUCTOS Y /O DINERO: Es responsable por manejo de material o dinero de más 2000 dólares. Ⓢ POR EL TRABAJO DE OTROS: Es responsable por el trabajo de más de 10 personas. 	
CONDICIONES DE TRABAJO: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ CONDICIONES: El trabajo se desempeña en condiciones normales como en el interior limpio, ordenado, ventilación buena. Ⓢ RIESGOS: Es muy eventual que ocurran accidentes en el puesto de trabajo. 	
ESTRÉS LABORAL: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ ESTRÉS: En su trabajo eventualmente está en riesgo de estrés laboral. 	

Elaboración: La Autora

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Ventas (Nissan)	CÓDIGO: JVL – 10
NIVEL JERÁRQUICO: Operativo	DEPENDIENTE DE: Gerente de Ventas (Nissan)
NÚMERO DE SUBALTERNOS: 6	SUELDO BÁSICO: \$ 500
ROL DEL PUESTO: Aplicar las políticas impuestas por sus superiores para cumplir con los objetivos de las ventas.	
FUNCIONES DEL PUESTO: <ul style="list-style-type: none"> ■ Controlar a los asesores de vehículos. ■ Presentar los seguimientos diarios al Gente de Ventas. ■ Cumplir con lo presupuestado. ■ Cerrar las ventas. 	
INTERFAZ: Gerente de Ventas (Nissan – Renault), Asesores de vehículos, Cajera y Clientes.	
REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:	
HABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ EDUCACIÓN: Título Profesional en Ingeniería en Administración de Empresa, Marketing o Economista. Ⓢ EXPERIENCIA: 3 años en cargos similares. Ⓢ INICIATIVA: Criterio para planificar, organizar, controlar y dirigir al personal bajo su responsabilidad. 	
ESFUERZO: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ FÍSICO: Se requiere de un mínimo esfuerzo físico. Ⓢ MENTAL Y/O VISUAL: Se requiere de gran concentración. 	
RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ POR EQUIPO Y MAQUINARIA: Probabilidad mínima que se dañe el equipo. Ⓢ POR MATERIALES, PRODUCTOS Y /O DINERO: Es responsable por manejo de material o dinero de 300 hasta 500 dólares Ⓢ POR EL TRABAJO DE OTROS: Es responsable por el trabajo de 4 a 6 personas 	
CONDICIONES DE TRABAJO: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ CONDICIONES: El trabajo se desempeña en condiciones normales como en el interior limpio, ordenado, ventilación buena. Ⓢ RIESGOS: Es muy eventual que ocurran accidentes en el puesto de trabajo. 	
ESTRÉS LABORAL: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ ESTRÉS: En su trabajo existen un mínimo riesgo de estrés laboral. 	

Elaboración: La Autora

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Taller de Colisiones	CÓDIGO: JTCL – 11
NIVEL JERÁRQUICO: Operativo	DEPENDIENTE DE: Jefe de Taller
NÚMERO DE SUBALTERNOS: 8	SUELDO BÁSICO: \$ 264 más comisión.
ROL DEL PUESTO: Es responsable de revisar y supervisar, que las unidades del parque vehicular que se someten a la reparación, explicándole al cliente lo que se le va hacer al vehículo.	
FUNCIONES DEL PUESTO: <ul style="list-style-type: none"> ■ Programar y coordinar las reparaciones de los vehículos. ■ Atender reclamos de clientes. ■ Supervisar el proceso de reparación en los vehículos. ■ Autorizar las solicitudes de materiales y repuestos. ■ Controlar la calidad de los realizados. ■ Liquidar órdenes de trabajos y determinar valores de mano de obra. ■ Tratar con clientes y seguros por reparaciones de vehículos. ■ Tramitar reclamos de garantía. ■ Sugerir pedidos de repuestos para stocks mínimos. ■ Control y autorización de proformas. ■ Vigilar la limpieza de las instalaciones del área de servicio. ■ Recepción y entrega de vehículos. ■ Explicación de trabajos realizados y detalle de facturas. 	
INTERFAZ: El Jefe de Taller, Enderezador, Pintor y Clientes.	
REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:	
HABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ EDUCACIÓN: Título Profesional de Ingeniería Mecánica Automotriz. Ⓢ EXPERIENCIA: 3 años en funciones similares. Ⓢ INICIATIVA: Inteligencia, control, observación continua, destrezas en tomar decisiones y resolver problemas difíciles. 	
ESFUERZO: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ FÍSICO: Se requiere moderado esfuerzo físico. Ⓢ MENTAL Y/O VISUAL: Se requiere de una moderada concentración 	
RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ POR EQUIPO Y MAQUINARIA: Se puede dañar ocasionalmente. Ⓢ POR MATERIALES, PRODUCTOS Y /O DINERO: Es responsable por manejo de material o dinero de 300 hasta 500 dólares Ⓢ POR EL TRABAJO DE OTROS: Es responsable por el trabajo de 6 a 10 personas 	
CONDICIONES DE TRABAJO: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ CONDICIONES: El trabajo se desempeña en condiciones normales como en el interior limpio, ordenado, ventilación buena Ⓢ RIESGOS: Es muy eventual que ocurran accidentes en el puesto de trabajo. 	
ESTRÉS LABORAL: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ ESTRÉS: En su trabajo existen un mínimo riesgo de estrés laboral. 	

Elaboración: La Autora

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Mecánicos (Taller Multi-marcas)	CÓDIGO: JMML – 12
NIVEL JERÁRQUICO: Operativo	DEPENDIENTE DE: Jefe de Talleres
NÚMERO DE SUBALTERNOS: 7	SUELDO BÁSICO: \$ 587 más comisión
ROL DEL PUESTO: El titular del puesto es responsable de revisar y supervisar el trabajo que deben realizar los mecánicos.	
FUNCIONES DEL PUESTO: <ul style="list-style-type: none"> ■ Distribuir el trabajo entre los mecánicos del taller. ■ Supervisar el trabajo realizado por los mecánicos. ■ De acuerdo a un programa de mantenimiento afinar los motores de los vehículos de los clientes. ■ Llevar un registro de cada inspección, ajuste y correctivo que se realice a cada vehículo que visite nuestros talleres. ■ Garantizar el trabajo de los subalternos. 	
INTERFAZ: Jefe de Taller, Asesor de servicios, Asesor de repuestos y mecánicos.	
REQUERIMIENTOS MÍNIMOS: HABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ EDUCACIÓN: Título Profesional en Ingeniería en Mecánica Automotriz. Ⓢ EXPERIENCIA: 2 años de funciones similares. Ⓢ INICIATIVA: Criterio para planificar, organizar, controlar y dirigir al personal bajo su responsabilidad. 	
ESFUERZO: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ FÍSICO: Se requiere moderado esfuerzo físico. Ⓢ MENTAL Y/O VISUAL: Se requiere de atención mental y visual normal 	
RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ POR EQUIPO Y MAQUINARIA: El equipo se puede dañar ocasionalmente. Ⓢ POR MATERIALES, PRODUCTOS Y /O DINERO: Responsable por materiales o dinero de 100 hasta 300 dólares. Ⓢ POR EL TRABAJO DE OTROS: Es responsable por el trabajo de 6 a 10 personas 	
CONDICIONES DE TRABAJO: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ CONDICIONES: El trabajo se desempeña en condiciones normales como en el interior limpio, ordenado, ventilación buena. Ⓢ RIESGOS: Implica riesgos ocasionales de lesiones leves lo cual puede producir incapacidad temporal. 	
ESTRÉS LABORAL: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ ESTRÉS: En su trabajo existen un mínimo riesgo de estrés laboral. 	

Elaboración: La Autora

NOMBRE DEL PUESTO: Asistentes de Contabilidad	CÓDIGO: ACL – 13
NIVEL JERÁRQUICO: Auxiliar	DEPENDIENTE DE: Contador General
NÚMERO DE SUBALTERNOS: 0	SUELDO BÁSICO: \$ 350
ROL DEL PUESTO: Sostener estrictamente registradas las operaciones generadas a través de las pólizas que se deben crear para resguardar la información soporte, así como el registro de los saldos de las cuentas bancarias que protegen la información soporte.	
FUNCIONES DEL PUESTO: <ul style="list-style-type: none"> ■ Apoyar e la realización de diversas tareas contables, con el propósito de que las diferencias operaciones se registren conforme a las políticas de contabilidad existentes. ■ Hacer mensualmente conciliaciones bancarias. ■ Llevar el libro de registros. ■ Revisión y depuración de saldos de los diferentes libros auxiliares. ■ Auxiliar al Contador General en otras actividades relacionadas con el departamento. ■ Obtener diariamente los saldos de las cuentas bancarias. ■ Revisar las facturas de los proveedores estén debidamente requisadas. ■ Emitir estados financieros. ■ Cualquier otra actividad que su jefe inmediato considere que debe ser realizada. 	
INTERFAZ: Con Contador general, cajeras y asesores de comerciales.	
REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:	
HABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ EDUCACIÓN: Titulo en Ingeniero/a en Contabilidad y Auditoría o Auxiliar Contable o Banca y Finanzas. Ⓢ EXPERIENCIA: 1 año funciones similares. Ⓢ INICIATIVA: Capacidad intelectual, mental y creativo/a para realizar sus labores. 	
ESFUERZO: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ FÍSICO: Se requieren de un mínimo esfuerzo físico. Ⓢ MENTAL Y/O VISUAL: Se requiere de gran concentración. 	
RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ POR EQUIPO Y MAQUINARIA: Probabilidad mínima que se dañe el equipo. Ⓢ POR MATERIALES, PRODUCTOS Y /O DINERO: Es responsable por el manejo de material o dinero de hasta 500 a 1.000 dólares. Ⓢ POR EL TRABAJO DE OTROS: Es responsable del trabajo individual 	
CONDICIONES DE TRABAJO: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ CONDICIONES: El trabajo se desempeña en condiciones normales como en el interior limpio, ordenado, ventilación buena. Ⓢ RIESGOS: Es muy eventual que ocurran accidentes en el puesto de trabajo. 	
ESTRÉS LABORAL: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ ESTRÉS: En su trabajo se expone a tener gran estrés laboral. 	

Elaboración: La Autora

NOMBRE DEL PUESTO: Asesores Vehículos	CÓDIGO: AVL – 14
NIVEL JERÁRQUICO: Operativo	DEPENDIENTE DE: Gerente Ventas y Jefe de Ventas (Nissan)
NÚMERO DE SUBALTERNOS: 0	SUELDO BÁSICO: \$ 254 más comisión
ROL DEL PUESTO: Planificar, organizar, dirigir, coordinar, controlar las actividades que se realicen en referencia a ventas y atención al cliente.	
FUNCIONES DEL PUESTO: <ul style="list-style-type: none"> ■ Atender al público cuando este así lo requiera. ■ Asesorar al cliente con respecto a la calidad y variedad de modelos que ofrece la empresa. ■ Establecer una buena relación y comunicación con los clientes. ■ Explorar permanentemente la zona asignada para detectar clientes potenciales. ■ Realizar un seguimiento al cliente luego de haber adquirido el producto. 	
INTERFAZ: Gerente de ventas, Jefe de Ventas (Nissan) y clientes	
REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:	
HABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ EDUCACIÓN: Título profesional en Ingeniero en Administración de Empresas o Marketing. Ⓢ EXPERIENCIA: 1 año en ventas. Ⓢ INICIATIVA: Capacidad intelectual, mental y creativo/a para realizar sus labores. 	
ESFUERZO: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ FÍSICO: Se requiere un moderado esfuerzo físico. Ⓢ MENTAL Y/O VISUAL: Se requiere de una moderada concentración 	
RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ POR EQUIPO Y MAQUINARIA: Probabilidad mínima que se dañe el equipo. Ⓢ POR MATERIALES, PRODUCTOS Y /O DINERO: Responsable por materiales o dinero de 100 hasta 300 dólares. Ⓢ POR EL TRABAJO DE OTROS: Es responsable del trabajo individual 	
CONDICIONES DE TRABAJO: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ CONDICIONES: Horarios incomodos y fuera de las horas hábiles (variables). Ⓢ RIESGOS: Es muy eventual que ocurran accidentes en el puesto de trabajo 	
ESTRÉS LABORAL: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ ESTRÉS: En su trabajo existen un mínimo riesgo de estrés laboral 	

Elaboración: La Autora

NOMBRE DEL PUESTO: Asesor de Repuestos	CÓDIGO: ARL – 15
NIVEL JERÁRQUICO: Operativo	DEPENDIENTE DE: Jefe de Taller – Jefe de Ventas
NÚMERO DE SUBALTERNOS: 0	SUELDO BÁSICO: \$ 264 más comisión
ROL DEL PUESTO: Es responsable de la recepción, organización y entrega de los repuestos, de acuerdo al orden de ingresos o salida de las mismas.	
FUNCIONES DEL PUESTO: <ul style="list-style-type: none"> ■ Es responsable de los activos (equipos) a su cargo. ■ Es único responsable del control de inventario. ■ Realizar pedidos y recepción de repuestos de acuerdo a sus requerimientos. ■ Ubicar los repuestos dentro del inventario físico, verificando que los mismos estén en excelentes condiciones. ■ Realizar la entrega de los repuestos, de acuerdo a las órdenes de trabajo, previo registro en su inventario. ■ Presentar la información semanal de notas de entrega de repuestos de cada uno de los locales ingresados a bodega, mismos que deben estar de acuerdo con el inventario contable. ■ Realizar los pedidos a los proveedores, siendo responsables con las facturas de compra para su oportuno ingreso a contabilidad y correspondiente pago. ■ Supervisar y controlar los niveles de los inventarios, así como ordenar y clasificar los repuestos por nombre y marca. ■ Realizar dos veces al año el inventario general. 	
INTERFAZ: Con el Mecánicos, asesores de servicios, asesores de venta y clientes.	
REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:	
HABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> ⊗ EDUCACIÓN: Bachiller en Contabilidad. ⊗ EXPERIENCIA: 2 años en cargos similares. ⊗ INICIATIVA: Capacidad intelectual, mental y creativo/a para realizar sus labores. 	
ESFUERZO: <ul style="list-style-type: none"> ⊗ FÍSICO: Se requiere moderado esfuerzo físico. ⊗ MENTAL Y/O VISUAL: Se requiere de una moderada concentración. 	
RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> ⊗ POR EQUIPO Y MAQUINARIA: Se puede dañar ocasionalmente. ⊗ POR MATERIALES, PRODUCTOS Y /O DINERO: Es responsable por manejo de material o dinero de más 2000 dólares ⊗ POR EL TRABAJO DE OTROS: Es responsable del trabajo individual 	
CONDICIONES DE TRABAJO: <ul style="list-style-type: none"> ⊗ CONDICIONES: El trabajo se desempeña en condiciones normales como en el interior limpio, ordenado, ventilación buena. ⊗ RIESGOS: Es muy eventual que ocurran accidentes en el puesto de trabajo. 	
ESTRÉS LABORAL: <ul style="list-style-type: none"> ⊗ ESTRÉS: En su trabajo existen un mínimo riesgo de estrés laboral. 	

Elaboración: La Autora

NOMBRE DEL PUESTO: Asesor de Servicios	CÓDIGO: ASL – 16
NIVEL JERÁRQUICO: Operativo	DEPENDIENTE DE: Jefe de Taller
NÚMERO DE SUBALTERNOS: 7	SUELDO BÁSICO: \$ 264 más comisión
ROL DEL PUESTO: El titular del puesto es responsable de revisar y supervisar, que las unidades del parque vehicular que se someten a revisión o reparación, reciban un mantenimiento preventivo o en su caso un correctivo oportuno permitiéndoles funcionar correctamente y conservarse en buen estado.	
FUNCIONES DEL PUESTO: <ul style="list-style-type: none"> ■ Recibir los vehículos de los clientes para su revisión. ■ Atender los vehículos para su reparación. ■ Determinar cuáles son los ajustes que debe recibir el vehículo que ingresa al taller mecánico. ■ Distribuir el trabajo entre los mecánicos del taller. ■ Supervisar el trabajo realizado por los mecánicos. ■ De acuerdo a un programa de mantenimiento afinar los motores de los vehículos de los clientes. ■ Llevar un registro de cada inspección, ajuste y correctivo que se realice a cada vehículo que visite nuestros talleres. ■ Garantizar el trabajo de los subalternos. 	
INTERFAZ: Jefe de taller, Jefe de mecánicos, Asesor de repuestos, mecánicos y clientes.	
REQUERIMIENTOS MÍNIMOS: HABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ EDUCACIÓN: Título profesional en Ingeniería Mecánica Automotriz. Ⓢ EXPERIENCIA: 3 años en funciones similares. Ⓢ INICIATIVA: Capacidad intelectual, mental y creativo/a para realizar sus labores 	
ESFUERZO: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ FÍSICO: Se requiere de un esfuerzo físico en el manejo de maquinaria de 30 a 60 libras. Ⓢ MENTAL Y/O VISUAL: se requiere de gran concentración. 	
RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ POR EQUIPO Y MAQUINARIA: Se puede dañar ocasionalmente. Ⓢ POR MATERIALES, PRODUCTOS Y /O DINERO: Es responsable por manejo de material o dinero de hasta 500 a 1000 dólares Ⓢ POR EL TRABAJO DE OTROS: Es responsable por el trabajo de 6 a 10 personas. 	
CONDICIONES DE TRABAJO: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ CONDICIONES: El trabajo se desempeña en condiciones normales como en el interior limpio, ordenado, ventilación buena Ⓢ RIESGOS: Es muy eventual que ocurran accidentes en el puesto de trabajo 	
ESTRÉS LABORAL: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ ESTRÉS: En su trabajo existen un mínimo riesgo de estrés laboral. 	

Elaboración: La Autora

NOMBRE DEL PUESTO: Cajera	CÓDIGO: CL – 17
NIVEL JERÁRQUICO: Operativo	DEPENDIENTE DE: Gerente Administrativa, Jefe de Cajas
NÚMERO DE SUBALTERNOS: 0	SUELDO BÁSICO: \$ 264
ROL DEL PUESTO: Recaudar los valores totales que ingresan la compañía a razón de su actividad comercial, así como controlar el movimiento de la cuenta de bancos y dar razón del mismo a los miembros de la empresa.	
FUNCIONES DEL PUESTO: <ul style="list-style-type: none"> ■ Es responsable por los activos (equipos) a su cargo. ■ Direccionar contablemente los ingresos y egresos. ■ Verificar mediante reportes el movimiento de efectivos y depósitos de clientes en los diferentes locales. ■ Llevar el control de los ingresos y egresos originados en caja, los mismos que están bajo su responsabilidad absoluta. ■ Realizar mensualmente y puntualmente los pagos de los servicios básicos de la empresa. ■ Elaborar y presentar informes diarios del movimiento del generado en caja. ■ Controlar el manejo de anticipos de contratos y proveedores ■ Mantener el control con responsabilidad de las cuentas que sean asignadas. 	
INTERFAZ: Con todo el personal de la empresa.	
REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:	
HABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ EDUCACIÓN: Titulo en Ingeniero/a en Contabilidad y Auditoría o Banca o Finanzas Ⓢ EXPERIENCIA: 1 año en funciones similares Ⓢ INICIATIVA: Habilidad para ejecutar e interpretar órdenes rutinarias. 	
ESFUERZO: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ FÍSICO: Se requieren moderado esfuerzo físico. Ⓢ MENTAL Y/O VISUAL: Se requieren de atención intensa, constante en toda la jornada de trabajo. 	
RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ POR EQUIPO Y MAQUINARIA: Se puede dañar ocasionalmente. Ⓢ POR MATERIALES, PRODUCTOS Y /O DINERO: Es responsable por manejo de dinero más de 2000 dólares Ⓢ POR EL TRABAJO DE OTROS: Es responsable del trabajo individual 	
CONDICIONES DE TRABAJO: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ CONDICIONES: El trabajo se desempeña en condiciones normales como en el interior limpio, ordenado, ventilación buena. Ⓢ RIESGOS: Es muy eventual que ocurran accidentes en el puesto de trabajo 	
ESTRÉS LABORAL: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ ESTRÉS: En su trabajo se expone a tener gran estrés laboral. 	

Elaboración: La Autora

NOMBRE DEL PUESTO: Diseñador de Publicidad	CÓDIGO: CPL – 18
NIVEL JERÁRQUICO: Operativo	DEPENDIENTE DE: Jefe de Marketing
NÚMERO DE SUBALTERNOS: 0	SUELDO BÁSICO: \$ 264
ROL DEL PUESTO: Realizar el diseño de la publicidad para la prensa y rotulación de vallas.	
FUNCIONES DEL PUESTO: <ul style="list-style-type: none"> ■ Diseño de las gigantografías. ■ Elaborar las campañas promocionales que la empresa desea ofrecer a la ciudadanía. ■ Diseñar los folletos, trípticos, afiches publicitarios donde se da conocer los productos que comercializa la empresa. ■ Realizar la decoración de los locales. 	
INTERFAZ: Gerente Administrativa, Jefe de Marketing y Medios publicitarios.	
REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:	
HABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ EDUCACIÓN: Tecnólogo en Diseño Gráfico y Publicidad Ⓢ EXPERIENCIA: 1 año en funciones similares. Ⓢ INICIATIVA: Capacidad intelectual, mental y creativo/a para realizar sus labores. 	
ESFUERZO: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ FÍSICO: Las actividades que realiza requieren un moderado de esfuerzo físico. Ⓢ MENTAL Y/O VISUAL: Se requiere de atención mental y visual normal. 	
RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ POR EQUIPO Y MAQUINARIA: La probabilidad es mínima de que el equipo se dañe. Ⓢ POR MATERIALES, PRODUCTOS Y /O DINERO: Responsable por materiales o dinero de 100 hasta 300 dólares. Ⓢ POR EL TRABAJO DE OTROS: Es responsable del trabajo individual. 	
CONDICIONES DE TRABAJO: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ CONDICIONES: El trabajo se desempeña en condiciones normales como en el interior limpio, ordenado, ventilación buena. Ⓢ RIESGOS: Es muy eventual que ocurran accidentes en el puesto de trabajo. 	
ESTRÉS LABORAL: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ ESTRÉS: En su trabajo existen un mínimo riesgo de estrés laboral. 	

Elaboración: La Autora

NOMBRE DEL PUESTO: Secretaria General	CÓDIGO: SGL – 19
NIVEL JERÁRQUICO: Auxiliar	DEPENDIENTE DE: Gerentes departamentales de la compañía.
NÚMERO DE SUBALTERNOS: 0	SUELDO BÁSICO: \$ 264
ROL DEL PUESTO: Despachar los asuntos de carácter administrativo y auxiliar en sus funciones a los Gerentes y personal administrativo de compañía de Lojacar.	
FUNCIONES DEL PUESTO: <ul style="list-style-type: none"> ■ Es responsable de los activos (equipos) a su cargo. ■ Elaborar y actualizar el directorio de los proveedores y clientes más frecuentes. ■ Recibir y tramitar las observaciones realizadas por los clientes. ■ Tener a cargo el cuidado y dirección inmediata de la oficina y el archivo general de la compañía. ■ Controlar la correspondencia oficial y dar cuenta diaria con todos los asuntos de los gerentes. ■ Vigilar el suministro de materiales a las diferentes oficinas de la compañía, así como manejar un inventario del área de proveeduría. ■ Tomar dictado, transcribir y mecanografía la correspondencia. ■ Realizar la facturación de los vehículos. ■ Elaborar de los documentos que sustenten la venta de los vehículos. 	
INTERFAZ: Gerentes departamentales de la compañía y empleados.	
REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:	
HABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ EDUCACIÓN: Titulo en Lic. en Secretariado Ejecutivo. Ⓢ EXPERIENCIA: 2 años funciones afines. Ⓢ INICIATIVA: Capacidad intelectual, mental y creativo/a para realizar sus labores. 	
ESFUERZO: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ FÍSICO: Se requieren un moderado esfuerzo físico. Ⓢ MENTAL Y/O VISUAL: Se requiere de gran concentración. 	
RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ POR EQUIPO Y MAQUINARIA: Se puede dañar ocasionalmente. Ⓢ POR MATERIALES, PRODUCTOS Y /O DINERO: Responsable por materiales o dinero de 100 hasta 300 dólares. Ⓢ POR EL TRABAJO DE OTROS: Es responsable del trabajo individual. 	
CONDICIONES DE TRABAJO: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ CONDICIONES: El trabajo se desempeña en condiciones normales como en el interior limpio, ordenado, ventilación buena. Ⓢ RIESGOS: Es muy eventual que ocurran accidentes en el puesto de trabajo. 	
ESTRÉS LABORAL: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ ESTRÉS: En su trabajo eventualmente está en riesgo de estrés laboral. 	

Elaboración: La Autora

NOMBRE DEL PUESTO: Secretaria – Recepcionista	CÓDIGO: SRL – 20
NIVEL JERÁRQUICO: Auxiliar	DEPENDIENTE DE: Gerente de Ventas (Nissan - Renault)
NÚMERO DE SUBALTERNOS: 0	SUELDO BÁSICO: \$ 264
ROL DEL PUESTO: Presentar el apoyo ejecutivo y administrativo, así como el relacionado con el orden, control, seguimiento de la información, documentación que se genere y, atender debidamente a los clientes y al personal de Lojacar.	
FUNCIONES DEL PUESTO: <ul style="list-style-type: none"> ■ Es responsable de los activos (equipos) a su cargo. ■ Elaborar y actualizar el directorio de los proveedores y clientes más frecuentes. ■ Recibir y tramitar las observaciones realizadas por los clientes. ■ Tener a cargo el cuidado y dirección inmediata de la oficina y el archivo general de la compañía. ■ Controlar la correspondencia oficial y dar cuenta diaria con todos los asuntos de los gerentes. ■ Tomar dictado, transcribir y mecanografía la correspondencia. ■ Realizar la facturación de los vehículos. ■ Elaboración de los documentos que sustenten la venta de los vehículos. 	
INTERFAZ: Asesores de venta y mensajeros.	
REQUERIMIENTOS MÍNIMOS: HABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> ⊗ EDUCACIÓN: Título en Lic. en Secretariado Ejecutivo. ⊗ EXPERIENCIA: 2 años cargo similares. ⊗ INICIATIVA: Capacidad intelectual, mental y creativo/a para realizar sus labores. 	
ESFUERZO: <ul style="list-style-type: none"> ⊗ FÍSICO: Se requieren un moderado esfuerzo físico ⊗ MENTAL Y/O VISUAL: Se requiere de gran concentración. 	
RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> ⊗ POR EQUIPO Y MAQUINARIA: Se puede dañar ocasionalmente. ⊗ POR MATERIALES, PRODUCTOS Y /O DINERO: Responsable por materiales o dinero de 100 hasta 300 dólares. ⊗ POR EL TRABAJO DE OTROS: Es responsable del trabajo individual. 	
CONDICIONES DE TRABAJO: <ul style="list-style-type: none"> ⊗ CONDICIONES: El trabajo se desempeña en condiciones normales como en el interior limpio, ordenado, ventilación buena. ⊗ RIESGOS: Es muy eventual que ocurran accidentes en el puesto de trabajo 	
ESTRÉS LABORAL: <ul style="list-style-type: none"> ⊗ ESTRÉS: En su trabajo eventualmente está en riesgo de estrés laboral. 	

Elaboración: La Autora

NOMBRE DEL PUESTO: Mecánico (Técnico A, B, C, y D)	CÓDIGO: ML – 21
NIVEL JERÁRQUICO: Operativo	DEPENDIENTE DE: Asesor de servicios y Jefe de mecánicos.
NÚMERO DE SUBALTERNOS: 0	SUELDO BÁSICO: \$ 264 más comisión
ROL DEL PUESTO: Es responsable de llevar acabo revisiones, reparaciones y limpieza mecánica de los vehículos que soliciten el servicio en los talleres de Lojacar.	
FUNCIONES DEL PUESTO: <ul style="list-style-type: none"> ■ Recibir los vehículos para su revisión. ■ Atender los vehículos para su preparación. ■ Solicitar la autorización para la reparación de los vehículos. ■ Realizar un mantenimiento correctivo y preventivo de los vehículos. ■ Realizar la afinación de los motores de las unidades vehiculares que ingresan a los talleres. ■ Realizar periódicamente los ajustes a los frenos, cambio de balatas, cambio de aceite, etc., de los vehículos. ■ Supervisar que el trabajo realizado a cada vehículo permite que este quede en óptimas condiciones. 	
INTERFAZ: Asesor de servicios, Jefe de mecánicos y clientes.	
REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:	
HABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ EDUCACIÓN: Tecnología o Ingeniería en Mecánica Automotriz Ⓢ EXPERIENCIA: 2 años en cargos similares. Ⓢ INICIATIVA: Capacidad intelectual, mental y creativo/a para realizar sus labores. 	
ESFUERZO: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ FÍSICO: Se requiere de un esfuerzo físico en el manejo de maquinaria de más de 80 libras. Ⓢ MENTAL Y/O VISUAL: Las tareas que realizan requieren de atención mental y visual normal. 	
RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ POR EQUIPO Y MAQUINARIA: Puede causar daños en el equipo por descuido en la ejecución de su trabajo. Ⓢ POR MATERIALES, PRODUCTOS Y /O DINERO: Es responsable por manejo de material o dinero de 300 hasta 500 dólares Ⓢ POR EL TRABAJO DE OTROS: Es responsable del trabajo individual. 	
CONDICIONES DE TRABAJO: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ CONDICIONES: El trabajo se desempeña en condiciones normales como en el interior limpio, ordenado, ventilación buena. Ⓢ RIESGOS: Que implica riesgos ocasionales de lesiones leves lo cual puede producir incapacidad temporal. 	
ESTRÉS LABORAL: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ ESTRÉS: En su trabajo existen un mínimo riesgo de estrés laboral. 	

Elaboración: La Autora

NOMBRE DEL PUESTO: Ayudante de Mecánica	CÓDIGO: AML – 22
NIVEL JERÁRQUICO: Operativo	DEPENDIENTE DE: Jefe de mecánicos (taller multi- marcas)
NÚMERO DE SUBALTERNOS: 0	SUELDO BÁSICO: \$ 264
ROL DEL PUESTO: Es responsable de ayudar a los mecánicos en la reparación de los vehículos.	
FUNCIONES DEL PUESTO: <ul style="list-style-type: none"> ■ Limpieza de las herramientas del taller. ■ Ayudar a los mecánicos en lo que ellos necesiten. ■ Realizar reparaciones sencillas de los vehículos. 	
INTERFAZ: Asesor de servicios, Jefe de mecánicos y mecánicos	
REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:	
HABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ EDUCACIÓN: Secundaria. Ⓢ EXPERIENCIA: 1 año en cargos similares. Ⓢ INICIATIVA: Habilidad para ejecutar e interpretar órdenes rutinarias 	
ESFUERZO: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ FÍSICO: Se requiere de un mínimo esfuerzo físico. Ⓢ MENTAL Y/O VISUAL: Se requiere de poca concentración 	
RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ POR EQUIPO Y MAQUINARIA: Puede causar daños en el equipo por descuido en la ejecución de su trabajo. Ⓢ POR MATERIALES, PRODUCTOS Y /O DINERO: Responsable por materiales o dinero de 100 hasta 300 dólares. Ⓢ POR EL TRABAJO DE OTROS: Es responsable del trabajo individual 	
CONDICIONES DE TRABAJO: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ CONDICIONES: El trabajo se desempeña en condiciones normales como en el interior limpio, ordenado, ventilación buena. Ⓢ RIESGOS: Es muy eventual que ocurran accidentes en el puesto de trabajo. 	
ESTRÉS LABORAL: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ ESTRÉS: En su trabajo existen un mínimo riesgo de estrés laboral. 	

Elaboración: La Autora

NOMBRE DEL PUESTO: Enderezador	CÓDIGO: EL – 23
NIVEL JERÁRQUICO: Operativo	DEPENDIENTE DE: Jefe del Taller de Colisiones.
NÚMERO DE SUBALTERNOS: 0	SUELDO BÁSICO: \$ 264 más comisión.
ROL DEL PUESTO: Es responsable de llevar acabo la enderezada del vehículo y que el mismo quede en óptimas condiciones.	
FUNCIONES DEL PUESTO: <ul style="list-style-type: none"> ■ Realizar reparaciones de enderezado de los vehículos ingresados a los talleres de LOJACAR. ■ Mantener en orden herramientas y equipos. ■ Responsable de las herramientas asignadas. ■ Mantener limpias las instalaciones del taller de pintura. 	
INTERFAZ: Jefe de Taller de Colisiones, pintor y clientes.	
REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:	
HABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ EDUCACIÓN: Título Profesional de Ingeniería Mecánica Automotriz Ⓢ EXPERIENCIA: 3 años en funciones similares. Ⓢ INICIATIVA: Inteligencia, control, observación continua, destrezas en tomar decisiones y resolver problemas difíciles 	
ESFUERZO: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ FÍSICO: Se requiere de un esfuerzo físico en el manejo de maquinaria de 60 a 80 libras. Ⓢ MENTAL Y/O VISUAL: Se requiere de atención intensa, constante en toda la jornada de trabajo. 	
RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ POR EQUIPO Y MAQUINARIA: Puede causar daños en el equipo por descuido en la ejecución de su trabajo. Ⓢ POR MATERIALES, PRODUCTOS Y /O DINERO: Es responsable por manejo de material o dinero de 300 hasta 500 dólares. Ⓢ POR EL TRABAJO DE OTROS: Es responsable del trabajo individual 	
CONDICIONES DE TRABAJO: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ CONDICIONES: El trabajo se desempeña en condiciones normales como en el interior limpio, ordenado, ventilación buena Ⓢ RIESGOS: El trabajo implica riesgos ocasionales de lesiones leves lo cual puede producir incapacidad de hasta un mes. 	
ESTRÉS LABORAL: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ ESTRÉS: En su trabajo existen un mínimo riesgo de estrés laboral 	
Elaboración: La Autora	

NOMBRE DEL PUESTO: Pintor	CÓDIGO: PL – 24
NIVEL JERÁRQUICO: Operativo	DEPENDIENTE DE: Jefe del Talle de Colisiones
NÚMERO DE SUBALTERNOS: 0	SUELDO BÁSICO: \$ 264 más comisión
ROL DEL PUESTO: Es responsable de llevar acabo la pintada del vehículo y que el mismo sea perfecto.	
FUNCIONES DEL PUESTO: <ul style="list-style-type: none"> ■ Realizar reparaciones de pintura y enderezado de los vehículos ingresados a los talleres de Lojacar. ■ Mantener en orden las herramientas y equipos. ■ Ser responsable de las herramientas y material asignado. ■ Mantener limpias las instalaciones del taller de pintura. 	
INTERFAZ: Jefe de taller de colisiones, enderezador y los clientes.	
REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:	
HABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ EDUCACIÓN: Título Profesional de Ingeniería Mecánica Automotriz. Ⓢ EXPERIENCIA: 3 años en cargos similares. Ⓢ INICIATIVA: Capacidad intelectual, mental y creativo/a para realizar sus labores. 	
ESFUERZO: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ FÍSICO: Se requiere moderado esfuerzo físico. Ⓢ MENTAL Y/O VISUAL: Se requiere de gran concentración. 	
RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ POR EQUIPO Y MAQUINARIA: Puede causar daños en el equipo por descuido en la ejecución de su trabajo. Ⓢ POR MATERIALES, PRODUCTOS Y /O DINERO: Es responsable por manejo de material o dinero de 300 hasta 500 dólares Ⓢ POR EL TRABAJO DE OTROS: Es responsable del trabajo individual. 	
CONDICIONES DE TRABAJO: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ CONDICIONES: El trabajo se lo realiza en lugares ruidosos que desconcentran su desempeño. Ⓢ RIESGOS: Implica riesgos ocasionales de lesiones leves lo cual puede producir incapacidad temporal 	
ESTRÉS LABORAL: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ ESTRÉS: En su trabajo existen un mínimo riesgo de estrés laboral. 	

Elaboración: La Autora

NOMBRE DEL PUESTO: Chofer	CÓDIGO: CHL – 25
NIVEL JERÁRQUICO: Operativo	DEPENDIENTE DE: Gerente Administrativa
NÚMERO DE SUBALTERNOS: 0	SUELDO BÁSICO: \$ 264
ROL DEL PUESTO: Es responsable de transportar personas y materiales de las diferentes instalaciones de trabajo, manteniendo la unidad en óptimas condiciones de operación.	
FUNCIONES DEL PUESTO: <ul style="list-style-type: none"> ■ Transportar al personal a sus frentes de trabajo. ■ Transportar materiales de trabajo. ■ Auxiliar en diversas tareas relacionadas con las actividades principales de Lojacar. ■ Mantener en condiciones de seguridad y limpieza la unidad que tenga en resguardo. ■ Solicitar el mantenimiento preventivo de la unidad y reportar cualquier anomalía en su funcionamiento. ■ Verificar que el vehículo cuente con los dispositivos y herramientas de auxilio necesarias. ■ Asegurarse que el vehículo cuente con la papelería legal que le permita transitar con seguridad. 	
INTERFAZ: Los gerentes de la empresa y compañeros de trabajo.	
REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:	
HABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> ⊗ EDUCACIÓN: Título de Chofer Profesional. ⊗ EXPERIENCIA: 2 años en funciones similares. ⊗ INICIATIVA: Habilidad para ejecutar e interpretar órdenes rutinarias. 	
ESFUERZO: <ul style="list-style-type: none"> ⊗ FÍSICO: Se requiere moderado esfuerzo físico. ⊗ MENTAL Y/O VISUAL: Se requiere de poca concentración 	
RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> ⊗ POR EQUIPO Y MAQUINARIA: Puede causar daños en el equipo o maquinaria por descuido en la ejecución de su trabajo. ⊗ POR MATERIALES, PRODUCTOS Y /O DINERO: Es responsable por manejo de material o dinero de más 2000 dólares ⊗ POR EL TRABAJO DE OTROS: Es responsable del trabajo individual 	
CONDICIONES DE TRABAJO: <ul style="list-style-type: none"> ⊗ CONDICIONES: Horarios incomodos fuera de las horas hábiles variables. ⊗ RIESGOS: Implica riesgos ocasionales de lesiones leves lo cual puede producir incapacidad de hasta un mes. 	
ESTRÉS LABORAL: <ul style="list-style-type: none"> ⊗ ESTRÉS: En su trabajo existen un mínimo riesgo de estrés laboral 	

Elaboración: La Autora

NOMBRE DEL PUESTO: Mensajero	CÓDIGO: MSL – 26
NIVEL JERÁRQUICO: Apoyo	DEPENDIENTE DE: Gerente Administrativa
NÚMERO DE SUBALTERNOS: 0	SUELDO BÁSICO: \$ 264
ROL DEL PUESTO: Será responsable de la mensajería de la empresa	
FUNCIONES DEL PUESTO: <ul style="list-style-type: none"> ■ Realizar los depósitos bancarios. ■ Enviar los documentos. ■ Cobrar las retenciones. ■ Efectuar el pago de matrículas y SOAT. ■ Lavado y limpieza de los vehículos. 	
INTERFAZ: Con todo el personal de la empresa.	
REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:	
HABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> ⊗ EDUCACIÓN: Secundaria ⊗ EXPERIENCIA: 1 año en cargos similares. ⊗ INICIATIVA: Habilidad para ejecutar e interpretar órdenes rutinarias. 	
ESFUERZO: <ul style="list-style-type: none"> ⊗ FÍSICO: Se requiere moderado esfuerzo físico. ⊗ MENTAL Y/O VISUAL: Se requiere de poca concentración. 	
RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> ⊗ POR EQUIPO Y MAQUINARIA: La probabilidad es mínima de que el equipo se dañe. ⊗ POR MATERIALES, PRODUCTOS Y /O DINERO: Responsable por materiales o dinero de 100 hasta 300 dólares. ⊗ POR EL TRABAJO DE OTROS: Es responsable del trabajo individual. 	
CONDICIONES DE TRABAJO: <ul style="list-style-type: none"> ⊗ CONDICIONES: El trabajo se lo realiza a la intemperie caminando toda la jornada. ⊗ RIESGOS: Es muy eventual que ocurran accidentes en el puesto de trabajo. 	
ESTRÉS LABORAL: <ul style="list-style-type: none"> ⊗ ESTRÉS: En su trabajo existen un mínimo riesgo de estrés laboral. 	

Elaboración: La Autora

NOMBRE DEL PUESTO: Guardia	CÓDIGO: GL – 27
NIVEL JERÁRQUICO: Apoyo	DEPENDIENTE DE: Gerente Administrativa
NÚMERO DE SUBALTERNOS: 0	SUELDO BÁSICO: \$ 264
ROL DEL PUESTO: Es responsable de resguardar las instalaciones y equipos mecánicos, electromecánicos y eléctricos; así como vigilar que las instalaciones no sean vulneradas por personas ajenas a Lojacar y evitar daños y perjuicios.	
FUNCIONES DEL PUESTO: <ul style="list-style-type: none"> ■ Resguardar las instalaciones correspondientes. ■ Amparar al personal que labora en Lojacar. ■ Proteger a los clientes y personas en general que visiten las instalaciones de la compañía. ■ Conservar en buen estado y funcionamiento las instalaciones que sean asignadas. 	
INTERFAZ: Con todo el personal de la empresa.	
REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:	
HABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ EDUCACIÓN: Secundaria Ⓢ EXPERIENCIA: 1 año en funciones iguales. Ⓢ INICIATIVA: Habilidad para ejecutar e interpretar órdenes rutinarias. 	
ESFUERZO: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ FÍSICO: Se requiere moderado esfuerzo físico. Ⓢ MENTAL Y/O VISUAL: Se requiere de atención intensa, constante en toda la jornada de trabajo. 	
RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ POR EQUIPO Y MAQUINARIA: La probabilidad es mínima de que el equipo se dañe. Ⓢ POR MATERIALES, PRODUCTOS Y /O DINERO: Es responsable por manejo de material o dinero de más 2000 dólares Ⓢ POR EL TRABAJO DE OTROS: Es responsable del trabajo individual 	
CONDICIONES DE TRABAJO: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ CONDICIONES: El trabajo se lo realiza a la intemperie caminando toda la jornada. Ⓢ RIESGOS: Expuesto a accidentes que pueden dejar discapacidad estable. 	
ESTRÉS LABORAL: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ ESTRÉS: En su trabajo existen un mínimo riesgo de estrés laboral 	

Elaboración: La Autora

NOMBRE DEL PUESTO: Conserje	CÓDIGO: CL – 28
NIVEL JERÁRQUICO: Apoyo	DEPENDIENTE DE: Gerente Administrativa
NÚMERO DE SUBALTERNOS: 0	SUELDO BÁSICO: \$ 264
ROL DEL PUESTO: Será responsable de limpiar y asear las instalaciones.	
FUNCIONES DEL PUESTO: <ul style="list-style-type: none"> ■ Llevar a cabo las tareas de limpieza y aseo de: <ul style="list-style-type: none"> ○ Instalaciones de oficina. ○ Equipos de trabajo. ○ Sanitarios. ○ Espacios de atención al público. ○ Vidrios, muros, pisos, pasamanos. ■ Las demás actividades análogas que se encomiende realizar por su Jefe Inmediato o Superiores. 	
INTERFAZ: Los gerentes de la empresa y compañeros de trabajo.	
REQUERIMIENTOS MÍNIMOS: HABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ EDUCACIÓN: Secundaria. Ⓢ EXPERIENCIA: 1 año en cargos similares. Ⓢ INICIATIVA: Habilidad para ejecutar e interpretar órdenes rutinarias. 	
ESFUERZO: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ FÍSICO: Se requiere de un esfuerzo físico en el manejo de maquinaria de 30 a 60 libras. Ⓢ MENTAL Y/O VISUAL: Se requiere de poca concentración. 	
RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ POR EQUIPO Y MAQUINARIA: El equipo se puede dañar ocasionalmente. Ⓢ POR MATERIALES, PRODUCTOS Y /O DINERO: Responsable por materiales o dinero de 100 hasta 300 dólares. Ⓢ POR EL TRABAJO DE OTROS: Es responsable del trabajo individual. 	
CONDICIONES DE TRABAJO: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ CONDICIONES: El trabajo se lo realiza en un ambiente sucio, con tóxicos que pueden perjudicar el organismo Ⓢ RIESGOS: Implica riesgos ocasionales de lesiones leves lo cual puede producir incapacidad de hasta un mes. 	
ESTRÉS LABORAL: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ ESTRÉS: En su trabajo existen un mínimo riesgo de estrés laboral. 	

Elaboración: La Autora

3.1.9. PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR LA PONDERACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS PUESTOS DE LA EMPRESA LOJACAR DE LA CIUDADE DE LOJA.

Luego de haber recolectado la información a través de las encuestas aplicadas y haber realizado la descripción y especificación de los puestos de la empresa Lojacar de la Ciudad de Loja, se procedió a efectuar la ponderación y evaluación de cada uno de los puestos de la organización. Seguidamente se muestra cada uno de los factores genéricos con sus respectivos factores específicos para posteriormente empezara designara grados con su respectiva puntuación.

A continuación se cita un ejemplo para un mejor entendimiento.

En el puesto de la Presidenta de la Compañía, el factor específico educación tiene grado 2 y su puntuación es de 40. En experiencia tiene grado 3 y su puntaje es de 30, y así consecutivamente se califica cada uno de los factores específicos de todos los puestos existentes de la empresa.

3.1.10. AJUSTE SALARIAL.

Para realizar el ajuste salarial a los puestos de trabajo, es necesario determinar un factor de valoración que se lo obtiene dividiendo la sumatoria de los sueldos para la sumatoria de los puntos. Estos datos se los puede observar en la tabla de ponderación y evaluación de los puestos de la empresa.

$$\textit{Factor de valorización} = \frac{\sum \textit{Sueldo}}{\sum \textit{Puntos}}$$

$$\textit{Factor de valorización} = \frac{27870}{17260}$$

$$\textit{Factor de valorización} = 1,61$$

AJUSTE DEL SUELDO BÁSICO

PUESTOS	PUNTOS	FACTOR DE VALORIZACIÓN	SUELDO BÁSICO ACTUAL	SUELDO BÁSICO A GANAR
1. Presidenta	295	1,61	1500	476,34
2. Gerente General	315	1,61	2000	508,64
3. Gerente Administrativa	305	1,61	1500	492,49
4. Gerente de Ventas (M)	280	1,61	1500	452,12
5. Gerente de Ventas (N-R)	270	1,61	1500	435,97
6. Contador General	300	1,61	1200	484,41
7. Asistente de contabilidad (1)	250	1,61	390	403,68
8. Asistente de contabilidad (2)	250	1,61	350	403,68
9. Asistente de contabilidad (3)	250	1,61	314	403,68
10. Asistente de contabilidad (4)	250	1,61	318	403,68
11. Jefe de cajas	255	1,61	284	411,75
12. Jefe de marketing	190	1,61	264	306,80
13. Diseñador de publicidad	160	1,61	264	258,35
14. Chofer	200	1,61	264	322,94
15. Cajera (M)	225	1,61	264	363,31
16. Cajera (M-E)	225	1,61	264	363,31
17. Cajera (N-R)	245	1,61	264	395,61
18. Cajera (T)	255	1,61	264	411,75
19. Cajera (F)	245	1,61	264	395,61
20. Cajera (Yantz.)	235	1,61	264	379,46
21. Secretaria general	220	1,61	264	355,24

22. Secretaria - Recepcionista	210	1,61	264	339,09
23. Jefe de ventas (N -R)	250	1,61	500	403,68
24. Asesor de vehiculo (M)	210	1,61	264	339,09
25. Asesor de vehiculos (M)	210	1,61	264	339,09
26. Asesor de vehiculos (M)	220	1,61	264	355,24
27. Asesor de vehiculos (M)	180	1,61	264	290,65
28. Asesor de vehiculos (M)	180	1,61	264	290,65
29. Asesor de vehiculos (N-R)	200	1,61	264	322,94
30. Asesor de vehiculos (N-R)	200	1,61	264	322,94
31. Asesor de vehiculos (N-R)	180	1,61	264	290,65
32. Asesor de vehiculos (N-R)	200	1,61	264	322,94
33. Asesor de vehiculos (Y)	190	1,61	264	306,80
34. Asesor de vehiculos (F)	200	1,61	264	322,94
35. Asesor de Repuestos (M)	225	1,61	264	363,31
36. Asesor de Repuestos (N -R)	215	1,61	264	347,16
37. Asesor de Repuestos (T)	215	1,61	264	347,16
38. Asesor de Repuestos (T)	225	1,61	264	363,31
39. Asesor de Repuestos (T-C)	235	1,61	264	379,46
40. Jefe de Talleres	310	1,61	350	500,56
41. Jefe Taller Colisiones	260	1,61	264	419,83
42. Asesor de servicios (M-E)	260	1,61	264	419,83
43. Asesor de servicios (T)	260	1,61	264	419,83
44. Mecánico - Técnico A (1)	280	1,61	294	452,12
45. Mecánico - Técnico B (1)	270	1,61	281	435,97

46. Mecánico - Técnico B (2)	260	1,61	281	419,83
47. Mecánico - Técnico C (1)	270	1,61	264	435,97
48. Mecánico - Técnico C (2)	260	1,61	264	419,83
49. Mecánico - Técnico C (3)	270	1,61	264	435,97
50. Mecánico - Técnico C (4)	260	1,61	264	419,83
51. Mecánico - Técnico C (5)	260	1,61	264	419,83
52. Mecánico - Técnico C (6)	260	1,61	264	419,83
53. Mecánico - Técnico C (7)	260	1,61	264	419,83
54. Mecánico - Técnico D (1)	280	1,61	465	452,12
55. Enderezador (1)	315	1,61	264	508,64
56. Enderezador (2)	305	1,61	264	492,49
57. Pintor (1)	240	1,61	264	387,53
58. Pintor (2)	250	1,61	264	403,68
59. Pintor (3)	240	1,61	264	387,53
60. Pintor (4)	260	1,61	264	419,83
61. Pintor (5)	260	1,61	264	419,83
62. Ayudante de mecánica	245	1,61	264	395,61
63. Mensajero (1)	170	1,61	264	274,50
64. Mensajero (2)	170	1,61	264	274,50
65. Mensajero (3)	160	1,61	264	258,35
66. Mensajero (4)	170	1,61	264	274,50
67. Guardia (1)	270	1,61	264	435,97
68. Guardia (2)	260	1,61	264	419,83
69. Guardia (3)	250	1,61	264	403,68

70. Jefe de personal	235	1,61	264	379,46
71. Conserje	215	1,61	264	347,16
72. Jefe de mecanicos (taller multi - marcas)	260	1,61	587	419,83
TOTAL	17260		27870	

Fuente: Tabla de ponderación y evaluación de los puestos de la empresa

Elaboración: La Autora

3.1.10. GRÁFICA DE SALARIOS.

La gráfica de los salarios se fundamenta en coordenadas rectangulares. Esta consiste en dos líneas perpendiculares graduadas, que representan dos valores relacionados entre sí. En la línea horizontal, o el eje de las abscisas (X), se colocan los sueldos básicos que la empresa paga a sus empleados, y en el vertical, o eje de las ordenadas (Y), los sueldos ajustados que se obtuvo anteriormente. Para representar gráficamente la situación del sueldo actual y el sueldo ajustado, donde se colocan una marca en la intersección de las perpendiculares que se levantan en ambos ejes, desde los lugares que indican los sueldos actuales y los sueldos ajustados de este puesto.

Para encontrar la línea de sueldos fue necesario aplicar fórmula de Mínimos Cuadros $Y_2 = Y_1 - C(X_1 - X_2)$, donde se obtuvo cuatro puntos que al relacionarlos se forman dos coordenadas las mismas que son (X_1, Y_1) y (X_2, Y_2) que al unirnos mediante una recta la misma que sirvió para conocer que puestos realmente necesitan ser modificados y cuales nos lo requiere, ya que si se localizan sobre la línea no hay que realizar ningún ajuste pero si se encuentran sobre la línea si es necesario efectuar un ajuste salarial.

A continuación se presenta todo el procedimiento para la representación gráfica de los sueldos:

PUESTOS	Variable X (puntos)	Variable Y (Sueldo básico)	XY	X2
1. Presidenta	295	1500	442500	87025
2. Gerente General	315	2000	630000	99225
3. Gerente Administrativa	305	1500	457500	93025
4. Gerente de Ventas (M)	280	1500	420000	78400
5. Gerente de Ventas (N-R)	270	1500	405000	72900
6. Contador General	300	1200	360000	90000
7. Asistente de contabilidad (1)	250	390	97500	62500
8. Asistente de contabilidad (2)	250	350	87500	62500
9. Asistente de contabilidad (3)	250	314	78500	62500
10. Asistente de contabilidad (4)	250	318	79500	62500
11. Jefe de cajas	255	284	72420	65025
12. Jefe de marketing	190	264	50160	36100
13. Diseñador de publicidad	160	264	42240	25600
14. Chofer	200	264	52800	40000
15. Cajera (M)	225	264	59400	50625
16. Cajera (M-E)	225	264	59400	50625
17. Cajera (N-R)	245	264	64680	60025
18. Cajera (T)	255	264	67320	65025
19. Cajera (F)	245	264	64680	60025
20. Cajera (Yantz.)	235	264	62040	55225
21. Secretaria general	220	264	58080	48400
22. Secretaria – Recepcionista	210	264	55440	44100
23. Jefe de ventas (N -R)	250	500	125000	62500
24. Asesor de vehiculo (M)	210	264	55440	44100
25. Asesor de vehiculos (M)	210	264	55440	44100
26. Asesor de vehiculos (M)	220	264	58080	48400
27. Asesor de vehiculos (M)	180	264	47520	32400
28. Asesor de vehiculos (M)	180	264	47520	32400
29. Asesor de vehiculos (N-R)	200	264	52800	40000
30. Asesor de vehiculos (N-R)	200	264	52800	40000
31. Asesor de vehiculos (N-R)	180	264	47520	32400
32. Asesor de vehiculos (N-R)	200	264	52800	40000
33. Asesor de vehiculos (Y)	190	264	50160	36100
34. Asesor de vehiculos (F)	200	264	52800	40000
35. Asesor de Repuestos (M)	225	264	59400	50625
36. Asesor de Repuestos (N -R)	215	264	56760	46225
37. Asesor de Repuestos (T)	215	264	56760	46225
38. Asesor de Repuestos (T)	225	264	59400	50625
39. Asesor de Repuestos (T-C)	235	264	62040	55225

40. Jefe de Talleres	310	350	108500	96100
41. Jefe Taller Colisiones	260	264	68640	67600
42. Asesor de servicios (M-E)	260	264	68640	67600
43. Asesor de servicios (T)	260	264	68640	67600
44. Mecánico - Técnico A (1)	280	294	82320	78400
45. Mecánico - Técnico B (1)	270	281	75870	72900
46. Mecánico - Técnico B (2)	260	281	73060	67600
47. Mecánico - Técnico C (1)	270	264	71280	72900
48. Mecánico - Técnico C (2)	260	264	68640	67600
49. Mecánico - Técnico C (3)	270	264	71280	72900
50. Mecánico - Técnico C (4)	260	264	68640	67600
51. Mecánico - Técnico C (5)	260	264	68640	67600
52. Mecánico - Técnico C (6)	260	264	68640	67600
53. Mecánico - Técnico C (7)	260	264	68640	67600
54. Mecánico - Técnico D (1)	280	465	130200	78400
55. Enderezador (1)	315	264	83160	99225
56. Enderezador (2)	305	264	80520	93025
57. Pintor (1)	240	264	63360	57600
58. Pintor (2)	250	264	66000	62500
59. Pintor (3)	240	264	63360	57600
60. Pintor (4)	260	264	68640	67600
61. Pintor (5)	260	264	68640	67600
62. Ayudante de mecánica	245	264	64680	60025
63. Mensajero (1)	170	264	44880	28900
64. Mensajero (2)	170	264	44880	28900
65. Mensajero (3)	160	264	42240	25600
66. Mensajero (4)	170	264	44880	28900
67. Guardia (1)	270	264	71280	72900
68. Guardia (2)	260	264	68640	67600
69. Guardia (3)	250	264	66000	62500
70. Jefe de personal	235	264	62040	55225
71. Conserje	215	264	56760	46225
72. Jefe de mecanicos (taller multi - marcas)	260	587	152620	67600
TOTAL	17260	27870	7133110	4242200

Elaboración: La Autora

Al determinar esta tabla se pueden reemplazar los valores en las siguientes formulas:

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

$$X_1 = \frac{\sum X}{N} = \frac{17260}{72} = 239,72$$

$$Y_1 = \frac{\sum Y}{N} = \frac{27870}{72} = 387,08$$

$$X_2 = \text{menor de los puntos de } X \text{ } 160$$

$$C = \frac{\sum XY - \frac{\sum X \sum Y}{N}}{\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{N}} = \frac{7133110 - \frac{7133110 \cdot 27870}{72}}{4242200 - \frac{17260^2}{72}} = \frac{7034039,03}{4183280,56} = 1,68$$

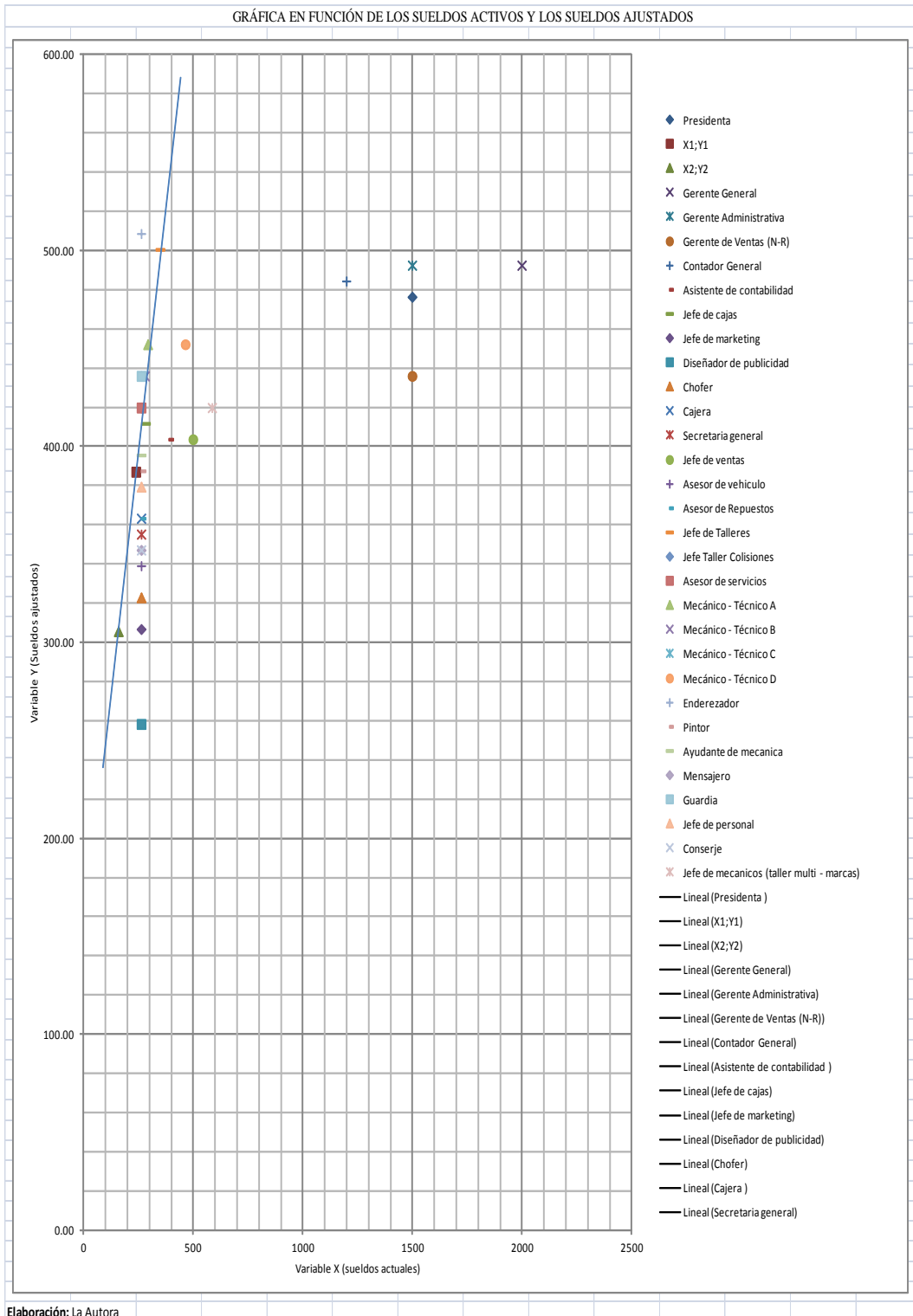
$$Y_2 = Y_1 - C(X_1 - X_2)$$

$$Y_2 = 387,08 - 1,68(239,72 - 160) = 305,68$$

Una vez remplazados, obtuvo las coordenadas rectangulares (X_1, Y_1) y (X_2, Y_2) las mismas que sirvieron para trazar una recta llamada línea "por dispersión", que permitió conocer los sueldos de la empresa Lojar requieren un ajuste salarial.

Nota: La representación gráfica se la realizó en función de los sueldos actuales y los sueldos ajustados, para ello se utilizaron los puestos tipo de la empresa, que son los siguientes: Presidenta, Gerente General, Gerente Administrativa, Gerente de Ventas, Contador General, Asistente de contabilidad, Jefe de cajas, Jefe de marketing, Diseñador de publicidad, Chofer, Cajera, Secretaria general, Jefe de ventas, Asesor de vehículo, Asesor de Repuestos, Jefe de Talleres, Jefe Taller Colisiones, Asesor de servicios, Mecánico - Técnico A, Mecánico - Técnico B, Mecánico - Técnico C, Mecánico - Técnico D, Enderezador, Pintor, Ayudante de mecánica, Mensajero, Guardia, Jefe de personal, Conserje, Jefe de mecanicos (taller multi - marcas).

GRÁFICA EN FUNCIÓN DE LOS SUELDOS ACTIVOS Y LOS SUELDOS AJUSTADOS



Elaboración: La Autora

La representación gráfica ayudo a determinar exactamente que puestos necesitan ser modificados sus sueldos básicos como: Asistente de contabilidad, Jefe de cajas, Jefe de marketing, Diseñador de publicidad, Chofer, Cajera, Secretaria general, Jefe de ventas, Asesor de vehículo, Asesor de repuestos, Jefe Taller Colisiones, Mecánico - Técnico B, Mecánico - Técnico C, Mecánico - Técnico D, Pintor, Ayudante de mecánica, Mensajero, Jefe de personal, Conserje, Jefe de mecanicos (taller multi - marcas). Los puestos de la Presidenta, Gerente General, Gerente Administrativa, Gerente de Ventas, Contador General no serán cambiados por ser sueldos fijos y además por la razón que son ocupados por los dueños de la empresa.

Los siguientes cargos no necesitan ser modificados porque están de acuerdo a las actividades y funciones que realizan, los mismos son: Asesor de servicios, Mecánico - técnico A, Jefe de talleres, Enderezador y el Guardia.

h.CONCLUSIONES

h. CONCLUSIONES

Luego de haber realizado el trabajo investigativo se determinó las siguientes conclusiones:

- A través del diagnóstico que se realizó en la empresa se detectó que no existe un sistema adecuado de administración de sueldos en la empresa Lojacar, lo que no permite establecer una equitativa asignación de los sueldos a sus empleados.
- El Manual de Funciones que actualmente tiene la empresa no tiene todas las descripciones y especificaciones de cada puesto, siendo estas necesarias tanto para el empleador como para el empleado, para que conozcan claramente lo que se debe realizar en cada cargo y lo que deben ganar por las actividades y funciones que efectúan.
- La valoración que emplean en la empresa es de forma empírica, lo que ocasiona que los sueldos básicos que perciben los empleados no están de acuerdo a las funciones y actividades que ejecutan en cada cargo.
- El 83.33% de los empleados que laboran en la empresa se les debe mejorar los sueldos básicos ya que mucho de estos no están de acuerdo a la educación, experiencia, iniciativa, esfuerzo, responsabilidad, condiciones de trabajo y estrés que poseen cada empleado y deben enfrentarse diariamente.

i.RECOMENDACIONES

i. RECOMENDACIONES

- Al Gerente General se recomienda que la aplicación correcta del sistema de administración de sueldos que se plantea en esta propuesta de tesis, le permitirá a la empresa establecer una equitativa y justa asignación de los sueldos.
- A la Junta General de la empresa se sugiere reestructurar el Manual de Funciones basándose en el análisis y descripción de puestos que se propone se lo hizo en función de la actual Ley vigente del Servidor Público y Legislación Laboral , les permitirá dar a conocer a sus empleados lo que se requiere en cada cargo en cuanto a las funciones que deben efectuar, la educación, experiencia, iniciativa; esfuerzo mental y físico; la responsabilidad por maquinaria y equipo, por materiales dinero o productos, por el trabajo de otros; las condiciones de trabajo y riesgos que se puedan tener; y por último el estrés.
- Al departamento de Recursos Humanos se sugiere que se emplee la valoración que se presenta por la razón que es de forma técnica y por lo tanto es necesario que se ponga en ejecución en la empresa, ya que dará como resultado una eficiente asignación de sueldos de acuerdo al valor establecido a cada uno de los puestos, despertando el interés por ejecutar sus labores eficientemente.
- Se recomienda a los Accionistas revisen y establezcan mejores sueldos básicos a los empleados y que estos satisfagan las necesidades de cada uno de ellos y compensen el trabajo cotidiano que cumplen para que la empresa siga siendo una de las prestigiosas en nuestra ciudad

j.BIBLIOGRAFÍA

j. Bibliografía.

- **REYES PONCE**, Agustín (1979). Administración del Personal. Segunda parte. Editorial Limusa. México. 227pp
- **CHIAVENATO**, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial McGraw-Hill, Colombia. 2000, 298pp.
- **DESSLER**, Gary. Administración del Personal. Cuarta Edición. Editorial Prentice-Hall. Colombia. 1993. 685pp.
- **LAPIERRE**, Claude. Valorización de Puestos de Trabajo. Tercera Edición. Ediciones Deusto. Bilbao. 1964. 349pp.
- **SIKULA**, Andrew F. Administración de Recursos Humanos, conceptos prácticos. Primera Edición. Editorial Limusa. México. 1995. 625pp.
- http://www.wikilearning.com/curso/la_administracion_de_recursos_humanos/15947-69
- http://www.taringa.net/posts/economia-negocios/El-Salario_-historia_-conceptos-y-evolucion.html
- <http://www.monografias.com/trabajos/concesioncomercial/concesion-comercial.shtml>

k. ANEXOS

k. ANEXOS

ANEXO 1

Encuesta a los Empleados



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Con la finalidad de recopilar información oportuna para realizar el proyecto de tesis denominado "DISEÑO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACION DE SUELDOS PARA AL EMPRESA LOJACAR DE LA CIUDAD DE LOJA" nos dirigimos a usted para solicitarle se digne responder a las siguientes interrogantes información que será confidencial y para fines de académicos.

1. Identificación del puesto

1.1. ¿indique a que departamento pertenece?.....

1.2. ¿Cuál es el cargo que ocupa?.....

1.3. ¿Cuál es el sueldo que percibe?.....

1.4. ¿Cuál es su jefe inmediato?.....

1.5. ¿Cuál es la función principal de su puesto?.....

.....
.....

1.6. ¿Con que otro cargo se comunica para el cumplimiento de sus funciones?
.....

1.7. ¿Cree que la empresa les paga su sueldo de acuerdo a ley?

SI ()

NO ()

1.8. ¿Usted considera que las remuneraciones son justas y esquivitas?

SI () NO ()

Por qué.....

1.9. Señale con una X cuál de los siguientes rubros consta su sueldo.

Rubros	
Sueldo Básico	
Décimo tercero	
Décimo cuarto	
Fondos de Reserva	
Vacaciones	
Horas extras	
Comisiones	

1.10. ¿Usted se encuentra satisfecho con el sueldo que percibe?

.....

1.11. ¿Por su desempeño laboral la empresa le otorga algún tipo de motivación o incentivo?

SI () NO ()

Indique cuales.....

2. Dignese en contestar las siguientes preguntas referentes a su puesto de trabajo.

2.1. HABILIDADES:

Educación	Primaria	
	Bachiller	
	Tecnológico	
	Egresado	

	Título profesional	
	Post grado	

Experiencia	1-6 meses	
	6-1 año	
	1-3 Años	
	3-5 años	
	5- más años	

Iniciativa	Habilidad para ejecutar e interpretar órdenes rutinarias.	
	Capacidad intelectual, mental y creativo/a para realizar sus labores.	
	Gran iniciativa y criterio para involucrarse con la sociedad y resolver problemas complejos.	
	Inteligencia, control, observación continua, destrezas en tomar decisiones y resolver problemas difíciles.	
	Criterio para planificar, organizar, controlar y dirigir al personal bajo su responsabilidad.	
	Iniciativa para planificar, organizar, ejecutar, evaluar y tomar decisiones de trascendencia.	

2.2. Esfuerzo

Esfuerzo mental	Las tareas que Ud. realiza requiere de poca concentración	
	Las tareas que Ud. realiza requieren de atención mental y visual normal	
	Las tareas que Ud. realiza requiere de una moderada concentración	
	Las tareas que Ud. realiza requiere de gran concentración	
	Las tareas que Ud. realiza requieren de atención intensa, constante en toda la jornada de trabajo.	

Esfuerzo Físico	Las actividades que Ud. realiza requieren de un mínimo esfuerzo físico.	
	Las actividades que Ud. realiza requieren moderado esfuerzo físico.	
	Las actividades que Ud. realiza requieren de un esfuerzo físico en el manejo de	

	maquinaria de 30 a 60 libras.	
	Las actividades que Ud. realiza requieren de un esfuerzo físico en el manejo de maquinaria de 60 a 80 libras.	
	Las actividades que Ud. realiza requieren de un esfuerzo físico en el manejo de maquinaria de más de 80 libras.	

2.3. Responsabilidad

Responsabilidad por equipo y maquinaria	La probabilidad mínima que se dañe el equipo.	
	El equipo se puede dañar ocasionalmente.	
	Fácilmente puede dañarse la maquinaria por ser delicada.	

Responsabilidad por materiales y dinero	Es responsable por manejo de material o dinero de 100 hasta 300 dólares	
	Es responsable por manejo de material o dinero de 300 hasta 500 dólares	
	Es responsable por manejo de material o dinero de hasta 500 a 1000 dólares	
	Es responsable por manejo de material o dinero de más 2000 dólares	

Responsabilidad por el trabajo de otros	Es responsable del trabajo individual	
	Es responsable de por el trabajo en equipo de hasta 3 personas	
	Es responsable por el trabajo de 4 a 6 personas	
	Es responsable por el trabajo de 6 a 10 personas	
	Es responsable por el trabajo de más de 10 personas	

2.4. Condiciones de trabajo

Condiciones de trabajo	El trabajo se desempeña en condiciones normales como en el interior limpio, ordenado, ventilación buena.	
	Horarios incomodos fuera de las horas hábiles variables.	
	El trabajo se lo realiza en lugares ruidosos que desconcentran su desempeño.	

	El trabajo se lo realiza a la intemperie caminando toda la jornada.	
	El trabajo se lo realiza en un ambiente sucio, con tóxicos q pueden perjudicar el organismo.	

Riesgos	Es muy eventual que ocurran accidentes en el puesto de trabajo.	
	Trabajo que a veces ocasiona agresiones verbales y físicas.	
	Que implica riesgos ocasionales de lesiones leves lo cual puede producir incapacidad temporal.	
	Implica riesgos ocasionales de lesiones leves lo cual puede producir incapacidad de hasta un mes.	
	Expuesto a accidentes que pueden dejar discapacidad estable.	

2.5. Estrés

Estrés	En su trabajo existe un mínimo riesgo de estrés laboral.	
	En su trabajo eventualmente está en riesgo de estrés laboral.	
	En su trabajo se expone tener gran estrés laboral	

Gracias por su Colaboración

ANEXO 2

ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Con la finalidad de recopilar información oportuna para realizar el proyecto de tesis denominado **“DISEÑO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACION DE SUELDOS PARA AL EMPRESA LOJACAR DE LA CIUDAD DE LOJA”** nos dirigimos a usted para solicitarle se digne responder a las siguientes interrogantes información que será confidencial y para fines de académicos.

1. Identificación del puesto

1.1. ¿indique a que departamento pertenece?.....

1.2. ¿Cuál es el cargo que ocupa?.....

1.3. ¿Cuál es el sueldo que percibe?.....

1.4. ¿Cuál es la función principal de su puesto?

.....
.....

1.5. ¿Con que otro cargo se comunica para el cumplimiento de sus funciones?

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

2. Perfil del puesto

2.1. ¿Qué nivel de instrucción posee?

PRIMARIA () BACHILLER () TECNOLOGO () EGRESADO
() POSTGRADO ()

3.5. ¿Para fijar el sueldo a los empleados en el desempeño de su trabajo que factores toma en cuenta?

HABILIDAD	EDUCACIÓN	
	EXPERIENCIA	
	INICIATIVA	
ESFUERZO	FÍSICO	
	MENTAL	
RESPONSABILIDAD	EQUIPO Y MAQUINARIA	
	MATERIALES PRODUCTOS O DINERO	
	TRABAJO DE OTROS	
CONDICIONES DE TRABAJO	CONDICIONES DE TRABAJO	
	RIESGO	
	ESTRÉS	

**4. ¿La empresa brinda algún tipo de motivación a sus empleados?
Indique.**

.....
.....

4.1. ¿Cómo efectúa el ascenso a sus empleados y cada que tiempo?

.....
.....

Gracias por su Colaboración

ANEXO 3

**ROL DE PAGOS DE LA EMPRESA LOJACAR
DE LA CIUDAD DE LOJA.**

NOMINA EMPLEADOS POR EL MES :
 ABRIL 2011

0,00

AREA: ADMINISTRACION GENERAL

No.	NOMBRES	INGRESOS							DESCUENTOS										NETO A PAGAR	FIRMA EMPLEADO
		SUELDO UNIFIC.	DIAS LABORA.	SUELDO GANADO	HORAS EXTRAS	ING. Hf. EX.	OTROS ING.	F.R.	TOTAL INGRESOS	IESS 9,35%	PRESTMO IESS	ANTICIPO SUELDO	OPTICA	SEGURO DE VIDA	CAJA AHORRO	MULTAS ATRAZOS	TOTAL DSCOTOS			
1	BARRAGAN JOHANNA GABRIELA	264,00	30	264,00		68,20	67,80		400,00	37,40	0,00	0,00	31,60	0,00	0,00	0,00	69,00	331,00	Johanna Barragan	
3	CHAMBA V. LUCRECIA	1.500,00	30	1.500,00		0,00	0,00		1.500,00	140,25	0,00	330,00	0,00	0,00	0,00	0,00	470,25	1.029,75	J. Chamba	
4	CUENCA ADOLFO HOMERO	2.500,00	30	2.500,00		0,00	0,00		2.500,00	233,75	0,00	1.259,68	0,00	0,00	0,00	0,00	1.493,44	1.006,56	Adolfo Cuenca	
5	CUENCA CH. MARIA ISABEL	1.500,00	30	1.500,00		0,00	0,00		1.500,00	140,25	0,00	925,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.065,25	434,75	Maria Isabel Cuenca	
6	CUENCA CH. RUBEN ANTONIO	1.500,00	30	1.500,00		0,00	0,00		1.500,00	140,25	0,00	833,14	0,00	0,00	0,00	0,00	973,39	526,61	Ruben Cuenca	
7	CUENCA RAMIREZ PAOLA	350,00	30	350,00	36	90,42	59,58		500,00	46,75	62,87	150,00	0,00	0,00	24,00	0,00	283,62	216,38	Paola Ramirez	
8	FEBRES A. ALEXANDRA	390,00	30	390,00	36	100,75	63,23		553,98	51,80	59,72	0,00	0,00	0,00	10,00	0,00	121,52	432,46	Alexandra Febres	
9	JIMENEZ ACARO ROSARIO MARGARITA	264,00	30	264,00	16	56,00	24,00		344,00	32,16	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	32,16	311,84	Rosario Jimenez	
10	MARTINEZ ALVAREZ ANGEL MARIO	264,00	30	264,00	79	166,00	125,50		555,50	51,94	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	51,94	503,56	Angel Martinez	
11	MINGO M. MARIA F.	318,00	30	318,00	36	82,15	51,55		451,70	42,23	66,26	0,00	0,00	0,00	56,66	0,00	165,15	286,55	Maria F. Mingo	
12	MIÑO MARIO ROLANDO	1.200,00	30	1.200,00		0,00	0,00	100,00	1.300,00	112,20	185,44	433,00	0,00	0,00	103,00	0,00	833,64	466,36	Mario Miño	
13	MONCAYO RIOFRIO CECIBEL A	314,00	30	314,00	38	81,12	7,38		402,50	37,63	0,00	0,00	0,00	12,44	49,00	0,00	99,07	303,43	Cecibel Moncayo	
14	PALACIOS CABRERA AMABLE	264,00	30	264,00	20	0,00	0,00		264,00	24,68	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	24,68	239,32	Amable Palacios	
15	PIEDRA T. YADIRA	284,00	30	284,00	36	73,37	95,13		452,50	42,31	40,82	30,00	0,00	0,00	75,79	0,00	188,92	263,58	Yadira Piedra	
16	PINEDA PATIÑO JOSE LUIS	264,00	30	264,00		36,00	0,00		300,00	28,05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	28,05	271,95	Jose Luis Pineda	
17	RODRIGUEZ FERNANDEZ PAOLA	264,00	30	264,00	18	34,10	1,90		300,00	28,05	0,00	0,00	41,67	0,00	0,00	0,00	69,72	230,28	Paola Rodriguez	
18	ROMAN AGURTO ROY EMANUEL	264,00	30	264,00	0	0,00	0,00		264,00	24,68	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	124,68	139,32	Emanuel Roman	
19	SARANGO SOLANO ROSA MARIA	264,00	30	264,00	18	34,10	1,90		300,00	28,05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	28,05	271,95	Rosa Maria Sarango	
20	SOTO GUAJALA VICTOR	264,00	30	264,00	36	71,00	80,00		415,00	38,80	0,00	0,00	0,00	12,40	0,00	0,00	51,20	363,80	Victor Soto	
21	VALAREZO O. MIGUEL	264,00	30	264,00	36	68,20	2,80		335,00	31,32	0,00	100,00	0,00	0,00	10,00	0,00	141,32	193,68	Miguel Valarezo	
22	VEGA MARTINEZ DARWIN ANTONIO	264,00	30	264,00	36	66,00	52,80		384,80	35,96	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	35,96	348,82	Darwin Vega	
		12.760,00		12.760,00		1.029,41	633,57	100,00	14.522,98	1.348,55	415,11	4.160,83	73,27	24,84	328,45	0,00	6.351,05	8.171,93		

ELABORADO POR

AUTORIZADO POR

[Handwritten signature]

CUENCA CHAMBA Y CIA. LOJACAR Y CI.
 RUC: 1190080958001
 Dirección: Av. Isidro Ayora y
 Av. Nueva Loja (Esq.)
 TELF: 2574-788 / 2575-516

NOMINA EMPLEADOS POR EL MES :

ABRIL 2011

AREA : VENTAS

No.	NOMBRES	INGRESOS								DESCUENTOS								NETO A PAGAR	FIRMA EMPLEADO
		SUELDO UNIFIC.	DIAS LABORA.	SUELDO GANADO	HORAS EXTRAS	ING. Hr. Ex.	OTROS INGRESOS	F.R.	TOTAL INGRESOS	IESS 9,35%	PRESTAMO IESS	ANT. SLDOS.	OPTICA	SEGURO DE VIDA	CAJA AHORRO	MULTAS ATRAZOS	TOTAL DSCOTOS.		
1	CAMACHO CARCELEN NILSA CARMITA	264,00	30	264,00	0	0,00	0,00		264,00	24,68	0,00	35,00	0,00	0,00	0,00	0,00	59,68	204,32	
2	CASTILLO JIMENEZ VERONICA A.	264,00	30	264,00	18	36,00	0,00		300,00	28,05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	28,05	271,95	
3	MARTINEZ MARTINEZ PATRICIO	264,00	30	264,00	79	166,00	125,50		555,50	51,94	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	51,94	503,56	
4	MUÑOZ ALEAGA PATRICIO XAVIER	264,00	30	264,00	20	38,50	1,50		304,00	28,42	0,00	50,00	0,00	0,00	0,00	0,00	78,42	225,58	
5	SANCHEZ POMA TATIANA DEL CISNE	264,00	30	264,00	0	36,00	0,00		300,00	28,05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	28,05	271,95	
6	SANDOVAL ORDOÑEZ NIXON	264,00	30	264,00		0,00	91,12		355,12	33,20	0,00	0,00	32,00	0,00	0,00	0,00	65,20	289,92	
		1.584,00		1.584,00		276,50	218,12	0,00	2.078,62	194,35	0,00	85,00	32,00	0,00	0,00	0,00	311,35	1.767,27	

ELABORADO POR
MIGUEL ANGEL VALAREZO

AUTORIZADO POR
ING. MARIA ISABEL CUENCA

CUENCA CHA...
RUC: 11900005000
Dirección: Av. Isidro Ayora
Av. Nueva Loja (Esq.)
TELF: 2574-788 / 2575-516

CUENCA CHAMBA Y CIA. LOJACAR Y CIA.

NOMINA EMPLEADOS POR EL MES :
ABRIL 2011

AREA : TALLER DE SERVICIOS		INGRESOS								DESCUENTOS										FIRMA EMPLEADO
No.	NOMBRES	SUELDO UNIFIC.	DIAS LABORA	SUELDO GANADO	HORAS EXTR.	ING. Hr. Ex.	OTROS INGRESOS	F.R.	TOTAL INGRESOS	IESS 9,35%	PRESTMO IESS	ANTICIPO SUELDO	OPTICA	SEGURO DE VIDA	CAJA AHORRO	OTROS DSCTOS	TOTAL DSCTOS.	NETO A PAGAR		
1	ABAD CARRION DIEGO P.	264,00	30	264,00	16	0,00	56,00		320,00	29,92	0,00	0,00	0,00	0,00	9,87	0,00	39,79	280,21		
2	ALVARADO T. MIREYA	264,00	30	264,00	36	68,20	7,80		340,00	31,79	42,32	0,00	0,00	0,00	9,30	0,00	83,41	256,59		
3	ALVAREZ SARMIENTO LUZ PATRICIA	264,00	30	264,00	0	0,00	0,00		264,00	24,68	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	24,68	239,32		
4	AMAY QUEZADA DIEGO PAUL	264,00	30	264,00	0	0,00	26,98		290,98	27,21	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	127,21	163,77		
5	ARANDA SALINAS OSCAR JAMYL	350,00	30	350,00	16	46,67	603,33		1.000,00	93,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	93,50	906,50		
6	CAMPOVERDE TOLEDO PABLO	264,00	30	264,00	0	0,00	202,97		526,97	49,27	0,00	200,00	0,00	0,00	60,00	0,00	309,27	217,70		
7	CARRION PINTADO EDWIN GRIMALDI	264,00	30	264,00	0	0,00	0,00		264,00	24,68	0,00	85,00	0,00	0,00	0,00	0,00	109,68	154,32		
8	CHIRIBOGA P. MIGUEL	587,00	30	587,00	16	78,27	55,11		720,38	67,36	0,00	0,00	0,00	0,00	10,00	0,00	77,36	643,02		
9	CHUNCHO CH. ROBERTH	294,00	30	294,00	16	39,20	27,83		360,83	33,74	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	33,74	327,09		
10	CUENCA CH. FABRICIO	1.500,00	30	1.500,00			0,00		1.500,00	140,25	78,88	1.130,29	0,00	0,00	0,00	0,00	1.349,42	150,58		
11	DOMINGUEZ LANCHE IVAN RAMIRO	264,00	30	264,00	0	0,00	59,28		323,28	30,23	0,00	200,00	0,00	0,00	0,00	30,00	260,23	63,05		
12	ILLESCAS VERA JORGE LUIS	264,00	30	264,00	0	0,00	64,02	27,34	355,36	30,67	0,00	128,00	0,00	0,00	0,00	30,00	188,67	166,69		
13	JAPON YAGUACHI ALEX M.	264,00	30	264,00	0	0,00	85,04		349,04	32,64	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	32,64	316,40		
14	LAPO MANUEL PATRICIO	264,00	30	264,00	0	0,00	333,29		597,29	55,85	0,00	239,31	0,00	0,00	0,00	30,00	325,16	272,13		
15	MACAS JIMENEZ COSME VINICIO	264,00	30	264,00	16	0,00	22,10		286,10	26,75	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00	30,00	156,75	129,35		
16	MALDONADO M. MILTON C.	264,00	30	264,00	0	0,00	0,00		264,00	24,68	31,42	0,00	29,50	0,00	0,00	0,00	85,60	178,40		
17	MARIN SILVA RICHARD DAVID	264,00	30	264,00			0,00		264,00	24,68	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	24,68	239,32		
18	MAZA FERNANDO	281,00	30	281,00	16	37,47	25,67		344,14	32,18	120,46	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	152,64	191,50		
19	OCAMPO ROMERO ANGEL MARIA	264,00	30	264,00	0	0,00	59,75		323,75	30,27	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00	30,00	160,27	163,49		
20	PARDO RUIZ CARLOS X.	264,00	30	264,00	0	0,00	178,13		442,13	41,34	0,00	156,00	0,00	12,91	0,00	0,00	210,25	231,88		
21	PEREDES C. ALNIVAR	465,00	30	465,00	16	62,00	93,00		620,00	57,97	67,93	100,00	0,00	0,00	61,50	0,00	287,40	332,60		
22	PEREDES MILTON	264,00	30	264,00	0	0,00	93,60		357,60	33,44	0,00	25,00	0,00	0,00	0,00	0,00	58,44	299,16		

CUENCA CHAMBA Y CIA. LOJACAR Y CIA.
RUC: 1190080958001
Dirección: Av. Isidro Cueva y

23	SALINAS SILVA WILSON O	264,00	30	264,00	0	0,00	36,00		300,00	28,05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	28,05	271,95	<i>[Signature]</i>
24	SAMANIEGO L. ANGEL	355,00	30	355,00	5	16,10	165,00		536,10	50,13	52,23	100,00	0,00	31,43	103,00	0,00	336,79	199,31	<i>[Signature]</i>
25	SAMANIEGO ZHINGRE CRISTIAN	264,00	30	264,00	2	0,00	103,18	30,85	401,03	34,61	0,00	100,00	0,00	0,00	56,00	0,00	190,61	210,42	<i>[Signature]</i>
26	VALAREZO CRUZ MARLON	264,00	30	264,00	16	0,00	56,00		320,00	29,92	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	29,92	290,08	<i>[Signature]</i>
27	VALAREZO PALTIN MAXIMO S	343,00	30	343,00	16	45,73	31,27		420,00	39,27	44,62	12,50	0,00	0,00	0,00	0,00	96,39	323,61	<i>[Signature]</i>
28	VILLAVICENCIO SEGUNDO	264,00	30	264,00	16	35,20	35,80		335,00	31,32	0,00	0,00	0,00	0,00	37,35	0,00	68,67	266,33	<i>[Signature]</i>
29	VINAMAGUA CUENCA NELSON G	264,00	30	264,00	33	35,20	0,80		300,00	28,05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	28,05	271,95	<i>[Signature]</i>
		9.719,00		9.719,00		464,04	2.484,76	58,19	12.725,99	1.184,44	437,86	2.776,10	29,50	44,34	347,02	150,00	4.969,26	7.756,73	

TOTAL LISTADO

ELABORADO POR
MIGUEL ANGEL VALAREZO

852,97 7.021,93 134,77
AUTORIZADO POR
ING. MA.ISABEL CUENCA

69,18 675,47 17.695,93
COOP.FORT. 14.081,32
YANZATZA 782,31
PERS/ COBRA EMPRESA 4.396,92

ADMINISTRACION 14.522,98
NISSAN-RENAULT 2.078,62
MAZDA 12.725,99
FORD 29.327,59
YANZATZA 4.530,66
ROL DE PAGOS 2.793,47
FONDO DE RESERVA 554,40
TOTAL ROL 863,00
38.069,12
158,19
37.910,93

[Signature]

CUENCA CHAMBA Y CIA. LOJACAR Y CIA.
RUC: 1190080958001
Direccion: Av. Isidro Ayora y
Av. Nueva Loja (Esq.)
TELF: 2574-788 / 2575-516

NOMINA EMPLEADOS POR EL MES :

ABRIL 2011 NISSAN - RENAULT

AREA : VENTAS		INGRESOS										DESCUENTOS								
No.	NOMBRES	SUELDO UNIFIC.	DIAS LABORA.	SUELDO GANADO	OTROS ING.	ING. Hr.Ex.	F.R.	TOTAL INGRESOS	IESS 9,35%	PRESTMO IESS	ANT. SLDOS.	SEGURO VIDA	OPTICA	CAJA AHORRO	MULTAS ATRAZOS	TOTAL DSCOTOS.	NETO A PAGAR	FIRMA EMPLEADO		
1	FLORES BURNEO ANDREA VERONICA	264,00	30	264,00	360,00	0,00		624,00	58,34	0,00	0,00	0,00	32,00	0,00	0,00	90,34	533,66	<i>[Signature]</i>		
2	GUERRERO GALARZA ROBERTO	264,00	30	264,00	279,79	0,00		543,79	50,84	0,00	56,00	0,00	0,00	0,00	0,00	106,84	436,95	<i>[Signature]</i>		
3	NAVAS JARAMILLO PABLO VICENTE	264,00	30	264,00	660,00	0,00		924,00	86,39	0,00	0,00	18,05	0,00	0,00	0,00	102,44	821,56	<i>[Signature]</i>		
4	PALACIOS NAMICELA MAYRA	500,00	30	500,00	470,87	0,00		970,87	90,78	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	90,78	880,09	<i>[Signature]</i>		
5	SILVA FLORES ANGEL	264,00	30	264,00	890,00	0,00		1.154,00	107,90	120,11	208,00	20,60	0,00	378,69	0,00	835,30	318,70	<i>[Signature]</i>		
6	SORIA CORDOVA CESAR ALEXANDER	264,00	30	264,00	50,00	0,00		314,00	29,36	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	29,36	284,64	<i>[Signature]</i>		
		1.820,00		1.820,00	2.710,66	0,00	0,00	4.530,66	423,62	120,11	264,00	36,65	32,00	378,69	0,00	1.255,07	3.275,59			

ELABORADO POR
MIGUEL ANGEL VALAREZO

AUTORIZADO POR
ING. MARIA ISABEL CUENCA

[Signature]

CUENCA CHAMISA Y CIA. LOJACAR Y CIA.
RUC: 1190080958001
Dirección: Av. Isidro Ayora
Av. Nueva Loja (Esq.)
TELF: 2674-788 / 2675-516

CUENCA CHAMBA Y CIA. LOJACAR Y CIA.

NOMINA EMPLEADOS POR EL MES :

ABRIL 2011 MAZDA

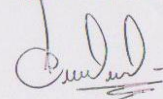
No.	NOMBRES	SUELDO UNIFIC.	DIAS LABOR.	SUELDO GANADO	INGRESOS				TOTAL INGRESOS	DESCUENTOS										NETO A PAGAR	FIRMA EMPLEADO
					OTROS ING.	ING. Hr.Ex.	F.R.	IESS 9,35%		PRESTMO IESS	ANTICIPC SUELDO	SEGURO VIDA	OPTICA	CAJA AHORRO	MULTAS ATRAZOS	TOTAL DSCTOS.					
1	GUTIERREZ CUENCA MIGUEL	264,00	30	264,00	358,44	0,00		622,44	58,20	31,40	100,00	0,00	0,00	60,42	0,00	250,02	372,42	<i>Miguel Gutierrez</i>			
2	JARAMILLO REYES ROSSIBELLE	264,00	8	70,40	374,14	0,00		444,54	41,56	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	41,56	402,98	<i>Jaramillo</i>			
3	QUEVEDO HUERTAS JOSE MIGUEL	264,00	30	264,00	429,68	0,00		693,68	64,86	34,61	150,84	0,00	0,00	0,00	0,00	250,31	443,37	<i>Quevedo</i>			
4	RUIZ LUNA DIEGO REMIGIO	264,00	30	264,00	0,00	0,00		264,00	24,68	61,29	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	85,97	178,03	<i>Diego Ruiz</i>			
5	TENESACA FAUSTO	264,00	30	264,00	504,81	0,00		768,81	71,88	0,00	0,00	0,00	0,00	67,50	0,00	139,38	629,43	<i>Fausto Tenesaca</i>			
		1.320,00		1.126,40	1.667,07	0,00	0,00	2.793,47	261,19	127,30	250,84	0,00	0,00	127,92	0,00	767,25	2.026,22				

506,61

5.301,81

ELABORADO POR
MIGUEL ANGEL VALAREZO

AUTORIZADO POR
ING. MARIA ISABEL CUENCA



SOCIETY...
RUC: 1155...
Dirección: Av. Isidro Ayala
Av. Nueva Loja (Esq.)
TELF: 2674-788 / 2675-516

CUENCA CHAMBA Y CIA. LOJACAR Y CIA.

NOMINA EMPLEADOS POR EL MES :

ABRIL 2011 FORD

AREA : VENTAS		INGRESOS							DESCUENTOS									
No.	NOMBRES	SUELDO UNIFIC.	DIAS LABORA	SUELDO GANADO	OTROS ING.	ING. Hr.Ex.	F.R.	TOTAL INGRESOS	IESS 9,35%	PRESTMO IESS	ANT. SLDOS.	SEGURO MEDICO	PRESTMO LOJACAR	CAJA AHORRO	MULTAS ATRAZOS	TOTAL DSCTOS.	NETO A PAGAR	FIRMA EMPLEADO
1	TOLEDO VASQUEZ YHAMINE	264,00	30	264,00	0,00	0,00		264,00	24,68	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	24,68	239,32	<i>[Signature]</i>
2	CUEVA AGURTO MIGUEL ANGEL	264,00	30	264,00	26,40	0,00		290,40	27,15	0,00	20,00	0,00	0,00	0,00	0,00	47,15	243,25	<i>[Signature]</i>
		528,00		528,00	26,40	0,00	0,00	554,40	51,84	0,00	20,00	0,00	0,00	0,00	0,00	71,84	482,56	

247,41

534,84

ELABORADO POR
MIGUEL ANGEL VALAREZO

AUTORIZADO POR
ING. MARIA ISABEL CUENCA

[Signature]

CUENCA CHAMBA Y CIA. LOJACAR Y CIA.
RUC: 1190080968001
Dirección: Av. Isidro Ayora
Av. Nueva Loja (Esq.)
TELF: 2674-788 / 2676-510

CUENCA CHAMBA Y CIA. LOJACAR Y CIA.

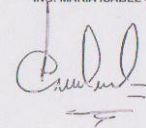
NOMINA EMPLEADOS POR EL MES :

ABRIL 2011 YANZATZA

AREA : VENTAS		I N G R E S O S							D E S C U E N T O S								NETO A PAGAR	FIRMA EMPLEADO
No.	NOMBRES	SUELDO UNIFIC.	DIAS LABORA.	SUELDO GANADO	OTROS ING.	ING. Hr.Ex.	F.R.	TOTAL INGRESOS	IESS 9,36%	PRESTMO IESS	ANT. SLDOS.	SEGURO MEDICO	PRESTMO LOJACAR	CAJA AHORRO	MULTAS ATRAZOS	TOTAL DSCTOS.		
1	ANDINO ROMERO GENESIS BETSABE	264,00	30	264,00	0,00	0,00		264,00	24,68	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	24,68	239,32	
2	CUENCA CUENCA CARLOS ALBERTO	264,00	30	264,00	35,80	35,20		335,00	31,32	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	31,32	303,68	
3	ERREYES GRANDA CARMEN JACKELINE	264,00	30	264,00	0,00	0,00		264,00	24,68	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	24,68	239,32	
		792,00		792,00	35,80	35,20	0,00	863,00	80,69	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	80,69	782,31	

ELABORADO POR
MIGUEL ANGEL VALAREZO

AUTORIZADO POR
ING. MARIA ISABEL CUENCA



CUENCA CHAMBA Y CIA. LOJACAR Y CIA.
RUC: 1190080958001
Dirección: Av. Isidro Ayora y
Av. Nueva Loja (Esq.)
TELF: 2574-788 / 2575-010

INDICE

CONTENIDOS	Páginas:
CERTIFICACIÓN	II
AUTORÍA	III
AGRADECIMIENTO	IV
DEDICATORIA	V
a. TÍTULO	6
b. RESUMEN	7
SUMMARY	10
c. INTRODUCCIÓN	12
d. REVISIÓN DE LITERATURA	15
1. Administración de la remuneración	16
1.1. Concepto.	16
1.2. Los principales objetivos de las compensaciones	16
1.3. Normas para una efectiva y oportuna administración de las remuneraciones.	17
1.4. Funciones de la organización de la unidad de remuneración.	18
1.5. Sueldo y salario.	18
1.5.1. Origen de la palabra salario.	18
1.5.2. Origen de la palabra sueldo.	19
1.5.3. Diferencia entre salario y sueldo	19
1.5.3.1. Salario.	19
1.5.3.2. Sueldo	19
1.5.4. Importancia de los salarios o sueldos	20
1.6. Técnica de determinación de sueldo.	21
1.7. Análisis de puestos.	21
1.8. Valuación de puestos.	22

1.8.1. Objetivos de la valuación de puestos.	22
1.8.2. Sistema de evaluación de puestos.	23
1.8.3. Método de jerarquización	24
1.8.4. Método de categorías predeterminadas	24
1.8.5. Método de comparación de factores	25
1.8.6. Método de evaluación por puntos.	25
1.9. Gráfica de sueldos.	31
1.10. Línea de salarios	32
1.11. Ajuste de los salarios	33
2. Concesionario	33
2.1. Concepto	33
2.2. Ventajas	34
2.3. Derechos y obligaciones	34
2.3.1. Derechos del concedente	34
2.3.2. Obligaciones del concedente	34
2.3.3. Obligaciones del concesionario	35
e. MATERIALES Y MÉTODOS	36
f. RESULTADOS	41
f.1. Resultados de la tabulación y análisis de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa Lojacar.	42
f.2. Resultados de la tabulación y análisis de la entrevista aplicada al Gerente General de la empresa Lojacar.	82
g. DISCUSIÓN	88
g.1. Diagnóstico de la empresa	89
g.2. Propuesta de un diseño de un Sistema de Administración de puestos para la empresa Lojacar.	96
g.3. Valoración de los puestos para la empresa Lojacar.	109

h. CONCLUSIONES	178
i. RECOMENDACIONES	180
j. BIBLIOGRAFÍA	182
k. ANEXOS	184
l. ÍNDICE	194