



1859

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Título:

“Elaboración de un Manual de Clasificación, Valoración de Puestos y Selección de Personal para la Compañía Aerotecnicos Aerosertec Cía Ltda., del Cantón Mera, Provincia de Pastaza”

Tesis previa a la obtención del Título de Ingeniera Comercial.

AUTORA:

1859

Bertha Elizabeth Shilquigua Cajilema.

DIRECTOR:

Ing. Leoncio Miguel Orellana Jaramillo.

LOJA – ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN

Ing.

Leoncio Miguel Orellana Jaramillo, M.A.E.

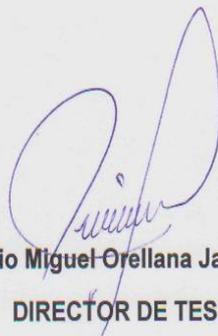
DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA.

Una vez realizado el trabajo de investigación denominado "ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CLASIFICACIÓN, VALORACIÓN DE PUESTOS Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA COMPAÑÍA AEROTECNICOS AEROSERTEC CÍA LTDA., DEL CANTÓN MERA, PROVINCIA DE PASTAZA", realizada por la señora Bertha Elizabeth Shilquigua Cajilema, previa a la obtención del Título de Ingeniera Comercial, se autoriza su presentación para su evaluación a través del tribunal correspondiente.

Atentamente,

Loja, 29 de enero del 2016.



Ing. Leoncio Miguel Orellana Jaramillo. MAE.

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Bertha Elizabeth Shilquigua Cajilema, declaro ser autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

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

Autor: Bertha Elizabeth Shilquigua Cajilema

Firma: _____

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Bertha Shilquigua', is written over a horizontal line.

Cédula: 1600506164

Fecha: Loja, 5 de mayo del 2016.

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DE LA AUTORA PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

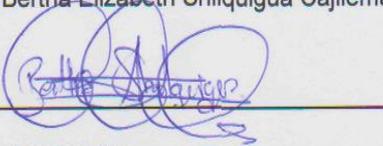
Yo, **Bertha Elizabeth Shilquigua Cajilema** declaro ser autora de la tesis titulada "ELABORACION DE UN MANUAL DE CLASIFICACIÓN, VALORACIÓN DE PUESTOS Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA COMPAÑÍA AEROTECNICOS AEROSERTEC CÍA LTDA., DEL CANTÓN MERA, PROVINCIA DE PASTAZA" como requisito para optar al grado de INGENIERA COMERCIAL; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

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

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

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 5 días del mes de mayo del dos mil dieciséis, firma el autor.

Autora: Bertha-Elizabeth Shilquigua Cajilema

Firma: 

Cédula: 1600506164

Dirección: El Puyo, Ciudadela Camilo Gallegos, calle los rosales, intermedio.

Correo Electrónico: elizfree_2008@hotmail.com

Teléfono: 0939298886

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de Tesis: Ing. Leoncio Miguel Orellana Jaramillo. MAE.

TRIBUNAL DE GRADO

Presidente: Ing. Raúl Filiberto Encalada Rojas. Mgs.

Vocal: Ing. Juan Gabriel Vacacela Pineda. Mgs

Vocal: Ing. Adalberto Fausto Morocho Pintado. Mgs

. DEDICATORIA

Primeramente a Dios por guiarme y permitirme culminar esta etapa de mi vida profesional.

A mi esposo y mi pequeño hijo por su respaldo y comprensión, gracias por llenar con tanto amor mi vida.

A mis padres por enseñarme que con dedicación y esfuerzo todo es posible, gracias por su amor incondicional por animarme a conseguir mis metas y formar parte de mis sueños.

A la Universidad Nacional de Loja por inculcarme los más grandes valores y conocimientos que me ayudan a desarrollarme profesionalmente en la vida.

Bertha Elizabeth Shilquigua Cajilema

AGRADECIMIENTO

Gracias a todas las personas que han hecho posible la consecución de esta investigación y a todos quienes colaboraron en su desarrollo.

Gracias a mi familia que son la base fundamental y mi más grande inspiración en este camino.

Gracias a la Universidad Nacional de Loja, por brindarme la excelencia en sus enseñanzas, brindándome los conocimientos exactos para mi futuro profesional.

Bertha Elizabeth Shilquigua Cajilema

a. Título

**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CLASIFICACIÓN,
VALORACIÓN DE PUESTOS Y SELECCIÓN DE PERSONAL
PARA LA COMPAÑÍA AEROTECNICOS AEROSERTEC CÍA
LTDA., DEL CANTÓN MERA, PROVINCIA DE PASTAZA”**

b. Resumen

Todas las empresas deben estar organizadas correctamente, con el fin de potenciar las actividades empresariales, es por eso que se ha considerado necesario la realización del presente trabajo investigativo, el cual tiene como propósito principal elaborar un Manual de Clasificación, Valoración de Puesto y Selección de Personal para la Compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA.

El desarrollo del presente trabajo investigativo es importante porque, en la actualidad las empresas deben ofrecer un producto o servicio de calidad, para lo cual el personal debe cumplir eficientemente las actividades laborales de la Compañía, por lo tanto es significativo contar con un Manual de Clasificación, Valoración de Puesto y Selección de Personal, puesto que este documento es una guía con el cual se lograra la adecuada selección de personal y la eficiencia en el desempeño de las funciones de los colaboradores de la Compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron los siguientes métodos científico, inductivo, deductivo y estadístico, como técnicas se emplearon la observación, la entrevista y la encuesta cuyo objetivo fue obtener información necesaria para la realización del trabajo, por lo tanto se realizó la entrevista al Gerente General y una encuesta dirigida a los 28

colaboradores de la Compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA., de esta manera se logró obtener datos acerca de las actividades que los trabajadores realizan en cada uno de los puestos de trabajo, evidenciando que no cuentan con un proceso adecuado de selección de personal.

En base al análisis desarrollado se revisó los aspectos más relevantes del personal tanto administrativo como operativo, es así que se determina la necesidad de realizar un Manual de Clasificación, Valoración de Puestos y Selección de Personal para la AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA. El mismo que contiene 23 hojas y se encuentra compuesto por la siguiente información: nombre del puesto, misión del puesto, funciones específicas, conocimientos, destrezas y habilidades y por último tenemos los requisitos del puesto.

De igual forma se incluye un reglamento de selección de personal que contiene la base legal, ámbito de aplicación, objetivos e instrucciones, clasificación de puestos, reclasificación de puestos, concursos de méritos y oposición, concursos internos, concursos externos y evaluación del desempeño, aspectos importantes para el buen desempeño y la funcionalidad adecuada de cada una de los puestos de trabajo de la Compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA.

Abstract

All companies must be organized properly, in order to enhance business activities, it is why it was deemed necessary to carry out this research work, which has as main purpose to develop a Manual of Classification, Valuation of Post and Selection Company staff to Airmen Aerosertec CIA. LTDA.

The development of this research work is important because today companies must offer a product or service quality, for which staff must effectively enforce labor activities of the Company, therefore it is significant to have a Classification Manual , Rating and selection since, as this document is a guide to which the proper selection of personnel and efficiency in the performance of the duties of employees of the Company Airmen Aerosertec CIA was achieved. LTDA.

In the development of the research the following scientific, inductive, deductive and statistical methods, and technical observation were used, interview and survey were used whose objective was to obtain information necessary for the performance of work, so the interview was conducted the General Manager and a survey of the 28 employees of the Company Airmen Aerosertec CIA. LTDA. in this way it was possible to obtain data about the activities workers perform in each of the jobs, showing that do not have adequate personnel selection process.

Based on the analysis developed the most important aspects of both administrative staff was revised as operational, so that the need for a Manual of Classification, Job Evaluation and Selection for Airmen Aerosertec CIA is determined. LTDA. The same containing 23 sheets and is composed of the following information: name of the position, job assignment, specific roles, knowledge, skills and abilities and finally we have the job requirements.

Similarly regulations recruiters containing the legal basis, scope, objectives and instructions, job classification, reclassification, merit-based competitive opposition, internal competitions, external competitions and performance evaluation aspects included important for good performance and the right of each of the jobs of the Company Airmen CIA Aerosertec functionality. LTDA.

c. Introducción

En cuanto a la organización administrativa la Compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CÍA. LTDA., se puede observar que carecen de un adecuado control de talento humano, específicamente en el proceso de clasificación valoración de puesto y selección de personal, donde se pueda determinar en forma técnica las responsabilidades de cada empleado, por la trayectoria y al número de empleados que tiene la Compañía, es conveniente y necesario contar con un manual de Clasificación, Valoración de Puestos, Reglamento y Selección de Personal con la finalidad de mejorar el desempeño de las funciones que realiza cada uno de sus colaboradores.

Por lo expuesto anteriormente y tomando encuenta que en los años anteriores la empresa no ha cumplido con los objetivos propuestos, se puede decir que es importante la elaboración de un manual de Clasificación, Valoración de Puestos, Reglamento y Selección de Personal, para poder brindar un servicio de calidad y satisfacer los requerimientos de los clientes, con la participación eficiente de los colaboradores de la Compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CÍA. LTDA., puesto que al personal se dará a conocer la misión del puesto, funciones específicas, conocimientos, destrezas y habilidades y por último los requerimientos del puesto.

Además se dio cumplimiento a los objetivos planteados, es decir se determinó y diagnosticó la situación actual de la Compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CÍA. LTDA., asimismo se elaboró el un Manual de Clasificación, Valoración de Puestos, Reglamento y Selección de Personal para la Compañía de acuerdo con los reglamentos y políticas que rigen a la empresa objeto de estudio.

El trabajo se encuentra estructurado de la siguiente manera el TÍTULO, hace referencia al tema realizado; RESUMEN, donde se detallan los principales resultados obtenidos; INTRODUCCIÓN, en la que se presenta las razones que motivaron a la elección del tema; REVISIÓN DE LITERATURA; en este punto se definen los temas que sustentan el trabajo desarrollado; MATERIALES Y MÉTODOS se encuentra compuesto por los métodos y las técnicas de investigación que permitieron analizar la situación actual de la Compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CÍA. LTDA., en esta fase se presenta la aplicación de entrevista y encuestas con sus respectivos análisis y matrices; DISCUSIÓN, este apartado contiene la propuesta; CONCLUSIONES que se obtuvieron del trabajo realizado y RECOMENDACIONES que se plantean con el fin de mejorar la situación encontrada; BIBLIOGRAFIA, donde se hace referencia a los textos, revistas y páginas web de donde se obtuvo los referentes teóricos; finalmente se presentan los ANEXOS, en donde se presenta la ficha resumen del proyecto y los formatos de encuestas y entrevistas.

d. Revisión de Literatura

d.1. Marco Referencial

La Compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CÍA. LTDA., es una empresa pionera en el Ecuador, cuyo giro del negocio, es la renta de aeronaves para que los pilotos puedan hacer sus prácticas de vuelos, sean estos comerciales o privados, con la premisa que no es necesario que los mismos tengan que afiliarse a esta escuela para poder hacer o aplicar las horas vuelo.

d.1.1 Aspecto legal

DIRECCIÓN GENERAL DE AVIACIÓN CIVIL

RESOLUCIÓN DGAD-219/2015

EL DIRECTOR GENERAL DE AVIACIÓN CIVIL

CONSIDERANDO:

Que, con RESOLUCIÓN N° 525/2013 de 20 de diciembre del 2013, se otorgó a la compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA., un Permiso de Operación para realizar Trabajos Aéreos Especializados en la modalidad de alquiler de aeronaves a personal técnico con licencia de piloto, con propósitos no comerciales;

Que, el 14 de julio del 2015 con oficio N° GG-DAC-RY-046, el Gerente General de la compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA., solicita la modificación de su Permiso de Operación otorgado con Resolución N° 525/2013 de 20 de diciembre del 2013, para presentar el servicio de Trabajos Aéreos Especializados en la modalidad de alquiler de aeronaves a personal técnico con licencia de pilotos, con propósitos no comerciales, para incrementar la aeronave **C-182 Series**, al equipo de vuelo autorizado;

Que, mediante memorando DGAC-AY-2015-0245-M de 24 de julio del 2015, el Analista de Seguros 3 emite su informe en el que indica que: la compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA., deberá dar cumplimiento al Art. 9 del Reglamento de Permisos de Operación para Servicios de Trabajos Aéreos, Actividades Conexas y Servicios Privados y que dice:

Art. 9.- Al haberse otorgado el permiso de operación, la compañía antes de iniciar las operaciones, deberá presentar y comprobar ante la Secretaria General de la Dirección que cuenta con:

- 1.- Contrato de seguros en los valores aplicables a cada caso;
- 2.- Contrato de seguro que cubra el riesgo de la actividad generada en cuanto la responsabilidad civil, en forma valores y condiciones establecidas en las regulaciones correspondientes.

3.- Garantía o Caución rendida a favor de la Dirección General de Aviación Civil, en un monto equivalente a:

- Trabajos aéreos 3.000 dólares.
- Actividades conexas, 1.500 dólares.

La garantía o caución garantiza el estricto cumplimiento de las condiciones técnicas, económicas y de servicio, derivadas de los permisos de que se trate y será ejecutada en caso de incumplimiento; ésta deberá mantenerse vigente durante todo el tiempo que dure el permiso de operación, si la garantía.¹

d.1.2 Visión

Para el año 2016 la Compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CÍA. LTDA., será la pionera en la Región Amazónica en el servicio de renta y alquiler de aeronaves, bajo normas ISO, para que los pilotos puedan realizar sus horas de prácticas de vuelo con seguridad, calidad y efectividad en las operaciones.²

¹ La Compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CÍA. LTDA. (2016)

² La Compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CÍA. LTDA. (2016)

d.1.3 Misión

Garantizar en la práctica de los vuelos a los pilotos comerciales o privados; calidad y seguridad en el servicio, cumpliendo con los requisitos mínimos exigidos por la Compañía y para los pilotos. ³

d.1.4 Valores

- **Seguridad.-** Garantizar el servicio que la empresa presta.
- **Calidad.-** Ser eficiente en la provisión y acceso de los servicios.
- **Calidez.-** Ofrece constante capacitación y mejora continua.
- **Integridad y transparencia.-** Guiar el accionar de la empresa.
- **Compromiso.-** Actuar con lealtad protegiendo los intereses de la empresa.
- **Disciplina.-** Suele ser una carta de presentación.⁴

d.2. Marco teórico

d.2.1. Organización

“Conjunto de proposiciones teóricas que estudian la naturaleza, estructura y funcionamiento de las organizaciones (sistemas y grupos humanos) y que

³ La Compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CÍA. LTDA. (2016)

⁴ La Compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CÍA. LTDA. (2016)

intentan precisar las series de principios, rutinas, reglas y métodos por lo que se desarrollan”⁵

Por medio de las organizaciones se determina la manera de cumplir cada uno de los objetivos planteados por la empresa, mediante la coordinación de los recursos y la simplificación del trabajo.

Un error común en las organizaciones o empresas consiste en la rigidez y falta de visión que derivan de considerar a los procedimientos, normas y las reglas como leyes invariables a las que deben someterse la empresa sin que sean tomados en cuenta los clientes internos y externos. Con el fin de conseguir una organización eficaz y eficiente se cometen varios errores tales como la falta de atención a los clientes, la lentitud en la toma de decisiones, etc.⁶

El objetivo de toda organización es simplificar el trabajo, mediante la coordinación, con el propósito de optimizar las funciones y recursos de la empresa, es decir que los recursos y actividades se debe coordinar para que resulte fácil su manejo para quienes trabajan en la empresa. La simplicidad en la estructura de las empresas facilita la flexibilidad ya que el plan de procesos adecuados promueve la eficacia e iniciativa del personal

⁵ Peña, Domingo. (2010). El desarrollo de las organizaciones del siglo XXI. Madrid. Especial Directivos. Pág. 50. Primera edición. ISBN 978-84-935902-6-0

⁶ Joaquín Castillo. (2009). Desarrollo de productos y empresas. México. Tíber Ediciones. Pág. 42. Primera edición. ISBN 978-958-652-910-2

y la rapidez en la ejecución de los objetivos planteados en la fase de planeación.

d. 2.1.1. Principios

Existen nueve principios que son bases indispensables para establecer una organización, que están íntimamente relacionados entre sí y son los siguientes:

d.2.1.1.1. Unidad organizacional

“Se considera como una unidad que produce un servicio que la unidad de cliente requiere, para satisfacer requerimientos específicos, que se encuentra relacionado con la misión de la empresa, creando la cadena cliente proveedor.”⁷

Todas las tareas propuestas por la empresa deben relacionarse con los objetivos, misión y la visión de las empresas, es decir, la existencia de una estructura, función, proceso, procedimiento o puesto justificable para alcanzar la misión de la organización. Este principio parece ser elemental, pero la realidad muestra que se crean estructuras, sistemas y funciones con la consecuente implicación de costos y esfuerzos que no se relacionan

⁷ Prieto Herrera. (2012). Gestión estratégica Organizacional. Colombia. ECO Ediciones. Pág. 60. Cuarta edición. ISBN 978—958-648-803-7

para nada con el cumplimiento de los objetivos y generan costos innecesarios.

d.2.1.1.1.1. Especialización

El trabajo de una persona se debe limitar hasta donde le sea posible, es decir a la realización de una sola tarea. La actividad se realizará con más facilidad si se subdivide en tareas definidas y delimitadas, mientras más específica sea la actividad de una persona mayor será la efectividad del trabajo.⁸

d.2.1.1.1.2. Jerarquías

La existencia de autoridades dentro de una empresa, los cuales expanden la comunicación necesaria para lograr los objetivos de la empresa. La autoridad y la responsabilidad deben darse de una manera clara e interrumpida, desde los más altos ejecutivos hasta el nivel más bajo. Las jerarquías en una organización son indispensables para delimitar y definir los diferentes niveles de autoridad.⁹

⁸ Charles Wankel. (2002). Planeación y toma de decisiones. México. Prentice-Hall. Pág. 32. Primera edición. ISBN 978-9-7045-4285-5

⁹ Charles Wankel. (2002). Planeación y toma de decisiones. México. Prentice-Hall. Pág. 32. Primera edición. ISBN 978-9-7045-4285-5

d.2.1.1.1.3. Paridad de autoridad y responsabilidad

A cada grado de responsabilidad debe corresponder el grado de autoridad. No tiene objeto hacer responsable a una persona por cierto trabajo si no se le da la autoridad necesaria para poder realizarlo, de la misma manera resulta absurdo dar autoridad, si no se responsabilizan en el trabajo o función asignada.

d.2.1.1.2. Unidad de mando

“La unidad de mando es un principio por el cual un trabajador debe ser responsable, por lo tanto debe recibir órdenes de un solo jefe; este principio es aceptado claramente, por lo tanto, es indiscutible”¹⁰

Es importante establecer centros de autoridad y de decisión, para cada función se requiere de un solo jefe, los subordinados no deben reportarse a más de un superior, ya que si un empleado recibe órdenes de dos o más jefes solo ocasionaran fugas de responsabilidad y confusión.

d.2.1.1.2.1. Difusión

Todos los procesos, sistemas, técnicas e información dadas en la empresa deben darse a conocer a todas las áreas de la institución o empresa, con

¹⁰ Rodríguez Joaquín. (2010). Administración de pequeñas y medianas empresas. Argentina. CENGAGE Learning. Pág. 279. Sexta edición. ISBN 978-9-7068-6242-6

el objetivo de que dicha información se lleve a cabo y así de esta manera mantener informados y capacitados al personal. No sirve de nada implantar los mejores diseños organizacionales si ninguna persona los conoce ni los ejecutan.

d.2.1.1.2.2. Amplitud o tramo de control

Este principio se refiere a que un gerente no debe ejercer autoridad directa a más de cinco o seis áreas para así de esta manera asegurar la eficiencia en la delegación y supervisión así también como en la atención de las funciones estratégicas de la empresa. Existe un número de subordinados que deben reportarse a un ejecutivo para que de esta manera las actividades o funciones se realicen eficientemente y puedan ser controladas de la mejor manera.¹¹

d.2.1.1.2.3. Coordinación

La falta de coordinación puede ocasionar serios problemas dentro de la empresa. Todas las instituciones son un sistema que necesita que todas las partes funcionen correctamente y estén debidamente sincronizadas y en armonía.¹²

¹¹ Prieto Herrera. (2012). Gestión estratégica Organizacional. Colombia. ECO Ediciones. Pág. 60. Cuarta edición. ISBN 978—958-648-803-7

¹² Charles Wankel. (2002). Planeación y toma de decisiones. México. Prentice-Hall. Pág. 32. Primera edición. ISBN 978-9-7045-4285-5

d.2.1.1.2.4. Mejora continúa

Una vez que ya se haya establecido la estructura organizacional, esta requiere mantenerse, mejorarse y ejecutarse a las condiciones del medio ambiente a su tamaño y recursos. La organización que en un principio puede ser eficaz para un momento, puede no serlo en otras ocasiones; por eso es posible ajustar la estructura organizacional a los cambios que requieren el entorno interno y externo.¹³

d.2.1.2. Importancia

El proceso de organización es sumamente importante debido a que este proceso es de carácter continuo puesto que las empresas están sujetas a cambios frecuentes como puede ser las expansión, función, etc. también es importante porque suministra métodos para que se desarrollen eficazmente las actividades dentro de una empresa. La organización evita la ineficiencia en las tareas, por lo tanto mediante la organización se puede permite reducir costos e incrementar la productividad de la empresa.

¹³ Ángel González. (2000). Administración de Operaciones. México. Arisa Ediciones. Pág. 48. Quinta edición. ISBN 968-444-411-7

d.2.1.3. Organizaciones de alto rendimiento

El objetivo del proceso de organización es diseñar estructuras, procesos y sistemas que rigen elevados rendimientos. “Una organización de alto rendimiento es aquella que ofrece la satisfacción de los requerimientos de los clientes internos y externos de la empresa, disminuye los costos, genera valor agregado y crea competitividad y estabilidad en el mercado”¹⁴

Cada empresa de acuerdo a sus características, tamaño y recursos deberá crear una arquitectura organizacional que garantice el logro de la visión y misión corporativa. En el proceso de construcción organizacional existen dos factores que son: externos e internos. Se considera factor externo a las tecnologías, los mercados, los clientes, etc. los factores externos son los recursos financieros como tecnológicos, materiales y humanos.

La organización provee la infraestructura adecuada para llevar a cabo los planes y objetivos de la empresa. Las características de las organizaciones de alto rendimiento son:

- Responden a las expectativas del cliente mediante la capacidad de respuesta, la calidad y confiabilidad.
- Proporciona el logro tanto de la misión como la visión.
- Simplifican los procesos y el trabajo

¹⁴ Boyett Jimmie. (2010). Hablan los gurús. Colombia. Norma S.A. Pág. 153. Primera edición. ISBN 958-04-5291-1

- Reducen costos y optimizan recursos y tiempo
- Genera excelentes ganancias a los accionistas
- Provee un excelente clima laboral con elevados niveles de satisfacción
- Produce altos niveles de productividad y calidad¹⁵

d.2.1.4. Técnicas de organización

Las técnicas de organización son las herramientas que se utilizan para llevar a cabo una organización, dichas herramientas son sumamente importantes en el proceso de organización.¹⁶

d.2.1.4.1. Organigramas

“Un organigrama es un gráfico que ilustra cómo está estructurada la organización y cuáles son las relaciones formales de dependencia que existen entre los componentes de la misma. La alta dirección es el responsable del diseño del organigrama. Al establecer la estructura formal de la organización y las relaciones de la alta dirección.

¹⁵ Ángel González. (2000). Administración de Operaciones. México. Arisa Ediciones. Pág. 48. Quinta edición. ISBN 968-444-411-7

¹⁶ Charles Wankel. (2002). Planeación y toma de decisiones. México. Prentice-Hall. Pág. 32. Primera edición. ISBN 978-9-7045-4285-5

Una vez establecida la estructura formal de la organización y las relaciones entre sus componentes, se asigna la autoridad y responsabilidad de cada uno de los componentes de la empresa.”¹⁷

A los organigramas se los denomina también como graficas de organización, son representaciones graficas de la estructura formal de una empresa en el cual se muestra las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones, etc.

El organigrama representa la estructura formal de una organización, por lo tanto es una gráfica compuesta por una serie de rectángulos que representa a los cargos, los cuales se unen entre sí por líneas y representa las relaciones de comunicación y autoridad dentro de la empresa.¹⁸

Existen cuatro formas de representar los organigramas, las cuales son: Verticales es la forma más usual, en los cuales los niveles jerárquicos son determinados de arriba hacia abajo; Horizontales en esta forma de organigrama se representa de derecha a izquierda, se utiliza generalmente cuando existe múltiples niveles. La forma Circular los niveles jerárquicos van desde el centro hacia la periferia, por ultimo encontramos la forma Mixta la cual se utiliza por razones de espacio y es una mezcla del horizontal y vertical.

¹⁷ Pere Nicolás. (2010). Costes para la dirección de empresas. España. Univ. Autónoma de Barcelona. Pág. 12. Primera edición. ISBN 978-84-490-2604-1

¹⁸ Carlos Hernández. (2007). Análisis administrativo. Costa Rica. Universidad Estatal a Distancia. Pág. 87. Primera edición. ISBN 9977-64-865-4

d.2.1.4.2. Tipos de organigramas

Existen diferentes tipos de organigramas que se detallan a continuación.¹⁹

d.2.1.4.2.1. Por su naturaleza

- **Organigramas micro administrativo:** pertenece a una sola empresa.
- **Organigramas macro administrativo:** pertenece a más de una empresa.
- **Organigramas meso administrativo:** pertenece a una o más empresas de un mismo sector de actividad.

d.2.1.4.2.2. Por su finalidad

- **Organigramas informativos:** el objetivo es informar a las personas a cerca de la empresa, por lo tanto este esquema debe ser simplificado y sin detalles.
- **Organigramas analíticos:** la estructura de la empresa se debe detallar.
- **Organigrama formal:** representa el modelo de funcionamiento planificado de la empresa y dispone de un instrumento escrito de su aprobación.
- **Organigrama informal:** su modelo planificado no cuenta todavía con la aprobación.

¹⁹ Vázquez, Beatriz; Arco, Eva. (2010). Empresa e iniciativa emprendedora. España. Paraninfo. Pág. 91. Primera edición. ISBN 978-84-9732-650-6

d.2.1.4.2.3. Por su ámbito

- **Organigrama general:** constituye una visión conjunta de la empresa.
- **Organigrama parcial:** expresa un área de la estructura.

d.2.1.4.2.4. Por el contenido

- **Organigrama estructural:** constituye una parte o todos los departamentos de la empresa, sin identificar quien los ocupa.
- **Organigrama funcional:** indica las funciones de cada uno de los puestos.
- **Organigrama de personal:** figura el nombre de la persona que ocupa cada puesto y su rango.

d.2.1.4.2.5. Por la disposición gráfica

- **Organigrama vertical:** el puesto subordinado a otro, se muestra en cuadros en un nivel inferior y las líneas de unión van de arriba abajo representando la comunicación de responsabilidad y autoridad.
- **Organigrama horizontal:** representa las mismas características del organigrama vertical, la diferencia es que el nivel máximo jerárquico inicia a la izquierda y los subordinados a la derecha.
- **Organigrama concéntrico o radial:** el nivel máximo de autoridad se coloca en el centro y los niveles jerárquicos se muestran mediante círculos concéntricos en una distribución de adentro hacia afuera.

- **Organigrama lambda:** es la combinación de un organigrama vertical con un horizontal.
- **Organigrama escalar:** es un organigrama vertical, en el que se destaca las dependencias jerárquicas.

d.2.2. Manual

Un manual es un documento en el cual se expone, de manera ordenada y sistemática la información e instrucciones sobre políticas y procedimientos de una empresa o institución. Las normas que se agregan en los manuales, por lo tanto se los considera importante para la realización del trabajo.²⁰

d.2.2.1. Funciones

Son aquellas tareas que cada persona debe desarrollar, en sus actividades diarias, las mismas que deben cumplir dentro de la empresa, estas actividades se detallan en el manual de la empresa y su propósito es cumplir con los objetivos empresariales.²¹

Las funciones laborales son el detalle de las actividades y procesos que debe desempeñar cada funcionario en su respectivo puesto de trabajo, el mismo que debe perseguir el cumplimiento las metas organizacionales y

²⁰ Díaz Luis. (2011). Análisis y Planeamiento. Costa Rica. EUNED. Pág. 43. Primera Edición. ISBN 9968-31-379-3

²¹ Fred, David. (2010). Administración Estratégica. México. Pearson. Pág. 115. Novena edición. ISBN 970-26-0427-3

que además genera un valor agregado o una entrada de información para otra área de trabajo.

d.2.3.1. Manual de funciones

Al manual se puede definir como un cuerpo sistemático, en el que indica las funciones, actividades o tareas, para que los miembros de la organización lo cumplan. Por lo tanto en el Manual de Funciones, se describe los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los puestos de trabajo que conforman la estructura de la empresa.²²

En base a lo expuesto por el autor el manual de funciones se lo considera como un instrumento de trabajo que está compuesto por normas y tareas especificadas para el personal en cada una de sus áreas, establecidas con la estructuración de procedimientos, sistemas, normas que sirven de guías para desarrollar las tareas cotidianas, sin obstruir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía profesional.

Además un manual de funciones permite brindar a los gerentes, directrices claras con responsabilidad, para fundamentar las obligaciones de los cargos con sus respectivos requisitos, perfiles e informes de labores con sus respectivos inconvenientes y sus respectivas soluciones para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.

²² Manuel Fernández Ríos. (2010). Análisis y descripción de puestos de trabajo. España. Díaz de Santos. Pág. 98. Primera edición. ISBN 84-7978-229-3

d.2.3.2. Manual de clasificación de puestos

“El manual de clasificación de puestos es un instrumento oficial que procura organizar el trabajo de los diversos puestos existentes en una empresa u organización. Es un documento con el cual las organizaciones pueden demandar o ser demandadas, puesto que si se nombra a un empleado que no tiene los requerimientos en un determinado puesto, el funcionario que hace el nombramiento y la empresa misma, pueden ser demandados penalmente por el incumplimiento de los requerimientos expresados en el manual descriptivos de puestos.”²³

El proceso de clasificación de puestos es el eje principal de la gestión de recursos humanos, puesto que en él descansa la responsabilidad de cada uno de los recursos, además permite obtener eficiencia, eficacia y efectividad en las actividades o funciones que cada uno de los empleados realizan.

d.2.3.2.1. Importancia del Manual de Clasificación de Puestos

La importancia de los manuales de clasificación de puestos radica en su utilidad como herramienta para el desarrollo de las actividades administrativas así como un instrumento informativo sobre los pasos a seguir para ejecutar un determinado tipo de trabajo.

²³ Zelaya Lucke, Julio (2010). Clasificación de puestos. Costa Rica. Universidad Estatal a Distancia. Pág. 207. Primera edición. ISBN 9968-31-429-3

Además describe los diferentes pasos de un proceso, indicando el quién, cómo, cuándo y para qué se realiza el manual y de esta forma promover la capacitación de los empleados, mejorando así su calidad y eficiencia.

2.3.2.2. Estructura y esquema de la hoja de funciones

Tabla N°1

Estructura y esquema de la hoja de funciones

NOMBRE DE LA EMPRESA			Página
NOMBRE DE LA UNIDAD			De:
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS			
TÍTULO DEL PUESTO			
UNIDAD			
CARGO DEL JEFE INMEDIATO			
NÚMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO			
DESCRIPCIÓN			
FUNCIONES DIARIAS			
FUNCIONES PERIODICAS			
FUNCIONES EVENTUALES			
PERFIL DEL PUESTO			
EDUCACIÓN			
EXPERIENCIAS			
CURSOS			
CAPACITACION			
VIGENCIAS	REFORMAS	REVISADO	APROBADO

Fuente: (Zelaya Lucke, 2010)
Elaborado por: La Autora

d.2.3.2.2. Objetivos de un Manual de Clasificación de puestos

- Direccionar los esfuerzos del personal, ya que contienen informaciones para canalizar los compromisos y trabajos de cada uno de los miembros de la organización.
- Dar a conocer al personal aspectos relacionados con la organización, como funciones, autoridad, normas, procedimientos y políticas de la empresa.
- Facilitar el trabajo para obtener el fin común en el menor tiempo.
- Ayudar a la Gerencia en el cometido de su función.

d.2.3.2.3. Ventajas de un Manual de Clasificación de puestos

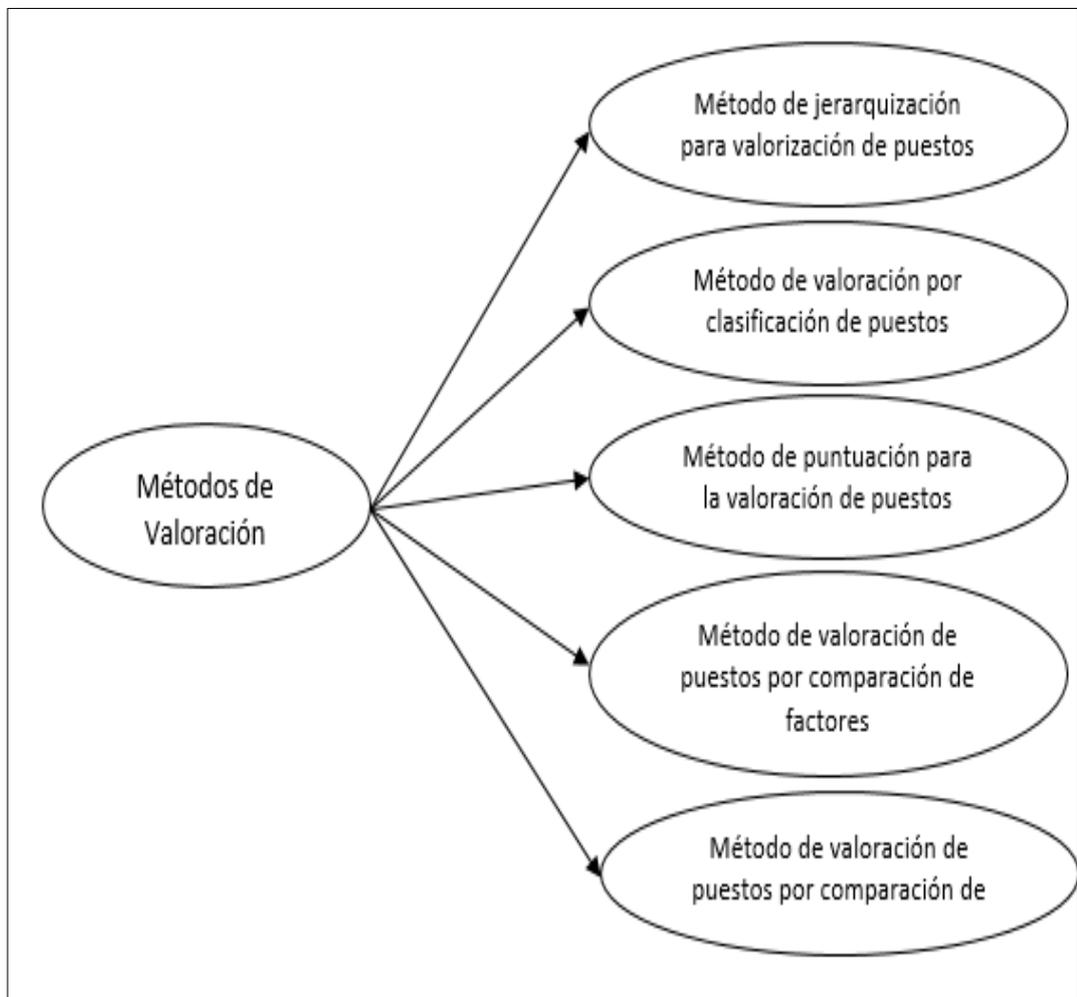
- Proporciona mayor facilidad para el desarrollo laboral
- A través de él se adquiere información restablecida.
- Es fácil determinar los responsables del trabajo.
- Una de las ventajas es el uso para la instrucción de sustituciones del personal.
- Incrementa la eficiencia y reduce costos
- Presta facilidades para el trabajo del empleado.
- Suministra una guía para el desarrollo laboral.

d.2.3. Valoración de puestos

“La valoración de puestos es una técnica que permite establecer datos que se pueden comparar entre los diferentes puestos de trabajo, independientemente de las personas que lo ocupan”.²⁴

Gráfico N° 1.

Métodos de Valoración de Puestos



Fuente: (Echevarría Argoitia, 2010)
Elaborado por: La Autora

²⁴ Echevarría Juan. (2010). Manual de Valoración de puestos y calificación de méritos. España. Deusto. Pág. 14. Primera Edición. ISBN. 84-234-2249-6

Los principales pasos son: determinar la necesidad del programa, conseguir cooperación, optar un comité de valoración y éste último realizará la valoración real del puesto y empleará uno de los siguientes métodos: Jerarquización para valoración de puestos, Valoración por clasificación de puestos, Puntuación para la valoración de puestos, Valoración de puestos por comparación de factores o Valoración de puestos ejecutivos.

d.2.4. Administración

“Es un término que tiene varias aceptaciones distintas. En cuanto al propósito se este libro, su principal significado es como una actividad o un proceso. De manera específica, definimos administración como el proceso de organizar y utilizar conjuntos de recursos encaminados hacia el cumplimiento de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional”.²⁵

En lo que respecta al tema de administración de empresas, es importante destacar la actuación de los Recursos Humanos como parte indispensable para el desarrollo y evolución de una empresa, siendo fundamental el tema de la administración del Talento Humano, además permite el manejo correcto de personal, en base herramientas organizacionales, que activan el proceso de selección, ubicación y utilización de los colaboradores de la empresa.

²⁵ Porter Hitt Black,. (2010). Administración. México. Pearson. Pág. 111. Novena Edición. ISBN 970-26-0760-4

d.2.4.1. Administración de Recursos Humanos

En la actualidad dentro del campo de la administración de empresas, tenemos una parte muy importante de ésta, y es la Administración de Recursos Humanos, misma que permite el manejo adecuado del personal, a través de la aplicación de diversas técnicas, normativas y herramientas empresariales, que aceleran el proceso de selección, ubicación y utilización de los recursos.

“De las diferentes definiciones se puede concluir que el área de Recursos Humanos es aquella que tiene que ver con el beneficio y mejora de las capacidades y habilidades de los individuos con el propósito de lograr el beneficio individual de la empresa”²⁶

La administración del personal es conducir al capital humano a una satisfacción y motivación en la autorrealización, que le permita con ello cumplir las metas y objetivos organizacionales de una forma positiva y adecuada, por lo tanto es necesario incentivar la comunicación interpersonal y grupal dentro de la organización, así como promover la motivación y negociación laboral, impulsando la capacitación y evaluación del desempeño, con el propósito de lograr los objetivos propuestos por parte de la empresa.

²⁶Gary, Dessler. (2011). Administración de Personal. México: Pearson. Pág. 20. Octava edición. ISBN 968-444-488-5

d.2.4.1.1. Comunicación interpersonal y grupal dentro de la Organización

“La comunicación es antigua tanto como la persona. El hombre y la mujer son comunicadores por naturaleza. Por lo general las personas se comunican con los ojos, con las manos, con los gestos, con la risa, con la palabra. Pero lo más importante, aun cuando creen o pretenden no comunicar nada, están comunicando”²⁷

d.2.4.1.2. Motivación Laboral

La motivación laboral comprende tantos los procesos individuales que conlleva a un trabajador a actuar y que se vinculan con un desempeño y satisfacción en una empresa, como los procesos organizacionales que influyen para que tanto los motivos del trabajador como los de la empresa vayan en la misma dirección” ²⁸

La motivación laboral es una herramienta muy útil a la hora de incrementar el desempeño de los empleados, ya que proporcionan la posibilidad de incentivarlos para realizar correctamente las actividades, lo cual proporciona un alto rendimiento de parte de la empresa. La motivación laboral se encuentra influenciada directamente por diversos componentes,

²⁷ Báez Carlos. (2010). La comunicación efectiva. Santo Domingo. INTEC. Pág. 15. Primera edición. ISBN 99934-25-04-4

²⁸ Díaz Elena. (2013). Recursos humanos y dirección de equipo. España. Copyright. Pág. 166. Primera edición. ISBN 978-84-9732-436-6

como la personalidad del individuo, el sistema de creencias, y por ello, es importante que los empresarios desempeñen con gusto las relaciones laborales²⁹.

d.2.4.1.3. Negociación laboral

“La negociación entre el capital y el trabajo es sin dudas la arena de mayor complejidad de la vida humana. Pero es también la más crucial y promisorias para la construcción de un modelo socialmente justo, y humanamente respetable”³⁰

d.2.5. Gestión del talento humano

La gestión del talento humano es la capacidad de las empresas para atraer, motivar y desarrollar a los profesionales y de esta forma el personal sea más competente, capaz, competitivo y sobre todo tenga capacidad para convertir el talento individual en talento empresarial.³¹

La gestión del talento humano se debe considerar como la principal inquietud de los Gerentes, Directores Generales y responsables de Recursos Humanos de la empresa.

²⁹ Becerra José Luis, (2012). El mercado de las energías renovables en España. España. Colección EOI. Pág. 78. Primera edición. ISBN 978-84-936547-7-0

³⁰ Colajácovo Juan Luis. (2010). Negociación Moderna. Argentina. Copyright. Pág. 169. Primera edición. ISBN 950-9099-75-9

³¹ Ibáñez Marcos. (2010). Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos. España. Paraninfo. Pág. 88. Segunda edición. ISBN 978-84-283-9789-6

Esta gestión es importante en el mercado competitivo y globalizado, donde las empresas tienen a diferenciarse, por el capital humano.

En este sentido cabe destacar:

- Fomentar la calidad del servicio en base a la inversión sobre el personal.
- Calidad de servicios en base a la satisfacción de los usuarios.
- Incremento de la calidad del servicio promoviendo la lealtad de los usuarios.

El objetivo de la gestión del talento es contribuir al desarrollo integral de los trabajadores, tanto en el ámbito profesional como en el personal.

d.2.6. Selección de Personal

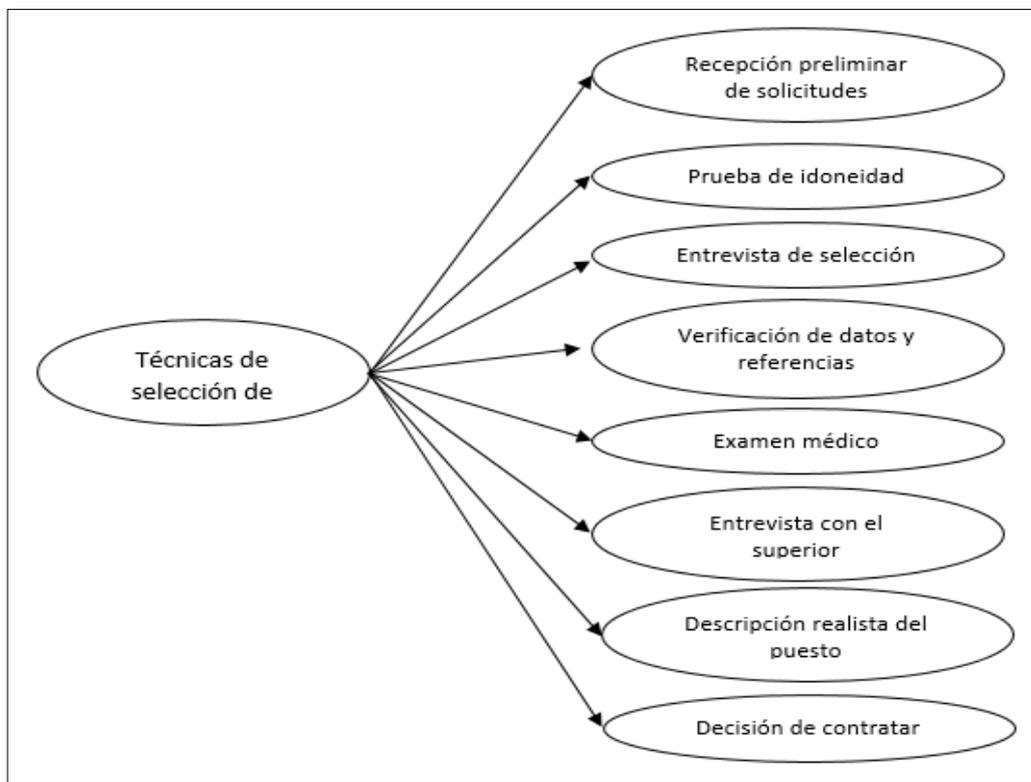
La selección de personal se la considera como una actividad importante, puesto que de ella dependen muchos aspectos, sobre todo puede afectar la productividad de la empresa, por lo tanto la selección del personal consiste en un proceso de captación de nuevos candidatos, que han de incorporarse a la empresa porque son necesarios para el desarrollo de la actividad empresarial. La buena selección de personal evitará problemas, abandonos, fracasos y dificultades para llegar a conseguir los objetos propuestos³².

³² Bastos Boubeta. (2011). Fidelización del Cliente. España: Ideas propias. Pág. 85. Segunda edición. ISBN 978-84-9839-203-6

Es la elección de la persona adecuada para un puesto a un costo adecuado, el objetivo es realizar un proceso en el cual se conoce las actitudes, aptitudes y cualidades de las personas, con la finalidad de colocarlo en el puesto adecuado dependiendo de sus características. Tomando como base que todas las personas puede trabajar.

Gráfico N° 2.

Técnicas de Selección de Personal



Fuente: (Boubeta, 2011)
Elaborado por: La Autora

Hay que considerar que un trabajo siempre cuenta con personal que forma parte del talento humano, mismo que deberá encontrarse acorde a las funciones establecidas para cada uno de ellos, para lo cual se requerirá el Manual de Funciones.

Es necesario la selección para poder determinar de forma adecuada entre una enorme gama de diferencias individuales, tanto físicas como comportamentales y de allí determinar la persona idónea para ocupar una vacante.

d.2.6.1. Reclutamiento de personal

- El reclutamiento del personal se realiza fundamentalmente por recomendaciones del personal actual de la empresa.
- La selección se basa en entrevistas personales, de referencias se realiza algunas pruebas específicas, no se cuenta por lo general con perfiles de los cargos.
- La contratación se realiza utilizando la asesoría de un asesor externo o de una persona que se encarga del personal al interior de la institución.
- La inducción no se tiene planeada y como regla, casi generalizada, se hacen interacciones con el jefe inmediato en el lugar de trabajo.
- La capacitación es una actividad que en general no se tienen en cuenta, salvo la preparación en el sitio del trabajo, las funciones del cargo y su relación con otras dependencias de la empresa³³.

El reclutamiento de personal es una actividad dinámica, en el cual se pretende buscar al personal idóneo con el fin que ocupe un puesto de trabajo.

³³ Ortegón Jorge. (2010). Investigación en Administración en América Latina. Colombia: Manizales. Pág 300. Primera Edición ISBN. 958-8041-24-3

d.2.6.2. Descripción de cargos

La descripción de cargo es un proceso que radica en enumerar las actividades que conforman un cargo y permite evaluar al personal, puesto que se define las funciones habilidades y conocimientos requeridos para ocupar un cargo determinado.³⁴

Es necesario e importante que la descripción de los cargos sean realizados por expertos, que conozcan las funciones, derechos, responsabilidades y obligaciones de los cargos, mediante este parámetro se puede evaluar el desempeño del personal.

En resumen es realizar un análisis e inventariar los aspectos relevantes del cargo, las obligaciones y responsabilidades que forman parte indispensable del mismo, determinándose a cada uno de los periodos que se establecen en el trabajo.

d.2.6.2.1. Análisis de cargos

Los cargos se encuentran compuestos por un conjunto de deberes, tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo y se encuentra enlazada con el individuo. Por lo tanto el análisis de puesto es un proceso por el cual se determina las tareas, responsabilidades, características, condiciones del

³⁴ Fleitman, Jack. (2011). Evaluación integral para implantar modelos de calidad. México: Pax México. Pág. 68. Primera edición. ISBN 978-968-860-920-0.

puesto, habilidades, destrezas y educación que debe tener el individuo que desempeñe un puesto determinado.³⁵

En base al análisis de cargos se puede establecer los requisitos de calificación, responsabilidades y las condiciones que el cargo exige de manera adecuada, siendo la base para evaluar y clasificar los cargos.

d.2.6.3. Perfil y funciones del profesional en el comportamiento organizacional

Las personas deben tener las siguientes características personales: “trabajar en grupos e integrar equipos, negociación, interés por la teoría y una desarrollada capacidad de abstracción, emprendedor, y una visión clara y precisa”³⁶

Además esta persona en su comportamiento organizacional debe realizar lo siguiente: “Selección de personal y medición de actitudes: Motivación del personal; Desarrollo, adiestramiento y capacitación; Relaciones laborales; Seguridad e higiene; Estudios de productividad; Ergonomía; Planeación de recursos, diseño de puestos, planes de trabajo, evaluación de desempeño, entre otros”³⁷

³⁵ Zelaya Lucke, Julio (2010). Clasificación de puestos. Costa Rica. Universidad Estatal a Distancia. Pág. 89. Primera edición. ISBN 9968-31-429-3

³⁶ María García, (2001). Selección de personal. Madrid. ESIC Editorial. Pág. 59. Segunda edición. ISBN 84-7356-285-2

³⁷ Manuel Olleros (2005). El proceso de capacitación y selección de personal. España. Editorial Gestión 2000. Pág. 89. Tercera edición. ISBN 84-96426-40-8

De acuerdo a como lo definan los autores, cada persona ocupa una posición determinada dentro de la empresa, desde la cual realiza o desarrolla ciertas tareas o actividades y además ejerce ciertos efectos sobre los resultados que la empresa obtiene en la actividad económica. Por lo tanto es importante que las personas trabajen en equipo y de manera coordinada para el desarrollo eficiente de las diferentes actividades de la empresa.

d.2.6.4. Niveles jerárquicos

d.2.6.4.1. Nivel directivo o legislativo.

Compuesto por socios, accionistas, propietarios, esto depende del tipo de empresa, por lo tanto al nivel directivo le compete fijar las metas, objetivos, establecer las reglas, normas internas de funcionamiento de la organización.³⁸

d.2.6.4.2. Nivel ejecutivo

Compuesto por la gerencia general y por los demás departamentos gerenciales, que tiene como responsabilidad llevar a la empresa hacia el logro de los objetivos y a la excelencia de la misma.³⁹

³⁸ Manuel Olleros (2005). El proceso de capacitación y selección de personal. España. Editorial Gestión 2000. Pág. 89. Tercera edición. ISBN 84-96426-40-8

³⁹ Ibáñez Marcos. (2010). Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos. España. Paraninfo. Pág. 88. Segunda edición. ISBN 978-84-283-9789-6

d.2.6.4.3. Nivel Asesor

Compuesto por los empleados que prestan asistencia técnica a los niveles directivo y operativo en asuntos de planificación y programación de las diferentes actividades de la empresa, en asuntos legales y en cuestiones administrativas.⁴⁰

d.2.6.4.4. Nivel de Apoyo o Auxiliar

Compuesto específicamente por la secretaria que se le considera como apoyo para el área gerencial.

d.2.6.4.5. Nivel operativo

Compuesto por ejecutivos, jefes de departamentos y de planta, etc. Estos jefes realizan tareas a nivel de ejecución y a nivel de toma de decisiones, para el desarrollo de la gestión empresarial con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos.⁴¹

d.2.6.4.6. Nivel descentralizado

Compuesto por personas que tiene autoridad hacia sus dependientes y solamente pueden delegar autoridad y no responsabilidad. Radica en integrar las actividades de los departamentos independientes.

⁴⁰ Ibáñez Marcos. (2010). Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos. España. Paraninfo. Pág. 88. Segunda edición. ISBN 978-84-283-9789-6

⁴¹ María García, (2001). Selección de personal. Madrid. ESIC Editorial. Pág. 59. Segunda edición. ISBN 84-7356-285-2

e. Materiales y métodos

e.1. Recursos humanos

- Investigador
- Director de tesis
- Gerente, empleados y trabajadores de la compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CÍA. LTDA.

e.2. Recursos materiales

Los recursos materiales que se utilizaron en el presente proyecto de investigación son:

- Libros
- Suministros de oficina
- Equipo de computo

e.3. Métodos

e.3.1. Método Científico

A través de este método se logró recopilar toda la información para la elaboración del marco teórico el mismo que ayudó como respaldo en el proyecto.

e.3.2. Método Inductivo

Se utilizó este método puesto que se aplicó encuestas a los trabajadores de la compañía para obtener información primaria del proceso de selección de personal de la compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CÍA. LTDA.

e.3.3. Método Deductivo

El método deductivo se lo utilizó para realizar un diagnóstico general de la descripción de los cargos actuales y el proceso de admisión de empleados de la compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CÍA. LTDA.

e.3.4. Método Estadístico

Se trabajó con números en los cuales se obtuvo resultados mediante operaciones estadísticas en base a la compilación de datos, que fueron tabulados y sometidos a análisis.

e.4. Técnicas

e.4.1. Observación

La observación es un elemento fundamental para los procesos investigativos. Se realizó observaciones directas en la compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CÍA. LTDA., mediante la cual, el investigador captó la realidad del problema a investigar.

e.4.2. Entrevista

En la presente investigación se aplicó la técnica de la entrevista, la cual se le realizó al gerente general de la compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CÍA. LTDA., con el fin de obtener información relevante del problema a investigar.

e.4.3. La Encuesta

En la presente investigación se aplicó la técnica de la encuesta, en la cual se estructuró un cuestionario que contiene preguntas cerradas y abiertas que se encuentra dirigidas a los trabajadores de la compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CÍA. LTDA., con la finalidad de cumplir los objetivos planteados en la investigación y para obtener la información verídica sobre la problemática en estudio.

e.5. Población

La población está conformada por todo los empleados que laboran en la compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CÍA. LTDA., del cantón Mera, provincia de Pastaza, en el momento se cuenta con 28 trabajadores, por lo tanto se aplicara la encuesta a la totalidad es decir a todos los colaboradores.

f. Resultados

f.1. Diagnóstico de la situación actual de empresa

f.1.1. Datos Generales

Razón Social: AEROTECNICOS AEROSERTEC CÍA. LTDA.,

Ruc: 1792419123001

Provincia: Pastaza

Cantón: Mera Av. Padre Luis Jácome No.109

Actividad Principal: Renta de avionetas

Mercado que cubre: Cubre el mercado de la provincia de Pastaza

f.2. Reseña histórica

La Compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CÍA. LTDA., fue creada en noviembre del 2000, es una empresa que se encarga de la renta de avionetas para que los pilotos puedan hacer sus prácticas de vuelos, sean estos comerciales o privados, con el beneficio que, no es necesario que los

mismos tengan que afiliarse a la compañía para poder utilizar las aeronaves.

La compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CÍA. LTDA., inició sus actividades con la prestación de servicios de un mecánico, un ingeniero industrial y la secretaria; con el pasar del tiempo la compañía se dio cuenta que la renta de avionetas era productivo, por lo que la junta de socios decide aumentar el personal estableciendo y diferenciando cada uno de los departamento que se debían establecer en la compañía para que la productividad sea más fructífera.

Actualmente la empresa cuenta con un gran prestigio, al cual acuden no solamente personas nativas de la provincia, sino también personas de todo el país y en ocasiones personas extranjeras, los cuales tienden a sentirse muy satisfechos de los servicios prestados por la compañía.

f.3. Visión

Para el año 2016 la Compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CÍA. LTDA., será la pionera en la Región Amazónica en el servicio de renta y alquiler de aeronaves, bajo normas ISO, para que los pilotos puedan realizar las respectivas horas de prácticas de vuelo con seguridad, calidad y efectividad en las operaciones.

f.4. Misión

Garantizar en la práctica de los vuelos a los pilotos comerciales o privados; calidad y seguridad en el servicio, cumpliendo con los requisitos mínimos exigidos por la Compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CÍA. LTDA., y para los pilotos.

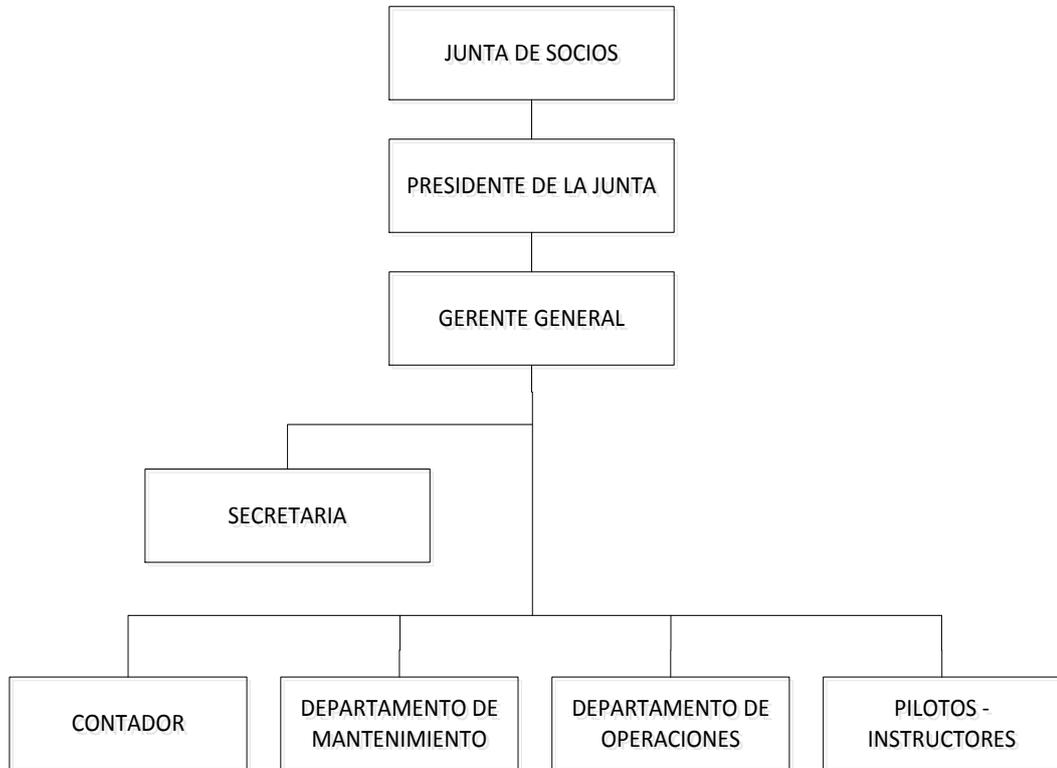
f.5. Base legal

- Constitución política de la República del Ecuador
- Ley de Equidad Tributaria
- Código de trabajo
- Normativa Contable
- Ordenanzas municipales
- Ley de seguridad social

f.6. Estructura orgánica

Gráfico N° 3.

Organigrama Estructural



Fuente: Aerotecnicos Aerosertec Cia. Ltda.
Elaborado por: La Autora

f.6.1 Análisis de la estructura orgánica

La estructura orgánica de la compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CÍA. LTDA., está integrada por los siguientes niveles administrativos: el nivel legislativo: el órgano de gobierno de la compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CÍA. LTDA., es la junta de socios, seguido por el gerente encargado de la toma de decisiones en la compañía, y los departamentos que son el de mantenimiento y operaciones, los cuales se encargan del mantenimiento de las aeronaves y plan de operaciones de la misma.

La compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CÍA. LTDA., no cuenta con un manual de funciones, lo que dificulta establecer las funciones en cada uno de los puestos de trabajo, originando así, confusión entre los trabajadores acerca de las tareas que deben cumplir dentro de su puesto de trabajo. Además hay que tener presente que el Recurso Humano ha cobrado importancia día con día por lo tanto en las empresas se lo considera como un elemento indispensable para llevar de manera eficiente la operación de la misma.

En la compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CÍA. LTDA., el reclutamiento inicia a partir de que surge una necesidad de ocupar un puesto en la empresa, por lo tanto en la empresa en estudio para el reclutamiento de personal realiza comunicados en la prensa y es el gerente quien elige a uno de los postulantes para ocupar la vacante existente dentro de la organización.

Durante el proceso de selección de personal la compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CÍA. LTDA., aplica la técnica de la entrevista, más no se basa en métodos como las pruebas de conocimiento, pruebas psicométricas, entre otras; que al final la unión de todas estas técnicas de selección de personal permite elegir al personal idóneo para el puesto de trabajo.

**f.7. Entrevista aplicada al Gerente de Aerotecnicos Aerosertec Cía.
Ltda.**

1. ¿Cuál es su formación académica y técnica actual?

Soy Magister en administración de empresas

2. ¿Cuántos años tiene trabajando en la compañía en su cargo actual?

Llevo trabajando en la compañía 4 años en el cargo de gerente

3. ¿La empresa tiene misión y visión?

Si tiene misión y visión

4. ¿Cuenta la compañía con un organigrama estructural?

La compañía si cuenta con un organigrama estructural, lo que no tenemos es un organigrama funcional.

5. ¿La empresa cuenta con un manual de funciones?

Se elaboró un manual de funciones cuando se constituyó la empresa, es decir hace 10 años, lo recomendable a la fecha sería actualizarlos o reestructurarlo en su totalidad ya que la empresa ha crecido y se ha ido presentando cambios que requieren de un nuevo modelo de gestión.

6. Para el reclutamiento de personal lo hacen a través de que métodos:

Se solicita a la secretaria que ponga un anuncio en los periódicos, la radio y por medios digitales, y los postulantes vienen a entregar las carpetas, después se realiza una entrevista al postulante más idóneo para la vacante.

7. Si se realiza reclutamiento interno, especifique que métodos de reclutamiento interno lo realizan:

No se a realizado en la compañía este tipo de reclutamiento

8. Si realizan reclutamiento externo , especifique que métodos de reclutamiento externo lo realizan:

Si se realiza reclutamiento externo y el método es por anuncios en los periódicos, la radio y por medios digitales.

9. ¿Cuál es el proceso que en el que basa la compañía para realizar la selección del personal?

- Entrevista (x)
- Pruebas de conocimiento ()
- Pruebas psicométricas ()

- Otros, especifique ()
- Ninguno ()

10. ¿Cuáles son los requisitos requeridos para ingresar a trabajar en la compañía?

Los principales requisitos que solicita nuestra empresa a los postulantes son; el nivel de estudios y la experiencia

11. ¿La empresa cuenta con un formato de hoja de solicitud de empleo?

La empresa no cuenta con una hoja de solicitud

12. ¿Para la contratación del personal, que tipo de contrato ofrece la compañía al nuevo trabajador?

- Contrato eventual (x)
- Contrato a tiempo fijo (x)

13. ¿Se aplica en la compañía el periodo de prueba para el nuevo personal?

Si se realiza un periodo de prueba por eso al ingreso del trabajador se le hace firmar el contrato eventual.

f.8. Encuestas aplicadas al personal de Aerotécnicos Aerosertec Cía. Ltda.

1. ¿Cuál es el cargo que ocupa en la compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA.?

Tabla N°2

Nómina del personal de Aerotécnicos Aerosertec Cía. Ltda

N°	CARGO	AÑOS DE SERV.	NIVEL DE ESTUDIOS
1	Gerente	4	Cuarto nivel
2	Secretaria	2	Bachiller
3	Contadora	3	Tercer nivel
4	Jefe de mantenimiento 1er turno	5	Tercer nivel
5	Operario del departamento de mantenimiento 1er turno	4	Bachiller
6	Operario del departamento de mantenimiento 1er turno	2	Tercer nivel
7	Operario del departamento de mantenimiento 1er turno	1	Bachiller
8	Jefe de mantenimiento 2do turno	3	Bachiller
9	Operario del departamento de mantenimiento 2do turno	4	Tercer nivel
10	Operario del departamento de mantenimiento 2do turno	2	Bachiller
11	Operario del departamento de mantenimiento 2doturno	3	Tercer nivel
12	Jefe de operaciones 1er turno	3	Tercer nivel
13	Asistente de operaciones 1er turno	1	Tercer nivel
14	Asistente de operaciones 1er turno	1	Bachiller
15	Asistente de operaciones 1er turno	2	Bachiller
16	Jefe de operaciones 2do turno	2	Tercer nivel
17	Asistente de operaciones 2do turno	1	Bachiller
18	Asistente de operaciones 2do turno	2	Bachiller
19	Asistente de operaciones 2do turno	1	Tercer nivel

20	Piloto – instructor	3	Tercer nivel
21	Piloto – instructor	1	Tercer nivel
22	Piloto – instructor	3	Tercer nivel
23	Piloto – instructor	2	Tercer nivel
24	Piloto – instructor	4	Tercer nivel
25	Piloto – instructor	5	Tercer nivel
26	Piloto – instructor	2	Tercer nivel
27	Piloto – instructor	2	Tercer nivel
28	Piloto – instructor	2	Tercer nivel

Fuente: Encuesta a personal AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA
 Elaborado por: La Autora

2. ¿Cuál es el nivel de estudios que posee los colaboradores en la compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA?

Tabla N° 3

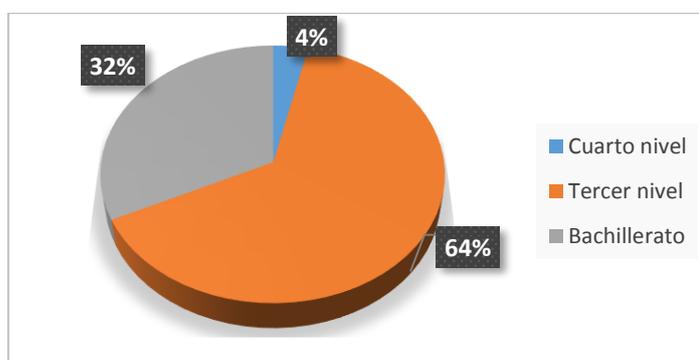
Segmentación por Nivel de Estudios

N° 2	INDICADOR	FRECUENCIA	%
	Cuarto nivel	1	4%
	Tercer nivel	18	64%
	Bachillerato	9	32%
	TOTAL	28	100%

Fuente: Tabla N° 2
 Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 4

Segmentación por Nivel de Estudios



Fuente: Tabla 3
 Elaborado por: La Autora

Interpretación. - En relación al nivel de instrucción del personal que labora en la empresa AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA., se puede observar que la tendencia mayoritaria en cuanto al nivel de formación se encuentra en los que poseen título de tercer nivel, puesto que tiene el 64%, mientras que el 32% de las personas de la empresa en estudio son bachilleres y una sola persona que labora en la organización posee título de cuarto nivel, que se refiere únicamente al 4% del total del personal que labora en la empresa.

3. ¿Segmentar por años de servicio a los colaboradores de la compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA?

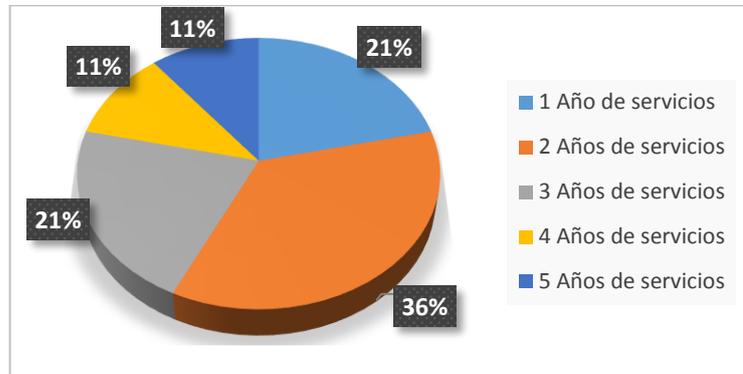
Tabla N° 4
Segmentación por años de Servicio

Nº 3	INDICADOR	FRECUENCIA	%
	1 Año de servicios	6	21%
	2 Años de servicios	10	36%
	3 Años de servicios	6	21%
	4 Años de servicios	3	11%
	5 Años de servicios	3	11%
	TOTAL	28	100%

Fuente: Tabla N°2
Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 5

Segmentación por años de Servicio



Fuente: Tabla N°4

Elaborado por: La Autora

Interpretación. - Con lo referente a los años de servicio se puede definir que el 36% de los trabajadores tiene dos años de servicio en la AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA., mientras que el 21% de las personas tienen 1 año de servicio en la empresa y se les podría considerar como colaboradores nuevos, el otro 21% se encuentran trabajando 3 años en la organización, además el 11% se encuentran en un rango de 4 años laborando y colaborando con la empresa y por último el otro 11% se encuentra en un rango de 5 años, por lo tanto se puede decir que el líder de la organización, o sea, el gerente general es el que más años de servicio posee junto a otros colaboradores, ayudando con esto a que la formación del personal que se adhiere a la organización sea mucho más eficiente por el cúmulo de experiencia generada.

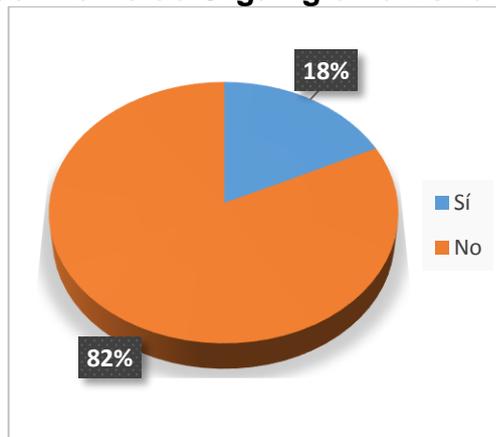
4. ¿La compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA., cuenta con un organigrama estructural claramente definido?

Tabla N° 5
Conocimiento de Organigrama Estructural

Nº4	ESCALAS	FRECUENCIA	%
	Sí	5	18%
	No	23	82%
	TOTAL	28	100%

Fuente: Encuesta a personal AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA
Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 6
Conocimiento de Organigrama Estructural



Fuente: Tabla 5
Elaborado por: La Autora

Interpretación. – Según los datos de la encuesta el 18% de los encuestados reconocen o por lo menos identificar el orden jerárquico y los puestos que ocupan sus compañeros, mientras que un 82% manifiesta desconocer completamente la existencia de un organigrama estructural. Desde el punto de vista de la administración esto es desfavorable, porque un porcentaje mayoritario no conoce la existencia de un organigrama estructural.

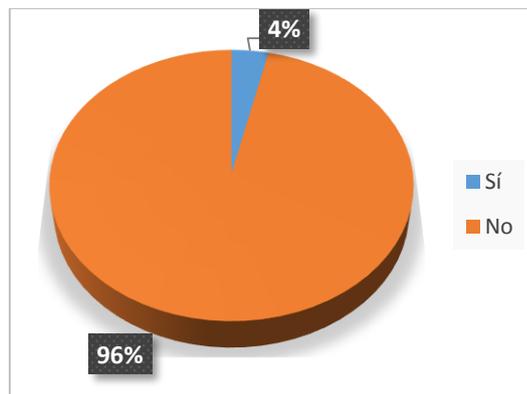
5. ¿Conoce usted si la compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA., posee un manual de funciones para cada cargo?

Tabla N° 6
Conocimiento de Manual de Funciones

N° 5	ESCALAS	FRECUENCIA	%
	Sí	1	4%
	No	27	96%
	TOTAL	28	100%

Fuente: Encuesta a personal AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA
Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 7
Conocimiento de Manual de Funciones



Fuente: Tabla 6
Elaborado por: La Autora

Interpretación. – A partir de los datos recopilados se puede observar que el 96% de los encuestados no conocen algún manual de funciones que le permita saber el alcance de sus actividades y labores dentro de la empresa, el otro 4% manifiesta que si conoce de un manual pero al mismo tiempo manifiesta no haberlo estudiado y no poseerlo. Esto nos deja la referencia de la necesidad de elaborar un manual acorde a la realidad que vive la empresa y sus requerimientos.

6. ¿Cree usted conveniente que la compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA., realice un manual de funciones?

Tabla N°7

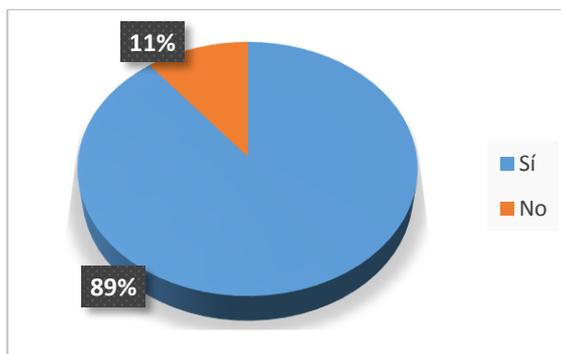
Realización de Manual de Funciones

Nº 6	ESCALAS	FRECUENCIA	%
	Sí	25	89%
	No	3	11%
	TOTAL	28	100%

Fuente: Encuesta a personal AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA
Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 8

Realización de Manual de Funciones



Fuente: Tabla 7
Elaborado por: La Autora

Interpretación. – Según datos de la encuesta, el 89% de las personas que respondieron lo hicieron favorablemente ya que consideran de suma importancia poder contar con un instrumento que les ayude a conocer a cabalidad que tareas deben desempeñar dentro de la empresa, un pequeño porcentaje, únicamente el 11%, piensa que no es de relevancia realizar un manual, ya que de forma empírica las conocen o pueden deducirlas.

7. ¿Considera usted que al aplicar un manual de funciones los trabajadores de AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA., realizaran adecuadamente sus actividades?

Tabla N° 8

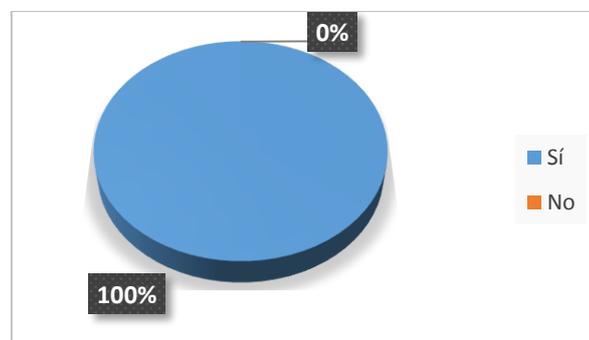
Aplicación del manual de funciones

N° 7	ESCALAS	FRECUENCIA	%
	Sí	28	100%
	No	0	0%
	TOTAL	28	100%

Fuente: Encuesta a personal AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA
Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 9

Aplicación del manual de funciones



Fuente: Tabla 8
Elaborado por: La Autora

Interpretación: El 100% de los encuestados, consideran que al aplicar un manual de funciones los trabajadores realizaran adecuadamente las actividades encomendadas.

8. ¿Cuál es la misión de su puesto de trabajo?

Tabla N°9

Apreciación de la Misión de los Empleados

N° 8	N°	CARGO	MISIÓN
	1	Gerente	Administrar la empresa, coordinando a los trabajadores y los recursos de forma adecuada para obtener rentabilidad
	2	Secretaria	Apoyar a las funciones de su jefe inmediato para el buen desempeño de la empresa
	3	Contadora	Controlar los recursos financieros de la empresa con el fin de presentar informes a entidades públicas y las de administración internas de la empresa
	4	Jefe de mantenimiento 1er turno	Velar por el buen funcionamiento de la maquinaria y equipos de la empresa en el turno asignado
	5	Operario del departamento de mantenimiento 1er turno	Colaborar con el mantenimiento de los equipos de la empresa
	6	Operario del departamento de mantenimiento 1er turno	Colaborar con el mantenimiento de los equipos de la empresa
	7	Operario del departamento de mantenimiento 1er turno	colaborar con el mantenimiento de los equipos de la empresa
	8	Jefe de mantenimiento 2do turno	Mantener en el buen estado la maquinaria y equipos de la empresa en el turno asignado
	9	Operario del departamento de mantenimiento 2do turno	Contribuir con el jefe inmediato para el buen desempeño de todos los equipos y las naves
	10	Operario del departamento de mantenimiento 2do turno	Contribuir con el jefe inmediato para el buen desempeño de todos los equipos y las naves
		Operario del departamento de mantenimiento 2do turno	Contribuir con el jefe inmediato para el buen desempeño de todos los equipos y las naves
	11	Jefe de operaciones 1er turno	Coordinar acciones que permitan un desempeño eficiente de todos los procesos y protocolos de la empresa
	12	Asistente de operaciones 1er turno	Contribuir con las acciones que permitan el adecuado funcionamiento y operación de los equipos y las naves de la empresa
	13	Asistente de operaciones 1er turno	Contribuir con las acciones que permitan el adecuado funcionamiento y operación de los equipos y las naves de la empresa

14	Asistente de operaciones 1er turno	Contribuir con las acciones que permitan el adecuado funcionamiento y operación de los equipos y las naves de la empresa
15	Jefe de operaciones 2do turno	Facilitar las acciones que permitan un desempeño eficiente de todos los procesos y protocolos de la empresa
16	Asistente de operaciones 2do turno	Ayudar con las acciones que permitan el adecuado funcionamiento y operación de los equipos y las naves de la empresa
17	Asistente de operaciones 2do turno	Ayudar con las acciones que permitan el adecuado funcionamiento y operación de los equipos y las naves de la empresa
18	Asistente de operaciones 2do turno	Ayudar con las acciones que permitan el adecuado funcionamiento y operación de los equipos y las naves de la empresa
19	Piloto – Instructor	Instruir a los estudiantes - clientes en todo lo que respecta a la planificación de los diferentes cursos que la empresa oferta
20	Piloto – Instructor	Instruir a los estudiantes - clientes en todo lo que respecta a la planificación de los diferentes cursos que la empresa oferta
21	Piloto – Instructor	Instruir a los estudiantes - clientes en todo lo que respecta a la planificación de los diferentes cursos que la empresa oferta
22	Piloto – Instructor	Instruir a los estudiantes - clientes en todo lo que respecta a la planificación de los diferentes cursos que la empresa oferta
23	Piloto – Instructor	Instruir a los estudiantes - clientes en todo lo que respecta a la planificación de los diferentes cursos que la empresa oferta

Fuente: Encuesta a personal AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA

Elaborado por: La Autora

Interpretación. – La apreciación de los trabajadores entorno a la misión que ellos cumplen dentro de la empresa no se encuentra muy alejada de la realidad, o no refleja claro desconocimiento de la misma, esto quiere decir que la cultura organizacional ha ayudado a consolidar estas ideas, pero por supuesto, queda identificado que permitir que el personal pueda conocer a ciencia cierta lo que la administración espera de ellos es preponderante.

9. ¿Qué funciones desempeña actualmente en la compañía
AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA.?

Tabla N° 10
Funciones que Desempeña el Personal

N° 9	N°	CARGO	FUNCIONES	
			HABITUALES	OCACIONALES
	1	Gerente	Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa.	Convocatoria a reuniones de la junta directiva y gestiones en entidades públicas o privadas
	2	Secretaria	Atender a disposiciones de gerencia, redactar oficios, informes y comunicaciones. Gestionar la agenda de gerencia.	Asistir al gerente en reuniones y gestionar citas
	3	Contadora	Elaboración de estados financieros, control de las cuentas bancarias, generación roles de pago para el personal, planificación financiera, presentación de declaraciones e informes para las entidades públicas de control	Controlar el presupuesto de proyectos o proformas.
	4	Jefe de mantenimiento 1er turno	Verificación diaria del estados de las herramientas, maquinaria, equipos y naves, dar mantenimiento a los desperfectos y poner en funcionamiento	Adquisición de partes y piezas
	5	Operario del departamento de mantenimiento 1er turno	Seguir disposiciones del jefe para las verificaciones y arreglo de desperfectos	Proforma para la adquisición de partes y piezas
	6	Operario del departamento de mantenimiento 1er turno	Seguir disposiciones del jefe para las verificaciones y arreglo de desperfectos	Proforma para la adquisición de partes y piezas
	7	Operario del departamento de mantenimiento 1er turno	Seguir disposiciones del jefe para las verificaciones y arreglo de desperfectos	Proforma para la adquisición de partes y piezas
	8	Jefe de mantenimiento 2do turno	Verificación diaria del estado de las herramientas, maquinaria, equipos y naves, dar mantenimiento a los desperfectos y poner en funcionamiento. Limpieza y orden de herramientas y espacios de trabajo	Adquisición de partes y piezas, mejoras en los andenes

9	Operario del departamento de mantenimiento 2do turno	Seguir disposiciones del jefe para las verificaciones y arreglo de desperfectos, limpieza de espacios, limpieza de naves, presentación de informes	Proforma para la adquisición de partes y piezas, mejoras en los andenes
10	Operario del departamento de mantenimiento 2doturno	Seguir disposiciones del jefe para las verificaciones y arreglo de desperfectos, limpieza de espacios, limpieza de naves, presentación de informes	Proforma para la adquisición de partes y piezas, mejoras en los andenes
	Operario del departamento de mantenimiento 2doturno	Seguir disposiciones del jefe para las verificaciones y arreglo de desperfectos, limpieza de espacios, limpieza de naves, presentación de informes	Proforma para la adquisición de partes y piezas, mejoras en los andenes
11	Jefe de operaciones 1er turno	Elaborar hojas de carga, verificación del estado de la pista, verificar las listas de pre vuelo	Coordinar acciones con el personal de mantenimiento
12	Asistente de operaciones 1er turno	Realizar las verificaciones de las hojas de carga, ver el estado de la pista, cumplir las disposiciones del jefe de operaciones	ayudar al personal de mantenimiento, mensajerías
13	Asistente de operaciones 1er turno	Realizar las verificaciones de las hojas de carga, ver el estado de la pista, cumplir las disposiciones del jefe de operaciones	ayudar al personal de mantenimiento, mensajerías
14	Asistente de operaciones 1er turno	Realizar las verificaciones de las hojas de carga, ver el estado de la pista, cumplir las disposiciones del jefe de operaciones	ayudar al personal de mantenimiento, mensajerías
15	Jefe de operaciones 2do turno	Elaborar hojas de carga, verificación del estado de la pista, verificar las listas de pre vuelo	Coordinar acciones con el personal de mantenimiento
16	Asistente de operaciones 2do turno	Realizar las verificaciones de las hojas de carga, ver el estado de la pista, cumplir las disposiciones del jefe de operaciones	ayudar al personal de mantenimiento, mensajerías
17	Asistente de operaciones 2do turno	Realizar las verificaciones de las hojas de carga, ver el estado de la pista, cumplir las disposiciones del jefe de operaciones	ayudar al personal de mantenimiento, mensajerías
18	Asistente de operaciones 2do turno	Realizar las verificaciones de las hojas de carga, ver el estado de la pista, cumplir las disposiciones del jefe de operaciones	ayudar al personal de mantenimiento, mensajerías
19	Piloto - instructor	Capacitar a los arrendatarios, verificar que las naves estén funcionales	llamar la atención por el mal uso de las naves y equipos

20	Piloto - instructor	Capacitar a los arrendatarios, verificar que las naves estén funcionales	llamar la atención por el mal uso de las naves y equipos
21	Piloto - instructor	Capacitar a los arrendatarios, verificar que las naves estén funcionales	llamar la atención por el mal uso de las naves y equipos
22	Piloto - instructor	Capacitar a los arrendatarios, verificar que las naves estén funcionales	llamar la atención por el mal uso de las naves y equipos
23	Piloto - instructor	Capacitar a los arrendatarios, verificar que las naves estén funcionales	llamar la atención por el mal uso de las naves y equipos
24	Piloto - instructor	Capacitar a los arrendatarios, verificar que las naves estén funcionales	llamar la atención por el mal uso de las naves y equipos
25	Piloto - instructor	Capacitar a los arrendatarios, verificar que las naves estén funcionales	llamar la atención por el mal uso de las naves y equipos
26	Piloto - instructor	Capacitar a los arrendatarios, verificar que las naves estén funcionales	llamar la atención por el mal uso de las naves y equipos
27	Piloto - instructor	Capacitar a los arrendatarios, verificar que las naves estén funcionales	llamar la atención por el mal uso de las naves y equipos

Fuente: Encuesta a personal AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA

Elaborado por: La Autora

10. ¿El puesto que usted desempeña en la empresa está de acuerdo a su profesión?

Tabla N° 11

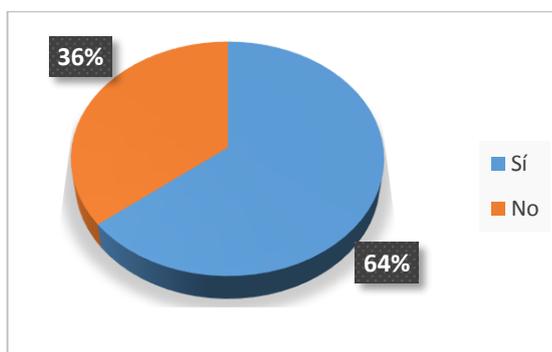
Profesión de Acuerdo al Puesto de Trabajo

N° 10	ESCALAS	FRECUENCIA	%
	Sí	18	64%
	No	10	36%
	TOTAL	28	100%

Fuente: Encuesta a personal AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA.
Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 10

Profesión de Acuerdo al Puesto de Trabajo



Fuente: Tabla 11
Elaborado por: La Autora

Interpretación. – El 64% del personal encuestado considera que su puesto de trabajo se relaciona con su profesión, ya que cumple las actividades para las cuales fue formado, el 36% considera que su cargo no corresponde a su formación académica, considerando que en algunos casos se encuentran sobre calificados para el puesto y en otros han tenido que aprender a realizar las actividades de un modo pragmático.

11. ¿Alguna vez se ha sentido restringido o limitado en el desarrollo de sus funciones?

Tabla N° 12

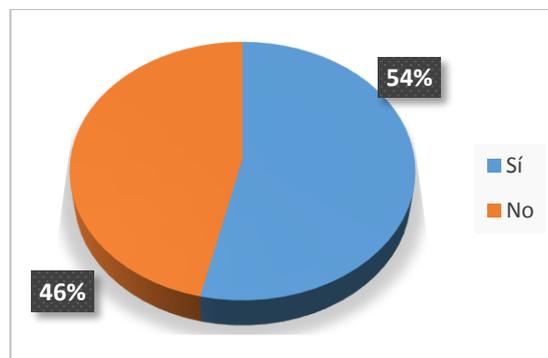
Restricción o limitación en Funciones

N° 11	ESCALAS	FRECUENCIA	%
	Sí	15	54%
	No	13	46%
	TOTAL	28	100%

Fuente: Encuesta a personal AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA.
Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 11

Restricción o Limitación de Funciones



Fuente: Tabla 12
Elaborado por: La Autora

Interpretación. – El 54% de los encuestados manifiesta que ha sentido algún tipo de restricción o limitación en el momento en que desempeña sus funciones, esto puede deberse al hecho de que como algunas de ellas dependen del buen desempeño de otro grupo de trabajadores. Además el 46% dice que no ha sentido ningún tipo de restricción ni administrativa o de orden jerárquico que le haya impedido realizar sus actividades.

12. ¿Le han asignado tareas que les corresponden a otros trabajadores?

Tabla N°13

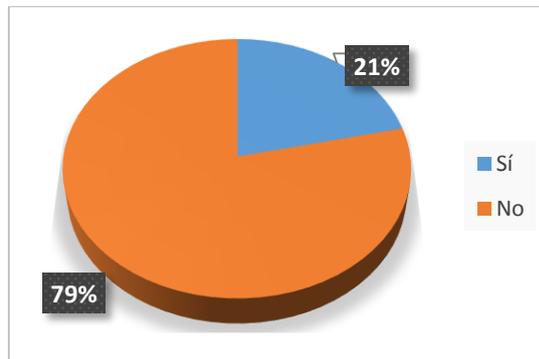
Asignación de Tareas de Otros Cargos

Nº 12	ESCALAS	FRECUENCIA	%
	Sí	6	21%
	No	22	79%
	TOTAL	28	100%

Fuente: Encuesta a personal AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA.
Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 12

Asignación de Tareas de otros Cargos



Fuente: Tabla 13
Elaborado por: La Autora

Interpretación. – El 79% manifiesta que jamás le ha correspondido realizar las tareas de los compañeros de trabajo ya que ellos cumplen, por lo general, con las actividades y tareas encomendadas según su puesto de trabajo, mientras que el 21% de los trabajadores declara haber realizado tareas que les corresponden a otras áreas, ya sea por disposición directa de su jefe inmediato como por negligencia de sus compañeros de trabajo.

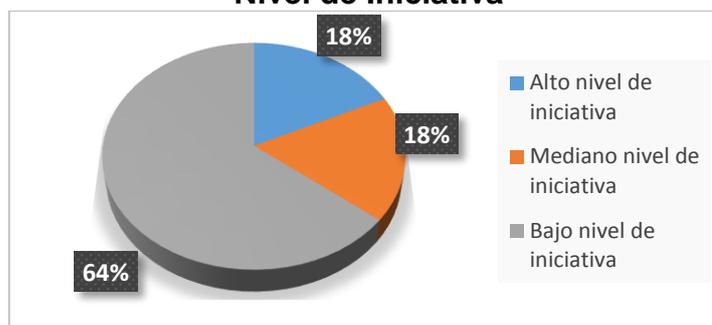
13. ¿Qué grado de criterio o iniciativa tiene su cargo dentro de la empresa?

Tabla N° 14
Nivel de Iniciativa

N° 13	ESCALAS	FRECUENCIA	%
	Alto nivel de iniciativa	5	18%
	Mediano nivel de iniciativa	5	18%
	Bajo nivel de iniciativa	18	64%
	TOTAL	28	100%

Fuente: Encuesta a personal AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA.
Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 13
Nivel de Iniciativa



Fuente: Tabla 14
Elaborado por: La Autora

Interpretación. – El 64% de los trabajadores expresa que su nivel de iniciativa es prácticamente nulo, ya que se limita exclusivamente a acatar las disposiciones o cumplir con los protocolos, mientras que el 18% de los consultados declara tener un alto nivel de iniciativa en los roles de cuidado y preservación de los equipos, maquinarias, naves y otros elementos que conforman la empresa y por último un porcentaje similar de 18% manifiesta que su nivel de iniciativa es relativamente moderado, ya que cumple con las tareas encomendadas y en ocasiones propone alguna mejora del proceso.

14. ¿Qué grado de esfuerzo mental requiere su puesto de trabajo?

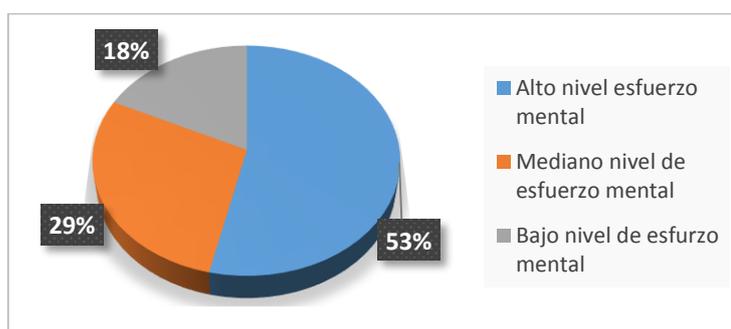
Tabla N° 15
Nivel de Esfuerzo Mental

N° 14	ESCALAS	FRECUENCIA	%
	Alto nivel esfuerzo mental	15	53%
	Mediano nivel de esfuerzo mental	8	29%
	Bajo nivel de esfuerzo mental	5	18%
	TOTAL	28	100%

Fuente: Encuesta a personal AEROTECHNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA.
Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 14

Nivel de Esfuerzo Mental



Fuente: Tabla 15
Elaborado por: La Autora

Interpretación. – El 54% de los consultados piensa que su puesto de trabajo conlleva un alto nivel de actividad neuronal o esfuerzo mental, en el que los índices de estrés podrían afectar su desempeño, el 29% lo considera moderado ya que cumple con cierto tipo de protocolo que ayuda mucho a definir las actividades y los resultados y solo 18% piensa que su esfuerzo mental es reducido ya que no conlleva mayor trabajo intelectual.

15. ¿Qué grado de esfuerzo físico requiere su puesto de trabajo

Tabla N°16

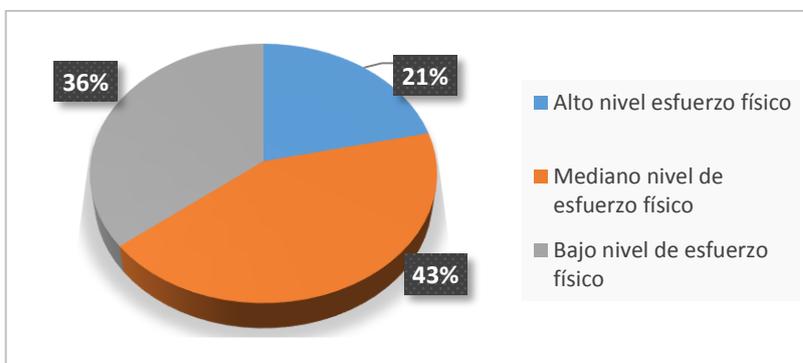
Nivel de Esfuerzo Físico

Nº 15	ESCALAS	FRECUENCIA	%
	Alto nivel esfuerzo físico	6	21%
	Mediano nivel de esfuerzo físico	12	43%
	Bajo nivel de esfuerzo físico	10	36%
	TOTAL	28	100%

Fuente: Encuesta a personal AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA.
Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 15

Nivel de Esfuerzo Físico



Fuente: Tabla 16
Elaborado por: La Autora

Interpretación. – Los trabajadores que consideran que tienen un mediano nivel de esfuerzo físico son aquellos que se encuentran en mandos intermedios ya que coordinan las acciones de subalternos o se dedican a tareas de capacitación y conforman el contingente del 43%, mientras que el 36% de los consultados piensan que tienen un mínimo nivel de esfuerzo

físico y el 21% de los trabajadores de la Compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA., sobre todo aquellos que se encuentran cumpliendo funciones de carácter administrativo considera que su esfuerzo físico es reducido, en todo puesto se requiere de un esfuerzo físico el mismo que puede ser alto, mediano y bajo nivel de esfuerzo físico todo depende del puesto de trabajo.

16. ¿Cree usted que su salario que percibe mensualmente está de acuerdo con las funciones que usted realiza en su puesto de trabajo?

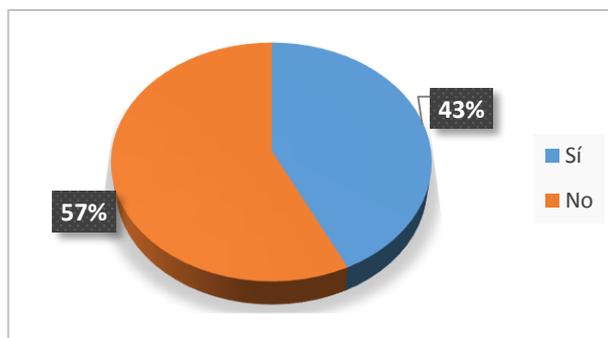
Tabla N° 17
Relación Salario-Funciones

N° 16	ESCALAS	FRECUENCIA	%
	Sí	12	43%
	No	16	57%
	TOTAL	28	100%

Fuente: Encuesta a personal AEROTECHNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA.
Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 16

Relación Salario-Funciones



Fuente: Tabla 17
Elaborado por: La Autora

Interpretación. – El 57% de los trabajadores no se siente satisfecho en virtud de la relación de su salario y el grupo de actividades provenientes de las funciones asignadas a ellos, el 43% considera que su sueldo está acorde a las funciones que cumplen dentro de la empresa.

17. ¿Por qué medio se enteró de la vacante en la compañía?

Tabla N° 18

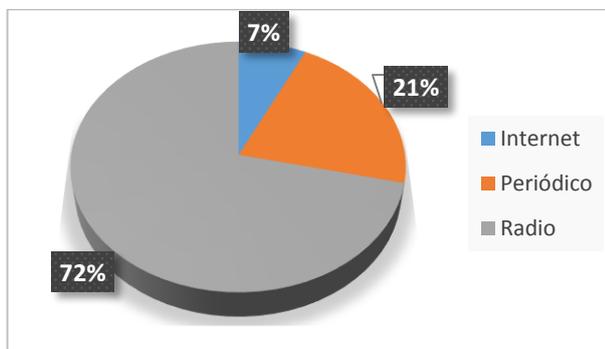
Medios de Difusión

N° 17	ESCALAS	FRECUENCIA	%
	Internet	2	7%
	Periódico	6	21%
	Radio	20	72%
	TOTAL	28	100%

Fuente: Encuesta a personal AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA.
Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 17

Medios de Difusión



Fuente: Tabla 18
Elaborado por: La Autora

Interpretación. – La mayor parte de los trabajadores es decir el 71%, se enteraron de la vacante a través de la radio, mientras que el 21% se enteraron por la prensa escrita de la localidad de la vacante y el 7% de los trabajadores actuales de la empresa declaran haberse enterado de la vacante que ofrecía la misma a través del internet, esto puede deberse al nivel de penetración que el mismo tiene en la región amazónica.

18. ¿Su ingreso a la compañía para ocupar el cargo que desempeña actualmente fue a través de?

Tabla N° 19

Tipos de Ingreso

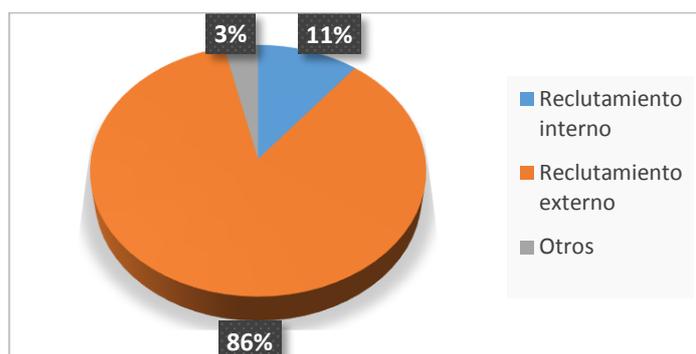
N° 18	ESCALAS	FRECUENCIA	%
	Reclutamiento interno	3	11%
	Reclutamiento externo	24	86%
	Otros	1	3%
	TOTAL	28	100%

Fuente: Encuesta a personal AEROTECHNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA.

Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 18

Tipos de Ingresos



Fuente: Tabla 19

Elaborado por: La Autora

Interpretación. – El 86% fue reclutado gracias a una convocatoria externa, mientras que el 10% del personal que actualmente labora en la empresa reconoce haber sido reclutado a través de un llamado interno por familiares o amigos que conocían de la vacante y únicamente el 4% ingreso gracias a otras formas como, el reclutamiento por internet.

19. ¿A cuál de las siguientes técnicas de selección se sometió para ingresar a trabajar en la compañía?

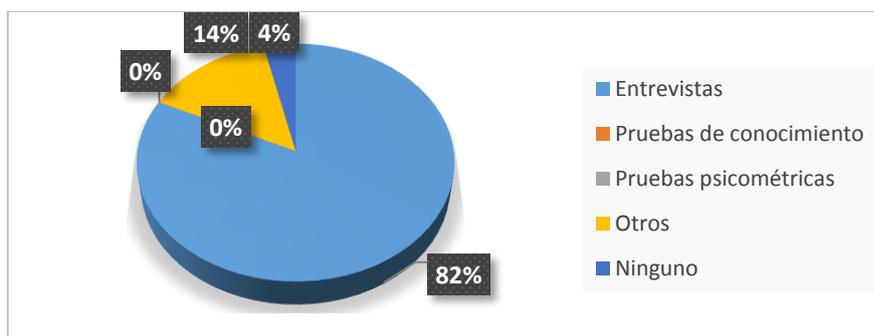
Tabla N° 20

Técnicas de Selección			
N° 19	ESCALAS	FRECUENCIA	%
	Entrevistas	23	82%
	Pruebas de conocimiento	0	0%
	Pruebas psicométricas	0	0%
	Otros	4	14%
	Ninguno	1	4%
	TOTAL	28	100%

Fuente: Encuesta a personal AEROTECHNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA.
Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 19

Técnicas de Selección



Fuente: Tabla 20
Elaborado por: La Autora

Interpretación. – El 82% de los trabajadores ingresaron a la empresa gracias a la técnica de la entrevista personal con el gerente, esta técnica podría ser parcial y subjetiva, el 14% manifiesta que ingreso gracias a otros formas como las técnicas de simulación y el 4% declara haber sido contratado de palabra de forma inmediata, mientras que ninguno se sometió a una prueba de conocimiento o psicométricas podrían haber ayudado a que se verifique la capacidad de los individuos.

20. ¿Qué tipo de contrato tiene usted?

Tabla N° 21

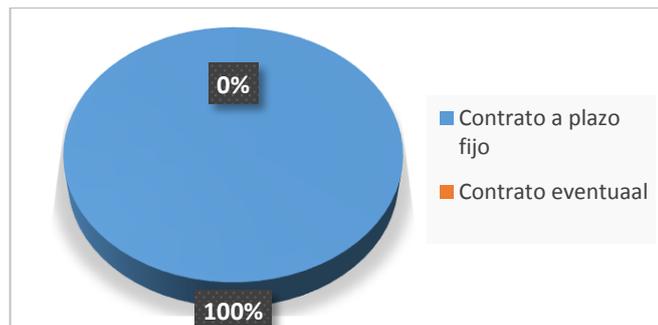
Tipo de Contrato

N° 20	ESCALAS	FRECUENCIA	%
	Contrato a plazo fijo	28	100%
	Contrato eventual	0	0%
	TOTAL	28	100%

Fuente: Encuesta a personal AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA.
Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 20

Tipo de Contrato



Fuente: Tabla 21
Elaborado por: La Autora

Interpretación. – A partir de los datos de los encuestados se puede decir que actualmente los empleados de la empresa en totalidad, es decir, el 100%, se encuentran bajo el contrato de la modalidad a plazo fijo, esto hace que la prolongación de sus funciones sea aceptable entorno al criterio de capacitación y entrenamiento dentro de la empresa.

21. ¿Usted fue sometido a un periodo de prueba para ingresar a la compañía?

Tabla N°22

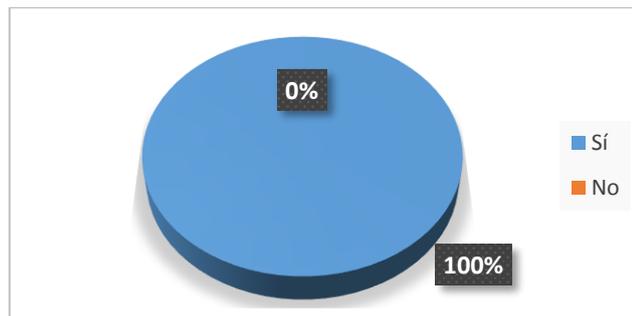
Período de Prueba

Nº 21	ESCALAS	FRECUENCIA	%
	Sí	28	100%
	No	0	0%
	TOTAL	28	100%

Fuente: Encuesta a personal AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA.
Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 21

Periodo de Prueba



Fuente: Tabla 22
Elaborado por: La Autora

Interpretación. – Todos los encuestados, es decir el 100%, declaran haber pasado por un periodo de prueba no superior a los 90 días, esto nos deja ver que a pesar de que la empresa no cuenta con un buen proceso de selección de personal ha tomado precauciones al momento de contratar por un periodo más largo a sus empleados, verificando que los mismos tengan un buen desempeño laboral dentro de las acciones que se les encomiendan.

22. ¿Conoce usted si la compañía cuenta con un reglamento para la admisión de empleados?

Tabla N°23

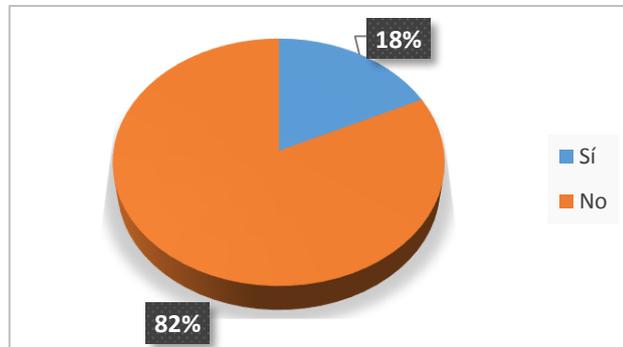
Reglamento para la Admisión de Empleados

N° 22	ESCALAS	FRECUENCIA	%
	Sí	5	18%
	No	23	82%
	TOTAL	28	100%

Fuente: Encuesta a personal AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA.
Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 22

Reglamento para la Admisión de Empleados



Fuente: Tabla 23
Elaborado por: La Autora

Interpretación. – Al analizar los datos podemos evidenciar que el 18% de los trabajadores declara si conocen o saben que existe un reglamento para la admisión de los empleados de la Compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA., mientras el 82% manifestó que no conocen dicho reglamento para la admisión empleados. Esto demuestra que no

existe una adecuada administración por parte del Gerente General de la empresa, debido que el reglamento para la admisión de empleados no ha sido socializado con todos los colaboradores, además se identificó que mencionado reglamento no se encuentra elaborado eficientemente es decir existe falencias. Además cabe recalcar que es importante tener un reglamento para la admisión con el propósito de realizar eficientemente las actividades de la Compañía.

g. Discusión

g.1 Verificación de Objetivos

g.1.1. Objetivo General

Elaborar un Manual de Clasificación, Valoración de Puestos y Reglamento de Selección de Personal para la Compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA., del Cantón Mera, Provincia de Pastaza.

Debido a la importancia que ha tomado el gestionar correcta y eficientemente el recurso humano, se ha vuelto fundamental que una organización con perspectiva de crecimiento y proyección exterior cuente con un proceso sistemático, específico y legal que permita vincular, manejar y aprovechar apropiadamente cada uno de los trabajadores de la empresa. Todo encaminado siempre al crecimiento de la organización.

Por tal motivo, el manual constituye una herramienta útil para la administración del talento humano. Este permitirá definir adecuadamente funciones, tareas y actividades de cada uno de los trabajadores acorde al lugar de trabajo.

El manual de Clasificación, Valoración de Puestos y Selección de Personal se estructuró en base a un proceso ordenado y metodológico, determinando y especificando cada uno de los pasos para la contratación

del personal, del mismo modo se estableció las funciones que cada cargo debe cumplir, todo esto se enmarca en la normativa ecuatoriana.

g.1.2. Objetivos Específicos

g.1.2.1. Primer Objetivo Específico

Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa en cuanto al manejo del Talento Humano.

El diagnóstico se lo realiza a través de la encuesta aplicada al personal de la empresa AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA., en el cual se obtuvieron datos mediante los cuales se pudo conocer cómo la empresa maneja los procesos de contratación de personal y la asignación de funciones a cada uno de ellos, los resultados fueron:

Mediante la aplicación de la encuesta se determinó que la empresa AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA., cuenta con un organigrama estructural, en el cual los trabajadores pueden identificar el orden jerárquico y los puestos, adicional a esto se identificó que la empresa, no cuenta con un manual de funciones, por lo tanto los trabajadores desconocen las funciones del cargo.

Los trabajadores sugieren que es importante realizar un manual de funciones, con la finalidad de que cada empleado conozca la misión y las funciones del puesto de trabajo, y de esta manera las actividades lo realizarán de acuerdo a su profesión, debido que los trabajadores se encuentran restringidos o limitados en el desarrollo de las funciones.

Además se identificó que el grado de criterio o iniciativa del cargo dentro de la empresa es de bajo nivel de iniciativa. En la empresa la mayoría de los trabajadores tienen un alto nivel de esfuerzo mental, mientras que en el esfuerzo físico tienen un mediano nivel e informan que el salario de los trabajadores no está de acuerdo a las funciones que lo realiza.

Los trabajadores y quienes concursan por un puesto de trabajo, desconocen si existe un Reglamento de selección de personal.

g.1.2.2. Segundo Objetivo Específico

Determinar los cargos y funciones para cada uno de los puestos de trabajo que existen en la empresa.

Para determinar los cargos y sus respectivas funciones se identificó en primera instancia el tipo de organización, seguido del tipo de actividades desempeñadas en cada área, los objetivos y metas a ser alcanzados y la normativa legal.

Teniendo en cuenta estos factores se procedió a establecer los cargos tipo y las funciones diarias, periódicos y eventuales de cada uno de los puestos de trabajo.

El correcto establecimiento de funciones permite el desarrollo integral de cada una de las personas que conforman la compañía lo que genera el crecimiento de la empresa.

Este objetivo se cumplió cuando se recopiló y se tabuló la información de las encuestas a todo el personal de la empresa, dando como resultado el Manual de Clasificación de puestos de la empresa AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA.

g.1.2.3. Tercer Objetivo Específico

Elaborar el reglamento de selección del talento humano a través del estudio administrativo legal.

El establecer normativas o reglas permite que los actos sean regulados manteniendo siempre la equidad, el orden y la justicia. En base a esto, la elaboración de un reglamento de selección del talento humano permitió que la empresa AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA., desarrolle procesos eficientes de contratación, los mismos que ayudarán a corto y largo plazo al crecimiento de la organización.

La selección del personal es un proceso, en el cual los postulantes son evaluados y seleccionados, con la finalidad de cubrir una vacante, por lo tanto es necesario elaborar un reglamento para la selección del personal, en base a las necesidades y características de la empresa, éste se encuentra enmarcado en el contexto legal del país y de la institución.

Mediante el reglamento interno se puede elegir a la persona idónea que ocupara la vacante de la empresa, el reglamento está encaminado a regular el proceso de selección y contratación del personal de la empresa.

El tercer objetivo específico, se lo ejecutó al comprobar que la Compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA., no posee dicho reglamento, para lo cual se procedió a investigar modelos de reglamentos para esta clase de empresa y de acuerdo a sus necesidades se elaboró el reglamento de selección de talento humano para la Compañía. El reglamento se detalla en la propuesta, desde la página 85 hasta la 103.

g.1.2.4 Cuarto Objetivo Específico

Entregar el manual de clasificación, valoración de puestos y reglamento de selección de personal, a la empresa en estudio.

En el presente documento se detalla los procedimientos y herramientas que se utilizan para la construcción del manual de clasificación, valoración de puestos y reglamento de selección del personal.

En base a lo expuesto, el cuarto objetivo consiste en entregar el manual de clasificación, valoración de puestos y reglamento de selección de personal a la empresa AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA. Con la finalidad de crear una cultura de responsabilidad y de compromiso en cada uno de los trabajadores de la empresa, para alcanzar los objetivos y metas propuestas.

Mediante el presente documento, se busca dar a la COMPAÑIA AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA., procedimientos y herramientas prácticas, que permitan desarrollar adecuadamente la selección del personal.

Por la Investigación de este trabajo, se pone a consideración de la compañía la siguiente propuesta.

A. PROPUESTA DE MANUAL DE CLASIFICACIÓN, VALORACIÓN DE PUESTOS Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA COMPAÑIA AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA. DEL CANTÓN MERA, PROVINCIA DE PASTAZA”

El Manual de Clasificación, Valoración de Puestos y Selección de personal constituye una herramienta de trabajo, la cual describe ampliamente cada uno de los puestos básicos que pueden conformar la estructura de la Compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA., involucrados en la prestación directa de los servicios.

Este instrumento, como parte del ámbito administrativo, viene a ser el eje central de gestión de los recursos humanos siendo su base la responsabilidad, funciones y resultados de cada uno de los recursos de esta empresa.

OBJETIVO DEL MANUAL

Contar con una herramienta de consulta permanente, el mismo que permitirá al personal de la Compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA., orientarse en el desarrollo de las actividades asignadas orientadas al cumplimiento de objetivos y metas.

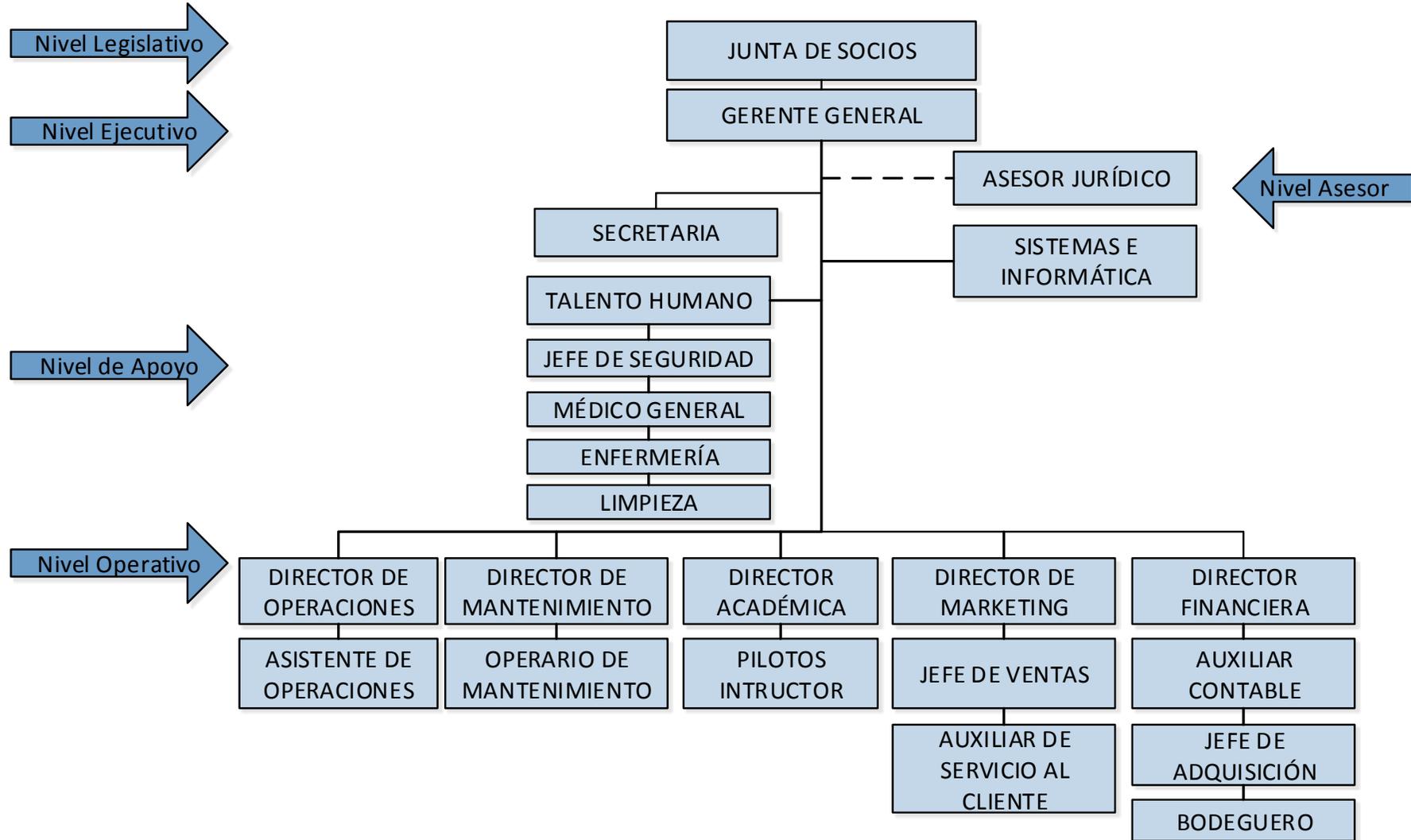
PROPUESTA DE ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

El organigrama empresarial va estrechamente relacionado a la función administrativa, este refleja la distribución de responsabilidades y líneas de autoridad establecidas.

En consecuencia de ello, se ha propuesto para AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA., el siguiente organigrama, el mismo que muestra plenamente los niveles funcionales y líneas de autoridad existentes y que se proponen agregar, de tal manera que los empleados puedan reconocer plenamente las funciones y responsabilidades para el desarrollo eficiente de actividades.

Gráfico Nº 23.

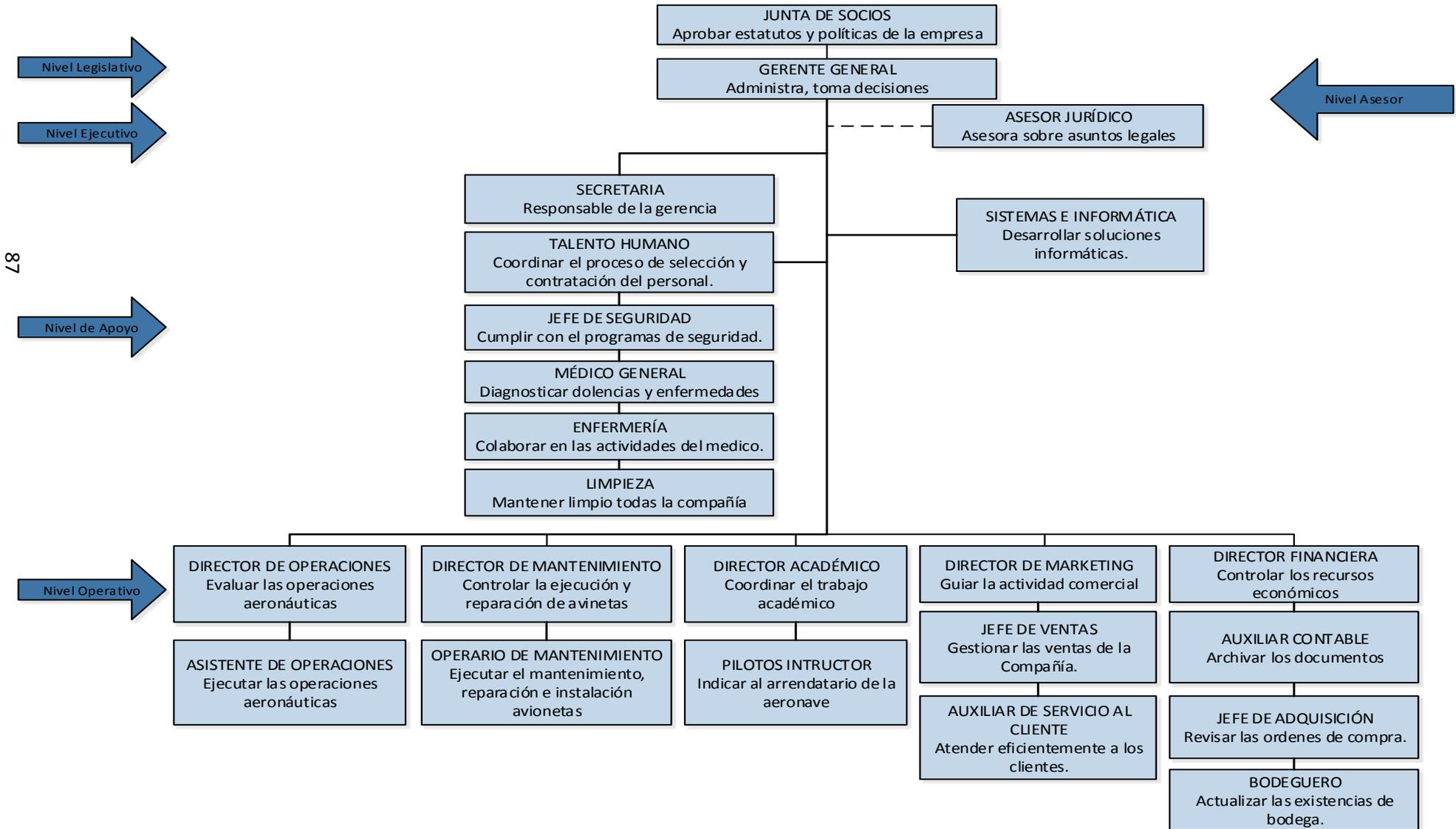
Organigrama Estructural de la Compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC. CÍA. LTDA



88

Elaborado por: La Autora

Gráfico Nº 24.
Organigrama Funcional de la Compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC. CÍA. LTDA



87

MANUAL DE CLASIFICACIÓN, VALORACIÓN DE PUESTOS Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA COMPAÑÍA AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA., DEL CANTÓN MERA, PROVINCIA DE PASTAZA

La compañía “AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA.,” constituida acorde a las Leyes Ecuatorianas y debidamente certificada por la Dirección General de Aviación Civil, bajo la Regulación (RDAC) Parte 141, cuyo domicilio principal lo tiene en la parroquia urbana de Shell, cantón Mera, provincia de Pastaza ofrece servicios de capacitación para la preparación de pilotos.

ACUERDA

Aprobar el presente Reglamento del Manual de Clasificación, Valoración de Puestos y Selección de Personal para el Talento Humano de la Compañía “AEROTECNICOS AEROSERTEC. CIA LTDA”

CAPÍTULO I

DE LA BASE LEGAL, ÁMBITO DE APLICACIÓN, OBJETIVOS E INSTRUCCIONES

BASE LEGAL

Artículo 1. El presente reglamento del Manual de Clasificación, Valoración de Puestos y Selección de Personal de la Compañía “AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA., se basa fundamentalmente en el Reglamento Interno del trabajo vigente por la Compañía AEROTECNICOS

AEROSERTEC CIA. LTDA., domiciliada en el cantón Mera, provincia de Pastaza y a sus disposiciones quedan sometidos tanto la compañía como todos sus trabajadores. Este reglamento formará parte de los contratos individuales de trabajo, celebrados o que se celebren con todos los trabajadores desde su primer día de trabajo.

El presente reglamento del Manual de Clasificación, Valoración de Puestos y Selección de Personal de la Compañía “AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA.,” regirá en todas las dependencias o agencias de la Compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA., y en las que creare en el futuro en cualquier parte del país.

Artículo 2. Las unidades que intervienen en el proceso de Selección de Personal, son las siguientes:

- Gerencia General
 - ✓ Gerente General
- Dirección de Talento Humano
 - ✓ Director de Talento Humano

DE LOS OBJETIVOS

Artículo 3. Este reglamento persigue los siguientes objetivos:

- a) Establecer un adecuado Manual de Clasificación, Valoración de Puestos y Selección de Personal, que permita en forma técnica mejorar la gestión

administrativa y laboral de la Compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA. Contribuir en los objetivos operacionales de la Compañía, para lograr mayor eficiencia en las actividades que se realizan en la misma.

- b) Proporcionar a la Compañía un marco de políticas, que garanticen una aplicación transparente y consistente del proceso de selección del personal, las cuales deben ser revisadas y actualizadas oportunamente.

INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL MANUAL

Artículo 4. Este reglamento se aplicará bajo las siguientes instrucciones:

- a. El gerente debe dar a conocer la información que contiene el reglamento al personal de toda la Compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA.
- b. La información contenida en este documento debe ser revisada y analizada para ponerla en práctica, dicha actividad debe realizarla el gerente en coordinación con su equipo de trabajo.

INSTRUCCIONES PARA LA ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL

Artículo 5. El presente reglamento se actualizará bajo las siguientes instrucciones:

- a. Este documento debe ser actualizado cuando el Gerente y la Junta General de Socios consideren necesario hacer una modificación debido a los cambios: económicos, políticos, sociales, culturales y tecnológicos que se presenten.
- b. Al actualizar este reglamento se deberá reemplazar las páginas donde se haga los cambios e insertar pie de la misma haciendo saber su modificación.
- c. La información contenida en este documento deberá ser guardada en disco flexible, disco duro o en el mejor sitio que se considere conveniente.

CAPÍTULO II

DE LA CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Artículo 6. La clasificación de puestos, es un sistema mediante el cual se analiza, evalúa y ordena las actividades que se realizan en determinado puesto de trabajo, considerando factores tales como: deberes y obligaciones, nivel de dificultad, experiencia, habilidades, destrezas, entre otros factores.

Artículo 7. El reglamento de clasificación, valoración de puestos, selección y contratación de personal, establece reglas, pautas y políticas para la

aplicación del manual de clasificación e instructivo para la valoración de puestos.

Artículo 8. Puesto: se denomina puesto de trabajo al lugar físico donde una persona dentro de una empresa o institución, realiza un conjunto de actividades durante una jornada laboral.

Artículo 9. Clase: es el conjunto de puestos con características similares como por ejemplo las actividades, responsabilidad y autoridad.

Artículo 10. Descripción de clases: es redacción escrita de las actividades de los trabajadores, las condiciones físicas en donde ejecutan sus actividades, además se registra los conocimientos, habilidades y aptitudes.

Artículo 11. Clasificación de clases: es el conjunto ordenado de los puestos de trabajo de acuerdo a diferentes criterios como por ejemplo la naturaleza de las funciones, etc.

Artículo 12. Valoración de clases: es el proceso sistemático en el que se analiza y se da la importancia necesaria a cada puesto de trabajo, para posteriormente determinar la remuneración adecuada a cada plaza.

Artículo 13. La denominación del puesto es obligatorio para la valoración del mismo, elaboración de rol de pagos y las acciones relacionadas con la administración del talento humano.

Artículo 14. Las actividades planteadas para cada puesto de trabajo no son limitadas, ya que el personal en ocasiones puede ejecutar otras actividades dispuestas por su jefe inmediato, sin que esto altere la clase de puestos.

Artículo 15. Los puestos de la compañía deben estar clasificados

Artículo 16. Los requisitos establecidos en el manual de clasificación de puestos, pueden ser modificados según el requerimiento del puesto. Se aplicará los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal.

Artículo 17. El reglamento del manual de clasificación y valoración de puestos será revisado y modificado de acuerdo a las necesidades de la compañía.

CAPÍTULO III

DE LA RECLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Artículo 18. La reclasificación de puestos vacantes se realizará por las siguientes causas y utilizando el procedimiento que se menciona a continuación:

- a) Necesidades empresariales
- b) Aplicación de movimientos de personal
- c) Reestructura institucional
- d) Disponibilidad de puestos vacantes.

Este tipo de reclasificación lo realizará el Gerente y la Dirección de talento humano, en coordinación de los respectivos departamentos.

Artículo 19. La reclasificación de los puestos ocupados seguirá el siguiente procedimiento:

- a) Requisitos: El Gerente General y la Dirección de Talento Humano serán los responsables de analizar y evaluar los requisitos que se mencionan a continuación: Nivel de instrucción y especialidad y tiempo de servicio
- b) Dimensiones del puesto: después que el Gerente y la Dirección de Talento Humano han analizado los requisitos anteriormente mencionados, se procede a realizar el estudio para el dimensionamiento del puesto, que consiste en:
 - Auditoría del trabajo o levantamiento de información de las actividades, funciones, nivel de responsabilidad, toma de decisiones y riesgos

asumidos por el trabajador, esta información debe ser sustentada en documentos físicos que respalden lo que se describa.

- Suscripción del documento que sustente la auditoria de trabajo, por parte del empleado, el jefe inmediato.

c) Valoración del puesto: después de haber obtenido la dimensión del puesto, el Gerente y la Dirección de talento humano procederá a la valoración del puesto y elaborara el informe final recomendando o no la reclasificación.

d) Visto bueno: el informe final debidamente firmado por los responsables del proceso, se presentará a la junta de socios para dar el visto bueno.

Artículo 20. La reclasificación de los puestos ocupados que impliquen cambios en el régimen laboral.- para el caso de reclasificación de puestos ocupados que impliquen cambio en el régimen laboral, la gerencia solicitará al Ministerio de Relaciones Laborales su ejecución, remitiendo para el efecto los formularios CO-01 Y CO-02 con la correspondiente descripción de actividades y la nueva denominación del puesto.

CAPÍTULO IV

DE LOS CONCURSOS DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN

Artículo 21. Los puestos vacantes en la compañía, se llenarán mediante concurso de méritos y oposición.

Artículo 22. Las convocatorias a concursos internos y externos incluirán los requerimientos establecidos en el Manual de Clasificación de Puestos. Los aspirantes que serán tomados en cuenta son los que cumplan con todos los requisitos prescritos en el manual de clasificación de puestos.

Artículo 23. El Gerente General y la Dirección de Talento Humano de la compañía se encargarán del proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal.

DE LOS CONCURSOS INTERNOS

Artículo 24. La convocatoria al concurso de méritos y oposición lo realizará el gerente junto con el personal de recursos humanos, mediante un comunicado que tendrá la siguiente información:

- a) Nominación del puesto vacante
- b) Descripción de las actividades
- c) Lugar de trabajo

d) Sueldo

e) Lugar y fecha límite para la presentación de documentos.

Artículo 25. En el concurso podrán participar los trabajadores que cumplan con los requisitos establecidos en el comunicado.

Artículo 26. El personal de talento humano analizará la documentación presentada por los aspirantes. La calificación de la documentación se realizará verificando el cumplimiento de los requisitos establecidos para el puesto vacante.

Artículo 27. Si un aspirante no cumpliera con la instrucción formal requerida se tomará en cuenta los años de experiencia relacionados con el puesto vacante y las horas de capacitación.

Artículo 28. Después de haber analizado la documentación, se escogerá a los aspirantes idóneos y se realizará el siguiente proceso.

a) Entrevista

b) Pruebas psicotécnicas

c) Pruebas de oposición o conocimiento

Artículo 29. Las pruebas de oposición las realizará el gerente conjuntamente con el personal de recursos humanos, los cuales se encargan de la elaboración de los reactivos y la calificación de los mismos.

Artículo 30. El aspirante que obtenga el mayor puntaje en las pruebas de oposición y resultados positivos en las psicométricas será el elegido para cubrir la vacante.

Artículo 31. De comprobarse que la documentación presentada es falsa, el aspirante será eliminado del proceso y no podrá presentarse a ningún otro concurso de oposición de la empresa por un periodo de dos años.

Artículo 32. El aspirante ganador, será sometido a un periodo de noventa días de prueba. Si dicho aspirante no cumple con las expectativas de la compañía se convocará a quien ocupó el segundo lugar del concurso.

DE LOS CONCURSOS EXTERNOS

Artículo 33. La convocatoria al concurso de méritos y oposición lo realizará el gerente y el personal de recursos humanos mediante una publicación en periódicos locales e internet que tendrá la siguiente información:

- a) Nominación del puesto vacante
- b) Descripción de las actividades
- c) Lugar de trabajo
- d) Sueldo
- e) Lugar y fecha límite para la presentación de documentos

Artículo 34. La Dirección de talento humano analizará la documentación presentada por los aspirantes. La calificación de la documentación se realizará verificando el cumplimiento de los requisitos establecidos para el puesto vacante.

Artículo 35. Después de haber analizado la documentación, se escogerá a los aspirantes idóneos y se realizará el siguiente proceso.

- d) Entrevista
- e) Pruebas psicotécnicas
- f) Pruebas de oposición o conocimiento

Artículo 36. Las pruebas de oposición las realizará el gerente conjuntamente con la Dirección de talento humano, los cuales se encargan de la elaboración de los reactivos y la calificación de los mismos.

Artículo 37. El aspirante que obtenga el mayor puntaje en las pruebas de oposición y resultados positivos en las psicométricas será el elegido para cubrir la vacante.

Artículo 38. De comprobarse que la documentación presentada es falsa, el aspirante será eliminado del proceso y no podrá presentarse a ningún otro concurso de oposición de la empresa por un periodo de dos años.

Artículo 39. El aspirante ganador, será sometido a un periodo de noventa días de prueba. Si dicho aspirante no cumple con las expectativas de la compañía se convocara a quien obtuvo el segundo lugar del concurso.

CAPÍTULO V

DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Artículo 40. A la evaluación del desempeño se considera como un sistema de apreciación de la forma en la que una persona está ejecutando sus funciones dentro de su área de trabajo.

Artículo 41. La evaluación del desempeño se realizará a todos los trabajadores, una vez por año, el gerente coordinará dicha actividad.

Artículo 42. La evaluación del desempeño se realizará con la finalidad de:

- Verificar el cumplimiento de los objetivos y los estándares individuales en cuanto a productividad, cantidad y calidad del trabajo.
- Valorar periódicamente la importancia del aporte individual de cada trabajador y de las unidades o grupos de trabajo.
- Medir con precisión el rendimiento de los trabajadores y sobre esa base asignar bonificaciones e incentivos.
- Mejorar la relación superior y subordinado, al verificar el desempeño individual.

- Prever información de retroalimentación para mejorar el comportamiento laboral de los trabajadores.
- Proporcionar datos para efectuar promociones de los colaboradores a puestos o cargos de mayor nivel.
- Efectuar rotación del personal de acuerdo a los conocimientos, habilidades y destrezas mostradas en su desempeño.
- Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores de la Compañía Aerotécnicos Aerosertec Cía. Ltda.

Artículo 43. Al personal que ha sido contratado a prueba, se le evaluará 10 días antes de terminar el contrato. Las evaluaciones lo realizará el jefe inmediato.

Artículo 44. La evaluación del desempeño se calificará, según los siguientes factores y grados:

- 1) Calidad de trabajo
- 2) Trabajo en equipo
- 3) Iniciativa
- 4) Puntualidad y asistencia
- 5) Presentación personal
- 6) Comportamiento
- 7) Liderazgo

Las calificaciones resultantes de la evaluación del desempeño se cuantificarán de la siguiente forma:

Tabla N° 24

Valoración

VALORACIÓN	PUNTAJE
EXCELENTE:	mayores a 80 puntos
MUY BUENA:	desde 61 hasta 79 puntos
BUENA:	desde 46 hasta 60 puntos
REGULAR:	desde 26 hasta 45 puntos
DEFICIENTE:	desde 0 hasta 25 puntos.

Fuente: (Zelaya Lucke, 2010)

Elaboración: La Autora

La cuantificación del desempeño se realizará en base a las siguientes tablas:

Tabla N° 25

Personal Técnico Administrativo y de Servicio

FACTORES/NIVELES	A	B	C	D
Calidad de trabajo	16,67	12,50	8,33	4,17
Trabajo en equipo	12,50	9,38	6,25	3,13
Iniciativa	16,67	12,50	8,33	4,17
Puntualidad y asistencia	12,50	9,38	6,25	3,13
Presentación personal	12,50	9,38	6,25	3,13
Comportamiento	16,67	12,50	8,33	4,17
Liderazgo	<u>12,50</u>	<u>9,38</u>	<u>6,25</u>	<u>3,13</u>
TOTAL PUNTOS	100,00	75,00	50,00	25,00
EQUIVALENCIA	EXC	MB	B	R

Fuente: (Zelaya Lucke, 2010)

Elaboración: La Autora

Artículo 45. Los trabajadores contratados que hubieren obtenido una calificación inferior a buena, una vez concluido el periodo determinado, serán notificados con la terminación de la relación laboral.

CAPÍTULO VI

DE LA VALORACIÓN DE PUESTOS

Artículo 46. Todos los puestos registrados en el manual de clasificación serán sometidos a la valoración de puestos cada tres años.

Artículo 47. La valoración de puestos se realizará asignando los siguientes factores.

Tabla N° 26

Valoración de puestos

Habilidades y conocimientos 50%	Educación 20%
	Experiencia 10%
	Iniciativa 10%
	Complejidad 10%
Responsabilidad 20%	Sobre datos confidenciales 5%
	De condiciones ambientales 5%
	Por el trabajo 5%
	Por el equipo 5%
Esfuerzo 10%	Mental 5%
	Físico 5%
Condiciones de trabajo 20%	Riesgo 20%

Fuente: (Zelaya Lucke, 2010)
Elaboración: La Autora

Artículo 48. La categorización de los puestos será producto de valoración.

Artículo 49. El sistema de valoración de puestos, sirve para verificar que el sueldo está conforme a las actividades que se realiza en el puesto de trabajo.

Artículo 50. La escala de sueldos básicos se establecerá en función a la valoración de puestos.

Artículo 51. La revalorización de una clase de puestos se realizará cuando hayan variado las características o requisitos del puesto.

Artículo 52. La Gerencia, administrará la valoración de puestos

CAPÍTULO VII

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 53. La Administración, previo conocimiento, podrá realizar cambios o traslados administrativos de personal a cualquiera de las unidades administrativas, siempre que los mismos no impliquen cambio de domicilio.

CAPÍTULO VIII

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

1. Si al iniciarse la aplicación del presente Reglamento, un trabajador estuviere percibiendo un sueldo básico unificado superior al establecido para el puesto, mantendrá la diferencia salarial, como derecho adquirido.
2. Los requisitos del puesto establecidos para la Clasificación de Puestos, no se exigirán a los trabajadores que, a la fecha laboran en la Empresa.
3. La difusión del contenido del presente Reglamento entre el personal de la Empresa, es responsabilidad del área Administrativa.

B. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ACORDE AL PUESTO DE TRABAJO

**Cuadro N° 1
JUNTA GENERAL DE SOCIOS**

	Elaborado por: Sra. Elizabeth Shilquigua	Revisado por: Ing. Leoncio Miguel Orellana
	Fecha de elaboración: 04/05/2016	Código: CAATH001
MANUAL DE CLASIFICACIÓN, VALORACIÓN DE PUESTOS Y SELECCIÓN DE PERSONAL		
JUNTA GENERAL DE SOCIOS		
<p>Misión del puesto: La Junta General de Socios proporciona el conocimiento y las herramientas para ayudar al desarrollo de la Compañía, enfocando al crecimiento de la Compañía ofreciendo un servicio de calidad a los clientes.</p>		
FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<ul style="list-style-type: none"> a) Aprobar las cuentas anuales. b) Modificar los estatutos de la Compañía. c) Definir las normativas y reglamentos de la institución. d) Nombrar al gerente para que lleve la presentación legal de la Compañía e) Orientar al gerente al diseño de estrategias con la finalidad de cumplir con los objetivos f) Verificar el cumplimiento de las actividades del gerente. g) Establecer y aprobar los reglamentos y las normativas de la Compañía 		
CONOCIMIENTOS:		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimientos en reglamentos y normativas vigentes. ✓ Conocimientos básicos de administración. ✓ Conocimientos en planificación. 		

Fuente: Trabajo de Investigación-Aerotécnicos Aerosertec Cía. Ltda.

Elaboración: La Autora

Cuadro N° 2
GERENTE GENERAL

	Elaborado por: Sra. Elizabeth Shilquigua		Revisado por: Ing. Leoncio Miguel Orellana	
	Fecha de elaboración: 04/05/2016		Código: CAATH002	Jefe inmediato: Junta de Socio
MANUAL DE CLASIFICACIÓN, VALORACIÓN DE PUESTOS Y SELECCIÓN DE PERSONAL				
GERENTE GENERAL				
Misión del puesto: El Gerente es el responsable de la correcta dirección, organización y control de los bienes y recursos de la compañía. Plantea y ejecuta lo concerniente a la evolución estratégica de la compañía. Propone alternativas de mejoramiento en todas las áreas.				
FUNCIONES ESPECÍFICAS				
<ul style="list-style-type: none"> a) Cumplir con las disposiciones establecidas en la junta de socios e informar sobre la ejecución de las mismas b) Definir políticas administrativas. c) Velar por el cumplimiento de las normativas y reglamentos de la institución. d) Diseñar y ejecutar los planes de acción anual y los programas de inversión e) Dirigir las actividades de la empresa. f) Vigilar el buen funcionamiento de la empresa. g) Representar judicial y extrajudicial a la compañía. h) Diseñar, implementar y mantener procedimientos de compras. i) Tramitar órdenes, controles, cheques y más documentos que el reglamento lo autorice, aprobando, autorizando y firmando para lograr un correcto desenvolvimiento. j) Contratar trabajadores cumpliendo con el reglamento interno. k) Planificar cursos de capacitación para los trabajadores. l) Evaluar periódicamente el cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos. m) Tomar decisiones empresariales. n) Presentar a la junta de socios los reportes mensuales de las actividades de la compañía. 				
CONOCIMIENTOS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimientos en administración financiera ✓ Conocimientos en planificación de presupuestos, gestionamiento de datos financieros, calcular las oportunidades y amenazas ✓ Conocimiento en administración gerencial ✓ Conocimiento en contabilidad y estadística 		REQUISITOS: <p>Educación: Master en administración de empresas Experiencia: 2 años Iniciativa: Trabajo sujeto a normas y procedimientos Complejidad: Poco complejo R. sobre datos confidenciales: Se trabaja con información confidencial R. de conocimientos ambientales: Es responsable por las condiciones ambientales. R. por el trabajo: Altamente responsable. R. por el equipo: Es responsable por el trabajo en equipo. Esfuerzo mental: Si requiere de concentración Esfuerzo físico: Frecuentemente requiere de esfuerzo físico Riesgo: Mínimo nivel de riesgo</p>		
DESTREZAS Y HABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Involucrar el conocimiento y la experticia en los procesos técnicos o herramientas propias del cargo. ✓ Interactuar efectivamente con el personal de la compañía. ✓ Motivar a los trabajadores. ✓ Crear espíritu de equipo entre los trabajadores de la compañía. ✓ Actitud crítica y capacidad de defensa de los juicios de valor y argumentos propios, pero con capacidad de aceptar otros ajenos y rectificar si es necesario. ✓ Saber delegar actividades a los empleados. 				

Fuente: Trabajo de Investigación-Aerotécnicos Aerosertec Cía. Ltda.
Elaboración: La Autora

Cuadro N° 3

ASESOR JURIDICO

	Elaborado por: Sra. Elizabeth Shilquigua	Revisado por: Ing. Leoncio Miguel Orellana
	Fecha de elaboración: 04/05/2016	Código: CAATH003
MANUAL DE CLASIFICACIÓN, VALORACIÓN DE PUESTOS Y SELECCIÓN DE PERSONAL		
ASESOR JURIDICO		
Misión del puesto: Garantiza el cumplimiento de la legalidad en las operaciones que realiza la Compañía.		
FUNCIONES ESPECÍFICAS		
a) Intervenir en los asuntos legales y jurídicos de la Compañía. b) Revisar los convenios, contratos y toda la documentación relacionado a la legalidad de la Compañía. c) Cumplir con las Normas, Leyes, Estatutos y Acuerdos vigentes. d) Llevar un control de las notas redactada. e) Cumplir con las tareas asignadas. f) Efectuar las diligencias judiciales. g) Defender los intereses de la Compañía en el aspecto judicial		
CONOCIMIENTOS: ✓ Conocer todos los aspectos legales. ✓ Conocimiento sobre asesoramiento de derecho empresarial	REQUISITOS: Educación: Abogado Experiencia: 2 años Iniciativa: Trabajo sujeto a normas y procedimientos Complejidad: Poco complejo R. sobre datos confidenciales: Se tiene acceso frecuentemente a datos confidenciales R. de conocimientos ambientales: Poco responsable por las condiciones ambientales R. por el trabajo: Es responsable con las tareas encomendadas. R. por el equipo: Poco responsable por el trabajo en equipo Esfuerzo mental: Requiere poca concentración Esfuerzo físico: No requiere de esfuerzo físico Riesgo: Trabajo de oficina y no existe riesgo	
DESTREZAS Y HABILIDADES: ✓ Resolver los problemas legales de la Compañía. ✓ Redactar contratos. ✓ Intervenir en los juicios de la Compañía. ✓ Tener iniciativa para resolver los problemas legales de la Compañía.		

Fuente: Trabajo de Investigación-Aerotécnicos Aerosertec Cía. Ltda.

Elaboración: La Autora

Cuadro N° 4

SECRETARIA

	Elaborado por: Sra. Elizabeth Shilquigua	Revisado por: Ing. Leoncio Miguel Orellana	
	Fecha de elaboración: 04/05/2016	Código: CAATH004	Jefe inmediato: Gerente General
MANUAL DE CLASIFICACIÓN, VALORACIÓN DE PUESTOS Y SELECCIÓN DE PERSONAL			
SECRETARIA			
Misión del puesto: Ejecutar actividades pertinentes al área secretarial y asistir a su supervisor inmediato, aplicando técnicas secretariales, a fin de lograr un eficaz y eficiente desempeño.			
FUNCIONES ESPECÍFICAS			
<ul style="list-style-type: none"> a) Redactar correspondencia, oficios, actas, memorandos, anuncios y otros documentos. b) Transcribe oficios, memorandos, informes, actas, resultados, contratos, c) Recibe y envía correspondencia. d) Operar la máquina fotocopidora y fax e) Lleva el registro de entrada y salida de la correspondencia. f) Realiza y recibe llamadas telefónicas. g) Actualiza la agenda de su superior h) Toma mensajes y los trasmite i) Atiende y suministra información al personal y público en general. j) Brinda apoyo logístico en la organización y ejecución de reuniones y eventos k) Convoca a reuniones l) Elabora cheques m) Lleva el control de caja chica n) Cuida de los suministros de oficina o) Tramita pasajes, alojamiento y viáticos en caso de movilización de su superior. p) Elabora informes periódicos de las actividades realizadas q) Realiza cualquier otra tarea afín que le sea designada 			
CONOCIMIENTOS:		REQUISITOS:	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Técnicas secretariales ✓ Métodos y procedimientos de oficina ✓ Técnicas de archivo, ortografía, redacción y mecanografía ✓ Computación básica ✓ Normas de cortesía 		<p>Educación: Licenciada en Secretariado Experiencia: 2 años Iniciativa: Trabajo sujeto a normas y procedimientos Complejidad: Poco complejo R. sobre datos confidenciales: Se tiene acceso frecuentemente a datos confidenciales R. de conocimientos ambientales: Frecuentemente responsable por las condiciones ambientales R. por el trabajo: Frecuentemente es responsable con las tareas encomendadas R. por el equipo: Es responsable por el trabajo en equipo Esfuerzo mental: Requiere de poca concentración Esfuerzo físico: No requiere de esfuerzo físico Riesgo: Trabajo de oficina y no existe riesgo</p>	
DESTREZAS Y HABILIDADES:			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relacionarse con el público ✓ Expresarse claramente en forma verbal y escrita ✓ Seguir instrucciones orales y escritas ✓ Comprender situaciones de diversa índole 			

Fuente: Trabajo de Investigación-Aerotécnicos Aerosertec Cía. Ltda.

Elaboración: La Autora

Cuadro N° 5

JEFE DE TALENTO HUMANO

	Elaborado por: Sra. Elizabeth Shilquigua		Revisado por: Ing. Leoncio Miguel Orellana	
	Fecha de elaboración: 04/05/2016		Código: CAATH005	Jefe inmediato: Gerente General
MANUAL DE CLASIFICACIÓN, VALORACIÓN DE PUESTOS Y SELECCIÓN DE PERSONAL				
JEFE DE TALENTO HUMANO				
Misión del puesto: Ejecutar actividades pertinentes al área de talento humano, con la finalidad de obtener el mejor personal para la Compañía, mediante una adecuada selección de personal.				
FUNCIONES ESPECÍFICAS				
<ul style="list-style-type: none"> a) Coordinar el área de talento humano. b) Coordinar el proceso de selección y contratación de personal. c) Resolver los problemas del personal de la empresa, desde el aspecto laboral y personal. d) Colaborar en la solución de los conflictos que se presentan con el personal de la Compañía e) Dar cumplimiento a la normativa vigente. f) Llevar el registro y control de asistencia y permisos del personal de la Compañía. g) Realizar el distributivo de sueldos de los empleados de la Compañía h) Elaborar el calendario de vacaciones del personal de la Compañía. i) Actualizar los expedientes de los trabajadores de la Compañía j) Realizar la clasificación y valoración de puestos. k) Evaluar el desempeño de los empleados de la Compañía. l) Elaborar los roles de pago. 				
CONOCIMIENTOS:		REQUISITOS:		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer del reglamento vigente que rigen en el ámbito laboral. ✓ Conocer los diferentes tipos de contratos. ✓ Conocer sobre las políticas salariales. 		<p>Educación: Ingeniero en Administración Experiencia: 3 años Iniciativa: Trabajo sujeto a normas y procedimientos Complejidad: Poco complejo R. sobre datos confidenciales: Se tiene acceso frecuentemente a datos confidenciales R. de conocimientos ambientales: Frecuentemente responsable por las condiciones ambientales R. por el trabajo: es responsable con las tareas encomendadas. R. por el equipo: Es responsable por el trabajo en equipo Esfuerzo mental: Requiere de poca concentración Esfuerzo físico: No requiere de esfuerzo físico Riesgo: Trabajo de oficina y no existe riesgo</p>		
DESTREZAS Y HABILIDADES:				
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ayudar a la Compañía a alcanzar los objetivos. ✓ Tomar decisiones relacionadas al personal de la Compañía. ✓ Relacionarse de manera frecuente con los trabajadores. 				

Fuente: Trabajo de Investigación-Aerotécnicos Aerosertec Cía. Ltda.
Elaboración: La Autora

Cuadro N° 6
JEFE DE SEGURIDAD

	Elaborado por: Sra. Elizabeth Shilquigua	Revisado por: Ing. Leoncio Miguel Orellana
	Fecha de elaboración: 04/05/2016	Código: CAATH006
MANUAL DE CLASIFICACIÓN, VALORACIÓN DE PUESTOS Y SELECCIÓN DE PERSONAL		
JEFE DE SEGURIDAD		
Misión del puesto: Velar por el cumplimiento de los programas de protección y seguridad de la Compañía, mediante la supervisión y evaluación de las actividades que se realizan, con el propósito de garantizar la protección y seguridad de los miembros de la Compañía.		
FUNCIONES ESPECÍFICAS		
a) Analizar las situaciones de riesgo. b) Realizar la planificación y programación de las actuaciones. c) Organizar el sistema de seguridad de la Compañía. d) Coordinar el servicio de seguridad en la Compañía. e) Supervisar el cumplimiento de los planes y programas de protección y seguridad. f) Realizar propuestas de seguridad para la Compañía. g) Velar por la seguridad de la Compañía. h) Realizar informes frecuentes sobre las actividades realizadas. i) Implementar rutinas de prevención.		
CONOCIMIENTOS: ✓ Conocer de las leyes, reglamentos y normativas sobre la protección integral. ✓ Conocer sobre las normas y procedimientos de investigación y evaluación de siniestros DESTREZAS Y HABILIDADES: ✓ Tomar decisiones oportunas. ✓ Dar instrucciones precisas y claras. Establecer planes de acción sobre seguridad.	REQUISITOS: Educación: Tecnólogo en seguridad Experiencia: 2 años Iniciativa: Requiere de poca iniciativa en el trabajo Complejidad: Frecuentemente complejo R. sobre datos confidenciales: Tiene acceso ocasional a información confidencial R. de conocimientos ambientales: Frecuentemente responsable por las condiciones ambientales. R. por el trabajo: Es responsable con las tareas encomendadas. R. por el equipo: Frecuentemente responsable por el trabajo en equipo Esfuerzo mental: No requiere de concentración Esfuerzo físico: Frecuentemente requiere de esfuerzo físico Riesgo: Mediano nivel de riesgo	

Fuente: Trabajo de Investigación-Aerotécnicos Aerosertec Cía. Ltda.
Elaboración: La Autora

Cuadro N° 7

MEDICO GENERAL

	Elaborado por: Sra. Elizabeth Shilquigua		Revisado por: Ing. Leoncio Miguel Orellana	
	Fecha de elaboración: 04/05/2016		Código: CAATH007	Jefe inmediato: Talento Humano
MANUAL DE CLASIFICACIÓN, VALORACIÓN DE PUESTOS Y SELECCIÓN DE PERSONAL				
MEDICO GENERAL				
Misión del puesto: Cumplir las actividades de prevención y tratamiento médico a los trabajadores de la Compañía.				
FUNCIONES ESPECÍFICAS				
<ul style="list-style-type: none"> a) Realizar programas de medicina preventiva y curativa, para el personal de la Compañía. b) Diagnosticar las dolencias y las enfermedades de los empleados de la Compañía c) Realizar exámenes médicos. d) Realizar curaciones menores. e) Coordinar con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, los informes correspondientes. f) Planificar programas de salud sexual para los trabajadores de la Compañía. g) Actualizar la historia clínica de los trabajadores de la Compañía h) Realizar campañas de los programas bio-psicosociales de los trabajadores. i) Realizar cursos de prevención y protección para los trabajadores de la Compañía. j) Diagnostica y prescribe tratamientos médicos a los trabajadores k) Administrar medicamentos y aplica tratamientos. l) Hace seguimiento a los tratamientos de los trabajadores. m) Emitir certificados médicos a los trabajadores de la Compañía. 				
CONOCIMIENTOS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Técnicas para tratar enfermedades y heridas. ✓ Conocimiento de prácticas de medicina. ✓ Conocimiento de medicina general. DESTREZAS Y HABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Redactar informes médicos. ✓ Tratar con los pacientes. 		REQUISITOS: <p>Educación: Título profesional de cuarto nivel en medicina</p> <p>Experiencia: 3 años</p> <p>Iniciativa: Requiere de poca iniciativa en el trabajo</p> <p>Complejidad: Frecuentemente complejo</p> <p>R. sobre datos confidenciales: Se tiene acceso frecuentemente a datos confidenciales</p> <p>R. de conocimientos ambientales: Frecuentemente responsable por las condiciones ambientales</p> <p>R. por el trabajo: Es responsable con las tareas encomendadas.</p> <p>R. por el equipo: Frecuentemente responsable por el trabajo en equipo.</p> <p>Esfuerzo mental: Frecuentemente requiere de concentración</p> <p>Esfuerzo físico: Requiere de poco esfuerzo físico</p> <p>Riesgo: Mínimo nivel de riesgo</p>		

Fuente: Trabajo de Investigación-Aerotécnicos Aerosertec Cía. Ltda.

Elaboración: La Autora

Cuadro N° 8

ENFERMERA

 <p style="font-size: small;">Aerotécnicos aerosertec Renta aviones y servicios aerotécnicos resolución DAC 001</p>	Elaborado por: Sra. Elizabeth Shilquigua		Revisado por: Ing. Leoncio Miguel Orellana	
	Fecha de elaboración: 04/05/2016	Código: CAATH008	Jefe inmediato: Talento Humano	
MANUAL DE CLASIFICACIÓN, VALORACIÓN DE PUESTOS Y SELECCIÓN DE PERSONAL				
ENFERMERA				
Misión del puesto: Colaborar con las actividades del médico general, con el objeto de brindar un servicio de calidad a los trabajadores de la Compañía.				
FUNCIONES ESPECÍFICAS				
a) Ordenar las historias clínicas de los trabajadores. b) Realizar la solicitud de los medicamentos. c) Mantener actualizado el stock de los medicamentos. d) Realizar curaciones menores. e) Esterilizar los instrumentos médicos. f) Llevar los registros de las consultas médicas. g) Velar por la conservación de los bienes del dispensario. h) Colaborar en los programas de medicina preventiva y curativa. i) Atender las necesidades básicas con relación a la medicina.				
CONOCIMIENTOS: ✓ Conocimientos de primeros auxilios. ✓ Conocimientos sobre cuidados provocados por la enfermedad.		REQUISITOS: Educación: Licenciada en enfermería. Experiencia: 2 años Iniciativa: Requiere de poca iniciativa en el trabajo Complejidad: Poco complejo R. sobre datos confidenciales: Tiene acceso ocasional a información confidencial R. de conocimientos ambientales: Frecuentemente responsable por las condiciones ambientales R. por el trabajo: Frecuentemente es responsable con las tareas encomendadas R. por el equipo: Poco responsable por el trabajo en equipo Esfuerzo mental: Requiere poca concentración Esfuerzo físico: Requiere de poco esfuerzo físico. Riesgo: Mínimo nivel de riesgo		
DESTREZAS Y HABILIDADES: ✓ Relacionarse con los pacientes de la Compañía. ✓ Tratar de manera cordial a los pacientes de la Compañía. ✓ Velar por el bienestar de los pacientes de la Compañía.				

Fuente: Trabajo de Investigación-Aerotécnicos Aerosertec Cía. Ltda.
Elaboración: La Autora

Cuadro N° 9

LIMPIEZA

	Elaborado por: Sra. Elizabeth Shilquigua		Revisado por: Ing. Leoncio Miguel Orellana	
	Fecha de elaboración: 04/05/2016	Código: CAATH009	Jefe inmediato: Talento Humano	
MANUAL DE CLASIFICACIÓN, VALORACIÓN DE PUESTOS Y SELECCIÓN DE PERSONAL				
LIMPIEZA				
Misión del puesto: Mantener limpio todas las áreas de la Compañía, con el propósito de garantizar la higiene de la instalación.				
FUNCIONES ESPECÍFICAS				
<ul style="list-style-type: none"> a) Limpiar la suciedad de la Compañía. b) Mantener ordenado las cosas de la Compañía. c) Eliminar cualquier agente que cause contaminación. d) Mantener limpio los pasillos, corredores, escaleras, pasamanos, etc. e) Velar por el orden y limpieza de las instalaciones de la Compañía f) Realizar el pedido de los materiales de limpieza. g) Llevar el control de los materiales de limpieza. 				
CONOCIMIENTOS: ✓ Lineamientos de limpieza.		REQUISITOS: Educación: Bachiller Experiencia: 1 año Iniciativa: Requiere de poca iniciativa en el trabajo Complejidad: No es complejo R. sobre datos confidenciales: Tiene acceso ocasional a información confidencial R. de conocimientos ambientales: Es responsable por las condiciones ambientales R. por el trabajo: Frecuentemente es responsable con las tareas encomendadas R. por el equipo: Poco responsable por el trabajo en equipo. Esfuerzo mental: No requiere de concentración Esfuerzo físico: Frecuentemente requiere de esfuerzo físico Riesgo: No existe riesgo		
DESTREZAS Y HABILIDADES: ✓ Utilización de herramientas de limpieza.				

Fuente: Trabajo de Investigación-Aerotécnicos Aerosertec Cía. Ltda.

Elaboración: La Autora

Cuadro N° 10

JEFE DE SISTEMAS E INFORMATICA

	Elaborado por: Sra. Elizabeth Shilquigua	Revisado por: Ing. Leoncio Miguel Orellana
	Fecha de elaboración: 04/05/2016	Código: CAATH010
MANUAL DE CLASIFICACIÓN, VALORACIÓN DE PUESTOS Y SELECCIÓN DE PERSONAL		
JEFE DE SISTEMAS E INFORMÁTICA		
Misión del puesto: Ejecución de labores de análisis, desarrollo y mantenimiento de sistemas y soporte para la aplicación de programas computacionales.		
FUNCIONES ESPECÍFICAS		
a) Analizar, diseñar y desarrollar nuevas soluciones informáticas. b) Vigilar y mantener actualizadas las bases de conocimientos, base de datos, respaldos, redes de datos. c) Capacitar y dar soporte técnico al personal, para la operación de las soluciones informáticas. d) Obtener, diariamente los respaldos de la información procesada que se encuentra en los servicios de datos. e) Certificar la calidad y funcionamiento de los equipos como el de realizar el mantenimiento preventivo de los equipos de computación. f) Realizar las demás funciones que se le ameriten de acuerdo a su rango de responsabilidad		
CONOCIMIENTOS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimientos en administración de proyectos. ✓ Conocimientos en respaldos de información y recuperación de desastres. ✓ Conocimientos de redes. ✓ Conocimientos de reparación de computadoras DESTREZAS Y HABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Toma de decisiones. ✓ Habilidad de comunicación y de trato con las personas. ✓ Ser capaz de comunicarse en términos de negocio y no técnicos. ✓ Saber documentar 	REQUISITOS: <p>Educación: Master en sistemas o informática. Experiencia: 3 años Iniciativa: Requiere de poca iniciativa en el trabajo Complejidad: Frecuentemente complejo R. sobre datos confidenciales: Se trabaja con información confidencial R. de conocimientos ambientales: Frecuentemente responsable por las condiciones ambientales R. por el trabajo: Frecuentemente es responsable con las tareas encomendadas R. por el equipo: Frecuentemente responsable por el trabajo en equipo Esfuerzo mental: Requiere poca concentración Esfuerzo físico: No requiere de esfuerzo físico Riesgo: Trabajo de oficina y no existe riesgo</p>	

Fuente: Trabajo de Investigación-Aerotécnicos Aerosertec Cía. Ltda.

Elaboración: La Autora

Cuadro N° 11

DIRECTOR DE OPERACIONES

	Elaborado por: Sra. Elizabeth Shilquigua		Revisado por: Ing. Leoncio Miguel Orellana
	Fecha de elaboración: 04/05/2016	Código: CAATH011	Jefe inmediato: Gerente General
MANUAL DE CLASIFICACIÓN, VALORACIÓN DE PUESTOS Y SELECCIÓN DE PERSONAL			
DIRECTOR DE OPERACIONES			
Misión del puesto: Programar, ejecutar, asegurar y evaluar las operaciones aeronáuticas.			
FUNCIONES ESPECÍFICAS			
<ul style="list-style-type: none"> a) Coordinar y elaborar la hoja de carga (peso, distribución, muy importante para saber dónde está el centro de gravedad de las avionetas. b) Mandar mensajes operativos de vuelo (horarios de salida, número de pasajeros). c) Garantizar que todas las áreas de la pista sean seguras para pilotear las aeronaves d) Verificar que las áreas de operación de las aeronaves cumplan con las normas federales e) Planificar los vuelos. f) Verificar los procedimientos de pre – vuelo g) Planificar las rutas, alternativas, velocidad y tiempo h) Verificar los procedimientos antes de ingresar al espacio aéreo RVSM i) Verificar los procedimientos de vuelo j) Verificar los procedimientos de contingencia k) Identificar la fraseología estándar RVSM l) Encargarse del monitoreo de altura RVSM m) Reportar los errores de mantenimiento de altitud 			
CONOCIMIENTOS:		REQUISITOS:	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificación de vuelo ✓ Procedimientos de pre- vuelo ✓ Tripulación de vuelo ✓ Procedimientos de contingencia ✓ Sistemas y equipos de aeronave ✓ Procedimientos del área operacional 		<p>Educación: Master en logística/ transporte Experiencia: 3 años Iniciativa: Trabajo sujeto a normas y procedimientos Complejidad: Frecuentemente complejo R. sobre datos confidenciales: Se tiene acceso frecuentemente a datos confidenciales R. de conocimientos ambientales: Poco responsable por las condiciones ambientales R. por el trabajo: Es responsable con las tareas encomendadas R. por el equipo: Frecuentemente responsable por el trabajo en equipo Esfuerzo mental: Requiere poca concentración Esfuerzo físico: No requiere de esfuerzo físico Riesgo: Trabajo de oficina y no existe riesgo</p>	
DESTREZAS Y HABILIDADES:			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicación asertiva ✓ Toma de decisiones ✓ Manejo de tensiones y estrés ✓ Pensamiento crítico ✓ Solución de problemas y conflictos 			

Fuente: Trabajo de Investigación-Aerotécnicos Aerosertec Cía. Ltda.

Elaboración: La Autora

Cuadro N° 12

ASISTENTE DE OPERACIONES

	Elaborado por: Sra. Elizabeth Shilquigua		Revisado por: Ing. Leoncio Miguel Orellana	
	Fecha de elaboración: 04/05/2016	Código: CAATH012	Jefe inmediato: Director de Operaciones	
MANUAL DE CLASIFICACIÓN, VALORACIÓN DE PUESTOS Y SELECCIÓN DE PERSONAL				
ASISTENTE DE OPERACIONES				
Misión del puesto: Ejecutar las operaciones aeronáuticas				
FUNCIONES ESPECÍFICAS				
a) Verificar la hoja de carga (peso, distribución, muy importante para saber dónde está el centro de gravedad de las avionetas. b) Mandar mensajes operativos de vuelo (horarios de salida, número de pasajeros). c) Verificar que todas las áreas de la pista sean seguras para pilotear las aeronaves. d) Verificar que las áreas de operación de las aeronaves cumplan con las normas federales. e) Ejecutar los procedimientos de pre – vuelo. f) Hacer cumplir las rutas, alternativas, velocidad y tiempo. g) Hacer cumplir con los procedimientos antes de ingresar al espacio aéreo RVSM. h) Hacer cumplir con los procedimientos de vuelo. i) Hacer cumplir con los procedimientos de contingencia. j) Verificar la fraseología estándar RVSM.				
CONOCIMIENTOS: ✓ Planificación de vuelo ✓ Procedimientos de pre- vuelo ✓ Procedimientos de ruta ✓ Tripulación de vuelo ✓ Procedimientos de contingencia ✓ Sistemas y equipos de aeronave ✓ Procedimientos de los procedimientos de la MEL.		REQUISITOS: Educación: Ingeniero industrial o títulos afines Experiencia: 3 años Iniciativa: Requiere poca iniciativa en el trabajo Complejidad: Poco complejo R. sobre datos confidenciales: Tiene acceso ocasional a información confidencial R. de conocimientos ambientales: Frecuentemente responsable por las condiciones ambientales R. por el trabajo: Frecuentemente es responsable con las tareas encomendadas R. por el equipo: Frecuentemente responsable por el trabajo en equipo Esfuerzo mental: Requiere poca concentración Esfuerzo físico: Requiere de poco esfuerzo físico Riesgo: Mínimo nivel de riesgo		

Fuente: Trabajo de Investigación-Aerotécnicos Aerosertec Cía. Ltda.

Elaboración: La Autora

Cuadro N° 13

DIRECTOR DE MANTENIMIENTO

 <p style="font-size: small;">Aerotécnicos aerosertec Renta aviones y servicios aerotécnicos resolución DAC 001</p>	Elaborado por: Sra. Elizabeth Shilquigua	Revisado por: Ing. Leoncio Miguel Orellana
	Fecha de elaboración: 04/05/2016	Código: CAATH013
MANUAL DE CLASIFICACIÓN, VALORACIÓN DE PUESTOS Y SELECCIÓN DE PERSONAL		
DIRECTOR DE MANTENIMIENTO		
<p>Misión del puesto: Controlar la ejecución de las actividades de mantenimiento y reparaciones en las dependencias de la compañía, distribuyendo, coordinando y supervisando los trabajos del personal a su cargo, para garantizar el buen funcionamiento de las avionetas pertenecientes a la compañía.</p>		
FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<p>a) Planificar las actividades del personal a su cargo b) Asigna las actividades al personal a su cargo c) Coordina y supervisa a los trabajadores de instalaciones d) Supervisa el mantenimiento de las instalaciones e) Ordena y supervisa las reparaciones f) Estima el tiempo y los materiales necesarios para realizar las labores de mantenimiento y reparaciones g) Elabora notas de pedidos de materiales y repuestos h) Suministra al personal los materiales y equipos necesarios para realizar las tareas asignadas i) Rinde información al jefe inmediato del mantenimiento y las reparaciones realizadas. j) Efectúa inspecciones de las instalaciones para detectar fallas y recomendar las reparaciones pertinentes. k) Planifica, coordina y controla el mantenimiento preventivo y correctivo de equipos y sistemas eléctricos, electrónicos o mecánicos. l) Controla el mantenimiento y las reparaciones realizadas m) Controla las horas de sobre tiempo de los trabajadores. n) Controla y registra la asistencia y permisos del personal a su cargo o) Inspecciona el progreso, calidad y cantidad de trabajos ejecutados p) Evalúa el personal a su cargo q) Detecta fallas, dificultades o problemas que se presenten durante la ejecución del trabajo y decide la mejor solución. r) Tramita requisiciones de material de mantenimiento y reparaciones s) Estima el costo de las reparaciones necesarias t) Prepara ordenes de ejecución de trabajo u) Adiestra al personal a su cargo sobre los trabajos a realizar v) Atiende las solicitudes y reclamos por servicio, mantenimiento y reparaciones, e imparte las correspondientes órdenes para la solución de estos problemas. w) Elabora y presenta los reportes estadísticos referidos a aspectos de su competencia. x) Cumple con las normas y procedimiento en materia de seguridad integral, establecidos por la compañía. y) Mantiene en orden el equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. z) Elabora informes periódicos de las actividades realizadas. aa) Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.</p>		
<p>CONOCIMIENTOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aerodinámica de las aeronaves ✓ Mecánica de vuelo ✓ Sistemas de propulsión ✓ Prácticas, métodos, herramientas, materiales y equipos utilizados en el mantenimiento y reparaciones de avionetas ✓ Riesgos que involucran los distintos trabajos y las medidas de precaución que deben observar en los mismos. ✓ Llenar registros y hacer reportes de tiempo o duración del trabajo. <p>DESTREZAS Y HABILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Uso de herramientas y equipos ✓ Supervisar personal ✓ Elaborar informes ✓ Estimar tiempo, materiales y costos de trabajo de mantenimiento y reparación ✓ Tratar de forma cortés y efectiva con autoridades y público en general. 	<p>REQUISITOS:</p> <p>Educación: Título de cuarto nivel en mecánica/ especialidad aviación Experiencia: 3 años en funciones similares Iniciativa: Trabajo sujeto a normas y procedimientos Complejidad: Frecuentemente complejo R. sobre datos confidenciales: Tiene acceso ocasional a información confidencial R. de conocimientos ambientales: Es responsable por las condiciones ambientales R. por el trabajo: Es responsable con las tareas encomendadas R. por el equipo: Frecuentemente responsable por el trabajo en equipo Esfuerzo mental: Frecuentemente requiere de concentración Esfuerzo físico: Requiere de poco esfuerzo físico Riesgo: Trabajo de oficina y no existe riesgo</p>	

Fuente: Trabajo de Investigación-Aerotécnicos Aerosertec Cía. Ltda.

Elaboración: La Autora

Cuadro N° 14

OPERARIOS DE MANTENIMIENTO

 <p style="font-size: small;">Aerotécnicos aerosertec Renta aviones y servicios aerotécnicos resolución DAC 001</p>	Elaborado por: Sra. Elizabeth Shilquigua		Revisado por: Ing. Leoncio Miguel Orellana	
	Fecha de elaboración: 04/05/2016		Código: CAATH014	Jefe inmediato: Director de Mantenimiento
MANUAL DE CLASIFICACIÓN, VALORACIÓN DE PUESTOS Y SELECCIÓN DE PERSONAL				
OPERARIOS DE MANTENIMIENTO				
Misión del puesto: Ejecutar el mantenimiento, reparación e instalaciones de las avionetas, cumpliendo con las normas exigidas por las autoridades y las sociedades clasificadas				
FUNCIONES ESPECÍFICAS				
<ul style="list-style-type: none"> a) Realizar el mantenimiento y reparaciones de las avionetas de acuerdo a la planificación establecida y bajo los estándares de calidad b) Revisión y cambio de partes normados y concretos c) Realiza la instalación de nuevos sistemas de acuerdo a la planificación del jefe del departamento de mantenimiento d) Realiza la calibración, ajustes y puesta en marcha de las avionetas e) Revisión diaria completa de la avionetas, antes de realizarse el primer vuelo, sin exceder en ningún caso de las 48 horas f) Diseñar una acción correctiva, en caso de haber un daño en las avionetas g) Sustitución de piezas en los sistemas de las avioneta, en caso necesario h) Realizar una revisión estructural de fuselaje, alas, cola y timón mediante sistemas eléctricos que detectan fisuras o anomalías i) Realiza cambio de motores, trenes de aterrizaje, mandos de vuelo y el resto de elementos técnicos. j) Llevar a cabo el montaje y desmontaje k) Realizar la verificación funcional de las avionetas en tierra y en vuelo 				
CONOCIMIENTOS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aerodinámica de las aeronaves ✓ Mecánica de vuelo ✓ Sistemas de propulsión 		REQUISITOS: <p>Educación: Ingenieros en mecánica</p> <p>Experiencia: 2 años</p> <p>Iniciativa: Requiere de poca iniciativa en el trabajo</p> <p>Complejidad: Poco complejo</p> <p>R. sobre datos confidenciales: Tiene acceso ocasional a información confidencial</p> <p>R. de conocimientos ambientales: Frecuentemente responsable por las condiciones ambientales</p> <p>R. por el trabajo: Frecuentemente es responsable con las tareas encomendadas</p> <p>R. por el equipo: Frecuentemente responsable por el trabajo en equipo</p> <p>Esfuerzo mental: Requiere poca concentración</p> <p>Esfuerzo físico: Requiere de poco esfuerzo físico</p> <p>Riesgo: Trabajo de oficina y no existe riesgo</p>		
DESTREZAS Y HABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Operar de herramientas y equipos ✓ Capacidad de desmontar, reparar y volver a amarrar piezas y maquinarias ✓ Utilizar herramientas, además del diseño, el uso y el mantenimiento de las mismas ✓ Habilidades electrónicas ✓ Detectar problemas mecánicos o electrónicos 				

Fuente: Trabajo de Investigación-Aerotécnicos Aerosertec Cía. Ltda.

Elaboración: La Autora

Cuadro N° 15

DIRECTOR ACADEMICO

 <p style="font-size: small;">Aerotécnicos aerosertec Renta aviones y servicios aerotécnicos resolución DAC 001</p>	Elaborado por: Sra. Elizabeth Shilquigua	Revisado por: Ing. Leoncio Miguel Orellana
	Fecha de elaboración: 04/05/2016	Código: CAATH015
MANUAL DE CLASIFICACIÓN, VALORACIÓN DE PUESTOS Y SELECCIÓN DE PERSONAL		
DIRECTOR ACADÉMICO		
Misión del puesto: Coordina el trabajo académico y de apoyo que ofrece de AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA.		
FUNCIONES ESPECÍFICAS		
a) Coordinar el trabajo con cada uno de los pilotos e instructores fortaleciendo la vida académica de la institución que los lleve a responder al perfil de formador que la sociedad requiere b) Prestar apoyo en materia académica a fin de que estas puedan cumplir con las metas establecidas c) Propiciar procesos de evaluación institucional en las diversas áreas de las instituciones para que con base en ello la institución formule propios planes de desarrollo. d) Establecer acuerdos entre las diversas instituciones que lleven a convenir los lineamientos básicos para el trabajo académico de los pilotos instructores.		
CONOCIMIENTOS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Metodología Educativa ✓ Reglamento de aviación ✓ Aerodinámica y mecánica de vuelo ✓ Meteorología ✓ Células, motores, circuitos y sistemas ✓ Instrumentos de vuelo ✓ Radiocomunicación y electrónica ✓ Navegación ✓ Condiciones aéreas ✓ Derecho aéreo DESTREZAS Y HABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidad de impartir conocimientos ✓ Facilidad de comunicarse con claridad y sencillez ✓ Organizar el trabajo ✓ Paciencia ✓ Iniciativa y creatividad ✓ Saber escuchar 	REQUISITOS: Educación: Docente con título de cuarto nivel en educación básica/ planificador educativo Experiencia: 4 años en funciones similares Iniciativa: Requiere de poca iniciativa en el trabajo Complejidad: Frecuentemente complejo R. sobre datos confidenciales: Se trabaja con información confidencial R. de conocimientos ambientales: Frecuentemente responsable por las condiciones ambientales R. por el trabajo: Es responsable con las tareas encomendadas R. por el equipo: Frecuentemente responsable por el trabajo en equipo Esfuerzo mental: Requiere poca concentración Esfuerzo físico: No requiere de esfuerzo físico Riesgo: Trabajo de oficina y no existe riesgo	

Fuente: Trabajo de Investigación-Aerotécnicos Aerosertec Cía. Ltda.

Elaboración: La Autora

Cuadro N° 16

PILOTO-INSTRUCTOR

	Elaborado por: Sra. Elizabeth Shilquigua		Revisado por: Ing. Leoncio Miguel Orellana	
	Fecha de elaboración: 04/05/2016		Código: CAATH016	
MANUAL DE CLASIFICACIÓN, VALORACIÓN DE PUESTOS Y SELECCIÓN DE PERSONAL				
PILOTO-INSTRUCTOR				
Misión del puesto: Indicar al arrendatario de las aeronaves los procedimientos a seguir antes, durante y después del vuelo.				
FUNCIONES ESPECÍFICAS				
a) Impartir conocimientos de orden teórico – práctico a los arrendatarios de las aeronaves. b) Orientar las actividades que deben ejecutar los arrendatarios de las aeronaves, en donde el piloto – instructor, además de ser un transmitir de conocimiento, sea un facilitador de aprendizaje. c) Determinar las actividades que van a realizar los arrendatarios de las aeronaves dentro de un plazo programado d) Proporcionar la disciplina dentro del grupo de personas que arriendan las aeronaves e) Cumplir con la planificación establecida en la programación y calendarización establecida f) Elaborar un informe de las actividades realizadas g) Operar los aviones de la Compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA.				
CONOCIMIENTOS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Reglamento de aviación ✓ Aerodinámica y mecánica de vuelo ✓ Meteorología ✓ Células, motores, circuitos y sistemas ✓ Instrumentos de vuelo ✓ Radiocomunicación y electrónica ✓ Navegación ✓ Condiciones aéreas ✓ Derecho aéreo 			REQUISITOS: <p>Educación: Docente con título de cuarto nivel y licencia de piloto privado o comercial.</p> <p>Experiencia: 3 años en funciones similares</p> <p>Iniciativa: Trabajo sujeto a normas y procedimientos</p> <p>Complejidad: Frecuentemente complejo</p> <p>R. sobre datos confidenciales: Tiene acceso frecuentemente a datos confidenciales</p> <p>R. de conocimientos ambientales: Es responsable por las condiciones ambientales</p> <p>R. por el trabajo: Es responsable con las tareas encomendadas</p> <p>R. por el equipo: Es responsable por el trabajo en equipo</p> <p>Esfuerzo mental: Frecuentemente requiere de concentración</p> <p>Esfuerzo físico: Requiere de poco de esfuerzo físico</p> <p>Riesgo: Existe riesgo</p>	
DESTREZAS Y HABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Facilidad de comunicarse con claridad y sencillez ✓ Organizar el trabajo ✓ Paciencia para orientar a los arrendatarios ✓ Iniciativa y creatividad ✓ Saber escuchar a los arrendatarios 				

Fuente: Trabajo de Investigación-Aerotécnicos Aerosertec Cía. Ltda.

Elaboración: La Autora

Cuadro N° 17

DIRECTOR DE MARKETING

	Elaborado por: Sra. Elizabeth Shilquigua		Revisado por: Ing. Leoncio Miguel Orellana	
	Fecha de elaboración: 04/05/2016		Código: CAATH017	
MANUAL DE CLASIFICACIÓN, VALORACIÓN DE PUESTOS Y SELECCIÓN DE PERSONAL				
DIRECTOR DE MARKETING				
Misión del puesto: Analizar la información, planifica y organiza las políticas comerciales. Seleccionar las líneas de acción para guiar la actividad comercial.				
FUNCIONES ESPECÍFICAS				
<ul style="list-style-type: none"> a) Diseñar e implementar el Plan de Marketing de la organización. b) Definir las estrategias de marketing para la oferta de productos o servicios. c) Planificar, elaborar y gestionar el presupuesto del departamento, bajo unos estándares de eficiencia y optimización de recursos. d) Analizar las acciones del departamento y evaluar y controlar los resultados de las mismas e) Dirigir y liderar el equipo de trabajo. 				
CONOCIMIENTOS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidad de planificar ✓ Desarrollo de estrategias a medio y largo plazo ✓ Conocimiento de mercado ✓ Recopilación y análisis de un creciente flujo de información ✓ Conocimiento en la realización de diagnósticos objetivos de las situaciones del entorno 		REQUISITOS: Educación: Master en marketing o títulos afines Experiencia: 2 años en funciones similares Iniciativa: Trabajo sujeto a normas y procedimientos Complejidad: Poco complejo R. sobre datos confidenciales: Se tiene acceso frecuentemente a datos confidenciales R. de conocimientos ambientales: Frecuentemente responsable por las condiciones ambientales R. por el trabajo: Frecuentemente es responsable con las tareas encomendadas R. por el equipo: Frecuentemente responsable por el trabajo en equipo Esfuerzo mental: Requiere poca concentración Esfuerzo físico: No requiere de esfuerzo físico Riesgo: Trabajo de oficina y no existe riesgo		
DESTREZAS Y HABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Facilidad de comunicarse con claridad y sencillez ✓ Organizar el trabajo ✓ Cercanía con ventas y capacidad de negociación ✓ Liderazgo ✓ Capacidad de resolución de problemas. ✓ Disposición para aprender ✓ Autocontrol 				

Fuente: Trabajo de Investigación-Aerotécnicos Aerosertec Cía. Ltda.

Elaboración: La Autora

Cuadro N° 18

JEFE DE VENTAS

	Elaborado por: Sra. Elizabeth Shilquigua		Revisado por: Ing. Leoncio Miguel Orellana	
	Fecha de elaboración: 04/05/2016	Código: CAATH018	Jefe inmediato: Director de Marketing	
MANUAL DE CLASIFICACIÓN, VALORACIÓN DE PUESTOS Y SELECCIÓN DE PERSONAL				
JEFE DE VENTAS				
<p>Misión del puesto: El jefe de ventas tendrá como misión principal lograr un direccionamiento estratégico y efectivo de toda la gestión de ventas y el de velar por el cumplimiento de las metas puestas a su equipo por medio del liderazgo efectivo de los vendedores que le son asignados.</p>				
FUNCIONES ESPECÍFICAS				
<ul style="list-style-type: none"> a) Prepara un plan de marketing. b) Establece metas y objetivos, los mismos que deben ser cumplidos a cabalidad. c) Verifica que se esté cumplimiento con el plan de marketing d) Calcula la demanda y pronostica las ventas. e) Recluta, selecciona y capacita al personal que se le fue asignado como vendedor. f) Realiza monitoreo a todo el personal de ventas. g) Motiva constantemente el logro y la excelencia h) Prepara reportes e información solicitados por el Gerente. i) Realizar las demás funciones que le sean asignadas y que estén de acorde con la naturaleza del cargo. 				
CONOCIMIENTOS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimiento de la empresa. ✓ Conocimiento de los productos y servicios. ✓ Conocimiento del mercado. 		REQUISITOS: <p>Educación: Ingeniero en marketing o títulos afines Experiencia: 2 años en funciones similares Iniciativa: Trabajo sujeto a normas y procedimientos Complejidad: Poco complejo R. sobre datos confidenciales: Se tiene acceso frecuentemente a datos confidenciales R. de conocimientos ambientales: Poco responsable por las condiciones ambientales R. por el trabajo: Es responsable con las tareas encomendadas R. por el equipo: Frecuentemente responsable por el trabajo en equipo Esfuerzo mental: Requiere poca concentración Esfuerzo físico: No requiere de esfuerzo físico Riesgo: Trabajo de oficina y no existe riesgo</p>		
DESTREZAS Y HABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Habilidades para la solución de problemas ✓ Facilidad para la comunicación escrita y verbal ✓ Capacidad para el trabajo en equipo ✓ Capacidad de Liderazgo y organización 				

Fuente: Trabajo de Investigación-Aerotécnicos Aerosertec Cía. Ltda.
Elaboración: La Autora

Cuadro N° 19

AUXILIAR DE SERVICIO AL CLIENTE

	Elaborado por: Sra. Elizabeth Shilquigua		Revisado por: Ing. Leoncio Miguel Orellana	
	Fecha de elaboración: 04/05/2016		Código: CAATH019	
MANUAL DE CLASIFICACIÓN, VALORACIÓN DE PUESTOS Y SELECCIÓN DE PERSONAL				
AUXILIAR DE SERVICIO AL CLIENTE				
Misión del puesto: Atender a los clientes que soliciten servicios, ofreciendo los mismos de una forma cordial y eficaz para contribuir al fortalecimiento y posicionamiento de la misma, además de colaborar con la labor publicitaria que se realiza en la empresa.				
FUNCIONES ESPECÍFICAS				
<ul style="list-style-type: none"> a) Atender de manera eficaz y eficiente a los clientes. b) Atraer a los clientes de manera servicial y amena ante la imagen de la organización c) Mantener de forma ordenada, clara y honesta los archivos y/o documentos que se encuentren a disposición de los clientes. d) Realizar informes mensuales de las actividades realizadas e) Realizar las demás funciones que le sean asignadas y que estén de acuerdo con la naturaleza del cargo 				
CONOCIMIENTOS:		REQUISITOS:		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manejo de Sistemas Office y Windows. ✓ Servicio al Cliente ✓ Plan de desarrollo 		<p>Educación: Tecnólogo en administración o títulos afines Experiencia: 2 años en funciones similares Iniciativa: Trabajo sujeto a normas y procedimientos Complejidad: No es complejo R. sobre datos confidenciales: Se tiene acceso frecuentemente a datos confidenciales R. de conocimientos ambientales: Poco responsable por las condiciones ambientales R. por el trabajo: Frecuentemente es responsable con las tareas encomendadas R. por el equipo: Frecuentemente responsable por el trabajo en equipo Esfuerzo mental: Requiere poca concentración Esfuerzo físico: No requiere de esfuerzo físico Riesgo: Trabajo de oficina y no existe riesgo</p>		
DESTREZAS Y HABILIDADES:				
<ul style="list-style-type: none"> ✓ El auxiliar administrativo debe tener habilidades para: ✓ Atención al cliente. ✓ Recepción telefónica de quejas y reclamos ✓ Fundamentos de configuración de computadores ✓ Fundamentos de Internet ✓ Contabilidad básica. 				

Fuente: Trabajo de Investigación-Aerotécnicos Aerosertec Cía. Ltda.

Elaboración: La Autora

Cuadro N° 20

DIRECTOR FINANCIERO

	Elaborado por: Sra. Elizabeth Shilquigua		Revisado por: Ing. Leoncio Miguel Orellana	
	Fecha de elaboración: 04/05/2016		Código: CAATH020	
MANUAL DE CLASIFICACIÓN, VALORACIÓN DE PUESTOS Y SELECCIÓN DE PERSONAL				
DIIRECTOR FINANCIERO				
Misión del puesto: Dirige y realiza todas las actividades contables de la compañía que incluyen la preparación, actualización e interpretación de los documentos contables y estados financieros, así como otros deberes relacionados con el área de contabilidad				
FUNCIONES ESPECÍFICAS				
<p>a) Planifica y coordina las operaciones administrativas contables</p> <p>b) Coordina y supervisa las actividades de revisión, contabilización y codificación.</p> <p>c) Controla la emisión y aprobación de órdenes de pago, cheques y otros.</p> <p>d) Examina, clasifica, codifica y contabiliza, transferencias bancarias, nóminas de personal. Notas de débito y créditos bancarios, cheques anulados y otros ingresos.</p> <p>e) Supervisa y dirige los análisis contables de las operaciones</p> <p>f) Elabora las notas de créditos y débitos a nombre de los beneficiarios de las retenciones y aportes derivados de la nomina</p> <p>g) Vela por el mantenimiento y actualización del sistema de contabilidad y bienes de la institución</p> <p>h) Participa en la elaboración del presupuesto</p> <p>i) Revisa y firma las conciliaciones bancarias, balance de bienes, impuestos y gastos.</p> <p>j) Revisa y verifica el proceso de conciliación bancaria</p> <p>k) Prepara balances de comprobación con sus aportes respectivos.</p> <p>l) Elabora cuadros demostrativos de cuentas de la compañía.</p> <p>m) Mantiene informado al supervisor inmediato sobre el control de las conciliaciones bancarias</p> <p>n) Verifica la disponibilidad financiera de las dependencias de la institución</p> <p>o) Prepara órdenes de pago para la cancelación de los aportes y retenciones por diferentes conceptos del personal de la compañía.</p> <p>p) Supervisa y coordina el proceso de análisis y conformación de saldos de cuentas de los estados financieros</p> <p>q) Analiza las irregularidades detectadas por el personal y elabora los informes respectivos</p> <p>r) Analiza las irregularidades detectadas por el personal a su cargo y elabora los informes respectivos .</p> <p>s) Analiza y verifica movimientos de las diferentes cuentas bancarias.</p> <p>t) Prepara balances y estados financieros.</p> <p>u) Realiza asientos de apertura y cierre de los diferentes libros de contabilidad</p> <p>v) Suministra información contable a los entes que la requieren sobre la situación financiera de la compañía</p>				
CONOCIMIENTOS:		REQUISITOS:		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimientos en el área de auditoría contable ✓ Principios y prácticas de contabilidad ✓ Procedimientos electrónicos de datos y sistemas operativos 		<p>Educación: Master en contabilidad y auditoría o títulos afines</p> <p>Experiencia: 2 años en funciones similares</p> <p>Iniciativa: Trabajo sujeto a normas y procedimientos</p> <p>Complejidad: Frecuentemente complejo</p> <p>R. sobre datos confidenciales: Se trabaja con información confidencial</p> <p>R. de conocimientos ambientales: Frecuentemente responsable por las condiciones ambientales</p> <p>R. por el trabajo: Es responsable con las tareas encomendadas</p> <p>R. por el equipo: Frecuentemente responsable por el trabajo en equipo</p> <p>Esfuerzo mental: Requiere poca concentración</p> <p>Esfuerzo físico: No requiere de esfuerzo físico</p> <p>Riesgo: Trabajo de oficina y no existe riesgo</p>		
DESTREZAS Y HABILIDADES:				
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tomar decisiones ✓ Supervisa personal ✓ Comunicar en forma efectiva tanto oral como escrita 				

Fuente: Trabajo de Investigación-Aerotécnicos Aerosertec Cía. Ltda.

Elaboración: La Autora

Cuadro N° 21

AUXILIAR CONTABLE

	Elaborado por: Sra. Elizabeth Shilquigua		Revisado por: Ing. Leoncio Miguel Orellana
	Fecha de elaboración: 04/05/2016	Código: CAATH021	Jefe inmediato: Director Financiero
MANUAL DE CLASIFICACIÓN, VALORACIÓN DE PUESTOS Y SELECCIÓN DE PERSONAL			
AUXILIAR CONTABLE			
<p>Misión del puesto: Realizar actividades administrativas de archivo, control y elaboración de correspondencia, digitar y realizar las transacciones contables de las operaciones de la empresa y verificar su adecuada contabilización, elaborara nómina y la correspondiente liquidación del IESS.</p>			
FUNCIONES ESPECÍFICAS			
<p>a) Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos. b) Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas. c) Archiva documentos contables para su uso y control interno. d) Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos. e) Transcribe información contable en un computador. f) Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización. g) Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. h) Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas. i) Realizar cualquier otra tarea a fin que le sea asignada.</p>			
<p>CONOCIMIENTOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Principios de contabilidad (PCGA) ✓ Procedimientos de oficina ✓ Procesamiento electrónico de datos. ✓ Teneduría de libros ✓ Sistemas operativos (hojas de cálculo) ✓ Transcripción de datos. 		<p>REQUISITOS:</p> <p>Educación: Ingeniero en Administración Experiencia: 3 años en funciones similares Iniciativa: Trabajo sujeto a normas y procedimientos Complejidad: Poco complejo R. sobre datos confidenciales: Se tiene acceso frecuentemente a datos confidenciales R. de conocimientos ambientales: Frecuentemente responsable por las condiciones ambientales R. por el trabajo: Es responsable con las tareas encomendadas. R. por el equipo: Frecuentemente responsable por el trabajo en equipo Esfuerzo mental: Requiere poca concentración Esfuerzo físico: No requiere de esfuerzo físico Riesgo: Trabajo de oficina y no existe riesgo</p>	
<p>DESTREZAS Y HABILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Competencias comunicaciones, interpersonales intrapersonales y de gestión. ✓ Trabajo en equipo. ✓ Iniciativa, creatividad, prudencia y proactividad. ✓ Orientación al servicio 			

Fuente: Trabajo de Investigación-Aerotécnicos Aerosertec Cía. Ltda.
Elaboración: La Autora

Cuadro N° 22

JEFE DE ADQUISICION

 <p style="font-size: small;">Aerotécnicos aerosertec Renta aviones y servicios aerotécnicos resolución DAC 001</p>	Elaborado por: Sra. Elizabeth Shilquigua		Revisado por: Ing. Leoncio Miguel Orellana	
	Fecha de elaboración: 04/05/2016	Código: CAATH022	Jefe inmediato: Director Financiero	
MANUAL DE CLASIFICACIÓN, VALORACIÓN DE PUESTOS Y SELECCIÓN DE PERSONAL				
JEFE DE ADQUISICIÓN				
<p>Misión del puesto: Esta función tiene como objeto realizar las compras considerando las respectivas cotizaciones y la calidad de la mercadería, las mismas que correspondan directamente a las necesidades particulares de la empresa contemplando la planificación.</p>				
FUNCIONES ESPECÍFICAS				
<ul style="list-style-type: none"> a) Revisar diariamente las órdenes de compra b) Cotizar los materiales e insumos solicitados en las órdenes de compra c) Selección de proveedores que cumplan con los requerimientos de la empresa. d) Evaluar y calificar a los proveedores que habitualmente son requeridos mediante indicadores de gestión e) Elaborar y Generar órdenes de compra de acuerdo a las solicitudes de compra que los administradores de obra u otro f) Mantener actualizado el control del movimiento de materiales y bienes de la bodega. g) Solicitud de materiales que no se dispongan en bodega central. h) Colaborar en la toma física de inventarios. i) Realizar la entrega y recepción y transferencias de bienes de inventario y control al Bodeguero. 				
CONOCIMIENTOS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Experiencia y/o conocimientos en: ✓ Sistema de compras ✓ Gestión de contratos. ✓ Manejo de herramientas Office a nivel del usuario. 		REQUISITOS: <p>Educación: Ingeniero en economía, administración, finanzas, contabilidad.</p> <p>Experiencia: 3 años de experiencia en labores similares</p> <p>Iniciativa: Trabajo sujeto a normas y procedimientos</p> <p>Complejidad: Poco complejo</p> <p>R. sobre datos confidenciales: Se tiene acceso frecuentemente a datos confidenciales.</p> <p>R. de conocimientos ambientales: Frecuentemente responsable por las condiciones ambientales</p> <p>R. por el trabajo: Es responsable con las tareas encomendadas</p> <p>R. por el equipo: Frecuentemente responsable por el trabajo en equipo</p> <p>Esfuerzo mental: Requiere poca concentración</p> <p>Esfuerzo físico: No requiere de esfuerzo físico</p> <p>Riesgo: Trabajo de oficina y no existe riesgo</p>		
-ESTREZAS Y HABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Requiere de iniciativa y criterio para su ejecución. ✓ Se realiza en oficina y ocasionalmente la intemperie. ✓ Exige bajo grado de decisión. 				

Fuente: Trabajo de Investigación-Aerotécnicos Aerosertec Cía. Ltda.

Elaboración: La Autora

Cuadro N° 23

BODEGUERO

 <p style="font-size: small;">Aerotécnicos aerosertec Renta aviones y servicios aerotécnicos resolución DAC 001</p>	Elaborado por: Sra. Elizabeth Shilquigua		Revisado por: Ing. Leoncio Miguel Orellana
	Fecha de elaboración: 04/05/2016	Código: CAATH023	Jefe inmediato: Jefe de Adquisición
MANUAL DE CLASIFICACIÓN, VALORACIÓN DE PUESTOS Y SELECCIÓN DE PERSONAL			
BODEGUERO			
<p>Misión del puesto: Mantener el resguardo de los bienes materiales adquiridos teniendo en cuenta la organización, dirección, coordinación y control de la recepción, almacenamiento y despacho de bienes y materiales.</p>			
FUNCIONES ESPECÍFICAS			
<p>a) Mantener los registros de ingresos y salida de materiales, equipos, herramientas y otros, que permanecen en bodegas del servicio actualizados.</p> <p>b) Mantener actualizados los archivos y documentos que acreditan la existencia de materiales en bodega tales como: resoluciones u órdenes de adquisición, copias de factura, quías de remisión etc.</p> <p>c) Mantener actualizado el inventario general de bodegas, informando de este inventario mensualmente, a fin de evitar la mantención de stock inutilizables y la sobre adquisición de bienes.</p> <p>d) Informar inmediatamente a su jefe inmediato, en caso de pérdidas de especies detectadas en el ejercicio de sus funciones.</p> <p>e) Preocuparse de mantener aislados aquellos elementos combustibles e inflamables, para cuyo efecto debe asesorarse por un personal capacitado (cuerpo de bomberos).</p> <p>f) Realización de las guías de salidas de los insumos utilizados por las diferentes áreas de trabajo en las actividades realizadas por ello en el día.</p> <p>g) Velar por la limpieza de la bodega (estanterías, pisos e insumos)</p> <p>h) Velar porque no hayan roedores u otra plaga que destruya los insumos o materiales existentes</p> <p>i) Realizar las demás funciones que le sean asignadas y que estén de acuerdo con la naturaleza del cargo</p>			
CONOCIMIENTOS: ✓ Manejo de Microsoft Word, Power Paint, Excel, etc.		REQUISITOS: Educación: Tecnólogo en contabilidad Experiencia: 2 años cumpliendo funciones administrativas relacionada con la administración de bodegas. Capacidad relacionada con el área de bodegas y/o informática Iniciativa: Requiere de poca iniciativa en el trabajo. Complejidad: Poco complejo R. sobre datos confidenciales: Se tiene acceso frecuentemente a datos confidenciales R. de conocimientos ambientales: Frecuentemente responsable por las condiciones ambientales R. por el trabajo: Frecuentemente es responsable por las tareas encomendadas R. por el equipo: Poco responsable por el trabajo en equipo Esfuerzo mental: Requiere poca concentración Esfuerzo físico: Requiere de poco esfuerzo físico Riesgo: Trabajo de oficina y no existe riesgo	
DESTREZAS Y HABILIDADES: ✓ Responsabilidad ✓ Seguir procedimientos ✓ Trabajo de equipo ✓ Orientación al cliente. ✓ Seguir instrucciones orales y escritas			

Fuente: Trabajo de Investigación-Aerotécnicos Aerosertec Cía. Ltda.

Elaboración: La Autora

**VALORACION DE PUESTOS POR PUNTOS DE LA COMPAÑÍA
AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA**

**C. ESTABLECER LOS FACTORES QUE VAN A SER OBJETO DE
EVALUACION**

Tabla N° 27.

Factores Objeto de Evaluación

HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS	Educación
	Experiencia
	Iniciativa
	Complejidad
RESPONSABILIDAD	Sobre datos confidenciales
	De condiciones ambientales
	Por el trabajo
	Por el equipo
ESFUERZO	Mental
	Físico
CONDICIONES DE TRABAJO	Riesgo

Fuente: Roig, J (2012) El estudio de los Puestos de Trabajo
Elaborado por: La Autora

D. DETERMINAR GRADOS Y DEFINIR FACTORES

Tabla N° 28

Grados

FACTORES	GRADOS
EDUCACIÓN	5
EXPERIENCIA	5
INICIATIVA	5
COMPLEJIDAD	5
RESPONSABILIDAD SOBRE DATOS CONFIDENCIALES	5
RESPONSABILIDAD DE CONDICIONES AMBIENTALES	5
RESPONSABILIDAD POR EL TRABAJO	5
RESPONSABILIDAD POR EL EQUIPO	5
ESFUERZO MENTAL	5
ESFUERZO FÍSICO	5
RIESGOS	5

Fuente: Roig, J (2012) "El estudio de los Puestos de Trabajo"
Elaborado por: La Autora

Tabla N° 29

Factores

<p style="text-align: center;">EDUCACIÓN</p> <p style="text-align: center;">Novelas de preparación necesaria para desempeñar eficientemente las funciones establecidas para el cargo propuesto</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Grado: Educación básica 2. Grado: Educación media 3. Grado: Educación tecnológica 4. Grado: Educación de tercer nivel 5. Grado: Educación de cuarto nivel
<p style="text-align: center;">EXPERIENCIA</p> <p style="text-align: center;">Es el tiempo transcurrido en funciones similares</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Grado: 1 año 2. Grado: 2 años 3. Grado: 3 años 4. Grado: 4 años 5. Grado: 5 años a más
<p style="text-align: center;">INICIATIVA</p> <p style="text-align: center;">Se refiere al buen juicio y capacidad para desempeñarse adecuadamente en el trabajo</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Grado: No requiere iniciativa para su gestión 2. Grado: Requiere de poca iniciativa en el trabajo 3. Grado: Trabajo sujeto a normas y procedimientos 4. Grado: Requiere de un nivel medio de iniciativa 5. Grado: Requiere alto nivel de iniciativa
<p style="text-align: center;">COMPLEJIDAD</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Grado: No es complejo 2. Grado: Poco complejo

<p>Se refiere al nivel de dificultad en el ámbito laboral.</p>	<p>3. Grado: Frecuentemente complejo</p> <p>4. Grado: Es complejo</p> <p>5. Grado: Altamente complejo</p>
<p>RESPONSABILIDAD SOBRE DATOS CONFIDENCIALES</p> <p>Mide la responsabilidad exigida al ocupante del puesto de trabajo a no divulgar la información de la compañía</p>	<p>1. Grado: No se tiene acceso autorizado a ninguna información confidencial</p> <p>2. Grado: Tiene acceso ocasional a información confidencial</p> <p>3. Grado: Se tiene acceso frecuentemente a datos confidenciales</p> <p>4. Grado: Se trabaja con información confidencial.</p> <p>5. Grado: Altamente responsable.</p>
<p>RESPONSABILIDAD DE CONDICIONES AMBIENTALES</p> <p>Se refiere al compromiso de la empresa con relación a cuidado del medio ambiente.</p>	<p>1. Grado: No es responsable por las condiciones ambientales.</p> <p>2. Grado: Poco responsable por las condiciones ambientales.</p> <p>3. Grado: Frecuentemente responsable por las condiciones ambientales.</p> <p>4. Grado: Es responsable por las condiciones ambientales.</p> <p>5. Grado: Altamente responsable por las condiciones ambientales.</p>

<p>RESPONSABILIDAD POR EL TRABAJO</p> <p>Es la capacidad de cumplir con las tareas encomendadas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Grado: No es responsable con las tareas encomendadas. 2. Grado: Poco responsable con las tareas encomendadas 3. Grado: Frecuentemente es responsable con las tareas encomendadas. 4. Grado: Es responsable con las tareas encomendadas. 5. Grado: Altamente responsable
<p>RESPONSABILIDAD POR EL EQUIPO</p> <p>Responsabilidad asumida para prevenir los daños que podrían causar a maquinas, herramientas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Grado: No es responsable por el trabajo en equipo 2. Grado: Poco responsable por el trabajo en equipo. 3. Grado: Frecuentemente responsable por el trabajo en equipo. 4. Grado: Es responsable por el trabajo en equipo. 5. Grado: Altamente responsable por el trabajo en equipo.
<p>ESFUERZO MENTAL</p> <p>Trabajos de tipo intelectual</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Grado: No requiere de concentración. 2. Grado: Requiere poca concentración.

	<p>3. Grado: Frecuentemente requiere de concentración</p> <p>4. Grado: Si requiere de concentración.</p> <p>5. Grado: Requiere de alta concentración.</p>
<p>ESFUERZO FÍSICO</p> <p>Desgaste físico que tiene el trabajador durante la jornada de trabajo</p>	<p>1. Grado: No requiere de esfuerzo físico</p> <p>2. Grado: Requiere de poco esfuerzo físico</p> <p>3. Grado: Frecuentemente requiere de esfuerzo físico</p> <p>4. Grado: Si requiere de esfuerzo físico</p> <p>5. Grado: Requiere de alto esfuerzo físico</p>
<p>RIESGOS</p> <p>Se refiere al nivel de riesgos que se puede presentar en el trabajo</p>	<p>1. Grado: Trabajo de oficina y no existe riesgo.</p> <p>2. Grado : Mínimo nivel de riesgo</p> <p>3. Grado: Mediano nivel de riesgo</p> <p>4. Grado : Existe riesgo</p> <p>5. Grado: Altamente riesgoso</p>

Fuente: Roig, J (2012) "El estudio de los Puestos de Trabajo"
Elaborado por: La Autora

E. PONDERACIÓN DE FACTORES

Tabla N° 30

Factores

Habilidades y Conocimiento 50%	Educación 20%
	Experiencia 10%
	Iniciativa 10%
	Complejidad 10%
Responsabilidad 20%	Sobre datos confidenciales 5%
	De condiciones ambientales 5%
	Por el trabajo 5%
	Por el equipo 5%
Esfuerzo 10%	Mental 5%
	Físico 5%
Condiciones de trabajo 20%	Riesgos 20%

Fuente: Roig, J (2012) "El estudio de los Puestos de Trabajo"
 Elaborado por: La Autora

F. ESTABLECER PUNTOS A LOS GRADOS

Tabla N°31
Puntos por Grado

FACTORES	GRADOS				
	1er grado	2do grado	3er grado	4to grado	5to grado
Educación	20	40	60	80	100
Experiencia	10	20	30	40	50
Iniciativa	10	20	30	40	50
Complejidad	10	20	30	40	50
R. Sobre datos confidenciales	5	10	15	20	25
R. de condiciones ambientales	5	10	15	20	25
R. por el trabajo	5	10	15	20	25
R. por el equipo	5	10	15	20	25
Esfuerzo mental	5	10	15	20	25
Esfuerzo físico	5	10	15	20	25
Riesgos	20	40	60	80	100

Fuente: Roig, J (2012) "El estudio de los Puestos de Trabajo"
Elaborado por: La Autora

Tabla N°32

Jerarquización de puestos

COMPañIA AEROTEcNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA.	
JERARQUIZACION DE PUESTOS	
JERARQUIA	PUESTOS
NIVEL LEGISLATIVO	
1	Junta de socios
NIVEL EJECUTIVO	
2	Gerente general
NIVEL ASESOR	
3	Asesor jurídico
NIVEL DE APOYO	
4	Secretaria
	Jefe de Talento humano
	Jefe de seguridad
	Médico general
	Enfermería
	Limpieza
	Jefe de sistemas e informática
NIVEL OPERATIVO	
5	Director de operaciones
	Asistente de operaciones
	Director de mantenimiento
	Operario de mantenimiento
	Director académico
	Pilotos-instructor
	Director de marketing
	Jefe de ventas
	Atención al cliente
	Director financiero
	Auxiliar contable
	Jefe de adquisición
	Bodeguero

Fuente: Roig, J (2012) "El estudio de los Puestos de Trabajo"
Elaborado por: La Autora

Tabla N° 33

Gerente general

COMPAÑÍA AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA.						
Gerente General						
PUESTOS	GRADOS					PUNTUACIÓN
Educación	20	40	60	80	100	100
Experiencia	10	20	30	40	50	20
Iniciativa	10	20	30	40	50	30
Complejidad	10	20	30	40	50	20
Datos confidenciales	5	10	15	20	25	20
Condiciones ambientales	5	10	15	20	25	20
R. por el trabajo	5	10	15	20	25	25
R. por el equipo	5	10	15	20	25	20
Esfuerzo mental	5	10	15	20	25	20
Esfuerzo físico	5	10	15	20	25	15
Riesgo	20	40	60	80	100	40
Total						330

Elaborado por: La Autora

Tabla N° 34

Asesor Jurídico

COMPAÑÍA AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA.						
Asesor Jurídico						
PUESTOS	GRADOS					PUNTUACIÓN
Educación	20	40	60	80	100	80
Experiencia	10	20	30	40	50	20
Iniciativa	10	20	30	40	50	30
Complejidad	10	20	30	40	50	20
Datos confidenciales	5	10	15	20	25	15
Condiciones ambientales	5	10	15	20	25	10
R. por el trabajo	5	10	15	20	25	20
R. por el equipo	5	10	15	20	25	10
Esfuerzo mental	5	10	15	20	25	10
Esfuerzo físico	5	10	15	20	25	5
Riesgo	20	40	60	80	100	20
Total						240

Elaborado por: La Autora

Tabla N° 35

Secretaría

COMPañÍA AEROTEcNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA.						
Secretaria						
PUESTOS	GRADOS					PUNTUACIóN
Educación	20	40	60	80	100	80
Experiencia	10	20	30	40	50	20
Iniciativa	10	20	30	40	50	30
Complejidad	10	20	30	40	50	20
Datos confidenciales	5	10	15	20	25	15
Condiciones ambientales	5	10	15	20	25	15
R. por el trabajo	5	10	15	20	25	15
R. por el equipo	5	10	15	20	25	20
Esfuerzo mental	5	10	15	20	25	10
Esfuerzo físico	5	10	15	20	25	5
Riesgo	20	40	60	80	100	20
Total						250

Elaborado por: La Autora

Tabla N° 36

Jefe de Talento Humano

COMPañÍA AEROTEcNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA.						
Jefe de Talento Humano						
PUESTOS	GRADOS					PUNTUACIóN
Educación	20	40	60	80	100	80
Experiencia	10	20	30	40	50	30
Iniciativa	10	20	30	40	50	30
Complejidad	10	20	30	40	50	20
Datos confidenciales	5	10	15	20	25	15
Condiciones ambientales	5	10	15	20	25	15
R. por el trabajo	5	10	15	20	25	20
R. por el equipo	5	10	15	20	25	20
Esfuerzo mental	5	10	15	20	25	10
Esfuerzo físico	5	10	15	20	25	5
Riesgo	20	40	60	80	100	20
Total						265

Elaborado por: La Autora

Tabla N° 37

Jefe de Seguridad

COMPAÑÍA AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA.						
Jefe de Seguridad						
PUESTOS	GRADOS					PUNTUACIÓN
Educación	20	40	60	80	100	60
Experiencia	10	20	30	40	50	20
Iniciativa	10	20	30	40	50	20
Complejidad	10	20	30	40	50	30
Datos confidenciales	5	10	15	20	25	10
Condiciones ambientales	5	10	15	20	25	15
R. por el trabajo	5	10	15	20	25	20
R. por el equipo	5	10	15	20	25	15
Esfuerzo mental	5	10	15	20	25	5
Esfuerzo físico	5	10	15	20	25	15
Riesgo	20	40	60	80	100	60
Total						270

Elaborado por: La Autora

Tabla N° 38

Médico General

COMPAÑÍA AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA.						
Médico General						
PUESTOS	GRADOS					PUNTUACIÓN
Educación	20	40	60	80	100	100
Experiencia	10	20	30	40	50	30
Iniciativa	10	20	30	40	50	20
Complejidad	10	20	30	40	50	30
Datos confidenciales	5	10	15	20	25	15
Condiciones ambientales	5	10	15	20	25	20
R. por el trabajo	5	10	15	20	25	20
R. por el equipo	5	10	15	20	25	15
Esfuerzo mental	5	10	15	20	25	15
Esfuerzo físico	5	10	15	20	25	10
Riesgo	20	40	60	80	100	40
Total						315

Elaborado por: La Autora

Tabla N° 39

Enfermera

COMPañÍA AEROTEcNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA.						
Enfermera						
PUESTOS	GRADOS					PUNTUACIóN
Educación	20	40	60	80	100	80
Experiencia	10	20	30	40	50	20
Iniciativa	10	20	30	40	50	20
Complejidad	10	20	30	40	50	20
Datos confidenciales	5	10	15	20	25	10
Condiciones ambientales	5	10	15	20	25	15
R. por el trabajo	5	10	15	20	25	15
R. por el equipo	5	10	15	20	25	10
Esfuerzo mental	5	10	15	20	25	10
Esfuerzo físico	5	10	15	20	25	10
Riesgo	20	40	60	80	100	40
Total						250

Elaborado por: La Autora

Tabla N° 40

Limpieza

COMPañÍA AEROTEcNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA.						
Limpieza						
PUESTOS	GRADOS					PUNTUACIóN
Educación	20	40	60	80	100	40
Experiencia	10	20	30	40	50	10
Iniciativa	10	20	30	40	50	20
Complejidad	10	20	30	40	50	10
Datos confidenciales	5	10	15	20	25	10
Condiciones ambientales	5	10	15	20	25	20
R. por el trabajo	5	10	15	20	25	15
R. por el equipo	5	10	15	20	25	10
Esfuerzo mental	5	10	15	20	25	5
Esfuerzo físico	5	10	15	20	25	15
Riesgo	20	40	60	80	100	20
Total						175

Elaborado por: La Autora

Tabla N° 41

Jefe de Sistemas e Informática

COMPAÑÍA AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA.						
Jefe de Sistemas e Informática						
PUESTOS	GRADOS					PUNTUACIÓN
Educación	20	40	60	80	100	100
Experiencia	10	20	30	40	50	30
Iniciativa	10	20	30	40	50	20
Complejidad	10	20	30	40	50	30
Datos confidenciales	5	10	15	20	25	20
Condiciones ambientales	5	10	15	20	25	15
R. por el trabajo	5	10	15	20	25	15
R. por el equipo	5	10	15	20	25	15
Esfuerzo mental	5	10	15	20	25	10
Esfuerzo físico	5	10	15	20	25	5
Riesgo	20	40	60	80	100	20
Total						280

Elaborado por: La Autora

Tabla N° 42

Director de Operaciones

COMPAÑÍA AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA.						
Director de Operaciones						
PUESTOS	GRADOS					PUNTUACIÓN
Educación	20	40	60	80	100	100
Experiencia	10	20	30	40	50	30
Iniciativa	10	20	30	40	50	30
Complejidad	10	20	30	40	50	30
Datos confidenciales	5	10	15	20	25	15
Condiciones ambientales	5	10	15	20	25	10
R. por el trabajo	5	10	15	20	25	20
R. por el equipo	5	10	15	20	25	15
Esfuerzo mental	5	10	15	20	25	10
Esfuerzo físico	5	10	15	20	25	5
Riesgo	20	40	60	80	100	20
Total						285

Elaborado por: La Autora

Tabla N° 43

Asistente de Operaciones

COMPañÍA AEROTEcNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA.						
Asistente de Operaciones						
PUESTOS	GRADOS					PUNTUACIóN
Educación	20	40	60	80	100	80
Experiencia	10	20	30	40	50	20
Iniciativa	10	20	30	40	50	20
Complejidad	10	20	30	40	50	20
Datos confidenciales	5	10	15	20	25	10
Condiciones ambientales	5	10	15	20	25	15
R. por el trabajo	5	10	15	20	25	15
R. por el equipo	5	10	15	20	25	15
Esfuerzo mental	5	10	15	20	25	10
Esfuerzo físico	5	10	15	20	25	10
Riesgo	20	40	60	80	100	40
Total						255

Elaborado por: La Autora

Tabla N° 44

Director de Mantenimiento

COMPañÍA AEROTEcNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA.						
Director de Mantenimiento						
PUESTOS	GRADOS					PUNTUACIóN
Educación	20	40	60	80	100	100
Experiencia	10	20	30	40	50	30
Iniciativa	10	20	30	40	50	30
Complejidad	10	20	30	40	50	30
Datos confidenciales	5	10	15	20	25	10
Condiciones ambientales	5	10	15	20	25	20
R. por el trabajo	5	10	15	20	25	20
R. por el equipo	5	10	15	20	25	15
Esfuerzo mental	5	10	15	20	25	15
Esfuerzo físico	5	10	15	20	25	10
Riesgo	20	40	60	80	100	20
Total						300

Elaborado por: La Autora

Tabla N° 45

Operario de Mantenimiento

COMPAÑÍA AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA.						
Operario de Mantenimiento						
PUESTOS	GRADOS					PUNTUACIÓN
Educación	20	40	60	80	100	80
Experiencia	10	20	30	40	50	20
Iniciativa	10	20	30	40	50	20
Complejidad	10	20	30	40	50	20
Datos confidenciales	5	10	15	20	25	10
Condiciones ambientales	5	10	15	20	25	15
R. por el trabajo	5	10	15	20	25	15
R. por el equipo	5	10	15	20	25	15
Esfuerzo mental	5	10	15	20	25	10
Esfuerzo físico	5	10	15	20	25	10
Riesgo	20	40	60	80	100	20
Total						235

Elaborado por: La Autora

Tabla N° 46

Director Académico

COMPAÑÍA AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA.						
Director Académico						
PUESTOS	GRADOS					PUNTUACIÓN
Educación	20	40	60	80	100	100
Experiencia	10	20	30	40	50	40
Iniciativa	10	20	30	40	50	20
Complejidad	10	20	30	40	50	30
Datos confidenciales	5	10	15	20	25	20
Condiciones ambientales	5	10	15	20	25	15
R. por el trabajo	5	10	15	20	25	20
R. por el equipo	5	10	15	20	25	15
Esfuerzo mental	5	10	15	20	25	10
Esfuerzo físico	5	10	15	20	25	5
Riesgo	20	40	60	80	100	20
Total						295

Elaborado por: La Autora

Tabla N° 47

Piloto-Instructor

COMPAÑÍA AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA.						
Piloto-Instructor						
PUESTOS	GRADOS					PUNTUACIÓN
Educación	20	40	60	80	100	100
Experiencia	10	20	30	40	50	30
Iniciativa	10	20	30	40	50	30
Complejidad	10	20	30	40	50	30
Datos confidenciales	5	10	15	20	25	15
Condiciones ambientales	5	10	15	20	25	20
R. por el trabajo	5	10	15	20	25	20
R. por el equipo	5	10	15	20	25	20
Esfuerzo mental	5	10	15	20	25	15
Esfuerzo físico	5	10	15	20	25	10
Riesgo	20	40	60	80	100	80
Total						370

Elaborado por: La Autora

Tabla N° 48

Director de Marketing

COMPAÑÍA AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA.						
Director de Marketing						
PUESTOS	GRADOS					PUNTUACIÓN
Educación	20	40	60	80	100	100
Experiencia	10	20	30	40	50	20
Iniciativa	10	20	30	40	50	30
Complejidad	10	20	30	40	50	20
Datos confidenciales	5	10	15	20	25	15
Condiciones ambientales	5	10	15	20	25	15
R. por el trabajo	5	10	15	20	25	15
R. por el equipo	5	10	15	20	25	15
Esfuerzo mental	5	10	15	20	25	10
Esfuerzo físico	5	10	15	20	25	5
Riesgo	20	40	60	80	100	20
Total						265

Elaborado por: La Autora

Tabla N° 49

Jefe de Ventas

COMPañÍA AEROTEcNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA.						
Jefe de Ventas						
PUESTOS	GRADOS					PUNTUACIÓN
Educación	20	40	60	80	100	80
Experiencia	10	20	30	40	50	20
Iniciativa	10	20	30	40	50	30
Complejidad	10	20	30	40	50	20
Datos confidenciales	5	10	15	20	25	15
Condiciones ambientales	5	10	15	20	25	10
R. por el trabajo	5	10	15	20	25	20
R. por el equipo	5	10	15	20	25	15
Esfuerzo mental	5	10	15	20	25	10
Esfuerzo físico	5	10	15	20	25	5
Riesgo	20	40	60	80	100	20
Total						245

Elaborado por: La Autora

Tabla N° 50

Atención al cliente

COMPañÍA AEROTEcNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA.						
Atención al Cliente						
PUESTOS	GRADOS					PUNTUACIÓN
Educación	20	40	60	80	100	60
Experiencia	10	20	30	40	50	20
Iniciativa	10	20	30	40	50	30
Complejidad	10	20	30	40	50	10
Datos confidenciales	5	10	15	20	25	15
Condiciones ambientales	5	10	15	20	25	10
R. por el trabajo	5	10	15	20	25	15
R. por el equipo	5	10	15	20	25	15
Esfuerzo mental	5	10	15	20	25	10
Esfuerzo físico	5	10	15	20	25	5
Riesgo	20	40	60	80	100	20
Total						210

Elaborado por: La Autora

Tabla N° 51

Director Financiero

COMPAÑÍA AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA.						
Director Financiero						
PUESTOS	GRADOS					PUNTUACIÓN
Educación	20	40	60	80	100	100
Experiencia	10	20	30	40	50	20
Iniciativa	10	20	30	40	50	30
Complejidad	10	20	30	40	50	30
Datos confidenciales	5	10	15	20	25	20
Condiciones ambientales	5	10	15	20	25	15
R. por el trabajo	5	10	15	20	25	20
R. por el equipo	5	10	15	20	25	15
Esfuerzo mental	5	10	15	20	25	10
Esfuerzo físico	5	10	15	20	25	5
Riesgo	20	40	60	80	100	20
Total						285

Elaborado por: La Autora

Tabla N° 52

Auxiliar Contable

COMPAÑÍA AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA.						
Auxiliar Contable						
PUESTOS	GRADOS					PUNTUACIÓN
Educación	20	40	60	80	100	80
Experiencia	10	20	30	40	50	30
Iniciativa	10	20	30	40	50	30
Complejidad	10	20	30	40	50	20
Datos confidenciales	5	10	15	20	25	15
Condiciones ambientales	5	10	15	20	25	15
R. por el trabajo	5	10	15	20	25	20
R. por el equipo	5	10	15	20	25	15
Esfuerzo mental	5	10	15	20	25	10
Esfuerzo físico	5	10	15	20	25	5
Riesgo	20	40	60	80	100	20
Total						260

Elaborado por: La Autora

Tabla N° 53

Jefe de Adquisición

COMPAÑÍA AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA.						
Jefe de Adquisición						
PUESTOS	GRADOS					PUNTUACIÓN
Educación	20	40	60	80	100	80
Experiencia	10	20	30	40	50	30
Iniciativa	10	20	30	40	50	30
Complejidad	10	20	30	40	50	20
Datos confidenciales	5	10	15	20	25	15
Condiciones ambientales	5	10	15	20	25	15
R. por el trabajo	5	10	15	20	25	20
R. por el equipo	5	10	15	20	25	15
Esfuerzo mental	5	10	15	20	25	10
Esfuerzo físico	5	10	15	20	25	5
Riesgo	20	40	60	80	100	20
Total						260

Elaborado por: La Autora

Tabla N° 54

Bodeguero

COMPAÑÍA AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA.						
Bodeguero						
PUESTOS	GRADOS					PUNTUACIÓN
Educación	20	40	60	80	100	60
Experiencia	10	20	30	40	50	20
Iniciativa	10	20	30	40	50	20
Complejidad	10	20	30	40	50	20
Datos confidenciales	5	10	15	20	25	15
Condiciones ambientales	5	10	15	20	25	15
R. por el trabajo	5	10	15	20	25	15
R. por el equipo	5	10	15	20	25	10
Esfuerzo mental	5	10	15	20	25	10
Esfuerzo físico	5	10	15	20	25	10
Riesgo	20	40	60	80	100	20
Total						215

Elaborado por: La Autora

Tabla N° 55

Valoración en base a factores

COMPAÑÍA AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA.														
VALORACION EN BASE A FACTORES														
ITEM	PUESTOS	EDUCACIÓN	EXPERIENCIA	INICIATIVA	COMPLEJIDAD	DATOS CONFIDENCIALES	CONDICIONES AMBIENTALES	R. POR EL TRABAJO	R. POR EL EQUIPO	ESFUERZO MENTAL	ESFUERZO FÍSICO	RIEGOS	TOTAL	NIVELES
1	Gerente general	100	20	30	20	20	20	25	20	20	15	40	330	4
2	Asesor jurídico	80	20	30	20	15	10	20	10	10	5	20	240	2
3	Secretaria	80	20	30	20	15	15	15	20	10	5	20	250	2
4	Jefe de Talento humano	80	30	30	20	15	15	20	20	10	5	20	265	3
5	Jefe de seguridad	60	20	20	30	10	15	20	15	5	15	60	270	3
6	Médico general	100	30	20	30	15	20	20	15	15	10	40	315	4
7	Enfermera	80	20	20	20	10	15	15	10	10	10	40	250	2
8	Limpieza	40	10	20	10	10	20	15	10	5	15	20	175	1
9	Jefe de sistemas e informática	100	30	20	30	20	15	15	15	10	5	20	280	3
10	Director de operaciones	100	30	30	30	15	10	20	15	10	5	20	285	3
11	Asistente de operaciones	80	20	20	20	10	15	15	15	10	10	40	255	3
12	Director de mantenimiento	100	30	30	30	10	20	20	15	15	10	20	300	4
13	Operario de mantenimiento	80	20	20	20	10	15	15	15	10	10	20	235	2
14	Director académico	100	40	20	30	20	15	20	15	10	5	20	295	4
15	Pilotos-instructor	100	30	30	30	15	20	20	20	15	10	80	370	5
16	Director de marketing	100	20	30	20	15	15	15	15	10	5	20	265	3
17	Jefe de ventas	80	20	30	20	15	10	20	15	10	5	20	245	2
18	Atención al cliente	60	20	30	10	15	10	15	15	10	5	20	210	1
19	Director financiero	100	20	30	30	20	15	20	15	10	5	20	285	3
20	Auxiliar contable	80	30	30	20	15	15	20	15	10	5	20	260	3
21	Jefe de adquisición	80	30	30	20	15	15	20	15	10	5	20	260	3
22	Bodeguero	60	20	20	20	15	15	15	10	10	10	20	215	2

Elaborado por: La Autora

En la tabla 55 se detalla el resumen de todos los puestos con su respectiva puntuación con respecto a la educación, experiencia, iniciativa, complejidad, datos confidenciales, condiciones ambientales, responsabilidad por el trabajo, responsabilidad por el equipo, esfuerzo mental, esfuerzo físico y por último riesgo. Además nos sirve para determinar el nivel de cada puesto de la Compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA.

Tabla N°56

Rangos

COMPAÑÍA AEROTECNICOS AEROSERTEC CÍA. LTDA.			
RANGOS			
NIVELES	RANGOS		
1	175	39	214
2	215	39	253
3	254	39	292
4	293	39	331
5	332	39	370

Elaborado por: La Autora

Para determinar el rango se cogió de la tabla N° 55 el valor mayor (370) y menor (175) y se realizó la siguiente operación $370 - 175$ que nos da un resultado de 195 que posteriormente lo dividimos para los cinco niveles y de esta forma se obtiene un rango de 39. Posteriormente para obtener los datos del nivel 1 al valor menor (175) se lo suma 39 y se obtiene un valor de (214), para el nivel 2 a los 214 se lo suma 1 y tenemos un valor de (215) y se lo suma 39 y obtenemos un valor de (253) y así sucesivamente se obtienen los valores de los siguientes niveles. El mismo que se utiliza para los rangos del primero, segundo, tercero, cuarto y quinto nivel, dándonos una distinción determinada de los miembros.

Tabla N°57

Puntuación y niveles

COMPañA AEROSERTEC CÍA. LTDA.			
PUNTUACION Y NIVELES			
ITEM	PUESTOS	PUNTOS	NIVEL
8	Limpieza	175	1
18	Atención al cliente	210	1
22	Bodeguero	215	2
13	Operario de mantenimiento	235	2
2	Asesor jurídico	240	2
17	Jefe de ventas	245	2
3	Secretaria	250	2
7	Enfermería	250	2
11	Asistente de operaciones	255	3
20	Auxiliar contable	260	3
21	Jefe de adquisición	260	3
4	Jefe de Talento humano	265	3
16	Director de marketing	265	3
5	Jefe de seguridad	270	3
9	Jefe de sistemas e informática	280	3
10	Director de operaciones	285	3
19	Director financiero	285	3
14	Director académico	295	4
12	Director de mantenimiento	300	4
6	Médico general	315	4
1	Gerente general	330	4
15	Pilotos-instructor	370	5

Elaborado por: La Autora

El presente cuadro se lo determino a través de la tabla 56 que pertenece a los rangos, por lo tanto el primer nivel se encuentra compuesto desde 175 hasta 214, tiene dos puestos que son Limpieza con un valor de 175 y Atención al Cliente con 210.

El nivel dos va desde 215 hasta 253, en el cual se encuentra seis puestos que es el Bodeguero con un valor de 215, Operario de Mantenimiento con 235, Asesor Jurídico con un valor de 240, Jefe de Ventas con 245, Secretaria con 250, Enfermería con 250.

El tercer nivel corresponde desde 254 hasta 292, y tenemos nueve puestos que son Asistente de Operaciones con 255, Auxiliar Contable con 260, Jefe de Adquisición 260, Jefe de Talento Humano con 265, Director de Marketing con 265, Jefe de Seguridad con 270, Jefe de Sistemas e Informática 280, Director de Operaciones con 285 y por último tenemos al Director Financiero con 285.

El cuarto nivel corresponde desde 293 hasta 331, que corresponde al Director Académico con 295, Director de Mantenimiento con un puntaje de 300, Médico General con un valor de 315 y el Gerente General con 330.

El quinto nivel tenemos desde 332 hasta 370, el cual se encuentra solo el Piloto-Instructor con una puntuación de 370.

La realización de esta tabla nos ayuda a determinar el número de puestos que se encuentra en cada nivel.

h. Conclusiones

Después del diagnóstico realizado en AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA., se ha llegado a las siguientes conclusiones:

* Mediante el estudio realizado se concluye que la compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA., no tiene un Manual de Clasificación, Valoración de Puestos, aspecto que es importante para la eficiente Gestión del Talento Humano y para el logro de los objetivos empresariales.

* A través del diagnóstico realizado se pudo concluir que la compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA., no manejan adecuadamente el talento humano, pero hoy en día este aspecto es indispensable en cada uno de las organizaciones y de ello depende el éxito o el fracaso de la misma.

* Se concluye que la compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA., no determina los cargos y funciones para cada uno de los puestos de trabajo, por eso los colaboradores no conocen las actividades que deben realizar en el puesto de trabajo y existe bajo rendimiento laboral.

* Se ha llegado a la conclusión que la compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA., no lo considera importante al reglamento de selección de talento humano, por lo tanto no lo posee y como resultado

tenemos falencias en el desarrollo de las funciones y un pésimo rendimiento laboral.

* Se concluye que la compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA., no ha desarrollado por lo tanto no se ha entregado un manual de clasificación, valoración de puestos y reglamento de selección de personal, por lo tanto no se ha realizado un eficiente proceso de selección de personal.

i. Recomendaciones

Al concluir la presente investigación y como un aporte significativo a la adecuada gestión del talento humano de la Compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA., se recomienda:

* Se recomienda que la compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA., implemente el Manual de Clasificación, Valoración de Puestos y Selección de personal propuesto, con la finalidad de contar con profesionales eficientes y competitivos en el desempeño de sus funciones y así cumplir con los objetivos empresariales.

* Es recomendable que la compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA., maneje de forma eficiente al talento humano, para que los colaboradores desempeñen correctamente las funciones y de esta manera se pueda lograr el éxito empresarial.

* A la compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA., se recomienda determinar claramente los cargos y funciones para cada uno de los puestos de trabajo, para generar el eficiente desempeño laboral y obtener resultados óptimos.

* Es recomendable que la compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA., elabore un reglamento de selección de talento humano, para

que de esta manera se pueda formalizar y garantizar el proceso de la selección de personal y para contar con los colaboradores idóneos que cumplan con el perfil requerido por la compañía.

* Se recomienda que la compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA., socialice el manual de clasificación, valoración de puestos y selección de personal, para que todos los colaboradores conozcan las funciones que deben desempeñar en cada uno de los puestos y así ser competentes en el mercado.

j. Bibliografía

- Báez, C. (2010). *La comunicación efectiva*. Santo Domingo: INTEC. Primera edición. ISBN 99934-25-04-4
- Becerra, J. L. (2012). *El mercado de las energías renovables en España*. España: EOI. Primera edición. ISBN 978-84-936547-7-0
- Boubeta, B. (2011). *Fidelización del cliente*. España: Ideas propias. Segunda edición. ISBN 978-84-9839-203-6
- Boyett, J. (2010). *Hablan los gurús*. Colombia: Norma S.A. Primera edición. ISBN 958-04-5291-1
- Castillo, J. (2009). *Desarrollo de productos y empresas*. México: Tíber. ISBN 978-958-652-910-2
- Colajácovo, J. L. (2010). *Negociación Moderna*. Argentina: Copiright. Primera edición. ISBN 950-9099-75-9
- Dessler, G. (2011). *Administración de personal*. México: Pearson. Octava edición. ISBN 968-444-488-5
- Díaz, E. (2013). *Recursos humanos y dirección de equipo*. España: Copyright. Primera edición. ISBN 978-84-9732-436-6
- Díaz, L. F. (2011). *Análisis y Planeamiento*. Costa Rica: EUNED. Primera Edición. ISBN 9968-31-379-3
- Echevarría Argoitia, J. O. (2010). *Manual de valoración de puestos y calificación de méritos*. España : DEUSTO. Primera Edición. ISBN. 84-234-2249-6
- Fernandez, M. (2010). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*. España: Diaz de Santos. Primera edición. ISBN 84-7978-229-3
- Fleitman, J. (2011). *Evaluación integral para implementar modelos de calidad*. México: Pax México. Primera edición. ISBN 978-968-860-920-0.
- Fred, D. (2010). *Administración estratégica*. México: Pearson. Novena edición. ISBN 970-26-0427-3
- García, M. (2001). *Selección de personal*. Madrid: ESIC. ISBN 84-7356-285-2
- González, Á. (2000). *Administración de operaciones*. México: Arisa. ISBN 968-444-411-7

- Hitt Black, P. (2010). *Administración*. México: Pearson. Novena Edición. ISBN 970-26-0760-4
- Ibáñez, M. (2010). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos*. España: Paraninfo. Segunda edición. ISBN 978-84-283-9789-6
- Olleros, M. (2005). *El proceso de capacitación y selección de personal*. España: Gestión 2000. 84-96426-40-8
- Ortegón, J. (2010). *Investigación en administración en América Latina*. Colombia: Manizales. Primera Edición ISBN. 958-8041-24-3
- Peña, D. (2010). *El desarrollo de las organizaciones del siglo XXI*. México: Pearson. Primera edición. ISBN 978-84-935902-6-0
- Pere, N. (2010). *Costes para la dirección de empresas*. España: Universidad Autònoma de Barcelona. Primera edición. ISBN 978-84-490-2604-1
- Prieto, H. (2012). *Gestión estratégica organizacional*. Colombia: ECO Ediciones. Cuarta edición. ISBN 978—958-648-803-7
- Rodríguez, J. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas* (Segunda ed.). Argentina : Cengage Learning. Sexta edición. ISBN 978-9-7068-6242-6
- Vázquez, B., & Arco, E. (2010). *Empresa e iniciativa emprendedora*. España: Paraninfo. Primera edición. ISBN 978-84-9732-650-6
- Wankel, C. (2002). *Planeación y toma de decisiones*. México: Prentice-Hall. ISBN 978-9-7045-4285-5
- Zelaya Lucke, J. (2010). *Clasificación de puestos*. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia. Primera edición. ISBN 9968-31-429-3

k. Anexos

ANEXO 1

**ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE AEROTECNICOS
AEROSERTEC CIA. LTDA.**

- 1) ¿Cuál es su formación académica y técnica actual?
- 2) ¿Cuántos años tiene trabajando en la compañía en su cargo actual?
- 3) ¿La empresa tiene misión y visión?
- 4) ¿Cuenta la compañía con un organigrama estructural?
- 5) ¿La empresa cuenta con un manual de funciones?
- 6) Para el reclutamiento de personal lo hacen a través de que métodos:
- 7) Si se realiza reclutamiento interno, especifique que métodos de reclutamiento interno lo realizan
- 8) Si realizan reclutamiento externo , especifique que métodos de reclutamiento externo lo realizan:

9) ¿Cuál es el proceso que en el que basa la compañía para realizar la selección del personal?

Entrevista ()

Pruebas de conocimiento ()

Pruebas psicométricas ()

Otros, especifique ()

Ninguno ()

10) ¿Cuáles son los requisitos requeridos para ingresar a trabajar en la compañía?

11) ¿La empresa cuenta con un formato de hoja de solicitud de empleo?

12) ¿Para la contratación del personal, que tipo de contrato ofrece la compañía al nuevo trabajador?

Contrato eventual ()

Contrato a tiempo fijo ()

13) ¿Se aplica en la compañía el periodo de prueba para el nuevo personal?

ANEXO 2

ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DE LA COMPAÑÍA AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA.

1. ¿Cuál es el cargo que ocupa en la compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA., cuantos años presta sus servicios a la compañía y cuál es su nivel de estudios?
2. ¿La compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA., cuenta con un organigrama estructural claramente definido?
3. ¿Conoce usted si la compañía AER
4. OTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA., posee un manual de funciones para cada cargo?
5. ¿Cree usted conveniente que la compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA., realice un manual de funciones?
6. ¿Considera usted que al aplicar un manual de funciones los trabajadores de AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA., realizaran adecuadamente sus actividades?
7. ¿Cuál es la misión de su puesto de trabajo?

8. ¿Qué funciones desempeña actualmente en la compañía AEROTECNICOS AEROSERTEC CIA. LTDA.?
9. ¿El puesto que usted desempeña en la empresa está de acuerdo a su profesión?
10. ¿Alguna vez se ha sentido restringido o limitado en el desarrollo de sus funciones?
11. ¿Le han asignado tareas que les corresponden a otros trabajadores?
12. ¿Qué grado de criterio o iniciativa tiene su cargo dentro de la empresa?
13. ¿Qué grado de esfuerzo mental requiere su puesto de trabajo?
14. ¿Qué grado de esfuerzo físico requiere su puesto de trabajo?
15. ¿Cree usted que su salario que percibe mensualmente está de acuerdo con las funciones que usted realiza en su puesto de trabajo?
16. ¿Por qué medio se enteró de la vacante en la compañía?

17. ¿Su ingreso a la compañía para ocupar el cargo que desempeña actualmente fue a través de?
18. ¿A cuál de las siguientes técnicas de selección se sometió para ingresar a trabajar en la compañía?
19. ¿Qué tipo de contrato tiene usted?
20. ¿Usted fue sometido a un periodo de prueba para ingresar a la compañía?
21. ¿Conoce usted si la compañía cuenta con un reglamento para la admisión de empleados?

ANEXO 3

PERFIL DE TESIS



1859

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Tema:

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CLASIFICACIÓN, VALORACIÓN DE PUESTOS Y REGLAMENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA COMPAÑÍA AEROSERTEC CIA. LTDA., DEL CANTÓN MERA, PROVINCIA DE PASTAZA”

Anteproyecto de tesis
previo a la obtención
del Título de Ingeniera
Comercial.

AUTORA:

Bertha Elizabeth Shilquigua Cajilema

LOJA – ECUADOR

2015

a. TEMA

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CLASIFICACIÓN, VALORACIÓN DE PUESTOS Y REGLAMENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA COMPAÑÍA AEROSERTEC CIA. LTDA., DEL CANTÓN MERA, PROVINCIA DE PASTAZA”

b. PROBLEMÁTICA

En la actualidad la administración se encuentra en proceso de desarrollo, en vista que se torna de mucha importancia el empleo de prácticas adecuadas y métodos correctos para el ejercicio y manejo de personal, debido a lo planteado se han impulsado nuevas estructuras en la administración fortaleciendo los métodos para lograr la superación de las empresas, negocios u organizaciones, dentro de las cuales se encuentra la compañía AEROSERTEC CIA. LTDA., motivo de estudio, que se encuentra ubicada en la provincia de Pastaza teniendo su funcionamiento en el aeropuerto Río Amazonas, en la Parroquia Shell, del cantón Mera, la misma que hace vuelos a distintos lugares del país, por ende esta empresa cuenta con personal que debe ser administrado de forma efectiva con una exhaustiva clasificación de puestos.

En la Compañía AEROSERTEC CIA. LTDA., se renta aviones, siendo la única que presta este tipo de servicios dentro del Aeropuerto Río Amazonas y del país, con el fin de alquilar sus avionetas a los pilotos comerciales o privados, para que puedan hacer sus horas de prácticas sin la necesidad de tener que afiliarse a un Aero Club o empresa particular; cuenta con alrededor de 28 trabajadores los mismos que carecen de direccionamiento y motivación laboral en el desarrollo de sus actividades a desempeñar, ocasionando repercusiones para la compañía ya que el rendimiento de los trabajadores ha empezado a disminuir afectando así la

calidad de trabajo que realizan, es por eso que el director de la compañía deberá generar confianza en sus trabajadores enfocándose a mantener y utilizar una fuerza laboral eficaz, esto garantizará a que el trabajador logre un mayor rendimiento en sus actividades ya que ellos constituyen el recurso más importante para que la misma pueda lograr sus objetivos.

La organización dentro de una empresa es la base fundamental para lograr la eficiencia a partir de los esfuerzos individuales, ya que es el talento humano que conforma la empresa y es él que genera cambios en su accionar, debido a que se habla de personas que internamente manejan relaciones laborales y recursos físicos, generando actividades individuales y colectivas, mismas que logran el funcionamiento de toda una empresa.

En base a lo expuesto nace la necesidad de emplear herramientas importantes de administración como lo es un Manual de clasificación, valoración de puestos y selección de personal para la Compañía AEROSERTEC CIA. LTDA., que permitan el reclutamiento y selección del personal idóneo para que forme parte de la estructura funcional, así como la definición de las actividades concernientes a cada puesto de trabajo, de tal forma que se agilice el desempeño en cada uno de las área que conforman la misma.

Analizando la poca información con la que cuenta en la actualidad la Compañía AEROSERTEC CIA. LTDA., se ha podido constatar que

improvisan en el proceso de contratación del personal, el cual permite cubrir las áreas desprovistas, pero sin ningún requisito o un claro diseño de actividades que orienten las necesidades propias de cada puesto de trabajo, ésta improvisación ha sido la que ha guiado las actividades diarias de la empresa tratando de dinamizar al máximo las actividades sin un sistema estructurado de puestos.

Producto de estos desfases en la dirección de la organización, se produce un inadecuado uso y manejo de los recursos humanos, por ende del servicio que presta la compañía AEROSERTEC CIA. LTDA., lo cual hace difícil el alcance de sus objetivos y por ende se forma un panorama incierto en cuanto a lo que se quiere lograr.

En base a lo expuesto para la compañía AEROSERTEC CIA. LTDA., se plantea como problema: “La falta de un manual de clasificación, valoración de puestos y reglamento de selección de personal para la empresa AEROSERTEC CIA. LTDA., del cantón mera, provincia de Pastaza”.

Las líneas de investigación en la carrera de administración de empresas engloban la Gestión y desarrollo organizacional, en la cual se enmarca la investigación sobre el manual de clasificación, valoración de puestos y reglamento de selección de personal para la Compañía AEROSERTEC CIA. LTDA., ya que se busca que la empresa cuente con personal que conozca con claridad las funciones que va a desempeñar.

c. JUSTIFICACIÓN

A continuación presento los motivos por los cuales he realizado el presente proyecto de tesis justificándose de la siguiente manera.

c.1 Justificación académica

A través de los estudios que se está realizando en la Universidad Nacional De Loja y con los conocimientos y habilidades adquiridas durante todo este proceso de estudio se requiere poner en práctica el desarrollo de esta tesis y así cumplir con el requisito que me permitirá culminar con mi carrera.

c.2 Justificación social

Los beneficios que obtendrá la sociedad al culminar esta investigación será contar con una compañía que este afín a sus necesidades con trabajadores eficientes y contentos con su trabajo, permitiendo que todos quienes requieran de los servicios de esta compañía, reciban el servicio con un alto grado de calidad y atención al cliente.

c.3 Justificación económica

Con este proyecto lograremos optimizar tiempo y recursos en el servicio siendo más eficientes y eficaces en cada proceso el mismo que ayudará a mejorar la economía del cantón Mera.

d. OBJETIVOS

d.1 Objetivo General

Elaborar un manual de clasificación, valoración de puestos y Reglamento de selección de personal para la Compañía AEROSERTEC CIA. LTDA., del cantón Mera, provincia de Pastaza.

d.2 Objetivos Específicos

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

e. MARCO TEÓRICO

e.1. Marco Referencial

Información de la Compañía

La Compañía AEROSERTEC CIA. LTDA., es una empresa pionera en el Ecuador, cuyo giro de negocio, es la renta de aviones para que los pilotos

puedan hacer sus prácticas de vuelos, sean estos comerciales o privados, con el beneficio que no es necesario que los mismos tengan que afiliarse a esta escuela rentera para poder hacer o aplicar las horas vuelo.

Visión

Para el año 2016 la Compañía AEROSERTEC CIA. LTDA., será la pionera en la Región Amazónica en el servicio de renta y alquiler de aviones, bajo normas ISO, para que los pilotos puedan realizar sus horas de prácticas de vuelo con seguridad, calidad y efectividad en las operaciones.

Misión

Garantizar en la práctica de los vuelos a los pilotos comerciales o privados calidad y seguridad en el servicio, cumpliendo con los requisitos mínimos exigidos por la Compañía y para los pilotos.

e.2. MARCO CONCEPTUAL

2.1 MANUAL

Instrumento administrativo que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de los órganos de una institución; así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la

ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos de la institución.⁴²

2.2 FUNCIONES

Tareas que deberá desarrollar cada funcionario en sus labores diarias mismas que deben cumplirse igual que las detalladas en un manual que debe tener la empresa, organización u institución, cada función realizada por los funcionarios deben estar encaminadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales.⁴³

2.3 MANUAL DE FUNCIONES

“Puede conceptuarse al Manual como un cuerpo sistemático que indica las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros de la Organización y la forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea, conjunta o separadamente. El Manual de Funciones, es la versión detallada de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los puestos de trabajo que componen la estructura de la Organización”⁴⁴.

⁴² Siliseo, A, (2012). Capacitación y Desarrollo de Personal. México. Noriega Nimusa. p. 50, 102-106.

⁴³ <https://www.google.com.ec/#q=que%20es%20un%20manual%20de%20funciones>

⁴⁴ Fernández, Ríos, Manuel. (1995) Análisis y descripción de puestos de trabajo. España. McCormick. Pág. 25. Primera Edición.

2.4 MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

“Documento que contiene información válida y clasificada sobre la naturaleza y funciones de cada puesto o cargo de trabajo, con sus respectivos requisitos de ingreso y valoración, de una determinada organización. Identificando la ubicación del personal y sus cargos dentro de los niveles administrativos.”⁴⁵

El proceso de clasificación de puestos constituye el eje central de la gestión de recursos humanos, pues en él descansa la responsabilidad, funciones y resultados de cada uno de los recursos.

2.5 VALORACIÓN DE PUESTOS

“La valoración de puestos es un proceso de juicio en el que se exige cooperación entre los supervisores, los especialistas de personal, los empleados y sus representantes sindicales”.⁴⁶

Los principales pasos son: identificar la necesidad del programa, obtener cooperación, elegir un comité de valoración y éste último realizará la valoración real del puesto y probablemente empleará uno de los siguientes métodos: Jerarquización para valoración de puestos, Valoración por clasificación de puestos, Puntuación para la valoración de puestos,

⁴⁵ Fernández, Ríos, Manuel. (1995) Análisis y descripción de puestos de trabajo. España. McCormick. Pág. 28. Primera Edición.

⁴⁶ Vadillo, Servio. (2005). Administración de Remuneraciones. México. Noriega Nimusa. Pág. 28. Primera Edición.

Valoración de puestos por comparación de factores o Valoración de puestos ejecutivos

2.6 SELECCIÓN DE PERSONAL

Es la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado, tiene como objetivo realizar un proceso que trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos sino conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más a fin a sus características. Tomando como base que todo individuo puede trabajar.

2.7 LA EMPRESA

“La empresa es la organización en la cual se coordina el capital y el trabajo y que, valiéndose del proceso administrativo, produce y comercializa bienes y servicios en un marco de riesgo en el cual el beneficio es necesario para lograr su supervivencia y su crecimiento.

El objetivo fundamental de la empresa es obtener utilidad, rentabilidad o ganancia, mediante prestación de servicios o la producción de un bien económico, que retribuya los valores consumidos para poder continuar con sus actividades, contribuyendo al progreso de la sociedad y desarrollo del bienestar social, minimizando sus costos y gastos.

2.8 ADMINISTRACIÓN

“La Administración tiene propósitos determinados y es intangible, procura tener resultados específicos, expresados por lo común en términos de objetivos. Los esfuerzos del grupo contribuyen a estas realizaciones preestablecidas. Es posible calificar a la administración como intangible, puesto que no se la puede ver, sino que se evidencia sólo por los resultados que produce como: adecuado rendimiento de trabajo, satisfacciones humanas y mejores productos y servicios”.⁴⁷

2.8.1 Administración de Recursos Humanos

En la actualidad dentro del campo de la administración de empresas, tenemos una parte muy importante de ésta, y es la Administración de Recursos Humanos, misma que permite el manejo correcto de personal, mediante el empleo de varias herramientas organizacionales, que agilizan el proceso de selección, ubicación y utilización de estos recursos.

“De las diferentes definiciones se puede concluir que el área de Talento Humano es aquella que tiene que ver con el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas y en general con los factores que le rodean dentro de la organización con el objeto de lograr el beneficio individual, de la organización y del país”⁴⁸

⁴⁷ Terry, J. (2010). Principios de Administración. Buenos Aires. Ateneo. Pág. 21. Tercera Edición

⁴⁸ Keith Davis Werther J., William B, (2010). Administración de Personal y Recursos Humanos. México. MC Graw-Hill. Pág. 32. Tercera edición.

La administración del personal es conducir al capital humano a una satisfacción y motivación en la autorrealización, que le permita con ello cumplir las metas y objetivos organizacionales de una forma positiva y adecuada.

2.9 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

“La descripción y aplicación del procedimiento de gestión del talento humano administrativo basado en las necesidades de cada departamento, tiene como propósito facilitar la administración de cada uno de sus componentes, atendiendo a los fundamentos expresados en el plan de desarrollo y en los proyectos específicos. Por tal razón se hace necesario concebir una administración integral del talento humano, fundamentada en la utilización de concepciones y herramientas administrativas que, organizadas en un proceso lógico de dirección, ayuden a mejorar la productividad humana y organizacional y a definir parámetros para que su ingreso y permanencia se fundamenten en el mérito y en el cumplimiento de los principios de la función administrativa.”⁴⁹

2.10 DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen

⁴⁹ Alles, Martha Alicia. (2005). Desarrollo del Talento Humano. España. Granica. Pág. 42. Tercera Edición.

en una empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace).

2.11 ANÁLISIS DE CARGOS

Los cargos constituyen un conjunto de deberes, responsabilidades y condiciones de trabajo, son el enlace entre el individuo, la estructura y los resultados de la organización. La cual puede sacar provecho de las capacidades y habilidades de los empleados a través de la descripción y análisis de cargos como una herramienta de información donde se detallan las funciones y tareas para la consecución de los objetivos y metas establecidas.⁵⁰

f. METODOLOGÍA

Según el enfoque de la modalidad cualitativa, la investigación tiene el carácter crítico propositivo porque crítica la realidad existente identificando un problema investigativo para plantear una alternativa de solución asumiendo una realidad dinámica.

⁵⁰ Chiavenato Idalberto. (1994). Administración de Recursos Humanos. México. Gran Hill. Pág. 41. Segunda edición.

f.1 Métodos

f.1.1 Método Científico

Es un conjunto de procedimientos, lógicamente sistematizados, que la investigadora utiliza para descubrir y enriquecer la investigación.

A través de este método se logrará recopilar toda la información para la elaboración del marco teórico el mismo que nos ayudará como respaldo en el proyecto.

f.1.2 Método Inductivo.

El método Inductivo, parte de lo particular a lo general. Se basa en la experiencia, la observación y los hechos. Es así que se parte del análisis cuantitativo y cualitativo porque se recopilará información que indague la importancia de un manual de clasificación, valoración de puestos y selección de personal para la Compañía AEROSERTEC CIA. LTDA., para obtener datos que brindarán un panorama general de la empresa.

f.1.3 Método Deductivo.

Parte de lo general a lo particular, verifica si se cumple o no, en los casos particulares lo que se está determinado como principio general, es así que por medio de este método se analizará toda la información recogida de las

fuentes secundarias, las mismas que nos ayudarán a formular las conclusiones y recomendaciones.

f.1.4 Método Estadístico.

Se trabajará con números en los cuales se obtendrá resultados mediante operaciones estadísticas en base a la compilación de datos, que serán tabulados, representados gráficamente y sometidos a análisis.

f.2 Técnicas

f.2.1 Observación.

Servirá para realizar la primera visita a la compañía AEROSERTEC CIA. LTDA., y así poder realizar el respectivo análisis de la organización, que permita obtener datos precisos para la aplicación del proyecto en estudio.

f.2.2 Entrevista.

A través de esta técnica se podrá conocer de primera mano información relevante del gerente de la compañía AEROSERTEC CIA. LTDA.

f.2.3 La Encuesta.

La encuesta es una técnica de recolección de información en la que los empleados y clientes de la compañía AEROSERTEC CIA. LTDA.,

responden por escrito a preguntas abiertas y cerradas, su instrumento es el cuestionario estructurado que sirve de enlace entre los objetivos de la información y la realidad estudiada para conocer la existencia o no de procedimientos indispensables en el desempeño funcional de la organización, que orienten la realización y ejecución

f.3 Población

Para los resultados que se pretende obtener se va a trabajar con el 100% de los empleados, trabajadores y socios de la compañía AEROSERTEC CIA. LTDA., que se determina en base al siguiente cuadro:

Cuadro N° 2: Población

Informantes	Frecuencia
TRABAJADORES	28
TOTAL	28

Elaborado por: La Autora clientes internos representada por los trabajadores de la empresa, ya que se trata de una investigación a lo interno de la Compañía.

g. CRONOGRAMA

Cuadro N° 3: Cronograma de Ejecución

No.	ACTIVIDADES	AÑO 2015																											
		FEBRERO				MARZO				ABRIL					MAYO				JUNIO				JULIO						
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
1	APROBACIÓN DEL TEMA DE TESIS	X	X	X	X	X																							
2	PRESENTACION DEL PERFIL DEL PROYECTO DE TESIS						X	X																					
3	APROBACIÓN DEL PERFIL DEL PROYECTO DE TESIS (ART. 135 RRA)											X																	
4	DESIGNACIÓN DEL DIRECTOR											X																	
5	DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN (ART. 151 RRA)											X																	
5.1	ELABORACIÓN DE LA PARTE TEÓRICA (REVISION DE LITERATURA)											X																	
5.2	ELABORACIÓN DE MATERIALES Y MÉTODOS												X																
5.3	DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE LA INFORMACIÓN													X															
5.4	APICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE LA RECOLECCION DE INFORMACION													X	X														
5.5	ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN															X													
5.6	TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN (RESULTADOS Y DISCUSIÓN)																X												
5.7	ELABORACIÓN DEL BORRADOR DEL INFORME FINAL (ART. 151 RRA COMPLETO)																	X	X	X									
5.8	REVISIÓN DEL BORRADOR DEL INFORME																				X	X							
5.9	APLICACIÓN DE RECTIFICACIONES AL BORRADOR DEL INFORME FINAL																					X	X						
5.10	PRESENTACIÓN DEL INFORME FINAL DE TESIS (CUARTO AVANCE DE TESIS)																									X			
5.11	APROBACIÓN DEL INFORME FINAL DE TESIS																										X		
5.12	PRESENTACIÓN DEL INFORME FINAL DE TESIS IMPRESO Y EMISIÓN DE LA CERTIFICACIÓN DE DIRECTOR DE TESIS																										X		
6	INICIO DEL TRÁMITE DE DECLARATORIA DE APTITUD LEGAL Y POSTERIOR DEFENSA Y SUSTENTACION DE TESIS SEGÚN CRONOGRAMA DE GRADOS CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS																											X	

Elaborado por: La Autora

h. FINANCIAMIENTO PARA LA EVALORACIÓN

Me permito señalar los siguientes recursos a emplearse:

Cuadro N° 4: Financiamiento presupuestario

PRESUPUESTO PARA LA INVESTIGACIÓN			
RAZÓN	CANTIDAD	VALOR	TOTAL
Reproducción de material bibliográfico			150,0
Papel bond	1000	0,01	10,0
Lápices	6	0,25	1,5
Papel periódico	15	0,1	1,5
Marcadores	10	0,75	7,5
Láminas de acetato	30	0,3	9,0
Internet			40,0
Materiales para encuesta			90,0
Transporte			100,0
Impresión de trípticos difusión de resultados			150,0
Impresión Tesis			200,0
Impresión de Ejemplares de Tesis			400,0
Imprevistos			200,0
TOTAL			1359,5

Elaborado por: La Autora

Recursos:

Cuadro N° 5 Recursos Institucionales

RECURSOS
Universidad Nacional de Loja
Compañía AEROSERTEC CIA. LTDA.,

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 6 Recursos Materiales

Materiales
Papel bond y papel periódico
Lápices
Marcadores
Internet
Infócus
Transporte
Impresiones
Cámara
Computadora
Imprevistos

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 7 Recurso Humano

RECURSOS	CANTIDAD
Director de tesis	1
Investigadora	1
Trabajadores	28

Elaborado por: La Autora

El presente trabajo será financiado por la Autora de la Investigación.

i. BIBLIOGRAFÍA

- ALLES, Martha Alicia. (2005). Desarrollo del Talento Humano. Editorial Granica. España. Tercera Edición.
- ALLES, M. A. (2010). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias (Segunda ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- CHIAVENATO Idalberto (1994). Administración de Recursos Humanos 2da Ed. MC. Gran Hill
- FELL López, Priscila Ibeth (2010). "Administración de Recursos Humanos".
- FERNÁNDEZ, Ríos, Manuel. (1995). Análisis y descripción de puestos de trabajo. Ediciones McCormick. España. Primera Edición.
- GONZÁLEZ, M. Olivares, S. (2010). Comportamiento Organizacional, primera edición, CECSA.
- HERNÁNDEZ S. Roberto Dr., BAPTISTA Lucio, María del Pilar, Dra.; (2010). "Metodología de la investigación"; 5ª Edición
- JONES Gareth R. – GEORGE Jennifer M. (2010), Administración contemporánea, 6ª edición, editorial McGraw-Hill.
- KEITH D. Werther J., William B, Administración de Personal y Recursos Humanos, Editorial MC Graw-Hill. Tercera edición.
- KOONTZ Harold, Weihricha, HEINZ, Cannice Mark, "Administración: una perspectiva global y empresarial"; 14ª Edición 2012.
- MARTÍNEZ Bencardino, Ciro; (2012). "Estadística y muestreo"; 13ª Edición.
- MONDY, Wayne. (2010). Administración de Recursos Humanos
- PORRET G. Miguel (2010); "Gestión de personas: manual para la gestión del capital humano en las organizaciones" 4ª Edición.
- SILISEO, A, Capacitación y Desarrollo de Personal, p. 50, 102-106.
- VADILLO, Servio. Administración de Remuneraciones. Editoriales Noriega Nimusa. México- 2005

ÍNDICE DE CONTENIDO

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
AUTORÍA.....	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN.....	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
a. Título	1
b. Resumen.....	2
Abstract.....	4
c. Introducción.....	6
d. Revisión de Literatura	8
d.1. Marco Referencial.....	8
d.1.1 Aspecto legal	8
d.1.2 Visión	10
d.1.3 Misión.....	11
d.1.4 Valores.....	11
d.2. Marco teórico	11
d.2.1. Organización.....	11
d. 2.1.1. Principios	13
d.2.1.1.1. Unidad organizacional	13
d.2.1.1.1.1. Especialización.....	14
d.2.1.1.1.2. Jerarquías	14
d.2.1.1.1.3. Paridad de autoridad y responsabilidad	15
d.2.1.1.2. Unidad de mando	15
d.2.1.1.2.1. Difusión	15
d.2.1.1.2.2. Amplitud o tramo de control.....	16
d.2.1.1.2.3. Coordinación	16
d.2.1.1.2.4. Mejora continúa	17
d.2.1.2. Importancia	17
d.2.1.3. Organizaciones de alto rendimiento.....	18

d.2.1.4. Técnicas de organización	19
d.2.1.4.1. Organigramas.....	19
d.2.1.4.2. Tipos de organigramas.....	21
d.2.1.4.2.1. Por su naturaleza	21
d.2.1.4.2.2. Por su finalidad.....	21
d.2.1.4.2.3. Por su ámbito	22
d.2.1.4.2.4. Por el contenido.....	22
d.2.1.4.2.5. Por la disposición gráfica.....	22
d.2.2. Manual	23
d.2.2.1. Funciones.....	23
d.2.3.1. Manual de funciones	24
d.2.3.2. Manual de clasificación de puestos	25
d.2.3.2.1. Importancia del Manual de Clasificación de Puestos	25
d.2.3.2.2. Objetivos de un Manual de Clasificación de puestos	27
d.2.3.2.3. Ventajas de un Manual de Clasificación de puestos	27
d.2.3. Valoración de puestos	28
d.2.4. Administración	29
d.2.4.1. Administración de Recursos Humanos.....	30
d.2.4.1.1. Comunicación interpersonal y grupal dentro de la Organización	31
d.2.4.1.2. Motivación Laboral	31
d.2.4.1.3. Negociación laboral.....	32
d.2.5. Gestión del talento humano	32
d.2.6. Selección de Personal	33
d.2.6.1. Reclutamiento de personal.....	35
d.2.6.2. Descripción de cargos	36
d.2.6.2.1. Análisis de cargos	36
d.2.6.3. Perfil y funciones del profesional en el comportamiento organizacional	37
d.2.6.4. Niveles jerárquicos	38
d.2.6.4.1. Nivel directivo o legislativo.	38
d.2.6.4.2. Nivel ejecutivo	38

d.2.6.4.3. Nivel Asesor	39
d.2.6.4.4. Nivel de Apoyo o Auxiliar.....	39
d.2.6.4.5. Nivel operativo.....	39
d.2.6.4.6. Nivel descentralizado	39
e. Materiales y métodos.....	40
e.1. Recursos humanos	40
e.2. Recursos materiales	40
e.3. Métodos.....	40
e.3.1. Método Científico	40
e.3.2. Método Inductivo.....	41
e.3.3. Método Deductivo	41
e.3.4. Método Estadístico	41
e.4. Técnicas.....	41
e.4.1. Observación.....	41
e.4.2. Entrevista	42
e.4.3. La Encuesta.....	42
e.5. Población	42
f. Resultados.....	43
f.1. Diagnóstico de la situación actual de empresa	43
f.1.1. Datos Generales	43
f.2. Reseña histórica	43
f.3. Visión	44
f.4. Misión	45
f.5. Base legal	45
f.6. Estructura orgánica.....	46
f.7. Entrevista aplicada al Gerente	48
f.8. Encuestas aplicadas al personal.....	51
g. Discusión	79
g.1 Verificación de Objetivos.....	79
g.1.1. Objetivo General	79
g.1.2. Objetivos Específicos.....	80
g.1.2.1. Primer Objetivo Específico.....	80

g.1.2.2. Segunda Objetivo Específico	81
g.1.2.3. Tercer Objetivo Específico	82
g.1.2.4 Cuarto Objetivo Específico.....	83
A. Propuesta de manual	84
Objetivo del manual	85
Propuesta de organigrama estructural.....	85
B. Descripción de funciones acorde al puesto de trabajo.....	106
C. Establecer los factores que van a ser objeto de evaluacion.....	129
D. Determinar grados y definir factores	130
E. Ponderación de factores.....	135
F. Establecer puntos a los grados.....	136
h. Conclusiones	153
i. Recomendaciones	155
j. Bibliografía	157
k. Anexos	159
Anexo 1	159
Entrevista aplicada al gerente de Aerotecnicos Aerosertec Cia. Ltda....	159
Anexo 2.....	161
Encuesta aplicada al personal de Aerotecnicos Aerosertec Cia. Ltda...	161
Anexo 3.....	164
Perfil de tesis	164

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Métodos de Valoración de Puestos	28
Gráfico N° 2. Técnicas de Selección de Personal.....	34
Gráfico N° 3. Organigrama Estructural.....	46
Gráfico N° 4. Segmentación por Nivel de Estudios	52
Gráfico N° 5. Segmentación por años de Servicio	54
Gráfico N° 6. Conocimiento de Organigrama Estructural.....	55
Gráfico N° 7. Conocimiento de Manual de Funciones	56
Gráfico N° 8. Realización de Manual de Funciones	57
Gráfico N° 9. Manual de Clasificación de Puestos.....	58
Gráfico N° 10. Profesión de Acuerdo al Puesto de Trabajo	64
Gráfico N° 11. Restricción o Limitación de Funciones	65
Gráfico N° 12. Asignación de Tareas de otros Cargos	66
Gráfico N° 13. Nivel de Iniciativa.....	67
Gráfico N° 14. Nivel de Esfuerzo Mental.....	68
Gráfico N° 15. Nivel de Esfuerzo Físico	69
Gráfico N° 16. Relación Salario-Funciones.....	71
Gráfico N° 17. Medios de Difusión	72
Gráfico N° 18. Tipos de Ingresos	73
Gráfico N° 19. Técnicas de Selección.....	74
Gráfico N° 20. Tipo de Contrato.....	75
Gráfico N° 21. Periodo de Prueba.....	76
Gráfico N° 22. Reglamento para la Admisión de Empleados.....	77
Gráfico N° 23. Organigrama Estructural de la Compañía AEROTECNICOS AEROSETEC. CÍA. LTDA.....	86
Gráfico N° 24. Organigrama Funcional de la Compañía AEROTECNICOS AEROSETEC CÍA LTDA.....	87

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1 Estructura y esquema de la hoja de funciones.....	26
Tabla N°2 Nómina del personal	51
Tabla N°3 Segmentación por Nivel de Estudios.....	52
Tabla N°4 Segmentación por años de Servicio.....	53
Tabla N°5 Conocimiento de Organigrama Estructura	55
Tabla N°6 Conocimiento de Manual de Funciones	56
Tabla N°7 Realización de Manual de Funciones	57
Tabla N°8 Manual de Clasificación de Puestos	58
Tabla N°9 Apreciación de la Misión de los Empleados	59
Tabla N°10 Funciones que Desempeña el Personal.....	61
Tabla N°11 Profesión de Acuerdo al Puesto de Trabajo.....	64
Tabla N°12 Restricción o limitación en Funciones	65
Tabla N°13 Asignación de Tareas de Otros Cargos	66
Tabla N°14 Nivel de Iniciativa	67
Tabla N°15 Nivel de Esfuerzo Mental	68
Tabla N°16 Nivel de Esfuerzo Físico.....	69
Tabla N°17 Relación Salario-Funciones	71
Tabla N°18 Medios de Difusión.....	72
Tabla N°19 Tipos de Ingreso.....	73
Tabla N°20 Técnicas de Selección	74
Tabla N°21 Tipo de Contrato	75
Tabla N°22 Período de Prueba	76
Tabla N°23 Reglamento para la Admisión de Empleados	77
Tabla N°24 Valoración	102
Tabla N°25 Personal Técnico Administrativo y de Servicio.....	102
Tabla N°26 Valoración de pueos.....	103
Tabla N°27 Factores Objeto de Evaluación.	129
Tabla N°28 Grados	130
Tabla N°29 Factores	131

Tabla N°30 Factores	135
Tabla N°31 Puntos por grado.....	136
Tabla N°32 Jerarquización de puestos	137
Tabla N°33 Gerente general	138
Tabla N°34 Asesor jurídico.....	138
Tabla N°35 Secretaria.....	139
Tabla N°36 Jefe de talento humano.....	139
Tabla N°37 Jefe de seguridad.....	140
Tabla N°38 Médico general.....	140
Tabla N°39 Enfermería	141
Tabla N°40 Limpieza.....	141
Tabla N°41 Jefe de sistemas e informática.....	142
Tabla N°42 Director de operaciones	142
Tabla N°43 Asistente de operaciones	143
Tabla N°44 Director de mantenimiento	143
Tabla N°45 Operarios de mantenimiento	144
Tabla N°46 Director académico	144
Tabla N°47 Piloto-instructor	145
Tabla N°48 Director de marketing.....	145
Tabla N°49 Jefe de ventas	146
Tabla N°50 Atención al cliente	146
Tabla N°51 Director financiero	147
Tabla N°52 Auxiliar contable	147
Tabla N°53 Jefe de adquisición.....	148
Tabla N°54 Bodeguero.....	148
Tabla N°55 Valoración en base a factores.....	149
Tabla N°56 Rangos.....	150
Tabla N°57 Puntuación y niveles	151

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Junta de socios	106
Cuadro N° 2 Gerente general	107
Cuadro N° 3 Asesor jurídico	108
Cuadro N° 4 Secretaria.....	109
Cuadro N° 5 Jefe de talento humano.....	110
Cuadro N° 6 Jefe de seguridad.....	111
Cuadro N° 7 Médico general.....	112
Cuadro N° 8 Enfermería	113
Cuadro N° 9 Limpieza.....	114
Cuadro N° 10 Jefe de sistemas e informática.....	115
Cuadro N° 11 Director de operaciones	116
Cuadro N° 12 Asistente de operaciones	117
Cuadro N° 13 Director de mantenimiento	118
Cuadro N° 14 Operarios de mantenimiento	119
Cuadro N° 15 Director académico	120
Cuadro N° 16 Piloto-instructor	121
Cuadro N° 17 Director de marketing	122
Cuadro N° 18 Jefe de ventas.....	123
Cuadro N° 19 Atención al cliente	124
Cuadro N° 20 Director financiero	125
Cuadro N° 21 Auxiliar contable.....	126
Cuadro N° 22 Jefe de adquisición.....	127
Cuadro N° 23 Bodeguero.....	128