



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

**TÍTULO:**

**“ANÁLISIS Y PROPUESTA DE UN REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO, DE FUNCIONES Y VALUACIÓN DE PUESTOS PARA LA EMPRESA DISTRIBUCIONES SUPERIOR DE LA CIUDAD DE NUEVA LOJA, CANTÓN LAGO AGRIO, PROVINCIA DE SUCUMBÍOS, PARA EL AÑO 2016”**

Tesis previa a la obtención del  
Grado de Ingeniera Comercial.

**AUTORA:**

Rosibel del Carmen Chamba Dias

**DIRECTOR:**

Ing. Carlos Rodríguez Armijos Mg. Sc.

**1859**  
**LOJA - ECUADOR**  
**2017**

## CERTIFICACIÓN

Ing. Carlos Rodríguez Armijos Mg. Sc.

**DIRECTOR DE TESIS**

**CERTIFICA:**

Que la presente tesis titulada: **“ANÁLISIS Y PROPUESTA DE UN REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO, DE FUNCIONES Y VALUACIÓN DE PUESTOS PARA LA EMPRESA DISTRIBUCIONES SUPERIOR DE LA CIUDAD DE NUEVA LOJA, CANTÓN LAGO AGRIO, PROVINCIA DE SUCUMBÍOS, PARA EL AÑO 2016”**, realizado por la egresada **Rosibel Del Carmen Chamba Días**, cumple con los requisitos, por las normas generales, para la graduación en la Universidad Nacional de Loja, tanto en aspectos de forma, como de contenido, por la cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, Noviembre del 2017

Atentamente,



Ing. Carlos Rodríguez Armijos Mg. Sc.

**DIRECTOR DE TESIS**

## AUTORIA

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

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

**Autora:** Rosibel del Carmen Chamba Dias

**Firma:**  \_\_\_\_\_

**Cedula:** 210055342 - 5

**Fecha:** Loja, Noviembre del 2017.

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

Yo, **Rosibel del Carmen Chamba Dias**, declaro ser autora de la tesis titulada: **“ANÁLISIS Y PROPUESTA DE UN REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO, DE FUNCIONES Y VALUACIÓN DE PUESTOS PARA LA EMPRESA DISTRIBUCIONES SUPERIOR DE LA CIUDAD DE NUEVA LOJA, CANTÓN LAGO AGRIO, PROVINCIA DE SUCUMBÍOS, PARA EL AÑO 2016”**, como requisito para optar el 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 contexto de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

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

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 16 días del mes de Noviembre del dos mil diecisiete, firma la autora.

Firma: 

**Autora:** Rosibel del Carmen Chamba Dias

**Cédula:** 210055342-5

**Dirección:** Sucumbíos, Lago Agrio, Barrio 10 de Agosto, Av. 20 de Junio y Carchi.

**Correo Electrónico:** rosibel-tuamiga@hotmail.com

**Teléfono: Celular:** 0991883017 / 0960660186

**DATOS COMPLETOS COMPLEMENTARIOS**

**DIRECTOR DE TESIS:** Ing. Carlos Rodríguez Armijos Mgs.

**TRIBUNAL DE GRADO:**

**Presidente:** Ing. Edwin Hernández Quezada Mg. Sc.

**Vocal:** Ing. Víctor Nivaldo Anguisaca MAE.

**Vocal:** Ing. Galo Salcedo López Mg. Sc.

## **DEDICATORIA**

Esta tesis dedico a Dios, quien me dio la vida, salud, sabiduría y fortaleza para concluir con el objetivo.

A mis padres José Santos Chamba Puacar e Isabel Dias Moreno, por el apoyo constante y la confianza que depositaron en mí durante toda esta etapa de formación profesional.

También dedico esta tesis a toda mi familia, amigos y personas especiales en mi vida, no son nada más y nada menos que un solo conjunto: de seres queridos que son benefactores de importancia inimaginable en mis circunstancias puesta sobre mi persona, especialmente cuando he contado con su mayor apoyo desde que inicio mi sueño de ser profesional.

Este nuevo logro es en gran parte gracias a ustedes; he logrado concluir con éxito una meta que en un principio podría parecer tarea imposible e interminable.

Rosibel del Carmen Chamba Días

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente doy gracias a Dios por guiarme a obtener tan buenas experiencias dentro de la Universidad.

A la Universidad Nacional de Loja por permitirme ser parte de ella y convertirme profesional en lo que tanto me apasiona, gracias a cada maestro que hizo parte de este proceso integral de formación, que deja como producto terminado la obtención del título profesional y como recuerdo y prueba viviente en la historia; esta tesis, que perdurará dentro de los conocimientos y desarrollo de las demás generaciones que están por llegar.

Rosibel del Carmen Chamba Días

**a. TÍTULO**

**“ANÁLISIS Y PROPUESTA DE UN REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO, DE FUNCIONES Y VALUACIÓN DE PUESTOS PARA LA EMPRESA DISTRIBUCIONES SUPERIOR DE LA CIUDAD DE NUEVA LOJA, CANTÓN LAGO AGRIO, PROVINCIA DE SUCUMBÍOS, PARA EL AÑO 2016”**

## **b. RESUMEN**

La presente investigación tiene como objetivo general, determinar mecanismos para un Reglamento de Admisión y Empleo, de Funciones y Valuación de Puestos, con modelos de gestión del talento humano en la empresa DISTRIBUCIONES SUPERIOR de la ciudad de Nueva Loja Cantón Lago Agrio:

Los materiales y métodos utilizados fueron: método inductivo el cual permite realizar el levantamiento de la información a través de la encuesta; método analítico a través del diagnóstico para la interpretación y valoración de los puestos y la clasificación de los mismos; esto conformó en un proceso metodológico y sistemático.

A través de la observación directa que sirvió para analizar la estructura de la empresa "Distribuciones Superior" así como también se pudo recabar información acerca de cómo se maneja el personal y las actividades efectuadas por cada trabajador. También se realizó una encuesta con la finalidad de obtener información precisa para la valuación de puestos.

La misma que nos ayudó a definir el número de cargos que hay dentro de la empresa:

Que son 17 puestos del personal que conforman a "Distribuciones Superior", entre los que constan, Gerente, Secretaria, Digitadores, Contadora, Vendedores, Jefe de ventas, Choferes, Ayudantes de entrega, Bodeguero y Ayudante de bodega



Adicional se realizó una entrevista al gerente obteniendo información personal y de la empresa a la que representa, donde da a conocer que “Distribuciones Superior”, no cuenta con un Reglamento de Admisión y Empleo, de Funciones y Valuación de Puestos.

El presente trabajo concluye como una herramienta que permite mejorar la administración del talento humano, destinando los espacios y funciones para que cada trabajador, cumpla con los objetivos específicos de su puesto y esto conlleva a la consecución de las metas de la empresa.

La parte conceptual consolida los fundamentos técnicos necesarios para la elaboración de la propuesta, la revisión de temas relacionados con la problemática que aportan y consolidan una base científica adecuada.

Mientras que los resultados se hace constar el diagnóstico de la empresa ‘Distribuciones Superior’ para poder determinar las falencias que existen y posteriormente, con la valuación de puestos se pudo determinar los niveles y las categorías en que deben estar cada uno de ellos.

La discusión de resultados, está conformada por la información recopilada de la cual se desprende lo siguiente:

Finalmente se recomienda a Distrubuciones Superior la aplicación del presente manual que mejora el control y manejo del talento humano de la empresa, con principios de eficiencia y eficacia en cada una de las funciones y cargos asignados.

## **ABSTRACT**

This research has as a general objective, to determine mechanisms for a Regulation of Admission and Employment, of Functions and Valuation of Positions, with models of human talent management in the company DISTRIBUCIONES SUPERIOR of the city of Nueva Loja Cantón Lago Agrio:

The materials and methods used were: inductive method which allows to carry out the survey of the information through the survey; analytical method through the diagnosis for the interpretation and evaluation of the positions and their classification; this formed a methodological and systematic process.

Through direct observation that served to analyze the structure of the company "Distribuciones Superior" as well as it was possible to gather information about how the personnel is handled and the activities carried out by each worker. A survey was also conducted in order to obtain accurate information for the valuation of positions.

The same one that helped us define the number of positions within the company:

That there are 17 staff positions that make up "Superior Distributions",

among which are: Manager, Secretary, Digitizers, Accountant, Salespeople, Sales Manager, Drivers, Delivery Assistant, Bodeguero and Warehouse Assistant

In addition, an interview was conducted with the manager, obtaining personal information about the company he represents, where he announces that "Superior Distributions" does not have a Regulation for Admission and Employment, Functions and Valuation of Positions.

The present work concludes as a tool that allows improving the administration of human talent, allocating the spaces and functions so that each worker meets the specific objectives of his position and this leads to the achievement of the goals of the company.

The conceptual part consolidates the technical foundations necessary for the preparation of the proposal, the review of issues related to the problems that contribute and consolidate an adequate scientific base.

While the results are recorded the diagnosis of the company 'Higher Distributions' to be able to determine the shortcomings that exist and subsequently, with the valuation of positions it was possible to determine the levels and the categories in which each one of them must be.

The discussion of results, is made up of the information collected from

which follows the following:

Finally, it is recommended to Top Distributions the application of this manual that improves the control and management of the human talent of the company, with principles of efficiency and effectiveness in each of the functions and positions assigned..

### **c. INTRODUCCIÓN**

El artículo 326 numeral 4 de la Constitución de la República, establece que: “A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración” Teniendo en consideración uno de los derechos innegables de los trabajadores y considerando que este es el recurso más importante para la empresa “Distribuciones Superior” planteando el presente Análisis y Propuesta de un Reglamento de Admisión y Empleo, de Funciones y Valuación de Puestos para el talento humano que se constituye en el eje fundamental del crecimiento empresarial, con la finalidad de garantizar el derecho de sus trabajadores y luego consolidar el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

La elaboración e implementación de este manual será de gran beneficio para Distribuciones Superior, porque le permitirá encaminarse hacia un desarrollo y mejoramiento en el cumplimiento de las actividades, logrando celeridad en el perfeccionamiento de las actividades de sus trabajadores, por cuanto a través de este instrumento administrativo se brindará un mejor servicio que beneficiará directamente a nuestros clientes y en general a la comunidad de la ciudad de Nueva Loja.

La estructura del presente trabajo se enmarca en lo estipulado en el artículo 151 del Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja y lo determina de la siguiente manera:

El trabajo de investigación consta del Título: “ Analisis y Propuesta de un Reglamento de Admisión y Empleo, de Funciones y Valuación de Puestos para la Empresa Distribuciones Superior de la Ciudad de Nueva Loja, Cantón Lago Agrio, Provincia de Sucumbios, para el año 2016”, posteriormente se realiza el Resumen donde se presenta un breve síntesis donde se detalla el objetivo general y específico de la investigación la metodología utilizada los resultados y las conclusiones obtenidas, en la Introducción se hace constar la importancia de la elaboración de la tesis y la problemática de la empresa “Distribuciones Superior” los motivos de la investigación que anuncia el objetivo general junto al análisis de la estructura y componentes de la investigación de forma general, en la Revisión de Literatura: presenta todo el contenido conceptual que sirvió de base para fundamentar el trabajo de investigación, en los Materiales y Métodos se hace constar los materiales, métodos, técnicas y herramientas que se utilizaron durante el desarrollo de la investigación.

En los Resultados se dan a conocer las condiciones actuales de la empresa “ Distribuciones Superior” y su reseña histórica, en la Discusión se encuentra la propuesta del Manual de Clasificación y Valuación por puntos para el personal y posteriormente se concluye dando diversas conclusiones y recomendaciones, producto del estudio realizado y finalmente los Anexos que servirán de guía para los lectores, se plantea las Conclusiones donde se determinan los aspectos y análisis de los

resultados obtenidos en la investigación, en las Recomendaciones estas están redactadas y dirigidas al gerente y empleados de la empresa; con la finalidad de generar un buen clima laboral de principios valores y cultura para el desarrollo y crecimiento de la empresa, posteriormente se plantea la Bibliografía que es el conjunto de referencias que se utilizó para crear un texto determinado que facilita al lector revisar cuyo contenido con mayor facilidad el contenido de la investigación, en los Anexos se presenta la información de apoyo que se utilizó para el desarrollo de la tesis, formato de encuestas aplicadas a los empleados de la empresa, formato de entrevista aplicada al gerente, finalmente se realiza el Índice que es una lista de palabras o frases que permite la ubicación de material al interior de un libro detallada de capítulos y temas que comprende la presente investigación indicando el número de la página del contenido que vas a revisar.

## **d. REVISIÓN DE LITERATURA**

### **Marco referencial**

#### **Distribución**

La distribución es aquel conjunto de actividades, que se realizan desde que el producto ha sido elaborado por el fabricante hasta que ha sido comprado por el consumidor final, y que tiene por objeto precisamente hacer llegar el producto (bien o servicio) hasta el consumidor. La distribución comercial es responsable de que aumente el valor tiempo y el valor lugar a un bien. Por ejemplo, una bebida refrescante tiene un valor por su marca, imagen etc., la distribución comercial aumenta el valor tiempo y valor lugar poniéndola a disposición del cliente en el momento y lugar en que la necesita o desea comprarla. (Román, 2011)

#### **Distribuidora**

Una distribuidora es un arreglo en el que el fabricante gana su dinero en la venta de bienes que son distribuidos y no de la venta del derecho de distribuir sus bienes. Así, normalmente un distribuidor no tiene que pagar cuotas por el derecho a distribuir los productos y/o servicios del fabricante, a diferencia de un arreglo en una franquicia. La distribuidora cae bajo las leyes aplicables a las distribuidoras, así como las leyes sobre contratos y otros negocios. Las leyes sobre distribuidoras varían de Estado a Estado y son muy complejas, por lo que usted debería consultar



con un abogado antes de comprometerse en un arreglo de distribución.  
(Moreno, 2012)

### **Distribuidora al por mayor**

Moreno (2012), considera que “El mayor, venta de mayoreo, o distribuidor mayorista es un componente de la cadena de distribución, en que la empresa o el empresario no se pone en contacto directo con los consumidores o usuarios finales de sus productos, sino que entrega esta tarea a un especialista. El mayorista es un intermediario entre el fabricante (o productor) y el usuario intermedio (minorista), intermediario que”:

- **Compra** a una persona que produce (productor) (independiente o asociado en cooperativa), a un fabricante, a otro mayorista o intermediario en grandes cantidades.
- **Vende** a un fabricante, otro mayorista o a un minorista, en cantidades más pequeñas, pero nunca al consumidor o usuario final.

En el caso de productos agrícolas, compran a pequeños agricultores, agrupan la producción, la clasifican, envasan, etiquetan... Las empresas mayoristas están perdiendo protagonismo a favor de las grandes empresas de distribución o de asociaciones de minoristas, que están asumiendo funciones propias de los mayoristas. (Moreno, 2012)

### **Distribuidora al por menor**

Román (2011), manifiesta que, “El distribuidor minorista, venta en menudeo o detallista es la empresa comercial o persona en régimen de autónomo que vende productos al consumidor final. Son el último eslabón del canal de distribución, el que está en contacto con el mercado.

Las ventas minoristas pueden alterar, frenando o potenciando, las acciones de mercadotecnia y micro – mercadotecnia de los fabricantes y mayoristas. Son capaces de influir en las ventas y resultados finales de los artículos que comercializan.” (pág. 31)

### **Distribuidora de productos de consumo masivo**

Son aquellos en los que la adquisición de productos por los compradores individuales o familiares se realiza con gran frecuencia, siendo generalmente consumidos al poco tiempo de su adquisición. Es el caso del pescado, de la carne, las bebidas, entre otros. (Moreno, 2012)

Este mercado es segmentado por límite de edad, sexo, nivel de renta, entre otros factores, estas características contribuyen a la existencia de mercados potenciales que los consumidores podrían hacerlo en el presente inmediato o en el futuro. (Moreno, 2012)

Se puede identificar y definir los mercados de consumo en función de los segmentos que los conforman, es decir grupos específicos compuestos

por entes con características homogéneas, siempre que cumplan con la condición del intercambio de un bien o servicio por dinero. (Moreno, 2012)

## **Marco Conceptual**

### **Reglamento de admisión y empleo**

#### **Reclutamiento**

“Busca determinar cuál es el candidato que reúne las condiciones para ocupar un cargo, para ello se vale de diversos canales o medios de reclutamiento los mismos que son (Vadillo, 2012):

#### **Medios de reclutamiento**

“La información proveniente de amigos y parientes es la más precisa y detallada.

Le sigue la que obtiene el solicitante que se presenta personalmente para solicitar empleo.

De los anuncios en la prensa, y medios de comunicación. Por regla general, las personas que están en busca de un empleo utilizan más de un canal”. (Vadillo, 2012, pág, 11)

## **Selección de personal**

“En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación.

La función de contratar se asocia íntimamente con el departamento de personal y constituye con frecuencia la razón esencial de la existencia del mismo.

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar el candidato que mejor se adecue a las necesidades generales de la organización” (Vadillo, 2012, pág, 12)

“Es necesario tomar en cuenta que detrás de cada puesto de trabajo, siempre estará el talento humano, el mismo que deberá encontrarse acorde a las funciones establecidas para cada uno de ellos, para lo cual se requerirá el Manual de Funciones.” (Vadillo, 2012, pág, 12)

## **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. Específicamente, el Manual de

Funciones, es la versión detallada de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura de la Organización”. (Vadillo, 2012)

### **Objetivos**

Establecer las directrices de los superiores, estableciendo con claridad la responsabilidad y las obligaciones de cada uno de los cargos que conlleva la empresa.

Definir los requisitos mínimos, perfiles, incluyendo informes de labores.

Estimación de las labores en forma cualitativa y cuantitativamente a ser desarrolladas en la empresa.

Minimizar los problemas e inconvenientes dentro de las labores a desarrollarse dentro de la empresa así como asegurar sus respectivas soluciones” (Vadillo, 2012, pág, 13)

### **Manual de valoración y clasificación de puestos**

“La unidades de administracion de talento humano, de acuerdo con el orednamiento juridico vigente y las necesidades de la institucion, formularàn y revisaràn periòdicamente la clasificaicon de puestos, definiendo los requisitos para su desempeño y los niveles de remuneracion” (Contraloriaria General del Estado , 2011, pág. 29).

Para elaborar el manual de puestos es necesario definir los siguientes conceptos:

**Manual:** “el manual de valuación de puestos, que es una especie de diccionario o modelo de comparación de los diversos grados de cada factor y sus respectivos valores en puntos” (Chiavenato, 2010, pág. 297)

**Valoración:** “La valuación de puestos es un proceso de valoración que exige una estrecha cooperación entre los supervisores, los especialistas de Recursos Humanos, los empleados y los representantes sindicales” (Dessler, 2009, pág. 434).

**Puesto:** “repartir las responsabilidades, funciones, actividades o atribuciones formando conjuntos o paquetes coherentes y adecuados para su ejercicio por parte de personas individuales” (Fontava Azcoaga, 2009, pág. 165).

**Cargo:** actividades a realizar por un servidor en determinada área de una organización.

**Tarea:** es una labor asignada de cumplimiento para cada puesto de trabajo que exige un determinado tiempo y capacidad para realizarla.

**Trabajo:** Es un conjunto de actividades que interactúan e involucran a un número discreto de personas para lograr una meta y cubrir una necesidad o complementar un bien o servicio de naturaleza humana.

**Función:** agrupación de actividades que se basa en recursos o conocimientos semejantes (Fontava Azcoaga, 2009, pág. 285).

### **Análisis y descripción de puestos**

**Análisis de puestos;**” puede hacerse sobre este tal como existe o como se desea que se configure (empleo meta) y supone, básicamente, comprobar la congruencia entre diferentes elementos presentes en la descripción” (Fontava Azcoaga, 2009, pág. 169).

Desde la perspectiva de la gestión de la estructuración el puesto a de encajar en la estructura y desde el punto de vista de la gestión de recursos humanos el puesto ha de ser ocupable por personas de carne y hueso. Por ello, la gestión de recursos humanos ha de aportar unas herramientas para describir, analizar, y valorar esos puestos, empleos, o papeles diseñados sobre el papel o existente en la realidad. (Fontava Azcoaga, 2009, pág. 169).

La descripción de puesto de trabajo podemos reflejar cuestiones como las siguientes:

- Nombre del puesto
- Categoría correspondiente
- La misión o cometido general del puesto
- Las decisiones que le competen

- Las responsabilidades , obligaciones, funciones, atribuciones, atribuciones que le corresponden
- Las actividades o tareas que incluye
- Las condiciones espaciales, temporales o, en general, del entorno en las que se ejecutan,
- Los recursos de los que dispondrá
- Las relaciones que supone
- A que puestos puede sustituir y de que puestos puede ser sustituido
- Las especificaciones del puesto o requisitos de quienes pudieren desempeñarlo incluyendo el denominado profesiograma (elenco de rasgos, cualidades , actividades, aptitudes, destrezas, habilidades, capacidades o competencias que se requieren en el puesto), así como requisitos de formación, experiencia u otros. (Fontava Azcoaga, 2009, pág. 168)

### **Valoración de puestos**

“La valoración de puestos de trabajo busca determinar el valor de cada puesto, fundamentalmente de cara a la retribución” (Fontava Azcoaga, 2009, pág. 169).

### **Importancia de la valoración de puestos**

Por lo delicado de la labor de valorar a personas y por importancia crítica para la organización, la selección a de ser realizada con el máximo rigor ético y técnico y se ha de extremar el respeto en el



trato a las candidatas y candidatos. (Fontava Azcoaga, 2009, pág. 171)

### **Método de valuación de puestos**

El método más sencillo para valuación de puestos clasifica a cada uno por orden jerárquico, en relación con todos los demás, y se basa en algún factor general como “dificultad del puesto”. El **método de jerarquía** consta de varios pasos:

- 1. Obtener información acerca de los puestos:** El primer paso es el análisis del puesto, se prepara descripción para cada puesto. Se preparan descripción es para cada puesto, mientras la información que contienen sobre sus obligaciones es la base para el orden jerárquico.
- 2. Seleccionar y agrupar los puestos:** muchas de las veces no es práctico establecer una solo jerarquía para todos los puestos de la empresa. El procedimiento más común consiste en clasificar los puestos por departamento o por grupos. (Dessler, 2009, pág. 435)

### **El proceso de valoración y clasificación de puestos**

La valuación de puestos es un proceso de valoración que exige una estrecha cooperación entre los supervisores, los especialistas de Recurso Humano, los empleados y los representantes sindicales. Los principales pasos consisten en identificar la necesidad del programa, obtener cooperación y formar un comité de valuación, el cual se encargará de evaluar el puesto.

Identificar la necesidad de la valuación de un puesto no debe ser difícil. Por ejemplo, la insatisfacción que se refleja en una elevada rotación de personal, las interrupciones del trabajo o las discusiones serían resultado de desigualdades al pagar a los empleados distintos salarios por trabajos similares. Asimismo, los administradores podrían manifestar inquietud ante la forma actual, informal, de asignar los rangos salariales, presintiendo en forma justificada que sería más equitativa un modo más sistemático de asignación.

Después se nombra un comité de valuación de puestos. Hay dos razones para hacerlo. Primero, el comité habrá de incluir a personas que estén familiarizadas con los puestos en cuestión y cada una podrá tener una perspectiva distinta de la naturaleza de los puestos. Segundo, si el comité está compuesto al menos por algunos empleados, su enfoque garantizará que el personal esté más dispuesto a aceptar los resultados.

El comité de valuación desempeña tres funciones básicas. Primero, generalmente se identifican 10 o 15 puestos de referencia clave, los cuales se valuarán primero y servirán como anclas o puntos de referencia que permitirán comparar la importancia relativa o el valor de todos los demás puestos. Segundo, el comité elegiría los factores compensables (aunque el departamento de recursos humanos casi siempre los elige como parte del proceso para determinar la técnica específica de valuación de puestos que se usará). Por último, el comité efectúa su función más importante: valuar, de hecho, el valor de cada puesto. Para ello es

probable que el comité emplee alguno de los métodos siguientes: de jerarquía, de clasificación de puestos, de puntos y de comparación de factores. (Dessler, 2009, pág. 435).

### **Factores de valoración de puestos**

Todos los métodos de valuación de puestos son eminentemente comparativos; es decir, comparan los puestos entre sí o comparan los puestos con algunos criterios (grados o factores de valuación) tomados como referencia básica.

Generalmente, los factores de valuación son aglutinados en cuatro *grupos de factores*:

- a) *Requisitos mentales*: exigencias de los puestos que se refieren a las características intelectuales del ocupante.
- b) *Requisitos físicos*: exigencias de los puestos que se refieren a las características físicas del ocupante.
- c) *Obligaciones implicadas*: exigencias de los puestos que se refieren a las responsabilidades que debe asumir el ocupante.
- d) *Condiciones de trabajo*: condiciones físicas en las que el ocupante desempeña su puesto (Chiavenato, 2007, pág. 296)

## **Ventajas y desventajas del proceso de valoración y clasificación de puestos.**

### **Ventajas**

- Pagos basados en el valor del trabajo realizado
- Flexibilidad. Reducción de personal.
- Recompensa al aprendizaje continuo.
- Premio al desarrollo

### **Desventajas**

- Burocratización potencial, inflexibilidad, homogenización.
- Se puede volver onerosa y/o burocrática.
- Se puede volver obsoleta.
- Indefinición. Difícil de medir.
- Se puede volver obsoleta

### **Métodos de valoración de puestos**

Según Dessler define a los métodos de valuación de puestos:

#### **Método de valuación de puestos: jerarquización**

El método más sencillo para valuación de puestos clasifica a cada uno por orden jerárquico, en relación con todos los demás, y se basa en algún

factor general como “dificultad del puesto”. El método de jerarquía consta de varios pasos:

**1. Obtener información acerca de los puestos.** El primer paso es el análisis del puesto: se preparan descripciones para cada puesto, mientras la información que contienen sobre sus obligaciones es la base para el orden jerárquico, (En ocasiones también se preparan especificaciones del puesto. No obstante, por lo general el método de jerarquía establece el orden de los puestos con base en todo el trabajo y no en un número de factores compensables. Por consiguiente, las especificaciones del puesto, que enumeran las exigencias del trabajo en términos de, por ejemplo, la solución de problemas, la toma de decisiones y las habilidades, no son tan necesarias para este método como para los otros métodos de valuación de puestos.)

**2. Seleccionar y agrupar los puestos.** Muchas veces no es práctico establecer una sola jerarquía para todos los puestos de una empresa. El procedimiento más común consiste en clasificar los puestos por departamento o en grupos (por ejemplo, obreros u oficinistas). Lo anterior elimina la necesidad de comparar en forma directa, digamos, los puestos de la fábrica con los de la oficina.

**3. Seleccionar factores compensables.** En el método de jerarquía por lo general se maneja un solo factor (como la dificultad del trabajo) y los

puestos se jerarquizan con base en todo el trabajo. Sin importar el número de factores que elija, es aconsejable explicar a los evaluadores en forma minuciosa la definición del factor o los factores para que valúen los puestos de modo consistente.

**4. Jerarquizar los puestos.** Por ejemplo, se entrega a cada evaluador un conjunto de fichas, cada una con una breve descripción de un puesto. Luego, ellos ordenan las fichas de la más baja a la más alta. Algunos administradores usan un “método de clasificación alterna” para conseguir que el procedimiento sea más exacto. En este caso se toman las fichas, se eligen la más alta y la más baja; a continuación, la segunda más alta y la más baja, y así en forma sucesiva hasta ordenarlas todas.

**5. Combinar las calificaciones.** Por lo general, distintos evaluadores clasifican los puestos de manera independiente. Luego el comité valuador (o el patrón) calcula el promedio de esas clasificaciones.

#### **Método de valuación de puestos: clasificación de puestos.**

La clasificación de puestos (u ordenación en categorías) es un enfoque muy sencillo y muy utilizado; en ella los puestos se concentran en grupos; todos los puestos de cada grupo tienen un valor aproximadamente similar en lo referente a los salarios. A los grupos se les llama clases si contienen

puestos similares o categorías, si cuentan con puestos con grado parecido de dificultad, aunque por lo demás son diferentes.

### **Método de valuación de puestos: método de puntos**

El método de puntos es una técnica más cuantitativa que implica identificar:

1. Varios factores compensables, cada uno de ellos con diferentes grados.
2. El grado en el que cada uno de tales factores está presente en el puesto. Suponga que los puestos de una compañía incluyen cinco grados de "responsabilidad". Asimismo, que asigna un número distinto de puntos a cada uno de los grados de cada factor. Una vez que el comité de valuación determina el grado en el que cada factor compensable (como "responsabilidad" y "esfuerzo") está presente en el puesto, puede calcular los puntos totales para el puesto al sumar los puntos correspondientes para cada factor. El resultado es una calificación cuantitativa de puntos para cada puesto.

### **Método de valuación de puestos: comparación de factores.**

El método de comparación de factores es, en realidad, un refinamiento del

método de jerarquía. Con el método de jerarquía, por lo regular se considera que cada puesto es una entidad, en tanto los puestos se clasifican de acuerdo con algún factor general, entre otros, su grado de dificultad. En el caso del método de la comparación de factores, se clasifica cada puesto varias veces, es decir, una por cada factor compensable que se haya elegido.

### Factores

<p style="text-align: center;"><b>EDUCACIÓN</b></p> <p>Noveles de preparación necesaria para desempeñar eficientemente las funciones establecidas para el cargo propuesto</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Grado:</b> Educación básica</li> <li>2. <b>Grado:</b> Educación media</li> <li>3. <b>Grado:</b> Educación tecnológica</li> <li>4. <b>Grado:</b> Educación de tercer nivel</li> <li>5. <b>Grado:</b> Educación de cuarto nivel</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>EXPERIENCIA</b></p> <p>Es el tiempo transcurrido en funciones similares</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Grado: 1 año</li> <li>2. Grado: 2 años</li> <li>3. Grado: 3 años</li> <li>4. Grado: 4 años</li> <li>5. Grado: 5 años a más</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>INICIATIVA</b></p> <p>Se refiere al buen juicio y capacidad para desempeñarse adecuadamente en el trabajo</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Grado:</b> No requiere de iniciativa para su gestión.</li> <li>2. <b>Grado:</b> Requiere de poca iniciativa en el trabajo</li> <li>3. <b>Grado:</b> Trabajo sujeto a normas y Procedimientos.</li> <li>4. <b>Grado:</b> Requiere de un nivel medio de iniciativa</li> <li>5. <b>Grado:</b> Requiere alto nivel de iniciativa</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>COMPLEJIDAD</b></p> <p>Se refiere al nivel de dificultad en el ámbito laboral.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Grado:</b> No es complejo</li> <li>2. <b>Grado:</b> Poco complejo</li> <li>3. <b>Grado:</b> Frecuentemente complejo</li> <li>4. <b>Grado:</b> El desarrollo de su trabajo es complejo.</li> <li>5. <b>Grado:</b> Altamente complejo</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>RESPONSABILIDAD SOBRE DATOS CONFIDENCIALES</b></p> <p>Mide la responsabilidad exigida al ocupante del puesto de trabajo a no divulgar la información de la compañía</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Grado:</b> No tiene acceso información confidencial.</li> <li>2. <b>Grado:</b> Tiene acceso ocasional a información confidencial</li> <li>3. <b>Grado:</b> Se tiene acceso frecuentemente a datos confidenciales</li> <li>4. <b>Grado:</b> Se trabaja con información confidencial.</li> <li>5. <b>Grado:</b> Altamente responsable.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>CONDICIONES AMBIENTALES</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Grado:</b> Se realiza en oficina.</li> <li>2. <b>Grado:</b> Se realiza en oficina y ocasionalmente a pie.</li> </ol>



<p>Se refiere al compromiso de la empresa con relación a cuidado del medio ambiente.</p>	<p>3. <b>Grado:</b> Se desarrolla frecuentemente a pie.  4. <b>Grado:</b> Se realiza fuera de la oficina y a la intemperie.  5. <b>Grado:</b> Se realiza frecuentemente a la intemperie.</p>
<p style="text-align: center;"><b>RESPONSABILIDAD POR EL TRABAJO</b></p> <p>Es la capacidad de cumplir con las tareas encomendadas.</p>	<p>1. <b>Grado:</b> Poco nivel de responsabilidad.  2. <b>Grado:</b> Bajo nivel de responsabilidad.  3. <b>Grado:</b> Es responsable por su trabajo.  4. <b>Grado:</b> Es responsable con las tareas encomendadas.  5. <b>Grado:</b> Altamente responsable</p>
<p style="text-align: center;"><b>RESPONSABILIDAD POR EL EQUIPO</b></p> <p>Responsabilidad asumida para prevenir los daños que podrían causar a maquinas, herramientas.</p>	<p>1. <b>Grado:</b> No posee equipo a su cargo.  2. <b>Grado:</b> Es responsable de equipo de bajo costo.  3. <b>Grado:</b> Responsable por equipo de mediano costo.  4. <b>Grado:</b> Es responsable por equipo costoso.  5. <b>Grado:</b> Responsable por equipos extremadamente costosos.</p>
<p style="text-align: center;"><b>ESFUERZO MENTAL</b></p> <p>Trabajos de tipo intelectual</p>	<p>1. <b>Grado:</b> No requiere de concentración.  2. <b>Grado:</b> Requiere de poca concentración.  3. <b>Grado:</b> Frecuentemente requiere de concentración  4. <b>Grado:</b> Requiere de concentración.  5. <b>Grado:</b> Requiere de alta concentración.</p>
<p style="text-align: center;"><b>ESFUERZO FÍSICO</b></p> <p>Desgaste físico que tiene el trabajador durante la jornada de trabajo</p>	<p>1. <b>Grado:</b> No requiere de esfuerzo físico  2. <b>Grado:</b> Requiere de poco esfuerzo físico  3. <b>Grado:</b> Frecuentemente requiere de esfuerzo físico  4. <b>Grado:</b> Requiere de esfuerzo físico constante.  5. <b>Grado:</b> Requiere de alto esfuerzo físico</p>
<p style="text-align: center;"><b>RIESGOS</b></p> <p>Se refiere al nivel de riesgos que se puede presentar en el trabajo</p>	<p>1. <b>Grado:</b> Trabajo lo desarrolla en oficina y no existe riesgo.  2. <b>Grado :</b> Mínimo nivel de riesgo  3. <b>Grado:</b> Mediano nivel de riesgo  4. <b>Grado :</b> Existe riesgo en el desarrollo de sus actividades.  5. <b>Grado:</b> Altamente riesgoso</p>

Fuente: Roig, J (2012) "El estudio de los Puestos de Trabajo"

Elaborado por: La Autora

**Valuaciones de puesto computarizadas.-** El uso de métodos cuantitativos para la valuación de puestos puede consumir mucho tiempo. La acumulación de información sobre “la cantidad” de cada factor compensable que contiene el puesto implica un proceso tedioso en el que los comités de valuación discuten sobre el nivel de cada factor compensable en un puesto. Después, ellos anotan sus opiniones consensuadas y calculan manualmente en puntos el valor de cada puesto. La valuación de puestos por computadora puede facilitar este proceso. Casi todos los sistemas computarizados cuentan con dos componentes principales. Primero, utilizan un cuestionario estructurado, el cual contiene reactivos como “ingrese el número total de empleados que se reportan con el titular de este puesto”. Segundo, todos los sistemas usan modelos estadísticos, los cuales facilitan que el programa de computadora determine el valor de los puestos en forma más o menos automática al asignar puntos o jerarquías por comparación de factores a elementos, como el número de empleados que se reporta con los titulares de los puestos, el valor de los puestos de referencia y el salario real. (Dessler, 2009, pág. 438).

## **e. MATERIALES Y MÉTODOS**

### **Materiales**

Durante el proceso de investigación se utilizaron las siguientes herramientas e insumos necesarios para el desarrollo del mismo.

#### **Materiales de oficina**

- Hojas INEN A4, Copias, Útiles de Escritorio
- Impresiones, Carpetas, Anillados, Empastado
- CD's, Flash Memory, Material Bibliográfico

#### **Herramientas**

- Encuestas
- Fichas de la historia de Distribuciones Superior.
- Suministros de oficina

### **Métodos**

#### **Método Inductivo**

Es el método que trata de extraer conclusiones a partir de las observaciones o experiencias analizadas particularmente. Este método permitió inducir una propuesta a la problemática, partiendo de lo puntual para llegar a lo general. Es decir se dedujo los síntomas del problema relacionados a la producción de información en el departamento para llegar a la solución en base a la gestión de procesos.

### **Método Deductivo**

Es el método que parte de lo general hasta particularizar lo planteado, es decir parte de los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico. Este método sirvió de guía para la realización de una investigación científica, permitiendo la descripción o suposición de una generalidad de la cual se sacó una consecuencia, con el cual se pudo comprobar los objetivos planteados en el proyecto, respecto a la elaboración de los Manuales de Clasificación y Valuación de puestos así como también del Reglamento de Admisión y Empleo de la empresa.

### **Método Analítico**

Este método implica el análisis es decir la separación de un todo en sus partes o en sus elementos constitutivos. Este método consiste esencialmente en analizar y sintetizar los aspectos conceptuales, se utilizó para la estructura de la revisión de la literatura, donde se ha sintetizado los aspectos sobre la temática en estudio.

### **Método Sintético**

Es un proceso analítico de razonamiento que busca reconstruir un suceso de forma resumida, valiéndose de los elementos más importantes que tuvieron lugar durante dicho suceso. Mediante la utilización de este método, se procedió a organizar todos los datos levantados, para que a partir de aquello se pueda ir creando las alternativas de solución.

### **Método Estadístico**

Este método permite realizar el estudio, recolección, análisis e interpretación de los datos cuantitativos y cualitativos de la población de la empresa, para explicar condiciones regulares o irregulares que suceden al interior de la organización, a través de la medición de las diferentes variables y establecer en este proceso la relación con la investigación científica. Mediante la utilización de este método, se pudo definir los factores y parámetros cuantitativos que el proyecto de tesis necesita.

Este método se utilizó para la aplicación de las diferentes fórmulas y cálculos que determinarán parámetros relacionados con la evaluación y asignación de cargos.

### **Método Comparativo**

Es un procedimiento de búsqueda sistemática de similitudes léxicas y fonéticas en las lenguas con el objeto de estudiar su parentesco y finalmente reconstruir la protolengua que dio lugar a las dos o más lenguas comparadas en el procedimiento. Mediante la utilización de este método se procedió a realizar las comparaciones pertinentes entre la información levantada y observada, esto permitió que los resultados del análisis sean certeros y aporten significativamente al proceso investigativo.

**Técnicas.-** Las técnicas de investigación que se aplicaron son:

**Entrevista.-** Se llevó a cabo por intermedio de una ficha de entrevista que se aplicó al señor Harold Velásquez Gerente General de Distribuciones Superior.

**Encuesta.-** Se realizó a los trabajadores internos de Distribuciones Superior con un cuestionario de preguntas.

**Población.-** Es el conjunto de todos los elementos involucrados directa o indirectamente en la problemática que se está tratando. Para el desarrollo del tema del proyecto de investigación que se trabajó con todo el personal de la empresa Distribuciones superior que son en un número de 7 administrativos y 9 operativos.

## f. RESULTADOS

### Antecedentes



**Fuente:** Distribuciones Superior

### Reseña Histórica

Distribuciones Superior fue constituida en el año 2004 como Distribuidora Superior, en el año 2005 se le dio un cambio a Distribuidora de consumo masivo y se denomina DISTRIBUCIONES SUPERIOR, a partir de ese momento se ha proyectado como una de las distribuidoras más pujantes de la región Oriental.

Gracias a su talento humano y confianza depositada en ella por sus proveedores, JM en diciembre de 2008 fue galardonada por FENALCO con el premio "Comerciante Distinguido", lo que llena de

orgullo a todo su equipo de trabajo y es un motivo que la impulsa para comprometerse a mejorar la calidad de vida de sus empleados y generar progreso a la comunidad.

### **Política de calidad.**

Se manifiesta en el deseo de alcanzar un crecimiento, económico. Administrativo, social y de reconocimiento, mediante el compromiso de cumplir con las expectativas y necesidades de nuestros clientes, proveedores, dueño y comunidad en general, mediante el mejoramiento continuo de nuestros procesos con la eficiente participación y apoyo de nuestro talento humano.

### **Valores**

- ✓ Honestidad
- ✓ Respeto
- ✓ Lealtad
- ✓ Tolerancia
- ✓ Responsabilidad

### **NOMINA DEL PERSONA**

En la actualidad la empresa cuenta con 17 personas laborando dentro de la empresa, las cuales se encuentran distribuidas en las diferentes áreas para la prestación de sus servicios y atención técnica, a continuación, el detalle:



**Cuadro N° 1**  
**NOMINA DE TRABAJADORES DE LA EMPRESA "DISTRIBUCIONES SUPERIOR"**

<b>Nº</b>	<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>CARGO</b>	<b>SUELDO</b>
<b>ADMINISTRATIVOS</b>			
1	HAROL VELASQUEZ	GERENTE	\$ 2.100,00
2	PALADINES NANCY	SECRETARIA	\$ 450,00
3	ZAMBRANO DIEGO	ASESOR JURIDICO	\$ 900,00
4	AVILES CARREÑO ANGEL	JEFE DE COMPRAS	\$ 750,00
5	ALBAN VELASCO STALIN	BODEGUERO	\$ 450,00
6	MARIÑO MARISOL	CONTADOR	\$ 600,00
7	PATRICIO SALTOS	JEFE DE VENTAS	\$ 750,00
<b>OPERATIVOS</b>			
1	ARTIAGA ABAD HENRY	CHOFER	\$ 375,00
2	CALERO ARIAS GERMAN	CHOFER	\$ 375,00
3	CHOEZ ALEJANDRO	VENDEDOR	\$ 375,00
4	DELGADO ARLEY	AUXILIAR DE BODEGA	\$ 375,00
5	GAONA JOSE	VENDEDOR	\$ 375,00
6	LOOR MASQUI MARCOS	VENDEDOR	\$ 375,00
7	MERA LOOR RAMON	VENDEDOR	\$ 375,00
8	PACHECO SUÑIGA PAOLA	DIGITADOR	\$ 400,00
9	POZO ALULEMA CARLOS	VENDEDOR	\$ 375,00
10	REYES VICTOR	AYUDANTE DE BODEGA	\$ 375,00

**Fuente:** Distribuciones Superior

**Elaboración:** La Autora

### **Organización de la empresa**

#### **Niveles jerárquicos**

##### **Nivel Directivo:**

Adopta las decisiones que afectan a toda la empresa y tiene trascendencia a largo plazo, aplica medidas sobre qué servicios ofrecen o acuerdos estratégicos con clientes, que permitan el mejor desenvolvimiento administrativo y operacional de la empresa, legislar políticas, crear normas y procedimientos que debe seguir la organización.

Junta de accionistas - Presidente – y el Gerente General

**Nivel Ejecutivo:**

En este nivel se integran los distintos jefes o mandos intermedios. En el cual se toman decisiones de tipo técnico, relativas al cumplimiento de los planes y programas, diseñados para alcanzar los fines generales, así el Jefe de ventas seleccionara vendedores, determinara su tarea, supervisara con la dirección de marketing etc., además velara por el cumplimiento de las leyes y reglamentos obligatorios y necesarios para el funcionamiento de la organización.

- Gerente General

**Nivel asesor:**

Le corresponde prestar asistencia técnica a los niveles directivo y operativo en cuestiones de planeación, programación y proyección de las actividades, en materias legales y en asuntos de organización administrativa, no tiene autoridad en mando, únicamente aconseja, informa, prepara proyectos.

- Asesor jurídico

**Nivel de apoyo o auxiliar:**

Apoya a los otros niveles administrativos, en la prestación de servicios, en forma oportuna y eficiente

- Secretaria

**Nivel Operativo:**

Le compete la ejecución de las distintas funciones en cada uno de los

ramos propios de la actividad de esta empresa, bajo su mando puede delegar autoridad, mas no responsabilidad.

- Contadora
- Vendedor
- Auxiliar de ventas
- Digitador
- Jefe de compras
- Jefe de ventas
- Chofer
- Bodeguero
- Auxiliar de bodega

**Resultados de la entrevista realizada al Gerente de la empresa  
Distribuciones Superior, de la ciudad de Nueva Loja**

- 1. ¿Qué título profesional posee y el tiempo de servicio en la empresa Distribuciones Superior?**

Poseo título de bachiller y llevo 13 años laborando en la empresa.

- 2. ¿La filosofía de la empresa es socializada con el personal de Distribuciones Superior?**

Si, la filosofía empresarial se socializa a todo el personal de la empresa

- 3. ¿La estructura organizacional de Distribuciones Superior, se encuentra bien definida?**

Considero que si se encuentra bien definida

- 4. ¿La empresa Distribuciones Superior cuenta con manuales administrativos?**

Actualmente la empresa no cuenta con manuales

- 5. ¿Cuáles son las funciones que Usted cumple en su puesto de trabajo?**

Las funciones que cumpla en mi trabajo son: administración y supervisión.

**6. ¿Describa el objetivo del puesto que ocupa en Distribuciones Superior?**

El objetivo principal de mi puesto es mejorar las actividades de la empresa.

**7. Detalle los principales requisitos que la empresa le solicitó para acceder al puesto de Gerente?**

Actitud para ser Gerente

**8. ¿Se informa se manera escrita a los trabajadores de reciente incorporación, las funciones y responsabilidades que pertenecen a su puesto de trabajo?.**

Si se informa a todos los trabajadores sus funciones a ejecutar.

**9. ¿Se dispone de una base de datos actualizada del personal que labora en la empresa?**

Si disponemos de una base de datos actualizada del personal

**10. ¿Quiénes participan en el proceso de concesión de funciones y responsabilidades?**

En este proceso participa únicamente el Gerente

**11. ¿Qué procedimientos se utilizan para el reclutamiento de su personal?**

Se realiza la recepción de documentos del o la postulante al puesto vacante.

**12. ¿Qué procedimientos se utilizan para el reclutamiento interno del personal?**

Hasta el momento no se tiene un procedimiento definido para tal efecto.

**13. ¿Qué procedimientos se utilizan para el reclutamiento externo del personal?**

Se lo realiza por medio de la Red Socio Empleo

**14. ¿Para la selección y admisión del personal a la empresa, que procedimientos utilizan?**

Para la selección y admisión se considera recomendaciones y prueba

**15. ¿Qué clase de contratación utilizan para el personal?**

La clase de contratación que se utiliza es tres meses y un año.

**16. La empresa cuenta con un manual de bienvenida?**

Actualmente la empresa no cuenta con un manual de bienvenida

**17. ¿La empresa dispone de un manual de inducción?**

Actualmente la empresa no cuenta con un manual de inducción

**18. ¿Dispone la empresa de un plan de capacitación para el personal?**

La empresa si dispone de personas para capacitar.

**19. ¿Qué procedimiento se utiliza en la empresa para fijar los sueldos de sus trabajadores?**

Se basa en el sueldo básico, comisiones y horas extras

**20. ¿Se utiliza en la empresa métodos de valuación de puestos por puntos?**

No se utiliza métodos de valuación de puestos, únicamente se miden resultados.

**Resultados de la encuesta realizada al personal de la empresa Distribuciones Superior, de la ciudad de Nueva Loja.**

**1. ¿Cuál es su puesto de trabajo?**

**Tabla 1.  
Puestos de la empresa Distribuciones superior**

<b>PUESTOS</b>	<b>CANTIDAD</b>
Asesor Jurídico	1
Secretaria	1
Contadora	1
Jefe de compras	1
Bodeguero	1
Jefe de ventas	1
Chofer	2
Ayudante de bodega	1
Auxiliar de entrega	1
Vendedor	5
Digitador	1
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>

Fuente: Encuesta al personal de la empresa Distribuciones Superior  
Elaborado por: La Autora

**Análisis e interpretación:**

Con respecto a los puestos que el personal ocupa en la empresa Distribuciones Superior, el Gerente, Asesor jurídico, Secretaria, Contador, Jefe de Compras, Bodeguero, Jefe de Ventas, Ayudante de Bodega, Auxiliar de Entrega y Digitador, ocupan el 6% cada uno respectivamente en la empresa, dando un total del 60%, el 12% corresponde a los choferes, y el 29% lo ocupan los vendedores.



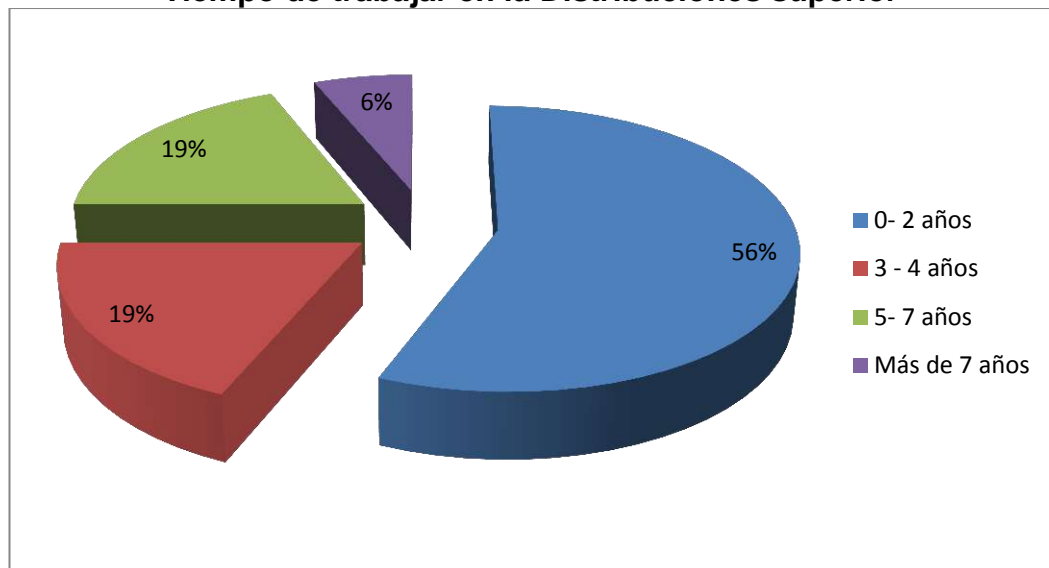
## 2. ¿Cuántos años de experiencia tiene Ud. en el puesto asignado?

**Tabla 2.**  
**Tiempo de trabajar en la Distribuciones superior**

		Frecuencia	Porcentaje
<b>Válido</b>	0- 2 años	9	56%
	3 - 4 años	3	19%
	5- 7 años	3	19%
	Más de 7 años	1	6%
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de la empresa Distribuciones Superior  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico 1.**  
**Tiempo de trabajar en la Distribuciones superior**



Fuente: Tabla 3  
Elaborado por: La Autora

### **Análisis e interpretación:**

En el gráfico 2 se observa, lo relacionado al tiempo que el personal de Distribuciones Superior tiene trabajando en la empresa, es así que el 56% menciona que se encuentra laborando de 0 a 2 años y el 19% de 3 a 4 años, además el 19% de 5 a 7 años, mientras que el 6% labora más de 7 años en dicha empresa.

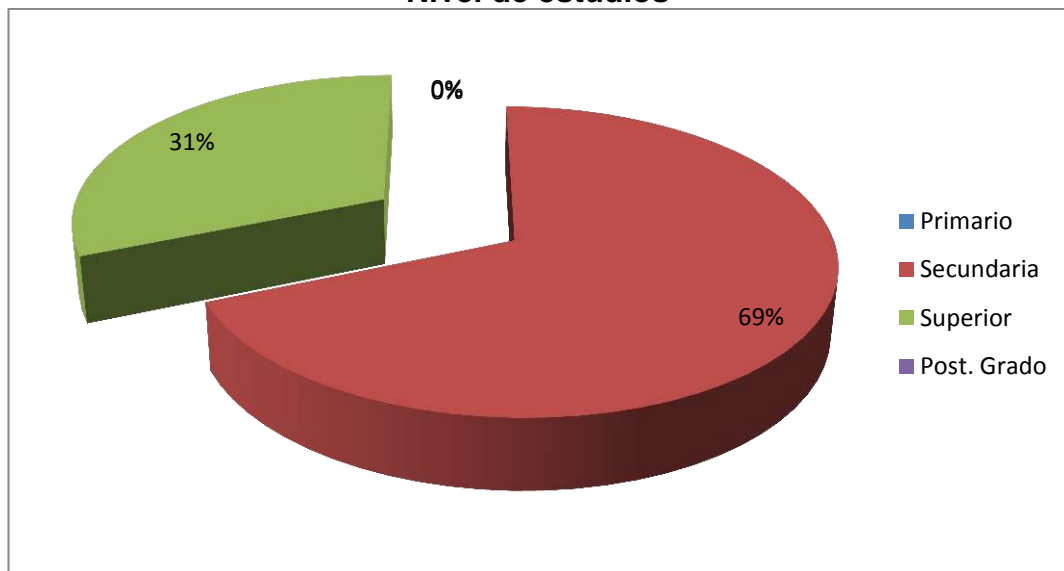
### 3. ¿Cuál es su nivel de estudios?

**Tabla 3.**  
**Nivel de estudios**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válido</b>	Primario	0	0%
	Secundaria	11	69%
	Superior	5	31%
	Post. Grado	0	0%
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de la empresa Distribuciones Superior  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico 2.**  
**Nivel de estudios**



Fuente: Tabla 5  
Elaborado por: La Autora

#### **Análisis e interpretación:**

A interrogar al personal de la empresa Distribuciones Superior, acerca de su nivel de estudios, el 69% menciona que dicho nivel es secundario en tanto que el 31% hace conocer su nivel superior.

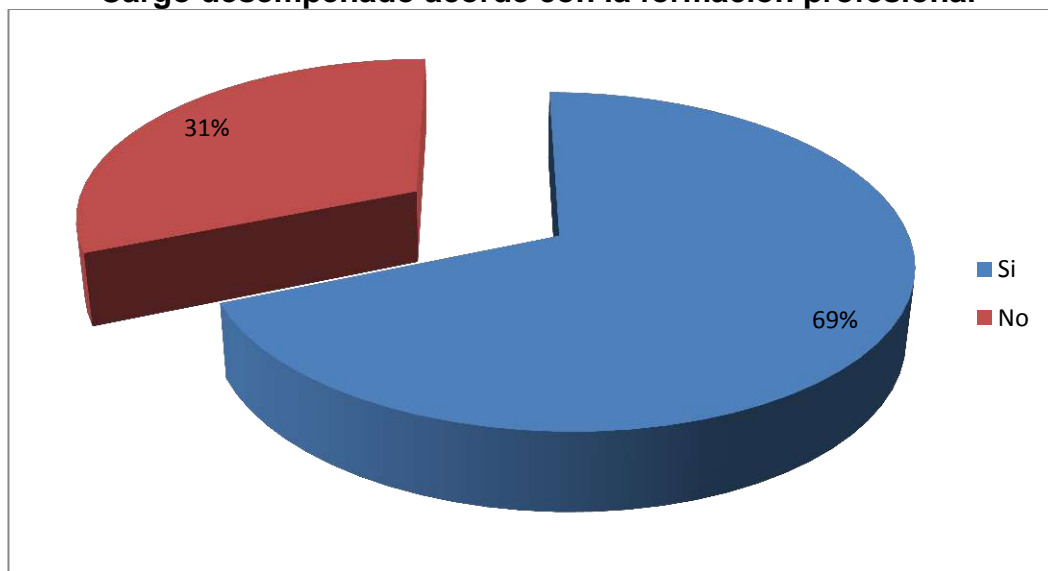
**4. El puesto que usted ocupa en la empresa. Está acorde a su profesión?**

**Tabla 4.**  
**Cargo desempeñado acorde con la formación profesional**

		Frecuencia	Porcentaje
<b>Válido</b>	Si	11	69%
	No	5	31%
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de la empresa Distribuciones Superior  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico 3.**  
**Cargo desempeñado acorde con la formación profesional**



Fuente: Tabla 6  
Elaborado por: La Autora

**Análisis e interpretación:**

Con respecto a la relación que existe entre el cargo y la formación profesional, el 69% manifiesta que sí, mientras el 31% que no está acorde.

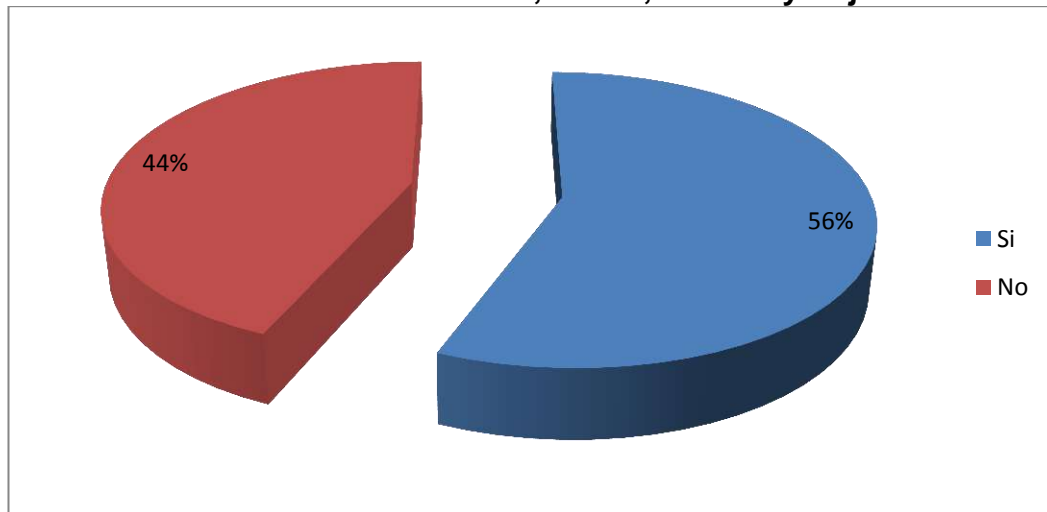
5. ¿Conoce Ud. la misión, visión, valores y objetivos de la empresa?

**Tabla 5.**  
**Conocimiento de la misión, visión, valores y objetivos**

		Frecuencia	Porcentaje
<b>Válido</b>	Si	9	56%
	No	7	44%
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de la empresa Distribuciones Superior  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico 4.**  
**Conocimiento de la misión, visión, valores y objetivos**



Fuente: Tabla 7  
Elaborado por: La Autora

**Análisis e interpretación:**

En lo que respecta a la filosofía empresarial que incluye, misión visión, valores y objetivos; el 56%, manifiesta tener conocimiento de la misma, similar porcentaje menciona que si conoce, mientras que el 44% no conoce de la mencionada filosofía.

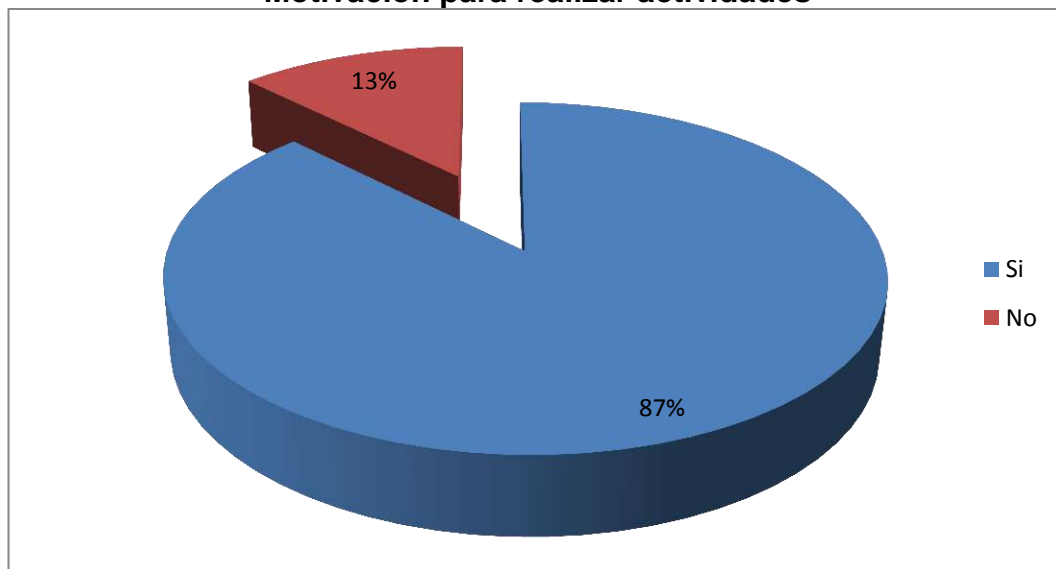
## 6. ¿Se siente motivado a realizar sus actividades?

**Tabla 6.**  
**Motivación para realizar actividades**

		Frecuencia	Porcentaje
<b>Válido</b>	Si	14	87%
	No	2	13%
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de la empresa Distribuciones Superior  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico 5.**  
**Motivación para realizar actividades**



Fuente: Tabla 8  
Elaborado por: La Autora

### **Análisis e interpretación:**

En gráfico 6, se puede evidenciar información relacionada a la motivación del personal de la empresa Distribuciones Superior, por ello se afirma que el 87% de los Trabajadores se encuentran motivados para realizar las diferentes actividades asignadas a su puesto, mientras el 13% no se sienten motivados.

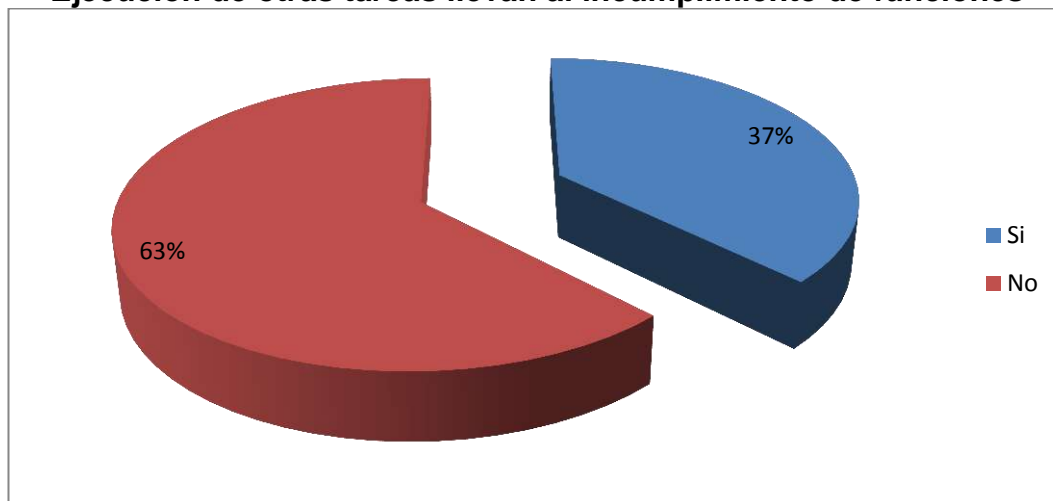
**7. ¿Le han correspondido tareas de otros trabajadores (sobre carga laboral), llevándolo al incumplimiento de sus funciones?**

**Tabla 7.**  
**Ejecución de otras tareas llevan al incumplimiento de funciones**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válido</b>	Si	6	37%
	No	10	63%
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de la empresa Distribuciones Superior  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico 6.**  
**Ejecución de otras tareas llevan al incumplimiento de funciones**



Fuente: Tabla 9  
Elaborado por: La Autora

**Análisis e interpretación:**

Lo relacionado a que si se han correspondido tareas de otros trabajadores (sobre carga laboral), llevando al incumplimiento de funciones, el 37% manifiesta que si ha sucedido tal caso, mientras que el 63% manifiesta que no.

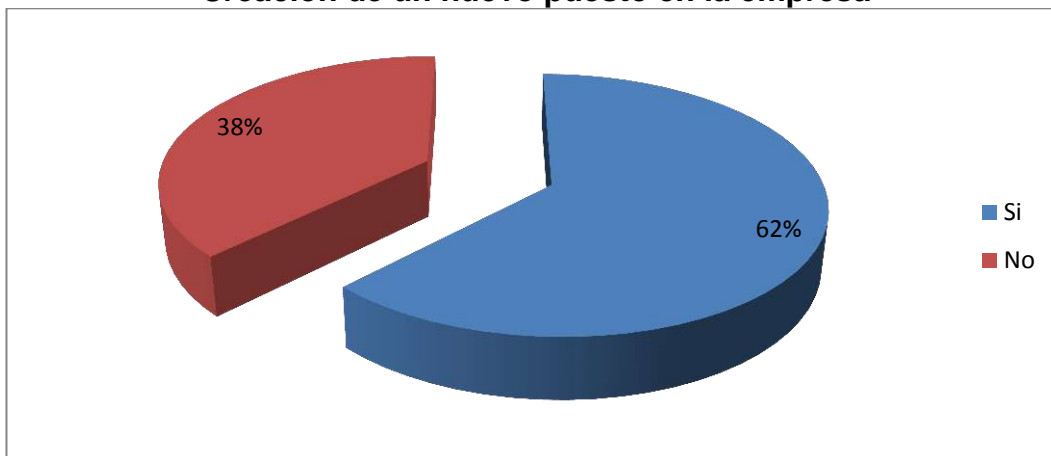
**8. ¿Cree Ud. Que debería crearse otro puesto más, para disminuir la sobrecarga de trabajo o doble función?**

**Tabla 8.**  
**Creación de un nuevo puesto en la empresa**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válido</b>	Si	10	62%
	No	6	38%
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de la empresa Distribuciones Superior  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico 7.**  
**Creación de un nuevo puesto en la empresa**



Fuente: Tabla 10  
Elaborado por: La Autora

**Análisis e interpretación:**

Según el criterio de los Trabajadores de la empresa objeto de estudio, el 62%% manifiestan que si se debería incrementar otro puesto para el normal cumplimiento de la actividades del negocio, en tanto que el 38% menciona que no es necesario esta disposición.

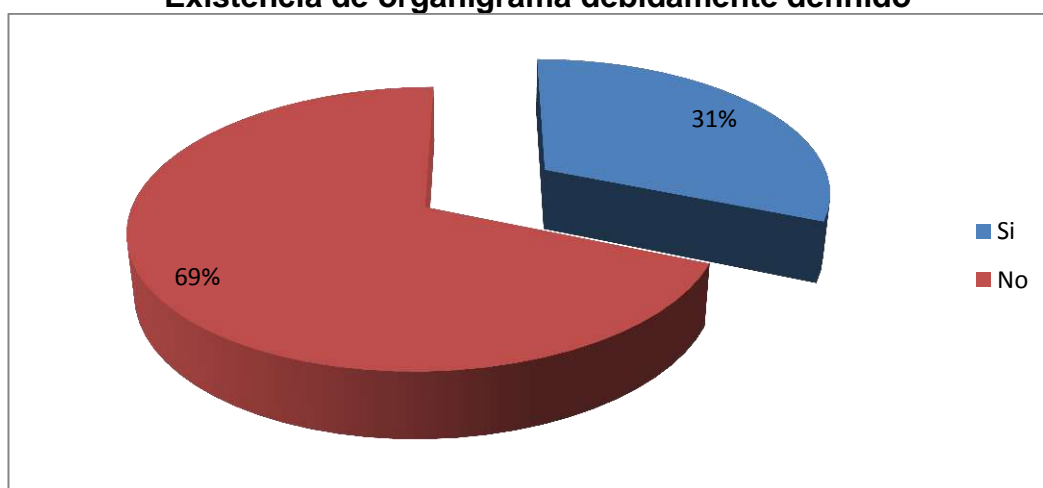
**9. ¿La empresa cuenta con un organigrama debidamente definido?**

**Tabla 9.**  
**Existencia de organigrama debidamente definido**

		Frecuencia	Porcentaje
<b>Válido</b>	Si	5	31%
	No	11	69%
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de la empresa Distribuciones Superior  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico 8.**  
**Existencia de organigrama debidamente definido**



Fuente: Tabla 11  
Elaborado por: La Autora

**Análisis e interpretación:**

En el gráfico 9, se puede observar en lo referente a la existencia de un organigrama debidamente definido, en el que el 31% de los encuestados mencionan que la empresa no posee este componente organizacional y el 69% que si posee.



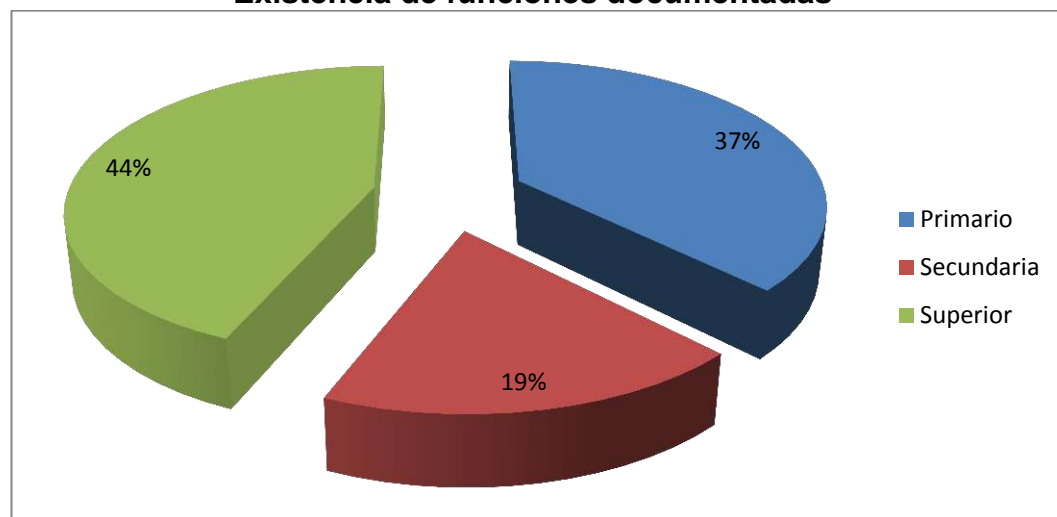
**10. ¿La empresa posee algún documento en donde se le indique sus funciones?**

**Tabla 10.**  
**Existencia de funciones documentadas**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válido</b>	Primario	6	38%
	Secundaria	3	19%
	Superior	7	44%
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de la empresa Distribuciones Superior  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico 9.**  
**Existencia de funciones documentadas**



Fuente: Tabla 12  
Elaborado por: La Autora

**Análisis e interpretación:**

En cuanto a la existencia de funciones documentadas de la empresa en estudio, el 37% contestan que no saben si la empresa posee dicho documento, igual porcentaje comenta que si existe y el 19% menciona que no, mientras que el 44% no sabe al nada al respecto.

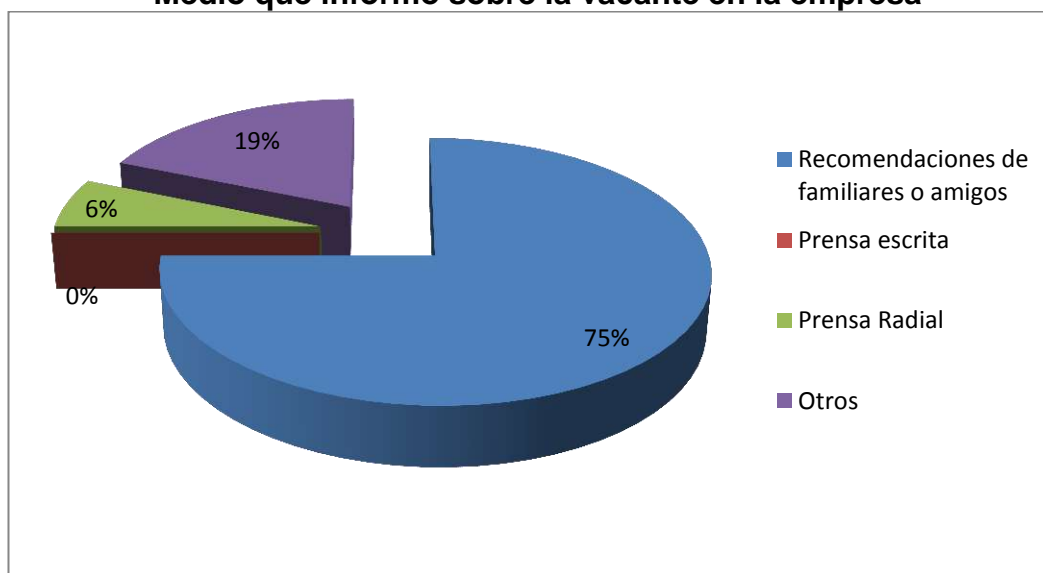
## 11. ¿Cómo se enteró de la existencia de la vacante en empresa?

**Tabla 11.**  
**Medio que informó sobre la vacante en la empresa**

		Frecuencia	Porcentaje
<b>Válido</b>	Recomendaciones de familiares o amigos	12	75%
	Prensa escrita	0	0%
	Prensa Radial	1	6%
	Otros	3	19%
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de la empresa Distribuciones Superior  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico 10.**  
**Medio que informó sobre la vacante en la empresa**



Fuente: Tabla 13  
Elaborado por: La Autora

### Análisis e interpretación:

Según la encuesta a los trabajadores, se conoce que el 75% de ellos se informó acerca de la vacante en la empresa por medio de recomendaciones de familiares o amigos, el 6% menciona que se han informado por prensa radial, y el 19% se informaron por otros medios.

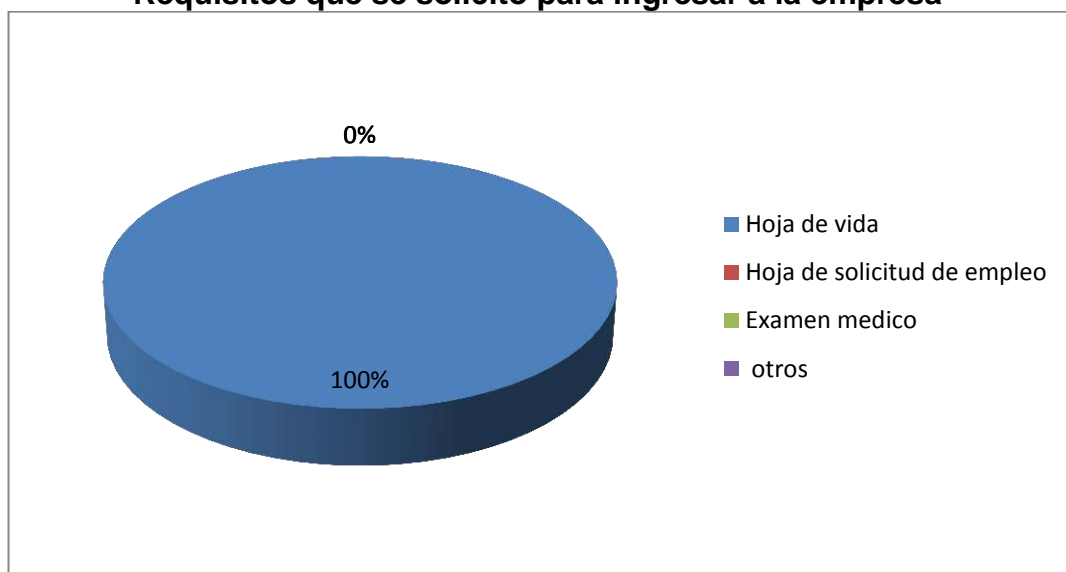
**12. ¿Al momento de ingresar a laborar, ¿Qué requisitos se le solicitó en la empresa**

**Tabla 12.**  
**Requisitos que se solicitó para ingresar a la empresa**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válido</b>	Hoja de vida	16	100%
	Hoja de solicitud de empleo	0	0%
	Examen medico	0	0%
	otros	0	0%
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de la empresa Distribuciones Superior  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico 11.**  
**Requisitos que se solicitó para ingresar a la empresa**



Fuente: Tabla 14  
Elaborado por: La Autora

**Análisis e interpretación:**

Según la encuesta a los trabajadores, se conoce que al 100% presentó su hoja de vida para acceder al trabajo e la empresa.

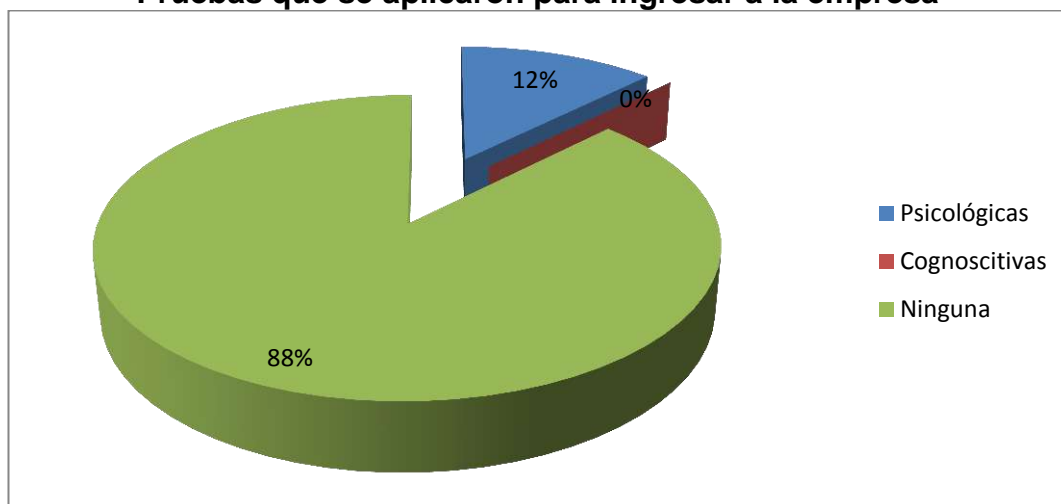
**13. ¿Qué tipos de pruebas le aplicaron a Ud. para ingresar a la empresa?**

**Tabla 13.**  
**Pruebas que se aplicaron para ingresar a la empresa**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válido</b>	Psicológicas	2	12%
	Cognoscitivas	0	0%
	Ninguna	14	88%
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de la empresa Distribuciones Superior  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico 12.**  
**Pruebas que se aplicaron para ingresar a la empresa**



Fuente: Tabla 15  
Elaborado por: La Autora

**Análisis e interpretación:**

Al preguntar a los Trabajadores de Distribuciones Superior, sobre si se aplicaron pruebas, previo a ingresar a laborar en la empresa, el 88% menciona que no se ha desarrollado ninguna prueba para dicho ingreso y el 12% han dicho que les tomaron pruebas psicológicas.

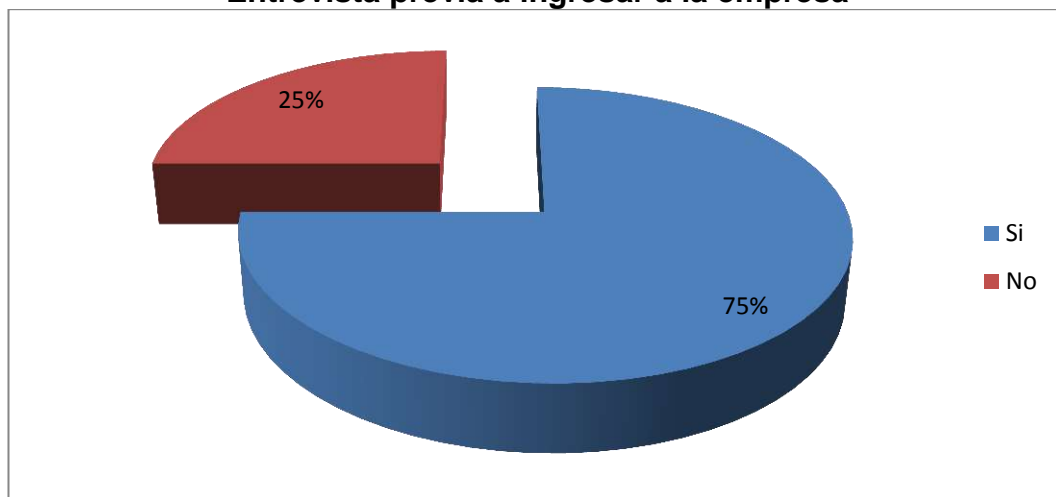
**14. Mantuvo Ud. una entrevista con algún funcionario de la empresa?**

**Tabla 14.**  
**Entrevista previa a ingresar a la empresa**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válido</b>	Si	12	75%
	No	4	25%
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de la empresa Distribuciones Superior  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico 13.**  
**Entrevista previa a ingresar a la empresa**



Fuente: Tabla 16  
Elaborado por: La Autora

**Análisis e interpretación:**

Según la encuesta realizada, se determina que el 75% de los Trabajadores de Distribuciones Superior, se les realizó una entrevista como requerimiento para ingresar a laborar en la empresa, mientras que al 25% no realizaron ninguna entrevista de trabajo.

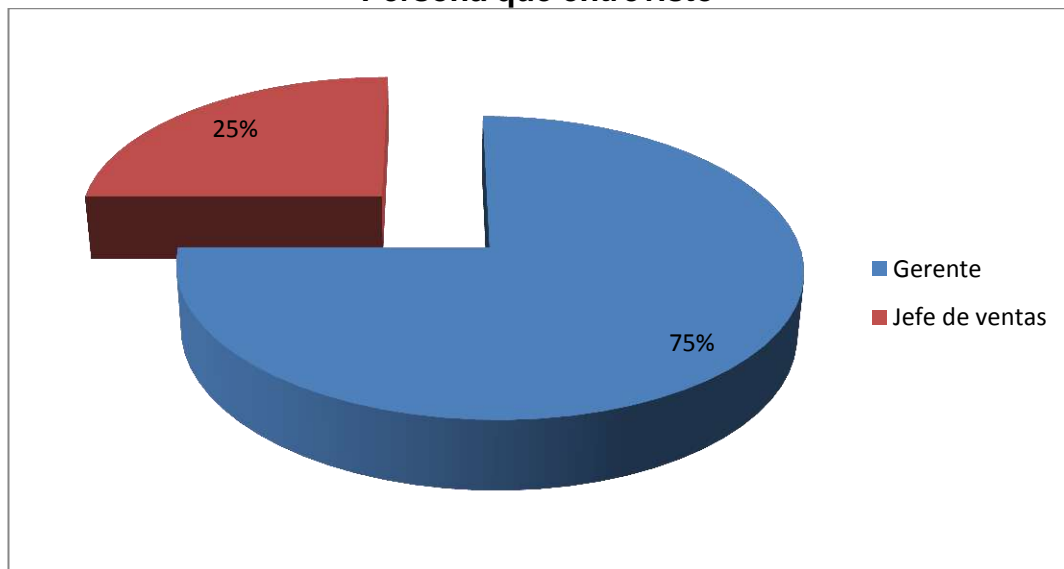
### 15. ¿Quién fue la persona que lo entrevistó?

**Tabla 15.**  
**Persona que entrevistó**

		Frecuencia	Porcentaje
<b>Válido</b>	Gerente	12	75%
	Jefe de ventas	4	25%
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de la empresa Distribuciones Superior  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico 14.**  
**Persona que entrevistó**



Fuente: Tabla 4  
Elaborado por: La Autora

#### **Análisis e interpretación:**

Con relación a la persona que realizó la entrevista a los Trabajadores de Distribuciones Superior, el 75% menciona que fue el Gerente, y el 25% fue el jefe de Ventas.

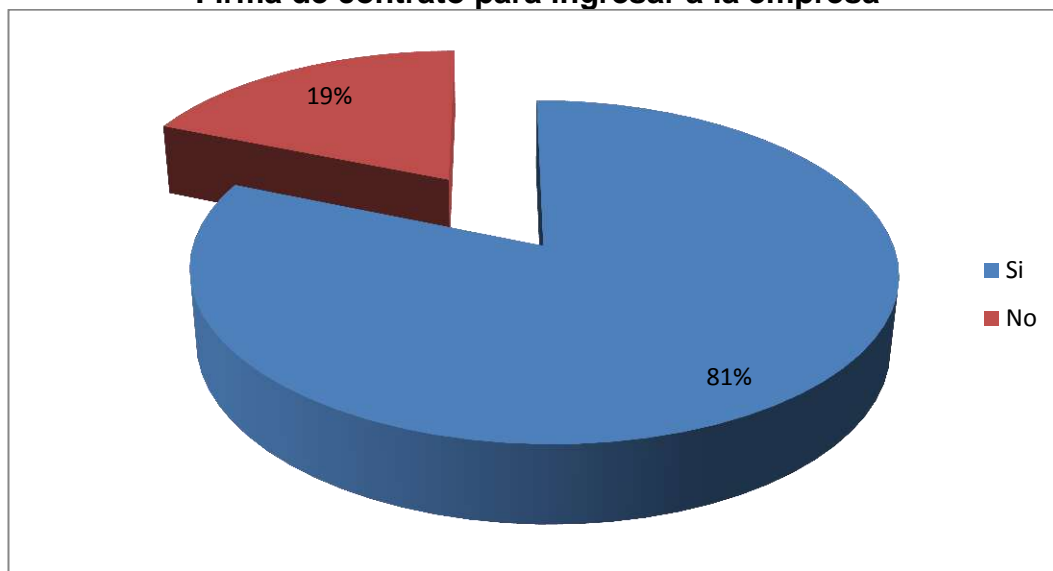
## 16. ¿Firmó Ud. un contrato al ingresar en la Organización?

**Tabla 16.**  
**Firma de contrato para ingresar a la empresa**

		Frecuencia	Porcentaje
<b>Válido</b>	Si	13	81%
	No	3	19%
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de la empresa Distribuciones Superior  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico 15.**  
**Firma de contrato para ingresar a la empresa**



Fuente: Tabla 17  
Elaborado por: La Autora

### **Análisis e interpretación:**

En el gráfico 16 se establece que el 81% de los Trabajadores de la empresa objeto de estudio si firmó contrato para ingresar a laborar en Distribuciones Superior, mientras que el 19% no lo hizo.

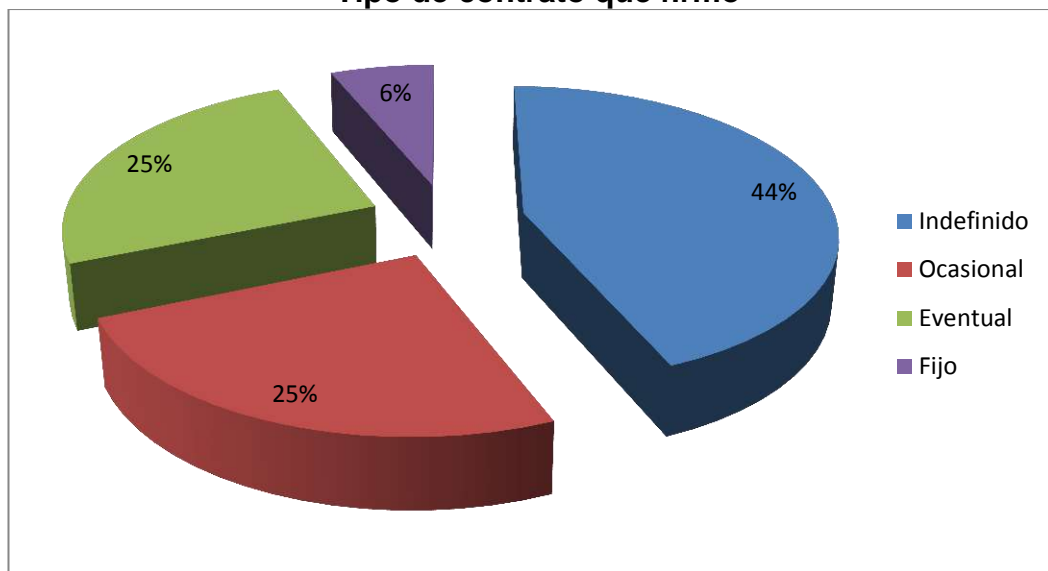
### 17. ¿Qué tipo de contrato firmó usted al ingresar a la Institución?

**Tabla 17.**  
**Tipo de contrato que firmó**

		Frecuencia	Porcentaje
<b>Válido</b>	Indefinido	7	44%
	Ocasional	4	25%
	Eventual	4	25%
	Fijo	1	6%
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de la empresa Distribuciones Superior  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico 16**  
**Tipo de contrato que firmó**



Fuente: Tabla 18  
Elaborado por: La Autora

#### **Análisis e interpretación:**

Según las encuestas aplicadas el 44% han firmado un contrato indefinido, el 25% firmaron un contrato ocasional, el 25% firmaron un contrato eventual y solo el 6% firmaron un contrato fijo.



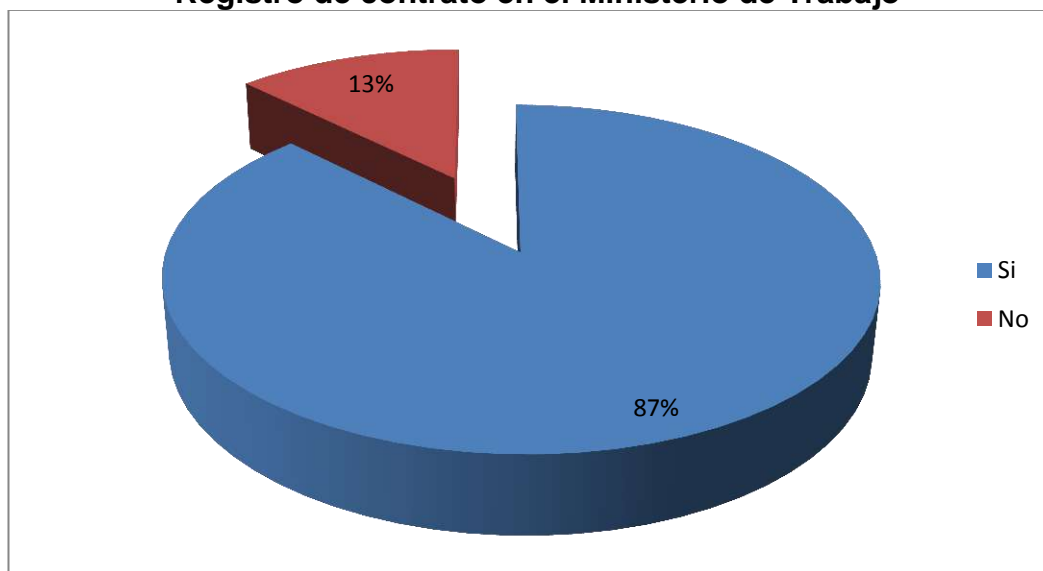
**18. ¿Al momento de firmar el Contrato fue registrado en el Ministerio de Trabajo?**

**Tabla 18.**  
**Registro de contrato en el Ministerio de Trabajo**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válido</b>	Si	14	87%
	No	2	13%
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de la empresa Distribuciones Superior  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico 17.**  
**Registro de contrato en el Ministerio de Trabajo**



Fuente: Tabla 19  
Elaborado por: La Autora

**Análisis e interpretación:**

Al 87% de los trabajadores que firmaron contrato, se les registró en el Ministerio de Trabajo, mientras que al 13% no se los registraron.

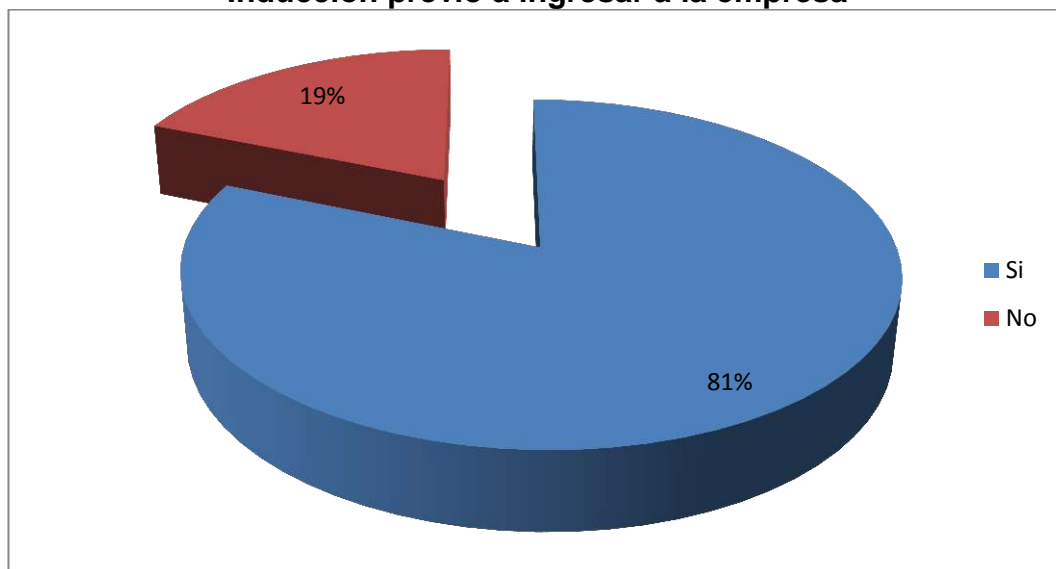
**19. Al momento de ingresar a laborar en la empresa ¿Se le recibió la inducción correspondiente?**

**Tabla 19.**  
**Inducción previa al ingresar a la empresa**

		Frecuencia	Porcentaje
<b>Válido</b>	Si	13	81%
	No	3	19%
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de la empresa Distribuciones Superior  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico 18.**  
**Inducción previo a ingresar a la empresa**



Fuente: Tabla 20  
Elaborado por: La Autora

**Análisis e interpretación:**

Según las encuestas aplicadas a Distribuciones “Superior”, el 81% recibieron una capacitación previa a ingresar a la empresa mientras que el 19% no recibieron la capacitación debido a que ocupaban cargos en donde no era necesaria dicha capacitación.

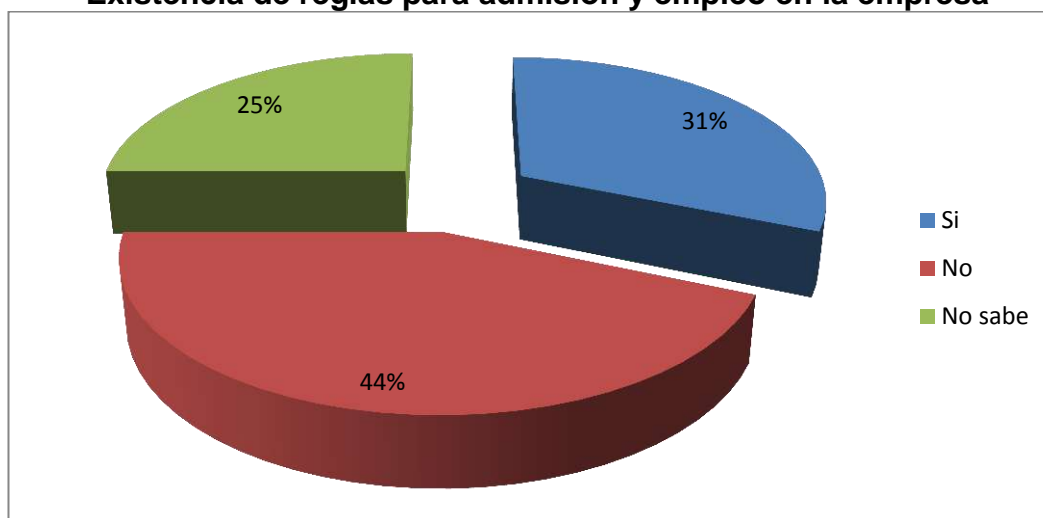
20. ¿La empresa posee con algún documento en donde se encuentren reglas para el proceso de admisión y empleo?

**Tabla 20.**  
**Existencia de reglas para admisión y empleo en la empresa**

		Frecuencia	Porcentaje
<b>Válido</b>	Si	5	31%
	No	7	44%
	No sabe	4	25%
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de la empresa Distribuciones Superior  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico 19.**  
**Existencia de reglas para admisión y empleo en la empresa**



Fuente: Tabla 21  
Elaborado por: La Autora

### **Análisis e interpretación:**

En lo referente a la existencia de reglas para la admisión y empleo en la empresa objeto de estudio, el 31% declara que si existe un documentos con reglas, mientras que el 44% menciona que no existe dicho reglamento, y el 25% no tienen conocimiento de tal documento.

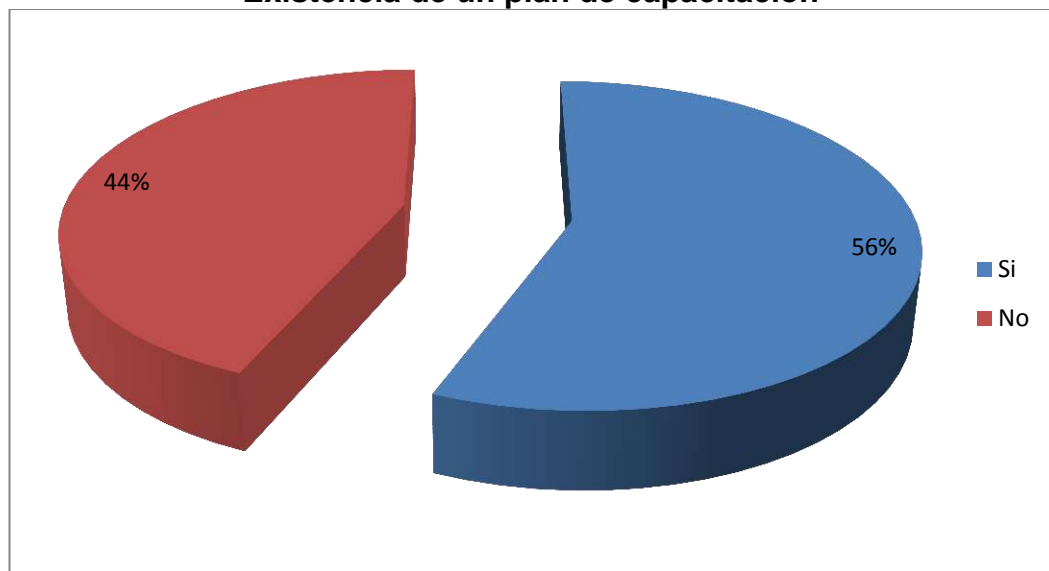
**21. ¿La empresa dispone de un plan de capacitación para sus Trabajadores?**

**Tabla 21.**  
**Existencia de un plan de capacitación**

		Frecuencia	Porcentaje
<b>Válido</b>	Si	9	56%
	No	7	44%
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de la empresa Distribuciones Superior  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico 20.**  
**Existencia de un plan de capacitación**



Fuente: Tabla 22  
Elaborado por: La Autora

**Análisis e interpretación:**

El 56% de los Trabajadores encuestados manifiesta que la empresa Distribuciones Superior, no dispone de un plan de capacitación, mientras que el 44% manifiesta que sí.

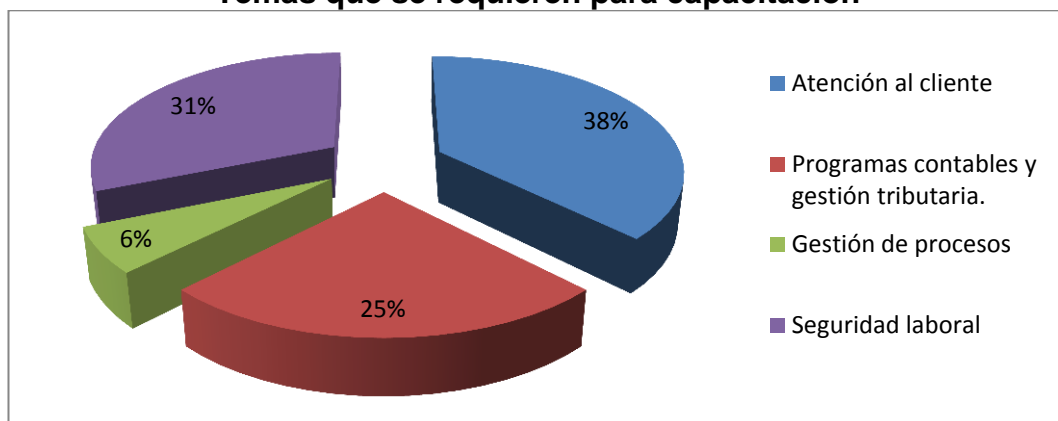
**22. ¿Cuáles son los temas en los que cree Ud. que necesita capacitación?**

**Tabla 22.**  
**Temas que se requieren para capacitación**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válido</b>	Atención al cliente	6	38%
	Programas contables y gestión tributaria.	4	25%
	Gestión de procesos	1	6%
	Seguridad laboral	5	31%
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de la empresa Distribuciones Superior  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico 21.**  
**Temas que se requieren para capacitación**



Fuente: Tabla 23  
Elaborado por: La Autora

**Análisis e interpretación:**

Según el criterio de los Trabajadores de Distribuciones Superior, el 38% de ellos menciona que el principal tema de capacitación debe estar relacionado con atención al cliente, el 25% menciona los programas contables y gestión tributaria, además el 6% desean recibir capacitación en gestión de procesos y el 31% seguridad laboral.

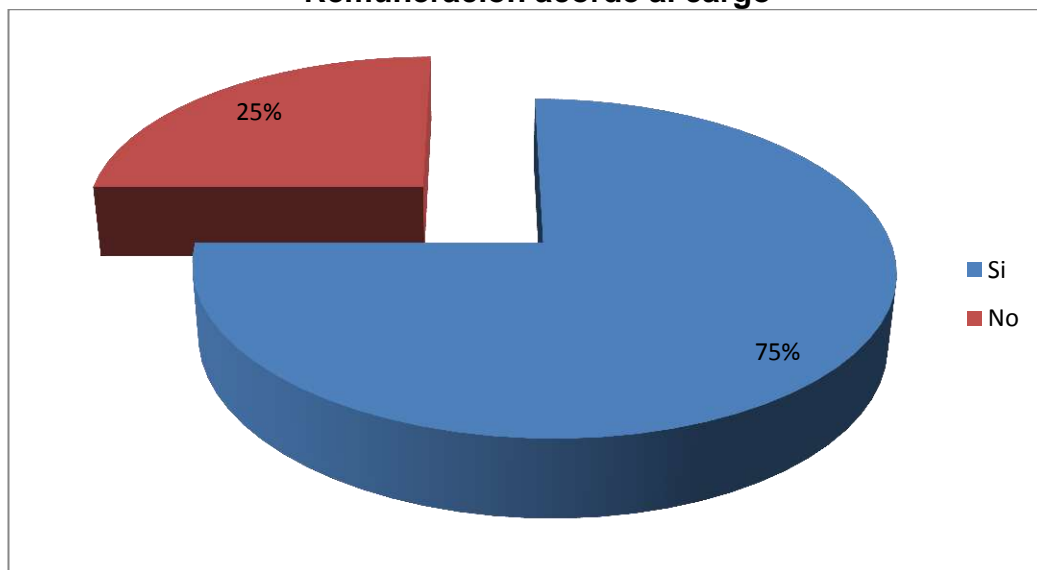
**23. ¿La remuneración que Ud. percibe está acorde al cargo que ocupa?**

**Tabla 23.**  
**Remuneración acorde al cargo**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válido</b>	Si	12	75%
	No	4	25%
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de la empresa Distribuciones Superior  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico 22.**  
**Remuneración acorde al cargo**



Fuente: Tabla 24  
Elaborado por: La Autora

### **Análisis e interpretación:**

En el gráfico 23 se puede observar que el 75% de los Trabajadores de Distribuciones Superior cree que su remuneración sí está acorde al puesto de trabajo, mientras que el 23% manifiesta que dicha remuneración no se ajusta al cargo delegado.

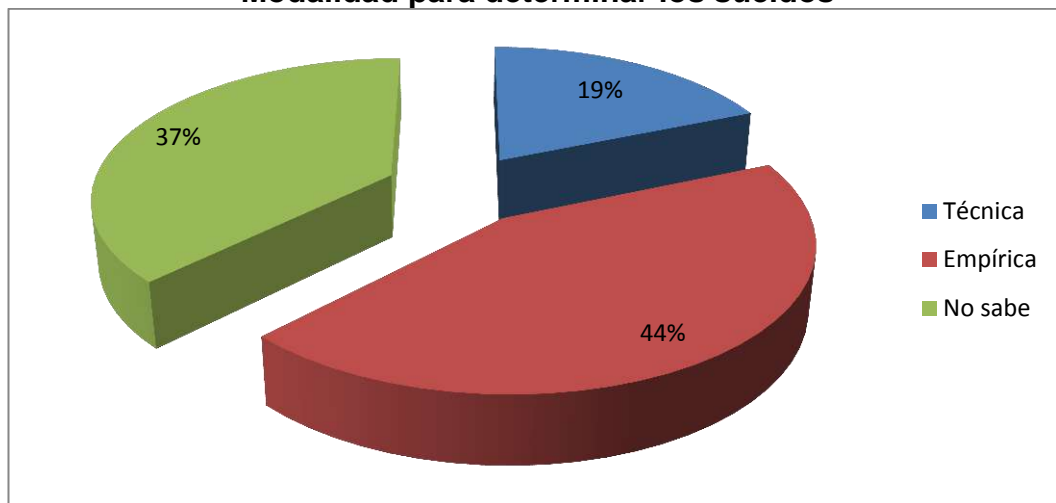
**24. ¿Cree que la empresa determina los sueldos de sus empleados tomando una base técnica o empírica?**

**Tabla 24.**  
**Modalidad para determinar los sueldos**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válido</b>	Técnica	3	19%
	Empírica	7	44%
	No sabe	6	37%
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de la empresa Distribuciones Superior  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico 23.**  
**Modalidad para determinar los sueldos**



Fuente: Tabla 25  
Elaborado por: La Autora

### **Análisis e interpretación:**

Respecto a la modalidad para determinar los sueldos, el 19% menciona que es técnica, el 44% deduce que se determina los sueldos mediante una forma empírica, y el 37% no sabe.

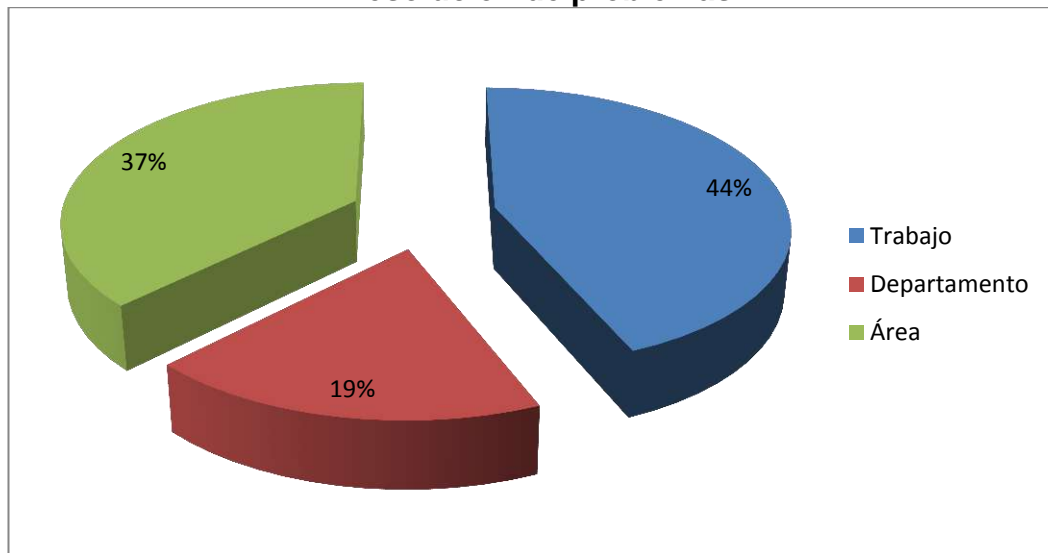
## 25. ¿Ud. resuelve problemas de su:

**Tabla 25.**  
**Resolución de problemas**

		Frecuencia	Porcentaje
<b>Válido</b>	Trabajo	7	44%
	Departamento	3	19%
	Área	6	37%
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de la empresa Distribuciones Superior  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico 24.**  
**Resolución de problemas**



Fuente: Tabla 26  
Elaborado por: La Autora

### **Análisis e interpretación:**

Al interrogar sobre la competencia en la resolución de problemas, el 44% expresa que resuelve problemas de su trabajo, mientras que el 19% asevera que resuelve problemas del departamento y el 37% del área.



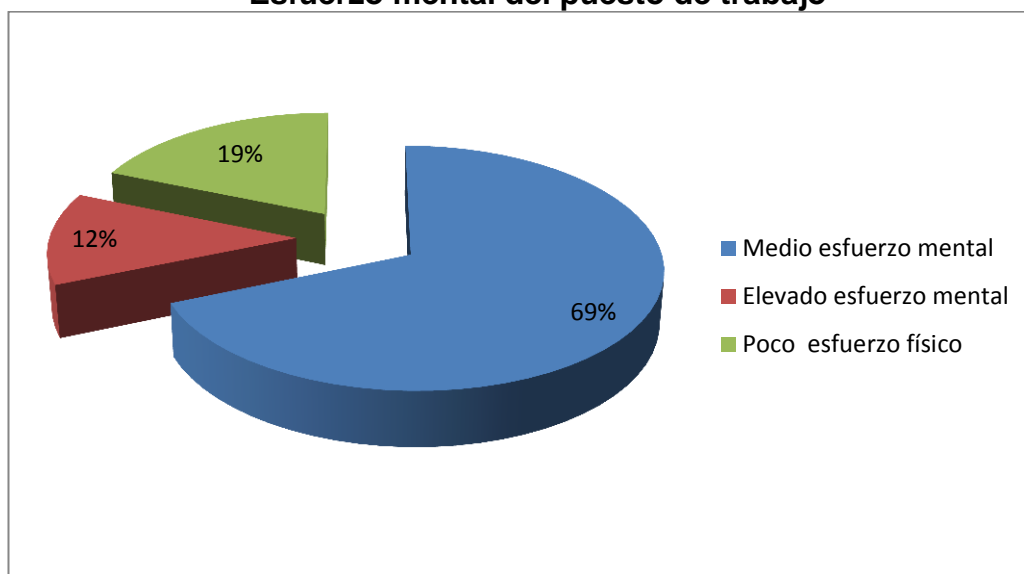
## 26. Su puesto de trabajo requiere de:

**Tabla 26.**  
**Esfuerzo mental del puesto de trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje
<b>Válido</b>	Medio esfuerzo mental	11	69%
	Elevado esfuerzo mental	2	12%
	Poco esfuerzo físico	3	19%
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de la empresa Distribuciones Superior  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico 25.**  
**Esfuerzo mental del puesto de trabajo**



Fuente: Tabla 29  
Elaborado por: La Autora

### **Análisis e interpretación:**

Según las encuestas aplicadas los trabajadores que tienen un medio esfuerzo mental es el 69%, el 12% tiene un elevado el esfuerzo mental, y el 19% tiene un poco esfuerzo físico.

## Conclusiones de hallazgos encontrados

- ✓ La filosofía empresarial es socializada al personal de la empresa
- ✓ La empresa no cuenta con manuales
- ✓ Se informa a los trabajadores sus funciones
- ✓ Se dispone de una base de datos actualizada del personal
- ✓ Para el procedimiento de reclutamiento se realiza únicamente la recepción de carpetas.
- ✓ No se cuenta con un proceso de reclutamiento interno
- ✓ Para el reclutamiento externo se lo realiza a través de la Red Socio Empleo
- ✓ La empresa para la selección y admisión lo hace por recomendaciones y prueba
- ✓ No se cuenta con un manual de inducción
- ✓ Se dispone de un plan de capacitación para el personal
- ✓ La contratación que realiza la empresa es a tres meses y una año
- ✓ Se utiliza en la empresa para fijar los sueldos a base del sueldo básico más comisiones y horas extras.
- ✓ No se utiliza métodos de valuación de puestos.
- ✓ El promedio de experiencia del personal de la empresa está entre dos años
- ✓ El puesto que ocupan está acorde a la profesión de ellos
- ✓ La mayoría de empleados se sienten motivados de trabajar en la empresa

- ✓ Al 100% de los trabajadores al momento de ingresar a laborar le pidieron la hoja de vida
- ✓ No les han aplicado ningún tipo de pruebas al ingresar, lo que les han hecho es una entrevista por parte de Gerencia
- ✓ Los contratos han sido registrados en el Ministerio de Trabajo
- ✓ Los trabajadores manifiestan en su mayoría que no poseen un documento en donde encuentren las reglas para el proceso de admisión y empleo.
- ✓ La remuneración que perciben en su mayoría están de acuerdo

## Levantamiento de puestos y funciones

### FORMATO LEVANTAMINETO DE FUNCIONES

FECHA: \_\_\_\_\_ SEDE: \_\_\_\_\_

#### 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN: \_\_\_\_\_ CÓDIGO: \_\_\_\_\_

NIVEL: \_\_\_\_\_ ASIGNACIÓN SALARIAL: \_\_\_\_\_

DEPENDENCIA: \_\_\_\_\_

#### 2. OBJETO GENERAL DEL CARGO

--

#### 3. REQUISITOS MÍNIMOS

--

#### 4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO

## **g. DISCUSIÓN**

### **Estructura organizacional de la administración de los recursos humanos.**

Según Chiavenato define a la administración de recursos humanos como: La *administración de recursos humanos* cede su lugar a un nuevo enfoque: la *gestión del talento humano*. Las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etc. La cultura organizacional recibió un fuerte impacto del mundo exterior, con el que empezó a privilegiar el cambio y la innovación enfocados hacia el futuro y el destino de la organización. (Chiavenato, 2007, pág. 9).

### **Determinación del tipo de autoridad y nivel jerárquico**

**Jerarquía de autoridad.-** La estructura organizacional establece de antemano los niveles jerárquicos para distribuir la autoridad y obtener obediencia por medio de los jefes. Es la manera más común de controlar a las personas. La jerarquía representa un tipo de control personal de los subalternos (Chiavenato, 2007, pág. 466).

La administración del Talento Humano como proceso se determina de acuerdo al siguiente cuadro resumen.

**Tabla 27.**  
**Proceso de la administración del Talento Humano**

<b>PROCESO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDAD INVOLUCRADA</b>
<b>Integración</b>	Quienes trabajan en la empresa.	Investigación del mercado de los recursos humanos. Reclutamiento del personal. Selección del personal.
<b>Organización</b>	Que harán las personas en la organización.	Socialización de las personas. Diseño de puestos. Descripción y análisis de puestos Evaluación de desempeño
<b>Retención</b>	Como conservar a las personas que trabajan en la organización.	Remuneración y retribuciones sociales Prestaciones y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones Sindicales
<b>Desarrollo</b>	Como preparar y desarrollar a las personas.	Capacitación Desarrollo organizacional
<b>Auditoria</b>	Como saber lo que son o lo hacen las personas.	Banco de datos/Sistema de información Controles- constancia – Productividad- Equilibrio Social

**Fuente:** Administración de Recursos Humanos Idalberto Chiavenato

**Elaborado por:** La Autora.

### **Estructura orgánica**

“Si la estructura organizacional es importante, la cultura organizacional no lo es menos. Las suposiciones reinantes en la organización respecto de la naturaleza humana, influyen poderosamente en la Administración de Recursos humano”. (Chiavenato, 2007, pág. 102)

### **Organigrama**

“Diagrama que muestra la distribución del trabajo en toda la empresa, con los nombres de cada puesto y las líneas de interconexión que indican quien informa y se comunica con quien” (Dessler, 2009, pág. 127).

### **Niveles Jerárquicos**

Los niveles jerárquicos de la empresa “Distribuciones Superior Cía. Ltda.”

son los siguientes:

- **Nivel Legislativo.-** Es el primer nivel de autoridad de la empresa lo constituye la Junta General de Socios cuyas funciones son las de legislar sobre las políticas que debe seguir la empresa.
- **Nivel Ejecutivo.-** Es el segundo nivel de autoridad y lo constituye el gerente, este nivel toma decisiones, sobre las políticas generales y sobre las actividades básicas, ejerciendo la autoridad para su fiel cumplimiento.
- **Nivel Asesor.-** Lo constituye el asesor jurídico, quien ofrecerá sus servicios temporalmente; es decir, solo cuando la empresa lo requiera.
- **Nivel Auxiliar.-** Está integrado por la secretaria y servicios generales; la secretaria servirá de apoyo al nivel ejecutivo.
- **Nivel Operativo.-** Es el responsable directo de ejecutar las actividades de la empresa, está conformado por el jefe de compras jefe de contabilidad y jefe de ventas.

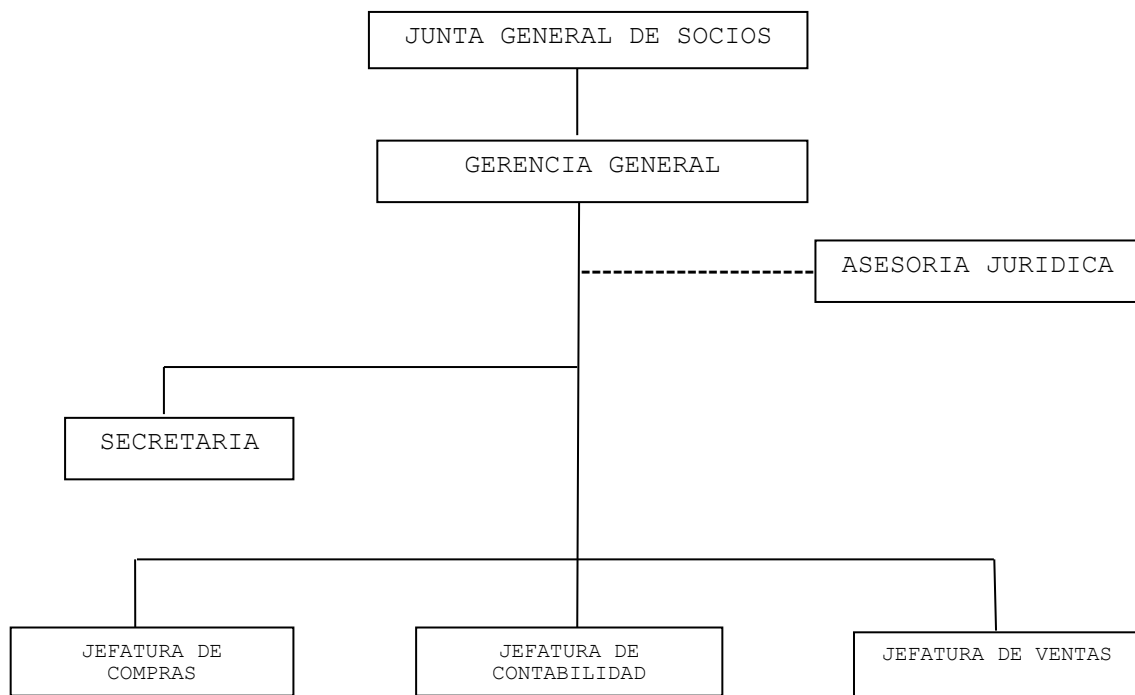
## Organigramas

Un organigrama es una representación gráfica que indica la constitución interna de la empresa, desde el nivel superior hasta el nivel inferior

- **Organigrama Estructural.-** Indica claramente la estructura del complejo deportivo y los puestos que lo conforman.
- **Organigrama Funcional.-** Detalla las funciones de cada nivel jerárquico y los puesto de trabajo de la empresa.

- **Organigrama Posicional.-** Especifica el sueldo de cada persona que ocupa un puesto de trabajo, en la empresa “Distribuciones Superior Cía. Ltda.”.

**Propuesta del organigrama estructural de la empresa “Distribuciones Superior Cía. Ltda.”**





## **REGLAMENTO DE ADMISION Y EMPLEO, DE LA EMPRESA “DISTRIBUCIONES SUPERIOR CIA. LTDA”.**

La empresa “DISTRIBUCIONES SUPERIOR CIA. LTDA.,” constituida acorde a las Leyes Ecuatorianas, constituida para la comercialización de productos de consumo masivo para ser distribuidos en las provincias de Nueva Loja y Orellana.

### **ACUERDA**

Aprobar el presente Reglamento de Admisión y Empleo, de Clasificación, Valoración de Puestos y Selección de Personal para el Talento Humano de la empresa “DISTRIBUCIONES SUPERIOR CIA LTDA”

### **CAPÍTULO I**

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

##### **BASE LEGAL**

**Artículo 1.** El presente reglamento de Admisión y Empleo; Manual de Clasificación, Valoración de Puestos y Selección de Personal de la empresa “DISTRIBUCIONES SUPERIOR CIA LTDA”, domiciliada en el cantón Lago Agrio, provincia de Sucumbíos y a sus disposiciones quedan sometidos tanto la empresa 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.

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

- Gerencia General
  - ✓ Gerente General

## **DE LOS OBJETIVOS**

**Artículo 3.** Este reglamento persigue los siguientes objetivos:

- a) Establecer un Reglamento de Admisión y Empleo; Manual de Clasificación, Valoración de Puestos y Selección de Personal, que permita en forma técnica mejorar la gestión administrativa y laboral de la empresa “DISTRIBUCIONES SUPERIOR CIA LTDA”. Contribuir en los objetivos operacionales de la Empresa, para lograr mayor eficiencia en las actividades que se realizan en la misma.
- b) Proporcionar a la Empresa 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.

**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 Empresa “DISTRIBUCIONES SUPERIOR 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.

**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 al pie de la misma haciendo saber su modificación.
- c. La información contenida en este documento deberá ser guardada y archivada en los medios digitales y escritos dentro de la gerencia general.

## **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 categoría.

**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 empresa 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 valuación de puestos será revisado y modificado de acuerdo a las necesidades de la empresa.

### **CAPÍTULO III**

#### **DE LA RECLASIFICACIÓN DE PUESTOS**

**Artículo 18.** La reclasificación de puestos vacantes se realizará por las siguientes causas y utilizando el procedimiento:

- a) Necesidades empresariales
- b) Aplicación de movimientos de personal
- c) Reestructura de la Empresa
- 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 será el responsable de analizar y evaluar los requisitos que se mencionan a continuación: Nivel de instrucción; especialidad y tiempo de servicio.
- b) Dimensiones del puesto: después que el Gerente General, ha 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 y el jefe inmediato.

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

d) Aprobación: el informe final debidamente firmado por el responsable del proceso, se presentará a la junta de socios para su aprobación.

## **CAPÍTULO IV**

### **DE LOS CONCURSOS DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN**

**Artículo 20.** Los puestos vacantes en la empresa, se llenarán mediante concurso de méritos y oposición.

**Artículo 21.** 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 22.** El Gerente General de la empresa se encargará del proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal.

## DE LOS CONCURSOS INTERNOS

**Artículo 23.** La convocatoria al concurso de méritos y oposición lo realizará el gerente general, 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 24.** En el concurso podrán participar los trabajadores que cumplan con los requisitos establecidos en el Manual.

**Artículo 25.** El gerente general 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 26.** 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 27.** 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 28.** Las pruebas de oposición las realizará el gerente general con la colaboración del jefe de sección requirente, los cuales se encargan de la elaboración de los reactivos y la calificación.

**Artículo 29.** 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 30.** 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 31.** El aspirante ganador, será sometido a un periodo de noventa días de prueba. Si dicho aspirante no cumple con las expectativas de la empresa se convocará a quien ocupó el segundo lugar del concurso.

## **DE LOS CONCURSOS EXTERNOS**

**Artículo 32.** La convocatoria al concurso de méritos y oposición lo realizará el gerente general, 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 33.** El gerente general, 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 34.** 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 35.** Las pruebas de oposición las realizará el gerente general con la colaboración del jefe de sección requirente, los cuales se encargan de la elaboración de los reactivos y la calificación de los mismos.


**Artículo 36.** 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 37.** 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 38.** El aspirante ganador, será sometido a un periodo de noventa días de prueba. Si dicho aspirante no cumple con las expectativas de la empresa se convocará a quien obtuvo el segundo lugar del concurso.


## MANUAL DE FUNCIONES


### Identificación del Puesto

<b>PUESTO:</b> GERENTE GENERAL	
<b>AREA DE GESTION:</b> ADMINISTRACION	
<b>PUESTO SUPERVISOR:</b> JUNTA GENERAL DE SOCIOS	
<b>Naturaleza del trabajo</b> Programación, organización, dirección y control de las actividades relacionadas con la administración de la empresa	
<b>Tareas Típicas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar Judicial y extrajudicialmente a la empresa.</li> <li>• Implementar planes, programas y más directrices técnicas y administrativas del órgano superior.</li> <li>• Elaborar y ejecutar las estrategias de gestión.</li> <li>• Propiciar un ambiente favorable en el interior de la empresa.</li> <li>• Revisar los reportes contables.</li> <li>• Velar por el bienestar de todo el personal de la empresa</li> <li>• Analizar las políticas de servicios</li> <li>• Evaluar las condiciones de mercado para determinar qué clientes se identifican más o ayudan a alcanzar los objetivos de rentabilidad de la empresa, así como analizar constantemente las necesidades del cliente</li> </ul>	
<b>Características de la Clase</b> Iniciativa, creatividad y don de gentes para ejecución de su trabajo	
<b>Requisitos del Puesto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título profesional en Administración de Empresas.</li> <li>• Cuatro años de experiencia en labores similares</li> <li>• Capacitación: Manejo programas informáticos de diseño gráfico, Curso de relaciones humanas.</li> </ul>	


<b>PUESTO:</b> ASESOR JURIDICO	
<b>AREA DE GESTION:</b> ASESORIA JURIDICA	
<b>PUESTO SUPERVISOR:</b> GERENTE REGIONAL	
<b>Naturaleza del trabajo</b> Asesoramiento e intervención en asuntos legales y jurídicos	
<b>Tareas Típicas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Asesorar a los organismos de: Gobierno, Directivo, Ejecutivo y niveles de apoyo y operativo, en asuntos legales y jurídicos.</li> <li>•Intervenir a favor de la Empresa en los trámites de juicios penales, societarios, civiles, laborales, mercantiles, defensa de los trabajadores, pliegos de peticiones, etc.</li> <li>•Formular y revisar, oportunamente, convenios, contratos, minutas, seguros, etc. e informar sobre sus incidencias.</li> <li>•Examinar y dictaminar sobre el valor legal de las garantías y fianzas entregadas a la Empresa.</li> <li>•Gestionar a petición de las áreas, la recuperación legal de la cartera vencida, derechos y más valores a favor de la Empresa.</li> <li>•Velar que se mantenga actualizada la recopilación de leyes, registros oficiales, regulaciones y más reglamentación de interés para la Empresa y hacerla conocer a las diferentes áreas.</li> <li>• Las demás que le asigne el Gerente General, dentro del ámbito de su actividad</li> </ul>	
<b>Características de la Clase</b> Iniciativa, creatividad y don de gentes para ejecución de su trabajo	
<b>Requisitos del Puesto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título profesional en Derecho o Abogado.</li> <li>• Cuatro años de experiencia en labores similares.</li> </ul>	


<b>PUESTO:</b> SECRETARIA	
<b>AREA DE GESTION:</b> GERENCIA GENERAL	
<b>PUESTO SUPERVISOR:</b> GERENTE GENERAL	
<b>Naturaleza del trabajo</b> Ejecución de labores de secretaría a nivel de Gerencia General	
<b>Tareas Típicas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir, registrar, tramitar y controlar la correspondencia que ingresa y sale de la Gerencia General.</li> <li>• Redactar la correspondencia interna y externa de la empresa área; mecanografiar oficios, memorandos, boletines, informes y más documentos de la gerencia de la empresa.</li> <li>• Concertar reuniones y entrevistas.</li> <li>• Realizar registros en formularios y reproducir documentos.</li> <li>• Operar equipos de comunicación y otros.</li> <li>• Organizar y mantener actualizado el archivo de la Gerencia.</li> <li>• Atender a los clientes y público personal y telefónicamente.</li> <li>• Elaborar y liquidar las comisiones de servicio de la Gerencia General.</li> <li>• Las demás que le asigne el Gerente General, dentro del ámbito de su actividad</li> </ul>	
<b>Características de la Clase</b> Eficiencia, responsabilidad, lealtad y reserva sobre los asuntos internos de la organización, cumplir disposiciones del nivel superior	
<b>Requisitos del Puesto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título profesional en Secretariado.</li> <li>• Dos años de experiencia como Secretaria.</li> <li>• Capacitación: Manejo programas informáticos básicos, Técnicas de Redacción Comercial, Curso de relaciones humanas</li> </ul>	


<b>PUESTO:</b> SECRETARIA	
<b>AREA DE GESTION:</b> GERENCIA GENERAL	
<b>PUESTO SUPERVISOR:</b> GERENTE GENERAL	
<b>Naturaleza del trabajo</b> Ejecución de labores de secretaría a nivel de Gerencia General	
<b>Tareas Típicas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir, registrar, tramitar y controlar la correspondencia que ingresa y sale de la Gerencia General.</li> <li>• Redactar la correspondencia interna y externa de la empresa área; mecanografiar oficios, memorandos, boletines, informes y más documentos de la gerencia de la empresa.</li> <li>• Concertar reuniones y entrevistas.</li> <li>• Realizar registros en formularios y reproducir documentos.</li> <li>• Operar equipos de comunicación y otros.</li> <li>• Organizar y mantener actualizado el archivo de la Gerencia.</li> <li>• Atender a los clientes y público personal y telefónicamente.</li> <li>• Elaborar y liquidar las comisiones de servicio de la Gerencia General.</li> <li>• Las demás que le asigne el Gerente General, dentro del ámbito de su actividad</li> </ul>	
<b>Características de la Clase</b> Eficiencia, responsabilidad, lealtad y reserva sobre los asuntos internos de la organización, cumplir disposiciones del nivel superior	
<b>Requisitos del Puesto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título profesional en Secretariado.</li> <li>• Dos años de experiencia como Secretaria.</li> <li>• Capacitación: Manejo programas informáticos básicos, Técnicas de Redacción Comercial, Curso de relaciones humanas</li> </ul>	


<b>PUESTO:</b> CONTADOR	
<b>AREA DE GESTION:</b> ADMINISTRATIVA FINANCIERA	
<b>PUESTO SUPERVISOR:</b> : GERENTE GENERAL	
<b>Naturaleza del trabajo</b> Organización, dirección, supervisión y control de las actividades contables	
<b>Tareas Típicas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener actualizada la contabilidad de la Empresa, de acuerdo al Sistema Uniforme de Cuentas, políticas, normas de contabilidad y principios generalmente aceptados.</li> <li>• Verificar la propiedad, legalidad y conformidad de la documentación sustentatoria de las transacciones financieras.</li> <li>• Revisar y declarar los valores correspondientes al impuesto a la renta y valor agregado.</li> <li>• Revisar la información, documentación y registros producidos en la Unidad.</li> <li>• Elaborar y legalizar los Estados Financieros y presentarlos a los organismos respectivos en los plazos y forma prevista por la Ley de Compañías.</li> <li>• Realizar el análisis de las cuentas del balance.</li> <li>• Dirigir, coordinar y controlar las labores del personal de la Unidad</li> </ul>	
<b>Características de la Clase</b> Eficiencia, responsabilidad, lealtad y reserva sobre los asuntos internos de la organización, cumplir disposiciones del nivel superior	
<b>Requisitos del Puesto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título Profesional en Contabilidad y Auditoría.</li> <li>• Tres años de experiencia como Contador.</li> <li>• Capacitación: Manejo programas informáticos básicos, Técnicas de Contabilidad comercial</li> </ul>	





<b>PUESTO:</b> JEFE DE COMPRAS	
<b>AREA DE GESTION:</b> ADMINISTRATIVA	
<b>PUESTO SUPERVISOR:</b> GERENTE GENERAL	
<b>Naturaleza del trabajo</b> Realización de compras en el mercado local y nacional	
<b>Tareas Típicas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar el Plan Anual de Compras en coordinación con las áreas y aplicarlo una vez aprobado.</li> <li>• Organizar y velar por que se mantenga actualizado el registro de proveedores, de bienes y de precios en el mercado local y nacional.</li> <li>• Mantener actualizado el historial de los proveedores de bienes y servicios y reportar novedades que pudieren afectar su provisión.</li> <li>• Coordinar con las áreas solicitantes la adquisición de bienes y administrar los contratos respectivos.</li> <li>• Realizar los reclamos ante las compañías aseguradoras y proveedoras, cuando el caso lo requiera.</li> <li>• Velar porque los bienes y materiales adquiridos de acuerdo a las especificaciones requeridas se entreguen dentro de los plazos establecidos en las bodegas de la Empresa.</li> <li>• Velar porque se mantenga actualizado el archivo de la documentación de soporte de las compras realizadas</li> </ul>	
<b>Características de la Clase</b> Requiere de un nivel medio de iniciativa	
<b>Requisitos del Puesto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título profesional en Administración de Empresas.</li> <li>• Tres años de experiencia en labores similares.</li> <li>• Capacitación: Marketing</li> </ul>	


<b>PUESTO:</b> BODEGUERO	
<b>AREA DE GESTION:</b> ADMINISTRATIVA FINANCIERA	
<b>PUESTO SUPERVISOR:</b> JEFE DE CONTABILIDAD	
<b>Naturaleza del trabajo</b> Organización, dirección, coordinación y control de la recepción, almacenamiento y despacho de bienes y mercadería	
<b>Tareas Típicas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir, identificar, codificar, almacenar y custodiar los bienes y mercaderías ingresados o reingresados a bodega.</li> <li>• Entregar los bienes y mercaderías, etc. Solicitados y autorizados.</li> <li>• Mantener actualizado el registro de las existencias de bodega.</li> <li>• Solicitar la adquisición de bienes y mercaderías, etc.</li> <li>• Enviar diariamente, a Contabilidad los comprobantes justificativos de los ingresos y egresos de los bienes y mercaderías.</li> <li>• Velar por la buena conservación física de los bienes y mercaderías entregados a bodega.</li> <li>• Organizar y controlar que se mantengan actualizados los registros de tenencia de los bienes de inventario y control.</li> <li>• Solicitar la baja de los bienes y mercaderías obsoletos, dañados o fuera de uso.</li> <li>• Participar en la toma física de inventarios</li> </ul>	
<b>Características de la Clase</b> Trabajo sujeto a normas y procedimientos	
<b>Requisitos del Puesto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título profesional en Administración, Contabilidad, Economía,</li> <li>• Tres años de experiencia en labores similares.</li> <li>• Cursos en Control de inventarios</li> </ul>	


<b>PUESTO:</b> JEFE DE VENTAS	
<b>AREA DE GESTION:</b> COMERCIALIZACION	
<b>PUESTO SUPERVISOR:</b> GERENTE GENERAL	
<b>Naturaleza del trabajo</b> Dirección, coordinación y control de las ventas y recaudación de valores	
<b>Tareas Típicas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar la conformidad de los Partes Diarios de ventas y recaudación con la documentación de soporte de todos los puntos de venta y recaudación.</li> <li>• Elaborar y conciliar los informes de ventas y recaudación.</li> <li>• Llevar el registro de ventas a crédito y gestionar su recaudación.</li> <li>• Velar por mantener las perchas llenas con los productos.</li> <li>• Controlar mensualmente los comprobantes de venta o facturas emitidas y anuladas.</li> <li>• Administrar los convenios de pago suscritos por la empresa.</li> <li>• Propiciar y mantener cordiales relaciones con los clientes.</li> <li>• Elaborar y presentar al Gerente General las estadísticas de ventas y recaudación.</li> <li>• Las demás que le asigne el Gerente de General, dentro del ámbito de su actividad</li> </ul>	
<b>Características de la Clase</b> Requiere alto nivel de iniciativa	
<b>Requisitos del Puesto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título profesional en Contabilidad, Administración, Economía o Finanzas.</li> <li>• Tres años de experiencia en labores similares.</li> <li>• Cursos en Ventas</li> </ul>	

<b>PUESTO:</b> CHOFER	
<b>AREA DE GESTION:</b> JEFATURAS	
<b>PUESTO SUPERVISOR:</b> JEFE DE VENTAS	
<b>Naturaleza del trabajo</b> Conducción de vehículo	
<b>Tareas Típicas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conducir vehículos y mantenerlos en buenas condiciones de funcionamiento.</li> <li>• Efectuar las pruebas de funcionamiento del vehículo sujeto a mantenimiento o reparación.</li> <li>• Responder por las herramientas y accesorios del vehículo entregados a su cargo.</li> <li>• Realizar la limpieza del vehículo y chequeo diario de aceite, agua, líquido de frenos, neumáticos y otros.</li> <li>• Reportar, diariamente, los trabajos realizados y las novedades ocurridas en el vehículo.</li> <li>• Colaborar en la entrega de mercaderías en los lugares de destino.</li> <li>• Las demás que le asigne el jefe inmediato, dentro del ámbito de su actividad</li> </ul>	
<b>Características de la Clase</b> Trabajo sujeto a normas y procedimientos	
<b>Requisitos del Puesto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de Bachiller.</li> <li>• Un año de experiencia como chofer.</li> <li>• Licencia de conducir tipo C</li> </ul>	

<b>PUESTO:</b> AYUDANTE DE BODEGA	
<b>AREA DE GESTION:</b> ADMINISTRATIVA FINANCIERA	
<b>PUESTO SUPERVISOR:</b> BODEGUERO	
<b>Naturaleza del trabajo</b> Ejecución de labores Administrativas en la bodega	
<b>Tareas Típicas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en la recepción, identificación, codificación, almacenamiento , custodia y entrega de mercaderías</li> <li>• Mantener actualizado el control del movimiento de mercaderías y bienes de la empresa</li> <li>• Llevar el registro y control de los bienes de inventario y de control.</li> <li>• Preparar reportes y realizar labores de mecanografía y archivo.</li> <li>• Colaborar en la toma física del inventario.</li> <li>• Efectuar el control del mobiliario, herramientas equipos de trabajo y de los bienes de inventario y de control.</li> <li>• Realizar la entrega y recepción de mercaderías.</li> <li>• Las demás que le asigne el bodeguero dentro del ámbito de su actividad</li> </ul>	
<b>Características de la Clase</b> Trabajo sujeto a normas y procedimientos	
<b>Requisitos del Puesto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de tecnólogo en contabilidad economía y administración de empresas</li> <li>• Dos años de experiencia en labores similares</li> <li>• Licencia de conducir tipo B</li> </ul>	

<b>PUESTO:</b> AUXILIAR DE ENTREGA	
<b>AREA DE GESTION:</b> ADMINISTRATIVA FINANCIERA	
<b>PUESTO SUPERVISOR:</b> BODEGUERO	
<b>Naturaleza del trabajo</b> Ejecución de labores Administrativas en la bodega	
<b>Tareas Típicas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en la recepción, identificación, codificación, almacenamiento , custodia y entrega de mercaderías</li> <li>• Mantener actualizado el control del movimiento de mercaderías y bienes de la empresa</li> <li>• Llevar el registro y control de los bienes de inventario y de control.</li> <li>• Preparar reportes y realizar labores de mecanografía y archivo.</li> <li>• Colaborar en la toma física del inventario.</li> <li>• Efectuar el control del mobiliario, herramientas equipos de trabajo y de los bienes de inventario y de control.</li> <li>• Realizar la entrega y recepción de mercaderías.</li> <li>• Las demás que le asigne el bodeguero dentro del ámbito de su actividad</li> </ul>	
<b>Características de la Clase</b> No requiere de iniciativa para su gestión	
<b>Requisitos del Puesto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de Bachiller</li> <li>• Un año de experiencia en labores similares</li> <li>• Licencia de conducir tipo B</li> </ul>	

<b>PUESTO:</b> VENDEDOR	
<b>AREA DE GESTION:</b> GESTION OPERATIVA	
<b>PUESTO SUPERVISOR:</b> JEFE DE VENTAS	
<b>Naturaleza del trabajo</b> Ejecución de labores de ventas y recaudación	
<b>Tareas Típicas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer y aplicar las ordenanzas, normativas y leyes vigentes.</li> <li>• Conocer y manejar las rutas, equipos que utilicen para dicho trabajo.</li> <li>• Cumplir con las rutas y horarios establecidos para el trabajo.</li> <li>• Recolectar, empacar y transportar las mercaderías para la venta.</li> <li>• Hacer seguimiento de las técnicas y procedimientos empleados para la venta.</li> <li>• Recibir las inquietudes de los clientes respecto de las mercaderías.</li> <li>• Preparar los informes diarios, mensuales, trimestrales y anuales de las ventas efectuadas.</li> <li>• Las demás que le asigne el Jefe de Ventas, dentro del ámbito de su actividad</li> </ul>	
<b>Características de la Clase</b> Requiere alto nivel de iniciativa	
<b>Requisitos del Puesto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de tecnólogo en contabilidad economía y administración de empresas</li> <li>• Dos años de experiencia en labores similares</li> <li>• Licencia de conducir tipo B</li> </ul>	

<b>PUESTO:</b> DIGITADOR	
<b>AREA DE GESTION:</b> VENTAS	
<b>PUESTO SUPERVISOR:</b> JEFE DE VENTAS	
<b>Naturaleza del trabajo</b> Ejecución de labores de manejo de programas y operación de equipos informáticos	
<b>Tareas Típicas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresar al sistema las facturas de compras verificar la información de las facturas</li> <li>• Efectuar la conciliación de inconsistencias entre lo facturado y entregado y realizar las correcciones correspondientes.</li> <li>• Facturar las ventas de mercadería.</li> <li>• Efectuar el control de calidad de la información procesada.</li> <li>• Enviar la facturación a contabilidad.</li> <li>• Rectificar las facturas por errores reportados.</li> <li>• Las demás que le asigne el jefe de ventas dentro del ámbito de su actividad</li> </ul>	
<b>Características de la Clase</b> Requiere alto nivel de iniciativa, trabajo sujeto a normas y procedimientos	
<b>Requisitos del Puesto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de tecnólogo en sistemas o informática.</li> <li>• Dos años de experiencia en labores similares</li> <li>• Cursos de programación en sistemas</li> </ul>	



**VALORACION DE PUESTOS POR PUNTOS DE LA EMPRESA**  
**“DISTRIBUCIONES SUPERIOR CIA. LTDA”**

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

**Tabla N° 28.**

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

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

**D. DETERMINAR GRADOS Y DEFINIR FACTORES**

Tabla N° 29

**Grados**

<b>FACTORES</b>	<b>GRADOS</b>
<b>EDUCACIÓN</b>	5
<b>EXPERIENCIA</b>	5
<b>INICIATIVA</b>	5
<b>COMPLEJIDAD</b>	5
<b>RESPONSABILIDAD SOBRE DATOS CONFIDENCIALES</b>	5
<b>RESPONSABILIDAD DE CONDICIONES AMBIENTALES</b>	5
<b>RESPONSABILIDAD POR EL TRABAJO</b>	5
<b>RESPONSABILIDAD POR EL EQUIPO</b>	5
<b>ESFUERZO MENTAL</b>	5
<b>ESFUERZO FÍSICO</b>	5
<b>RIESGOS</b>	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;"><b>EDUCACIÓN</b></p> <p>Noveles de preparación necesaria para desempeñar eficientemente las funciones establecidas para el cargo propuesto</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Grado:</b> Educación básica</li> <li>2. <b>Grado:</b> Educación media</li> <li>3. <b>Grado:</b> Educación tecnológica</li> <li>4. <b>Grado:</b> Educación de tercer nivel</li> <li>5. <b>Grado:</b> Educación de cuarto nivel</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>EXPERIENCIA</b></p> <p>Es el tiempo transcurrido en funciones similares</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Grado: 1 año</li> <li>2. Grado: 2 años</li> <li>3. Grado: 3 años</li> <li>4. Grado: 4 años</li> <li>5. Grado: 5 años a más</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>INICIATIVA</b></p> <p>Se refiere al buen juicio y capacidad para desempeñarse adecuadamente en el trabajo</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Grado:</b> No requiere de iniciativa para su gestión.</li> <li>2. <b>Grado:</b> Requiere de poca iniciativa en el trabajo</li> <li>3. <b>Grado:</b> Trabajo sujeto a normas y Procedimientos.</li> <li>4. <b>Grado:</b> Requiere de un nivel medio de iniciativa</li> <li>5. <b>Grado:</b> Requiere alto nivel de iniciativa</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>COMPLEJIDAD</b></p> <p>Se refiere al nivel de dificultad en el ámbito laboral.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Grado:</b> No es complejo</li> <li>2. <b>Grado:</b> Poco complejo</li> <li>3. <b>Grado:</b> Frecuentemente complejo</li> <li>4. <b>Grado:</b> El desarrollo de su trabajo es complejo.</li> <li>5. <b>Grado:</b> Altamente complejo</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>RESPONSABILIDAD SOBRE DATOS CONFIDENCIALES</b></p> <p>Mide la responsabilidad exigida al ocupante del puesto de trabajo a no divulgar la información de la compañía</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Grado:</b> No tiene acceso información confidencial.</li> <li>2. <b>Grado:</b> Tiene acceso ocasional a información confidencial</li> <li>3. <b>Grado:</b> Se tiene acceso frecuentemente a datos confidenciales</li> <li>4. <b>Grado:</b> Se trabaja con información confidencial.</li> <li>5. <b>Grado:</b> Altamente responsable.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>CONDICIONES AMBIENTALES</b></p> <p>Se refiere al compromiso de la empresa con relación a cuidado del medio ambiente.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Grado:</b> Se realiza en oficina.</li> <li>2. <b>Grado:</b> Se realiza en oficina y ocasionalmente a pie.</li> <li>3. <b>Grado:</b> Se desarrolla frecuentemente a pie.</li> <li>4. <b>Grado:</b> Se realiza fuera de la oficina y a la intemperie.</li> <li>5. <b>Grado:</b> Se realiza frecuentemente a la intemperie.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>RESPONSABILIDAD POR EL TRABAJO</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Grado:</b> Poco nivel de responsabilidad.</li> <li>2. <b>Grado:</b> Bajo nivel de responsabilidad.</li> <li>3. <b>Grado:</b> Es responsable por su</li> </ol>

<p>Es la capacidad de cumplir con las tareas encomendadas.</p>	<p>trabajo.  <b>4. Grado:</b> Es responsable con las tareas encomendadas.  <b>5. Grado:</b> Altamente responsable</p>
<p><b>RESPONSABILIDAD POR EL EQUIPO</b></p> <p>Responsabilidad asumida para prevenir los daños que podrían causar a maquinas, herramientas.</p>	<p><b>1. Grado:</b> No posee equipo a su cargo.  <b>2. Grado:</b> Es responsable de equipo de bajo costo.  <b>3. Grado:</b> Responsable por equipo de mediano costo.  <b>4. Grado:</b> Es responsable por equipo costoso.  <b>5. Grado:</b> Responsable por equipos extremadamente costosos.</p>
<p><b>ESFUERZO MENTAL</b></p> <p>Trabajos de tipo intelectual</p>	<p><b>1. Grado:</b> No requiere de concentración.  <b>2. Grado:</b> Requiere de poca concentración.  <b>3. Grado:</b> Frecuentemente requiere de concentración  <b>4. Grado:</b> Requiere de concentración.  <b>5. Grado:</b> Requiere de alta concentración.</p>
<p><b>ESFUERZO FÍSICO</b></p> <p>Desgaste físico que tiene el trabajador durante la jornada de trabajo</p>	<p><b>1. Grado:</b> No requiere de esfuerzo físico  <b>2. Grado:</b> Requiere de poco esfuerzo físico  <b>3. Grado:</b> Frecuentemente requiere de esfuerzo físico  <b>4. Grado:</b> Requiere de esfuerzo físico constante.  <b>5. Grado:</b> Requiere de alto esfuerzo físico</p>
<p><b>RIESGOS</b></p> <p>Se refiere al nivel de riesgos que se puede presentar en el trabajo</p>	<p><b>1. Grado:</b> Trabajo lo desarrolla en oficina y no existe riesgo.  <b>2. Grado :</b> Mínimo nivel de riesgo  <b>3. Grado:</b> Mediano nivel de riesgo  <b>4. Grado :</b> Existe riesgo en el desarrollo de sus actividades.  <b>5. Grado:</b> Altamente riesgoso</p>

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

## PONDERACIÓN DE FACTORES

Tabla N° 30

### Factores

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

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

## 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

EMPRESA DISTRIBUCIONES SUPERIOR CIA. LTDA.	
JERARQUIZACION DE PUESTOS	
JERARQUIA	PUESTOS
<b>NIVEL LEGISLATIVO</b>	
1	Junta de socios
<b>NIVEL EJECUTIVO</b>	
2	Gerente general
<b>NIVEL ASESOR</b>	
3	Asesor jurídico
<b>NIVEL DE APOYO</b>	
4	Secretaria
<b>NIVEL OPERATIVO</b>	
5	Contador
	Jefe de Compras
	Jefe de Ventas
	Bodeguero
	Chofer
	Vendedor
	Digitador
	Ayudante de Bodega
	Auxiliar de entrega

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

Tabla N° 33

## Gerente General

EMPRESA DISTRIBUCIONES SUPERIOR CIA. LTDA.						
Gerente General						
PUESTOS	GRADOS					PUNTUACIÓN
Educación	20	40	60	80	100	80
Experiencia	10	20	30	40	50	40
Iniciativa	10	20	30	40	50	50
Complejidad	10	20	30	40	50	50
Datos confidenciales	5	10	15	20	25	25
Condiciones ambientales	5	10	15	20	25	5
R. por el trabajo	5	10	15	20	25	25
R. por el equipo	5	10	15	20	25	15
Esfuerzo mental	5	10	15	20	25	25
Esfuerzo físico	5	10	15	20	25	10
Riesgo	20	40	60	80	100	60
<b>Total</b>						<b>385</b>

Elaborado por: La Autora

Tabla N° 34

## Asesor Jurídico

EMPRESA DISTRIBUCIONES SUPERIOR CIA. LTDA.						
Asesor Jurídico						
PUESTOS	GRADOS					PUNTUACIÓN
Educación	20	40	60	80	100	80
Experiencia	10	20	30	40	50	40
Iniciativa	10	20	30	40	50	50
Complejidad	10	20	30	40	50	40
Datos confidenciales	5	10	15	20	25	20
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	20
Esfuerzo físico	5	10	15	20	25	5
Riesgo	20	40	60	80	100	40
<b>Total</b>						<b>335</b>

Elaborado por: La Autora



Tabla N° 35

## Secretaría

EMPRESA DISTRIBUCIONES SUPERIOR 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	5
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	40
<b>Total</b>						<b>245</b>

Elaborado por: La Autora

Tabla N° 36

## Contador

EMPRESA DISTRIBUCIONES SUPERIOR CIA. LTDA.						
Contador						
PUESTOS	GRADOS					PUNTUACIÓN
Educación	20	40	60	80	100	80
Experiencia	10	20	30	40	50	30
Iniciativa	10	20	30	40	50	40
Complejidad	10	20	30	40	50	40
Datos confidenciales	5	10	15	20	25	20
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	20
Esfuerzo mental	5	10	15	20	25	25
Esfuerzo físico	5	10	15	20	25	10
Riesgo	20	40	60	80	100	40
<b>Total</b>						<b>235</b>

Elaborado por: La Autora

Tabla N° 37

## Jefe de Compras

EMPRESA DISTRIBUCIONES SUPERIOR CIA. LTDA..						
Jefe de Compras						
PUESTOS	GRADOS					PUNTUACIÓN
Educación	20	40	60	80	100	80
Experiencia	10	20	30	40	50	30
Iniciativa	10	20	30	40	50	40
Complejidad	10	20	30	40	50	40
Datos confidenciales	5	10	15	20	25	20
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	20
Esfuerzo mental	5	10	15	20	25	20
Esfuerzo físico	5	10	15	20	25	10
Riesgo	20	40	60	80	100	60
<b>Total</b>						<b>350</b>

Elaborado por: La Autora

Tabla N° 38

## Bodeguero

EMPRESA DISTRIBUCIONES SUPERIOR CIA. LTDA.						
Bodeguero						
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	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	20
Esfuerzo mental	5	10	15	20	25	20
Esfuerzo físico	5	10	15	20	25	15
Riesgo	20	40	60	80	100	60
<b>Total</b>						<b>330</b>

Elaborado por: La Autora

Tabla N° 39

## Jefe de Ventas

EMPRESA DISTRIBUCIONES SUPERIOR CIA. LTDA.						
Jefe de Ventas						
PUESTOS	GRADOS					PUNTUACIÓN
Educación	20	40	60	80	100	80
Experiencia	10	20	30	40	50	30
Iniciativa	10	20	30	40	50	50
Complejidad	10	20	30	40	50	40
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	20
Esfuerzo físico	5	10	15	20	25	20
Riesgo	20	40	60	80	100	60
<b>Total</b>						<b>365</b>

Elaborado por: La Autora

Tabla N° 40

## Chofer

EMPRESA DISTRIBUCIONES SUPERIOR CIA. LTDA.						
Chofer						
PUESTOS	GRADOS					PUNTUACIÓN
Educación	20	40	60	80	100	40
Experiencia	10	20	30	40	50	10
Iniciativa	10	20	30	40	50	30
Complejidad	10	20	30	40	50	20
Datos confidenciales	5	10	15	20	25	5
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	15
Esfuerzo mental	5	10	15	20	25	15
Esfuerzo físico	5	10	15	20	25	15
Riesgo	20	40	60	80	100	60
<b>Total</b>						<b>245</b>

Elaborado por: La Autora

**Tabla N° 41**  
**Ayudante de Bodega**

<b>EMPRESA DISTRIBUCIONES SUPERIOR CIA. LTDA.</b>						
<b>Ayudante de Bodega</b>						
<b>PUESTOS</b>	<b>GRADOS</b>					<b>PUNTUACIÓN</b>
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	20
Datos confidenciales	5	10	15	20	25	5
Condiciones ambientales	5	10	15	20	25	15
R. por el trabajo	5	10	15	20	25	10
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	15
Riesgo	20	40	60	80	100	80
<b>Total</b>						<b>275</b>

Elaborado por: La Autora

**Tabla N° 42**  
**Auxiliar de Entrega**

<b>EMPRESA DISTRIBUCIONES SUPERIOR CIA. LTDA.</b>						
<b>Auxiliar de Entrega</b>						
<b>PUESTOS</b>	<b>GRADOS</b>					<b>PUNTUACIÓN</b>
Educación	20	40	60	80	100	40
Experiencia	10	20	30	40	50	10
Iniciativa	10	20	30	40	50	10
Complejidad	10	20	30	40	50	20
Datos confidenciales	5	10	15	20	25	15
Condiciones ambientales	5	10	15	20	25	5
R. por el trabajo	5	10	15	20	25	5
R. por el equipo	5	10	15	20	25	5
Esfuerzo mental	5	10	15	20	25	5
Esfuerzo físico	5	10	15	20	25	25
Riesgo	20	40	60	80	100	100
<b>Total</b>						<b>240</b>

Elaborado por: La Autora

Tabla N° 43

## Vendedor

EMPRESA DISTRIBUCIONES SUPERIOR CIA. LTDA.						
Vendedor						
PUESTOS	GRADOS					PUNTUACIÓN
Educación	20	40	60	80	100	60
Experiencia	10	20	30	40	50	20
Iniciativa	10	20	30	40	50	50
Complejidad	10	20	30	40	50	40
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	15
R. por el equipo	5	10	15	20	25	15
Esfuerzo mental	5	10	15	20	25	20
Esfuerzo físico	5	10	15	20	25	15
Riesgo	20	40	60	80	100	60
<b>Total</b>						<b>335</b>

Elaborado por: La Autora

Tabla N° 44

## Digitador

EMPRESA DISTRIBUCIONES SUPERIOR CIA. LTDA.						
Digitador						
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	30
Datos confidenciales	5	10	15	20	25	10
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	10
Esfuerzo mental	5	10	15	20	25	20
Esfuerzo físico	5	10	15	20	25	10
Riesgo	20	40	60	80	100	40
<b>Total</b>						<b>255</b>

Elaborado por: La Autora

Tabla N° 4545

## Valoración en base a factores

EMPRESA "DISTRIBUCIONES SUPERIOR 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	RIESGOS	TOTAL	NIVELES
1	Gerente general	80	40	50	50	25	5	25	15	25	10	60	385	5
2	Asesor jurídico	80	40	50	40	20	10	20	10	20	5	40	335	4
3	Secretaria	80	20	30	20	15	5	20	10	10	5	40	245	1
4	Contador	80	30	40	40	20	10	20	20	25	10	40	335	4
5	Jefe de Compras	80	30	40	40	20	10	20	20	20	10	60	350	4
6	Bodeguero	80	30	30	30	15	10	20	20	20	15	60	330	3
7	Jefe de Ventas	80	30	50	40	15	15	15	20	20	20	60	365	4
8	Chofer	40	10	30	20	5	20	15	15	15	15	60	245	1
9	Ayudante de Bodega	60	20	30	20	5	15	10	10	10	15	80	275	2
10	Auxiliar de Entrega	40	10	10	20	5	25	5	5	5	25	100	240	1
11	Vendedor	60	20	50	40	20	20	15	15	20	15	60	335	3
12	Digitador	60	20	30	30	10	10	15	10	20	10	40	255	1

Elaborado por: La Autora

**TABULACION DE DATOS PREVIO A LA APLICACIÓN DE FORMULAS  
MATEMATICAS PARA LA DETERMINACION DEL AJUSTE SALARIAL**

**Tabla N° 46  
TABULACION DE DATOS**

<b>PUESTOS</b>	<b>PUNTOS X</b>	<b>SUELDOS Y</b>	<b>X.Y.</b>	<b>X<sup>2</sup></b>
Gerente general	385	\$ 2.100,00	808.500	148.225
Asesor jurídico	335	\$ 900,00	301.500	112.225
Secretaria	245	\$ 450,00	110.250	60.025
Contador	335	\$ 600,00	201.000	112.225
Jefe de Compras	350	\$ 750,00	262.500	122.500
Bodeguero	330	\$ 450,00	148.500	108.900
Jefe de Ventas	365	\$ 750,00	273.750	133.225
Chofer	245	\$ 375,00	91.875	60.025
Ayudante de Bodega	275	\$ 375,00	103.125	75.625
Auxiliar de Entrega	240	\$ 375,00	90.000	57.600
Vendedor	335	\$ 375,00	125.625	112.225
Digitador	255	\$ 400,00	102.000	65.025
<b>TOTAL:</b>	<b>3.695</b>	<b>\$ 7.900,00</b>	<b>2.618.625</b>	<b>1.167.825</b>

**Fuente:** Cuadro puntos a los grados y sumatoria de puntos

**Elaboración:** La Autora

### **Ajuste Salarial**

El término ajustar significa: Conformar, acomodar una cosa a otra, de suerte que no haya discrepancia entre ellas. En el lenguaje salarial, la definición antes mencionada de "ajustar", se adapta bastante bien a: acomodar y concordar unos salarios con otros para evitar "discrepancias". Esta acepción no implica un incremento generalizado, sino que más bien afecta sólo a las personas / puestos imprescindibles cuyos retoques son suficientes para "ajustar" la escala salarial establecida.

Es importante debido a que solucionaría el problema de la inequidad y distorsiones en los salarios en el mediano y corto plazo; garantizaría el reconocimiento al desempeño de los trabajadores, a la calificación

científica técnica y a la experiencia; y solucionaría la problemática salarial de forma duradera y no coyuntural, porque en muchos casos los problemas y respuestas salariales han sido producto de huelga.

Para lo cual se utiliza método de mínimos cuadrados cuya fórmula es la siguiente:

**Pendiente:**

$$C = \frac{\sum XY - \frac{\sum X \sum Y}{N}}{\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{N}}$$

$$C = \frac{2.618.625 - \frac{2.618.625}{14}}{1.167.825 - \frac{1.167.825}{14}}$$

$$C = \frac{2.618.625 - 187.045}{1.167.825 - 83.416}$$

$$C = \frac{2.431.580}{1.084.409}$$

$$C = 2,24$$

$$X_1 = \frac{\sum X}{N} \qquad Y_1 = \frac{\sum Y}{N}$$

$$X_1 = \frac{3.695}{14} \qquad Y_1 = \frac{7.900}{14}$$

$$X_1 = 263,93 \qquad Y_1 = 564,29$$

**P1 = 263,93.....564,29**



#### h. ECUACION DE LA LINEA RECTA

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

En este caso; es el valor que el analista le da a esta variable revisando el puntaje que tiene cada puesto y toma como referencia (casi siempre) el puesto de menor puntaje, este valor sirve para realizar la ejecución analítica de la ecuación de la línea recta, entonces el valor de  $X_2 = 100$

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

$$Y_2 = 564,29 - 2,24 (263,93 - 240)$$

$$Y_2 = 564,29 - 2,24 (23,93)$$

$$Y_2 = 510,69$$

$$P_2 = 240 \dots \dots \dots 510,69$$

Con el presente proceso analítico se pudo determinar con claridad los puntos principales de  $X_1$ ,  $Y_1$ , así como  $X_2$ ,  $Y_2$ ; los mismos que representan en un plano cartesiano.

En el cual el eje de las X representa los puntos que poseen cada uno de los puestos valuados; y el eje de coordenadas Y representa el salario correspondiente a los puestos los puntos que se interceptaran para determinar la curva de salario.

**Tabla N° 47**  
**TABULACION DE DATOS**

<b>PUESTOS</b>	<b>SUELDOS Y</b>	<b>PUNTOS X</b>
Gerente general	\$ 2.100,00	385
Asesor jurídico	\$ 900,00	335
Secretaria	\$ 450,00	245
Contador	\$ 600,00	335
Jefe de Compras	\$ 750,00	350
Bodeguero	\$ 450,00	330
Jefe de Ventas	\$ 750,00	365
Chofer	\$ 375,00	245
Ayudante de Bodega	\$ 375,00	275
Auxiliar de Entrega	\$ 375,00	240
Vendedor	\$ 375,00	335
Digitador	\$ 400,00	255

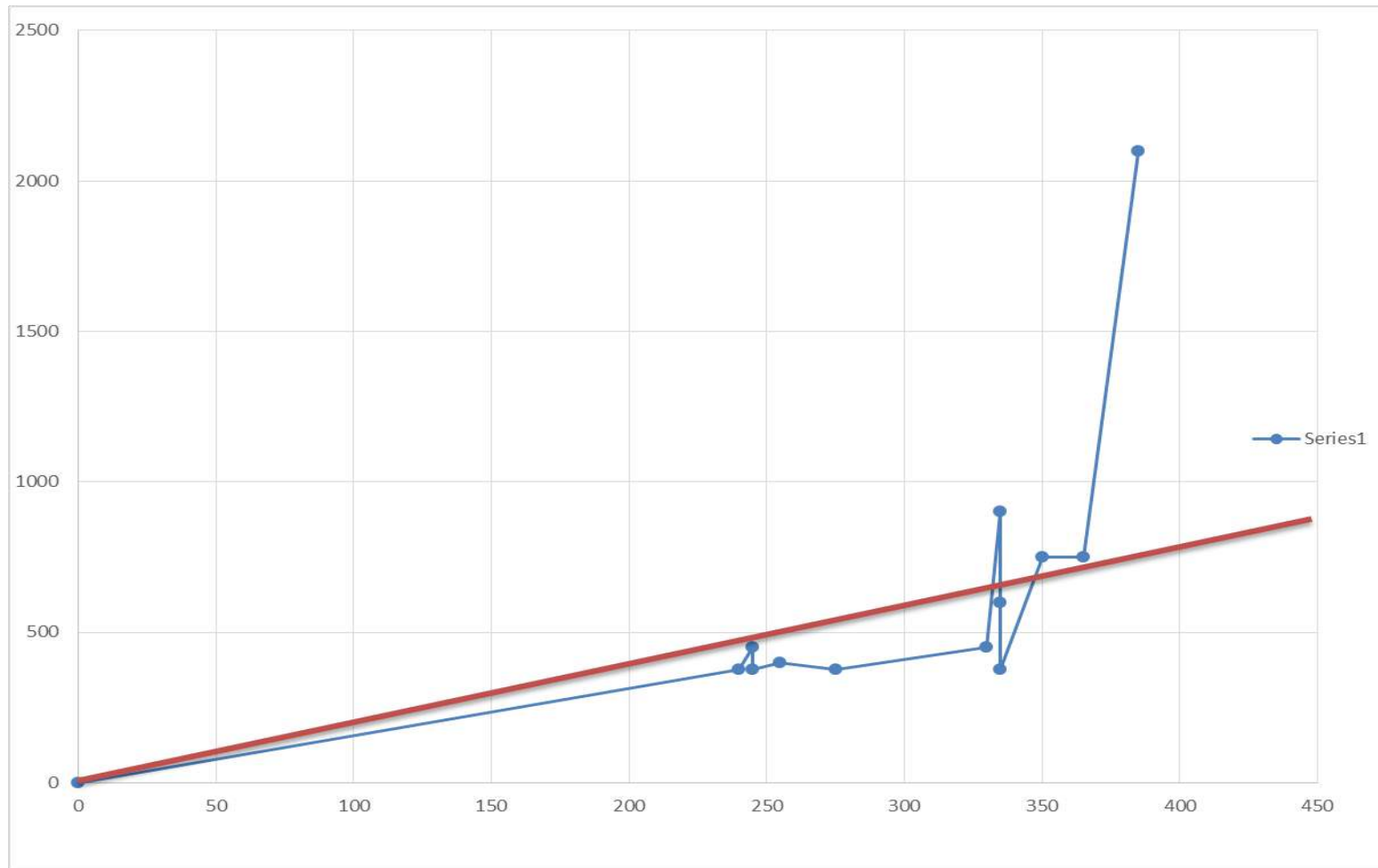
Fuente: Cuadro Puntos a los grados y sumatoria de puntos  
Elaboración: La Autora

i. **ANALISIS DE LA GRAFICA**

**Tabla N° 48**  
**TABULACION DE DATOS**

<b>SUELDOS Y</b>	<b>PUNTOS X</b>	<b>PUESTOS</b>
<b>0</b>	<b>0</b>	
\$ 375,00	240	Auxiliar de Entrega
\$ 450,00	245	Secretaria
\$ 375,00	245	Chofer
\$ 400,00	255	Digitador
\$ 375,00	275	Ayudante de Bodega
\$ 450,00	330	Bodeguero
\$ 900,00	335	Asesor jurídico
\$ 600,00	335	Contador
\$ 375,00	335	Vendedor
\$ 750,00	350	Jefe de Compras
\$ 750,00	365	Jefe de Ventas
\$ 2.100,00	385	Gerente general

Tabla N° 49  
AJUSTE SALARIAL



La grafica nos demuestra que se deberá realizar un ajuste salarial en su mayoría a la parte operacional y administrativa de la empresa siendo así el:

- Auxiliar de entrega
- Vendedor
- Chofer
- Ayudante de bodega
- Digitador

Ya que sus sueldos básicos actuales se encuentran por debajo de la línea recta, lo que significa que su sueldo no está de acuerdo con las funciones, conocimientos, experiencia, iniciativa, responsabilidad por equipo, esfuerzo y riesgos en su puesto de trabajo.

#### a. AJUSTE SALARIAL

Para realizar el ajuste salarial, calculamos el factor de valorización a través de la siguiente formula:

Factor de	$\Sigma$ SUELDOS
Valorización	= -----
	$\Sigma$ PUNTOS

<b>Factor de</b>	\$ 7.900
<b>Valorización</b>	= -----
	4.695

<b>Factor de</b>	
<b>Valorización:</b>	<b>1,2</b>

**TABLA CORRESPONDIENTE A LOS AJUSTES SALARIALES DE LOS PUESTOS  
VALUADOS.**

**Tabla N° 50  
AJUSTES SALARIALES**

<b>PUESTOS</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>FACTOR VALORIZACION</b>	<b>SUELDOS</b>	<b>SUELDO ADECUADO (FACTOR * SUELDOS)</b>
Gerente general	385	1,12	\$ 2.100,00	-
Asesor jurídico	335	1,12	\$ 900,00	-
Secretaria	245	1,12	\$ 450,00	-
Contador	335	1,12	\$ 600,00	-
Jefe de Compras	350	1,12	\$ 750,00	-
Bodeguero	330	1,12	\$ 450,00	-
Jefe de Ventas	365	1,12	\$ 750,00	-
Chofer	245	1,12	\$ 375,00	\$ 420,00
Ayudante de Bodega	275	1,12	\$ 375,00	\$ 420,00
Auxiliar de Entrega	240	1,12	\$ 375,00	\$ 420,00
Vendedor	335	1,12	\$ 375,00	\$ 420,00
Digitador	255	1,12	\$ 400,00	\$ 448,00

Una vez realizado el estudio del ajuste salarial para los puestos de la Empresa Distribuciones Superior, se obtienen un nivel de salarios más equitativo para los empleados a quienes se les realizó el ajuste.

## **h. CONCLUSIONES**

Después del estudio realizado en la empresa "DISTRUBUCIONES SUPERIOR CIA.LTDA", se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Mediante el estudio realizado se concluye que la empresa "DISTRUBUCIONES SUPERIOR CIA.LTDA", no tiene Reglamento de Admisión y Empleo, de Funciones y valuación de Puestos, aspecto que es importante para la eficiente Gestión del Gerente de la empresa y para el logro de los objetivos empresariales.
- A través del diagnóstico realizado se pudo concluir que la empresa "DISTRUBUCIONES SUPERIOR CIA.LTDA", no manejan adecuadamente el talento humano, pero hoy en día este aspecto es indispensable en cada una de las organizaciones y de ello depende el éxito o el fracaso de la misma.
- Se concluye que la empresa "DISTRUBUCIONES SUPERIOR 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 empresa "DISTRUBUCIONES SUPERIOR 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 empresa "DISTRUBUCIONES SUPERIOR CIA.LTDA", no ha desarrollado por lo tanto no se ha entregado un Reglamento de Admisión y Empleo, de Funciones y valuación de Puestos 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 empresa "DISTRUBUCIONES SUPERIOR CIA.LTDA", se recomienda:

- Se recomienda que la empresa "DISTRUBUCIONES SUPERIOR CIA.LTDA", eficientes y competitivos en el desempeño de sus funciones y así cumplir con los objetivos empresariales.
- Es recomendable que la empresa "DISTRUBUCIONES SUPERIOR 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 empresa "DISTRUBUCIONES SUPERIOR 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 empresa "DISTRUBUCIONES SUPERIOR CIA.LTDA", elabore un reglamento de Admisión y Empleo, de Funciones y Valuación de Puestos, para 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 empresa.



- Se recomienda que la empresa "DISTRUBUCIONES SUPERIOR CIA.LTDA", socialice el Reglamento de Admisión y Empleo de FUNCIONES y Valuación de Puestos, a todos los trabajadores de la empresa.

## j. BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos El capital humano de las organizaciones* . Mexico : Mac Graw Hill.

Contraloría General del Estado , C. (2009). *Normas De Control Interno para las Entidades ,Organismos del Sector Público y Personas Jurídicas de Derecho Privado Que dispongan de Recursos Públicos* . Quito : Registro Oficial Organo del Gobierno del Ecuador

Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos* . Mexico: Person Educación .

Fontava Azcoaga, F. (2009). *Manual para Gestión de la Intervención Social* . Madrid: CCS, Alcala .

Contraloría General del Estado , C. (2009). *Normas De Control Interno para las Entidades ,Organismos del Sector Público y Personas Jurídicas de Derecho Privado Que dispongan de Recursos Públicos* . Quito : Registro Oficial Organo del Gobierno del Ecuador

Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos* . Mexico: Person Educación .

Fontava Azcoaga, F. (2009). *Manual para Gestión de la Intervención Social* . Madrid: CCS, Alcala .

Chiavenato, I. (2000), Libro de Administración de Recursos Humanos – Capital Humano de las Organizaciones, 8va edición, Editorial Mc Graw Hill, México,

Chiavenato, I. (2000), “Gestión del talento Humano”. Editorial Mc Graw Hill. Página 239

Lloyd L.(2006) , Gestión de Recursos Humanos, Editorial Irwin, Madrid España, Página 308.

## k. ANEXOS

### Anexos 1. Ruc Distribuciones Superior



#### REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



**NUMERO RUC:** 2191725347001  
**RAZON SOCIAL:** DISTRIBUCIONES SUPERIOR  
**NOMBRE COMERCIAL:**  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS  
**REPRESENTANTE LEGAL:** VELASQUEZ ZAMBRANO HAROLD ANTONIO  
**CONTADOR:**

**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 06/12/2012      **FEC. CONSTITUCION:** 09/03/2012  
**FEC. INSCRIPCION:** 06/12/2012      **FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 05/08/2015

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DIVERSOS PARA EL

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**

Provincia: SUCUMBIOS Cantón: LAGO AGRIO Parroquia: NUEVA LOJA Barrio: LA PAMPA Calle: VIA AGUARICO Número:  
 S/N Intersección: SIN NOMBRE Oficina: PB Referencia ubicación: A CIEN METROS DE LA CANCHA MULTIPLE Telefono  
 Trabajo: 062834857 Celular: 0989470262

**DOMICILIO ESPECIAL:**
**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

- \* ANEXO ACCIONISTAS, PARTÍCIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA\_SOCIEDADES
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

**# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:** del 001 al 001      **ABIERTOS:** 1  
**JURISDICCION:** \ ZONA 1\ SUCUMBIOS      **CERRADOS:** 0

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

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

**Usuario:** MDAQ020415      **Lugar de emisión:** LAGO AGRIO/CALLE ELOY      **Fecha y hora:** 17/08/2015 15:48:09

**Anexos 2**  
**Nómina de Trabajadores**

<b>NOMINA DE TRABAJADORES DE LA EMPRESA "DISTRIBUCIONES SUPERIOR"</b>		
<b>NO</b>	<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>CARGO</b>
1	ALBAN VELASCO STALIN	
2	AVILES CARREÑO ANGEL	JEFE DE COMPRAS
3	ARTIAGA ABAD HENRY	CHOFER
4	CALERO ARIAS GERMAN	CHOFER
5	CHOEZ CHAVEZ ALEJANDRO	VENDEDOR
6	DELGADO ROSERO ARLEY	AUXILIAR DE BODEGA
7	GAONA JOSE	VENDEDOR
8	LOOR MASQUI MARCOS	VENDEDOR
9	MERA LOOR RAMON	VENDEDOR
10	MARIÑO MARIÑO MARISOL	CONTADOR
11	PACHECO SUÑIGA PAOLA	DIGITADOR
12	POZO ALULEMA CARLOS	VENDEDOR
13	REYES CAJAMARCA VICTOR	AYUDANTE DE BODEGA
14	PATRICIO SALTOS	JEFE DE VENTAS
15	ZAMBRANO FIGUEROA DIEGO	ASESOR JURIDICO
16	PALADINES NANCY	SECRETARIA
17	HAROL VELASQUEZ	GERENTE

### **Anexo N° 3 Ficha resumen**

**a. Tema;**

**“ANÁLISIS Y PROPUESTA DE UN REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO, DE FUNCIONES Y VALUACIÓN DE PUESTOS PARA LA EMPRESA DISTRIBUCIONES SUPERIOR DE LA CIUDAD DE NUEVA LOJA, CANTÓN LAGO AGRIO, PROVINCIA DE SUCUMBIÓS, PARA EL AÑO 2016”**

**b. Problemática;**

La empresa DISTRIBUCIONES SUPERIOR viene funcionando con procesos empíricos que no le ha permitido optimizar y fortalecer el recurso humano de la misma, lo que ha generado un escaso desarrollo y baja productividad de este recurso. También ha debilitado la estabilidad laboral, de sus empleados.

Debo mencionar que la empresa DISTRIBUCIONES SUPERIOR necesariamente deberá implementar un Reglamento de Admisión y Empleo, de Funciones y Valuación de Puestos, ya que esto ayudará directamente a quienes laboran en la misma, empezando con la adquisición de conocimientos técnicos relacionados a la administración de talento humano y luego implementando procesos técnicos que permitan a la empresa contar con elementos calificados para el desarrollo de actividades eficientes y eficaces.

**Contextualización**

Las empresas a nivel mundial, como unidades de avance tienen en la Gestión del Talento Humano una enorme oportunidad y un gran reto desde el punto de vista profesional, en tanto y en cuanto, parten de premisas, de que el talento humano es el factor clave que determina el éxito o fracaso de una organización. Cada día se afianza más la necesidad de introducir a la organización herramientas que permitan alinear la gestión con la estrategia del negocio, favoreciendo la integración del trabajador en la formulación y logro de los objetivos,

agregando valor al talento humano y propiciando un mejor desempeño laboral en cuanto a una excelente calidad de vida.

Las exigencias del mercado laboral y la necesidad de incrementar los niveles de productividad empresarial que conduzcan a una alta competitividad, son factores que inciden sustancialmente en la forma como se establece y direcciona una efectiva administración del personal en una empresa. Hoy en día se lo reconoce como el factor primordial que conduce al logro de altos niveles de eficiencia y eficacia, de donde se deriva la importancia de establecer parámetros de direccionamiento claros que conduzcan al logro de estos objetivos, requiriéndose entonces, el conocimiento y aplicación de herramientas para una efectiva administración del personal.

La Administración del Talento Humano es un proceso de carácter científico y práctico que sostiene todas las actividades de una empresa.

Por lo expuesto podemos decir que en la actualidad las personas en las empresas pasaron de ser peones en un tablero de ajedrez para convertirse en la razón de librar y ganar el juego, que pasaron de ser la base a ser la meta.

En la actualidad ya no se habla de administrar el talento humano sino de gestionarlo y gerenciales, ya no se habla de invertir en el talento humano sino en desarrollar su talento, sus competencias, pues si la gente crece la empresa también lo hace, si la gente es próspera la empresa también lo será, pues sencillamente sin las personas no hay empresa, no hay trabajo, ni empleo ni ganancias ni pérdidas.

### **Situación problemática del objeto de investigación**

De igual manera actualmente en la ciudad de Nueva Loja, se encuentra en desarrollo comercial debido a que es una zona de frontera con el vecino País de Colombia, cuenta con una competencia empresarial muy significativa en donde todas las empresas buscan satisfacer las necesidades del mercado, sin embargo resulta imprescindible actuar en función de lo que los consumidores esperan de la empresa, con una

perspectiva de afuera hacia dentro, lo que determina el resultado económico y competitivo de la empresa, así como su éxito o fracaso.

**Problema de investigación**, implementar un Reglamento de Admisión y Empleo, de Funciones y Valuación de Puestos.

### **Delimitación de la investigación**

✓ **Temporalmente**, Periodo académico Septiembre 2016 – Febrero 2017

✓ **En lo que al espacio físico se refiere**, para el desarrollo de este proyecto de investigación se tomara en cuenta el espacio físico con el que cuenta la empresa Distribuciones Superior ubicada en la Ciudad de Nueva Loja, Cantón Lago Agrio, Provincia de Sucumbios.

✓ **Las unidades de observación**, La información que se requiere para la investigación se obtendrá por medio del gerente y sus empleados de la empresa Distribuciones Superior.

### **c. Justificación;**

Como estudiante de la Universidad Nacional de Loja e impulsadora del modelo académico del Plan de Contingencia de la carrera de Administración de Empresas Modalidad de Estudios a Distancia, previo a la obtención del Título de Ingeniería Comercial, he decidido plantear como proyecto de investigación el siguiente tema: **“Análisis y Propuesta de un Reglamento de Admisión y Empleo, de Funciones y Valuación de Puestos para la Empresa Distribuciones Superior de la ciudad de Nueva Loja del Cantón Lago Agrio Provincia de Sucumbios para el año 2016.”**; el mismo que justificaré bajo los siguientes aspectos:

#### **c.1. Justificación Académica**

Como es conocimiento de los estudiantes de la Universidad Nacional de Loja, cuya base fundamental es y será la investigación, para lo cual se han planteado alternativas educativas con el fin de formar profesionales con criterio innovador cuyo propósito es colaborar con el progreso y bienestar de nuestra provincia; razón por la cual el presente proyecto tiene como objetivo principal la obtención de la aprobación del perfil del

proyecto de titulación, permitiendo a la vez reforzar conocimientos, desarrollar habilidades, aptitudes y destrezas que contribuyan a mi formación profesional y académica.

### **Justificación Social**

El desarrollo de esta investigación tiene como finalidad social, el mejorar la gestión de talento humano en la empresa DISTRIBUCIONES SUPERIOR de la ciudad de Nueva Loja Cantón Lago Agrio, esto significará que los empleados y trabajadores de la empresa gestionen su desenvolvimiento de acuerdo a sus capacidades y funciones asignadas, teniendo como base la ejecución de actividades con eficiencia y eficacia.

De la misma manera el talento humano de la empresa podrá empoderarse de la visión y misión de la empresa y se esforzará de manera permanente para conseguir los objetivos anuales propuestos, teniendo siempre como base los factores integradores del talento humano y el bienestar de los clientes.

### **Justificación Económica**

Con el desarrollo de la presente investigación se pretende fortalecer la gestión interna del talento humano de la empresa DISTRIBUCIONES SUPERIOR, hecho que permitirá optimizar los recursos económicos de la empresa ya que habrá mayor organización, asignación de funciones de acuerdo a capacidades y valuación por puntos de los cargos que tiene la organización.

#### **d. Objetivos;**

##### **GENERAL**

Determinar mecanismos para un Reglamento de Admisión y Empleo, de Funciones y Valuación de Puestos, con mecanismos de gestión del talento humano en la empresa DISTRIBUCIONES SUPERIOR de la ciudad de Nueva Loja Cantón Lago Agrio.



## **ESPECÍFICOS**

- ✓ Realizar un diagnóstico situacional de la empresa.
- ✓ Identificar los puestos de trabajo y las funciones de cada cargo.
- ✓ Realizar un diagnóstico como se encuentra en la actualidad el proceso de admisión y empleo.
- ✓ Contar con información necesaria para definir políticas de administración de recursos humanos, capacitar y desarrollar la carrera profesional de los empleados.
- ✓ Posibilitar la ejecución de procesos técnicos de administración de recursos humanos.
- ✓ Diseñar la estructura administrativa de la empresa.
- ✓ Elaborar un reglamento de Admisión y Empleo.
- ✓ Contar con información necesaria para definir políticas de administración de recursos humanos, capacitar y desarrollar la carrera profesional de los empleados.

### **e. Metodología;**

#### **Métodos**

##### **Inductivo**

Este método permite inducir una propuesta a la problemática, partiendo de lo puntual para llegar a lo general. Esto quiere decir que se deducen los síntomas del problema relacionados a la producción de información en el departamento para llegar a la solución en base a la gestión de procesos.

##### **Deductivo**

Este método sirvió de guía para la realización de una investigación científica, permitiendo la descripción o suposición de una generalidad de la cual se sacó una consecuencia, con el cual se pudo comprobar los objetivos planteados en el proyecto, respecto a la elaboración de los Manuales de Clasificación y Valuación de puestos así como también del Reglamento de Admisión y Empleo de la empresa.

**Analítico**

Este método consiste esencialmente en analizar y sintetizar los aspectos conceptuales, se va ha utilizado para el marco teórico, donde se ha sintetizado los aspectos sobre la gestion de procesos y el manejo de la información en base al uso de nuevas tecnologías.

**Método Sintético**

Mediante la utilización de este método, se procederá a organizar tolos los datos levantados, para que a partir de aquello se pueda ir creando las alternativas de solución.

**Método Estadístico:** Mediante la utilización de este método, se podrá definir los factores y parámetros cuantitativos que el proyecto de tesis necesita.

Este método se utilizará para la aplicación de las diferentes fórmulas y cálculos que determinarán parámetros relacionados con la evaluación y asignación de cargos.

**Método Comparativo:** Mediante la utilización de este método se procederá a realizar las comparaciones pertinentes entre la información levantada y observada, esto permitirá que los resultados del análisis sean certeros y aporten significativamente al proceso investigativo.

**Técnicas.-** Las técnicas de investigación que se aplicaran son:

**Entrevista.-** Se llevara a cabo por intermedio de una ficha de entrevista que se aplicara al señor Harold Velásquez Gerente General de Distribuciones Superior.

**Encuesta.-** Se realizara a los trabajadores internos de Distribuciones Superior con un cuestionario de preguntas.

**Poblacion.-** Es el conjunto de todos los elementos involucrados directa o indirectamente en la problemática que se está tratando. Para el desarrollo

del tema del proyecto de investigación que se trabajara con todo el personal de la empresa Distribuciones superior.

#### Anexo N° 4

### ENTREVISTA AL GERENTE DE LA EMPRESA “DISTRIBUCIONES SUPERIOR”

**OBJETIVO:** Obtener información con datos reales, para desarrollo del Análisis y Propuesta de Reglamento de Admisión y Empleo, de Funciones y Valuación de Puestos.

**Fecha:** -----

**Nombre y Apellido:** -----

**Género:**                      **Masculino**                       **Femenino**

#### ENTREVISTA

1. ¿Cuál es su tipo de perfil profesional y el tiempo de servicio en la empresa?
  
2. ¿Considera que la empresa bajo su dirección esta eficazmente organizada?
  
3. ¿Cuánta la empresa con un organigrama?
  
4. ¿Se socializa útilmente el marco filosófico de la empresa (misión, vision y políticas) entre los empleados de la misma?
  
5. ¿Considera que la cultura organizacional es adecuada con la estructura, funciones y procesos correctamente definidos?
  
6. ¿El ingreso reclutamiento de nuevos empleados a la empresa a través de mecanismo lo realiza?
  
7. ¿Cuánta la empresa con una base de datos del personal actualizada?

8. ¿Cuál es el método de selección utilizado para ingreso de nuevo personal, previo a formar parte de Distribuciones Superior?

9. ¿Los contratos de los trabajadores son?

10. ¿cuenta la empresa con manuales de funciones, organización, inducción, bienvenida, claramente definidos y socializados?

11. ¿Considera importa el análisis y evaluación de puestos en la empresa Distribuciones Superior?

12. ¿El análisis y valuación de puestos han permitido mejorar otros aspectos organizacionales de la empresa?

SI ( ) NO ( )

13. ¿Quién tiene la responsabilidad de la evaluación de puestos en la empresa?

Talento humano ( )  
Secretaria ( )  
Gerente general ( )  
Ninguno ( )

14. ¿Cuánta la empresa con un plan de capacitación y desarrollo del personal en relación con las funciones de cada puesto de trabajo?

SI ( ) NO ( )

15. ¿Estaría de acuerdo a implementar un reglamento de admisión y empleo de funciones y valuación de puestos a Distribuciones Superior?

SI ( ) NO ( )

**ANEXO N° 5**  
**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA**  
**“DISTRIBUCIONES SUPERIOR”**

**OBJETIVO:** Obtener información con datos reales, para desarrollo del Análisis y Propuesta de Reglamento de Admisión y Empleo, de Funciones y Valuación de Puestos.

**Fecha:** -----

**Nombre y Apellido:** -----

**Género:**                      **Masculino**                       **Femenino**

**ENCUESTA**

1.     ¿Qué cargo desempeña dentro de la empresa?

- |                         |     |
|-------------------------|-----|
| Secretaria              | ( ) |
| Facturador (a)          | ( ) |
| Vendedor (a)            | ( ) |
| Jefe de cartea / ventas | ( ) |
| Bodeguero (a)           | ( ) |
| Contador (a)            | ( ) |
| Digitador               | ( ) |
| Auxiliar de entregas    | ( ) |
| Conductor               | ( ) |
| Ayudante de bodega      | ( ) |
| Asesor Jurídico         | ( ) |
| Gerente General         | ( ) |

2.     ¿Qué tiempo tiene laborando en la empresa Distribuciones superior?

- |                 |     |
|-----------------|-----|
| 0 a 2 años      | ( ) |
| 3 a 4 años      | ( ) |
| 5 años a 7 años | ( ) |
| Más de 7 años   | ( ) |

3.     ¿Qué formación académica tiene?

- |            |     |
|------------|-----|
| Primaria   | ( ) |
| Secundario | ( ) |
| Superior   | ( ) |
| Pos Grado  | ( ) |

4.     ¿El puesto que usted desempeña está acorde con su formación profesional?

SI ( )    NO ( )

5. ¿Conoce Ud la misión, visión y objetivos de la empresa?

SI ( ) NO ( )

6. ¿Se siente motivado al realizar sus actividades?

SI ( ) NO ( )

7. ¿Le han correspondido tareas de otros trabajadores (sobrecarga laboral), llevándolo al incumplimiento de sus funciones?

SI ( ) NO ( )

8. ¿Cree Ud que debería crearse otro puesto más, para disminuir la sobrecarga de trabajo o doble función?

Si ( ) NO ( )

9.

10. ¿Su ingreso a la empresa fue a través de?

Proceso de admisión y empleo ( )  
Por Familiares ( )  
Bolsa de empleo ( )

11. ¿Al ingresar a la empresa se sometió a?

Pruebas de conocimiento ( )  
Entrevista ( )  
Pruebas psicológicas ( )

12. ¿Conoce si en la empresa Distribuciones superior de la ciudad de Lago Agrio, tiene un manual de funciones debidamente estructurado?

SI ( ) NO ( )

13. ¿Tiene usted definida claramente cuáles son las funciones dentro de la empresa Distribuciones Superior?

SI ( ) NO ( )

14. ¿Considera que tiene los conocimientos necesarios para desempeñar el cargo que ocupa?

SI ( ) NO ( )

15. ¿Qué tipo de contrato tiene?

Eventual ( )

Indefinido ( )

Por el giro del negocio ( )

## Anexo N° 6 Fotografías





## INDICE

PORTADA.....	i
CERTIFICACION.....	ii
AUTORIA.....	iii
CARTA DE AUTORIZACION.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
a. TITULO.....	1
b. RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	4
c. INTRODUCCION.....	7
d. REVISION DE LITERATURA.....	10
e. MATERIALES Y METODOS.....	29
f. RESULTADOS .....	33
g. DISCUSION.....	71
h. CONCLUSIONES.....	120
i. RECOMENDACIONES.....	122
j. BIBLIOGRAFIA.....	124
k. ANEXOS.....	125
INDICE.....	145