

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

TÍTULO:

“DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE UN MANUAL DE VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS PARA LA COMPAÑÍA DE CARGA PESADA LOS PANCHOS S.A., DE LA CIUDAD DE YANTZAZA PARA EL AÑO 2016”

Tesis previa a la obtención del
Grado de Ingeniero Comercial

AUTOR:

Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio

1859

DIRECTOR:

Ing. Galo Eduardo Salcedo López Mg. Sc.

LOJA – ECUADOR

2018

CERTIFICACIÓN

Ing. Galo Eduardo Salcedo López Mg. Sc.

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICO:

Que el presente trabajo de Tesis titulado: **“DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE UN MANUAL DE VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS PARA LA COMPAÑÍA DE CARGA PESADA LOS PANCHOS S.A., DE LA CIUDAD DE YANTZAZA PARA EL AÑO 2016”**, de la autoría del señor Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio, ha sido realizada bajo mi control, dirección y supervisión, por lo que cumple con todos los requisitos de forma y fondo reglamentarios, autorizo su presentación, sustentación y defensa ante el respectivo tribunal de grado.

Loja, Marzo del 2018

Atentamente;



Ing. Galo Eduardo Salcedo López Mg. Sc.

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio, declaro ser autor del presente trabajo de Tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales por el contenido de la misma.

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

Autor: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio,

Firma:



Cédula: 1900497874

Fecha: Loja, marzo de 2018

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

Yo, Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio, declaro ser autor de la Tesis intitulada: **“DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE UN MANUAL DE VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS PARA LA COMPAÑÍA DE CARGA PESADA LOS PANCHOS S.A., DE LA CIUDAD DE YANTZAZA PARA EL AÑO 2016”**, como requisito para optar al Grado de **Ingeniero Comercial**. Autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con los 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 27 días del mes de marzo del dos mil dieciocho, firma el autor.



AUTOR: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio

CÉDULA: 1900497874

DIRECCIÓN: Yantzaza, Barrió Jesús del Gran Poder: Calle Armando Arias y Mayaicu.

CORREO ELECTRÓNICO: ozabarca86@hotmail.com

TELÉFONO: 0988158349

DATOS COMPLEMENTARIOS

DIRECTOR DE TESIS: Ing. Galo Eduardo Salcedo López Mg. Sc.

TRIBUNAL DE GRADO:

Ing. Edwin Hernández Quezada Mg. Sc.	(Presidente)
Ing. Víctor Nivaldo Anguisaca Guerrero MAE	(Vocal)
Ing. Carlos Rodríguez Armijos Mg. Sc	(Vocal)

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo está dedicado en primer lugar a Dios que me da la Sabiduría y fortaleza en cada momento de mi vida para cumplir mis metas planteadas.

A mis padres, por confiar en mí, darme fortaleza, su apoyo y sus sabios consejos con el objetivo de que siga adelante y no olvidar que la perseverancia, humildad y el trabajo es muy importante en el éxito personal, de igual manera a mi esposa por ser el soporte en mi vida estando a mi lado cuando más la necesito y a mis adorados hijos que son la luz que guía mi camino.

Gracias a todos por su apoyo.

Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio

AGRADECIMIENTO

En primer lugar quiero dar mis más sinceros agradecimientos a la Universidad Nacional de Loja, a sus distinguidos docentes quienes me infundieron principios, valores y conocimientos que me permitieron lograr mi objetivo profesional.

Al Ingeniero Galo Eduardo Salcedo López Mg. Sc., por asesorarme a lo largo de la investigación y acompañarme en este camino, compartiendo sus sabios conocimientos que hoy culmina con la terminación de este proyecto investigativo.

Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio

a. TÍTULO.

“DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE UN MANUAL DE VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS PARA LA COMPAÑÍA DE CARGA PESADA LOS PANCHOS S.A., DE LA CIUDAD DE YANTZAZA PARA EL AÑO 2016”

b. RESUMEN.

El presente trabajo denominado **“DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE UN MANUAL DE VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS PARA LA COMPAÑÍA DE CARGA PESADA LOS PANCHOS S.A., DE LA CIUDAD DE YANTZAZA PARA EL AÑO 2016”**, tiene como objetivo principal realizar un manual de valoración de puestos para la compañía de carga pesada Los Panchos S.A., para cumplir con tal propósito se requirió la utilización del método deductivo para la recopilación de la información e inductivo para el análisis de los datos obtenidos, a través de las técnicas de investigación como la entrevista realizada al gerente y encuestas a los 10 trabajadores que laboran en la compañía, la misma que permitió recopilar información fundamental de como se viene desempeñando el talento humano.

En primera instancia se presenta el marco teórico que contiene la información que permite sustentar el tema de investigación, con argumentos de otros autores que avalan la información citada en el presente trabajo investigativo.

En los resultados se presenta una reseña histórica de la compañía, el organigrama estructural y funcional, donde constan los cargos que posee, así mismo un diagnóstico de los resultados de la entrevista y encuestas, luego se desarrolla un manual de funciones donde se presenta información importante y valiosa de cada uno de los cargos, además se hizo la valuación de puesto, donde se aplicó el sistema por puntos, con sus respectivas

etapas desde la definición de factores hasta la valoración de los puestos de trabajo, donde se obtuvo los siguientes resultados, el total de puntos según la valuación es de 1.860, los sueldos que perciben el personal asciende a 3.515, con este valor se aplicó la ecuación de línea recta, la cual dio como resultado una pendiente de 1,87, tomando el valor antes mencionado, se realizó el ajuste salarial, con un factor de valoración de 1,89, con el fin de determinar los nuevos salarios.

Es importante destacar que la nueva revalorización salarial, se la realizó a los cargos que se encuentran por debajo de la línea del ajuste salarial que en total son 3 los mismos que son al contador, asesora jurídica y al chofer.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones, esto con el objetivo de valorar en forma sistemática el desempeño del personal en su cargo, con lo que se determinará si cumple con los requisitos que se exige para los diferentes cargos de la compañía.

ABSTRACT.

The present work called "DIAGNOSIS AND PROPOSAL OF A MANUAL OF VALUATION AND CLASSIFICATION OF POSTS FOR THE COMPANY OF HEAVY LOADING LOS PANCHOS SA, OF THE CITY OF YANTZAZA FOR THE YEAR 2016", has as main objective to realize a manual of valuation of positions for The heavy load company Los Panchos SA, to fulfill this purpose, required the use of the deductive method for the collection of information and inductive for the analysis of the data obtained, through research techniques such as the interview with the manager and surveys to the 10 workers who work in the company, the same one that allowed gathering fundamental information on how human talent has been performing.

In the first instance, the theoretical framework that contains the information that supports the topic of research is presented, with arguments from other authors who endorse the information cited in this research work.

In the same way it presents the necessary materials to elaborate the work and the use of the scientific, deductive, inductive, synthetic and descriptive methods and the techniques for the collection of information such as direct observation, interview to the manager and surveys at 10 officials of the Panchos heavy cargo company.

The results show a historical overview of the company, the structural and functional organizational chart, which includes the positions it has, as well as

a diagnosis of the results of the interview and surveys, then a function manual is developed where important information is presented. and valuable of each of the positions that make up the company which will avoid a duplication of functions, in addition to the valuation of the position, where the system was applied by points, with their respective stages from the definition of factors to the valuation of the jobs, where the following results were obtained, the total points according to the valuation is 1,860, the salaries received by the staff amount to 3,515, with this value the straight line equation was applied, which resulted in a slope of 1.87, taking the aforementioned value, the salary adjustment was made, with a valuation factor of 1.89, in order to determine the new wages.

It is important to note that the new salary revaluation was made to the positions that are below the line of the salary adjustment that in total are 3 the same as the accountant, legal adviser and the driver.

Finally, the conclusions and recommendations are presented, with the objective of systematically assessing the performance of the personnel in their position, which will determine if they meet the requirements that are required for the different positions of the company.

c. INTRODUCCIÓN.

La compañía de carga pesada los Panchos S.A del cantón Yantzaza es una empresa que ha venido desarrollando su actividad en base a la experiencia y las buenas intenciones de sus directivos siendo una administración empírica, debido a la falta de conocimientos por parte del Gerente, por tal razón es que no han logrado alcanzar los objetivos propuestos. La falta de aplicación de las herramientas del talento humano, la valuación de puestos, no ha sido considerada dentro de la compañía.

Conociendo la problemática que viene atravesando la compañía se propone la realización de un diagnóstico y propuesta de un manual de valoración de puestos para la compañía de carga pesada “Los panchos” S.A., para el año 2016, con el que se pretende proporcionarle ideas concretas que permitan una correcta organización empresarial dentro de la compañía razón por la cual se propone efectuar el proyecto de tesis la misma que se estructura de, a) título donde consta el tema de investigación, b) resumen, donde se sintetiza un breve extracto de toda la investigación, c) introducción en la que se hace una referencia de cómo, dónde y el porqué de la investigación y las razones que motivaron al investigador a escoger el tema; d) revisión literaria, donde constan conceptos teóricos obtenidos mediante la bibliografía de distintos autores que hacen mención a los manuales de valoración de puestos; e) los materiales y métodos utilizados en el desarrollo del trabajo de investigación hace referencia a las distintas fuentes de investigación científica que sirvieron de guía en el desarrollo de la presente investigación;

f) resultados en los que se expresa un análisis de las encuestas las mismas que fueron analizadas interpretadas y graficadas, así como un análisis de la entrevista realizada al señor gerente; g) discusión, en la que contiene un diagnóstico y propuesta de un manual de valoración de puestos para el personal, a través de la ponderación de factores y el establecimiento de puntos a los grados; h) conclusiones a las que se llegó luego del análisis correspondiente de la investigación, i) recomendaciones, que están direccionadas a proponer sugerencias a partir de las conclusiones; j) bibliografía que contiene un listado de libros utilizados en la presente investigación; k) anexos, que indican los diferentes documentos que han servido de apoyo para el desarrollo de la investigación.

d. REVISIÓN DE LITERATURA.

Marco referencial.

El Transporte.

El transporte, está conceptualizado como, “medio de traslado de personas o bienes desde un lugar hasta otro”.

Según lo manifiesta (Rezk, (2010, pág. 15), el transporte comercial moderno está al servicio del interés público e incluye todos los medios e infraestructuras implicadas en el movimiento de las personas o bienes, así como los servicios de recepción, entrega y manipulación de tales bienes.

Transporte terrestre.

El transporte terrestre automotor es un servicio público esencial y una actividad económica estratégica del Estado, que consiste en la movilización libre y segura de personas o de bienes de un lugar a otro, haciendo uso del sistema vial nacional. Su organización es un elemento fundamental contra la informalidad, mejorar la competitividad y lograr el desarrollo productivo, económico y social del país, interconectado con la red vial internacional.

El transporte terrestre de personas o bienes responderá a las condiciones de responsabilidad, universalidad, accesibilidad, comodidad, continuidad, seguridad, calidad, y tarifas equitativas.

Las empresas de transporte pesado.

Son las que proveen servicio de conducción y logística de carga pesada, entendiéndose como carga el conjunto de bienes físicos objeto de traslación por medio del transporte.

Resolución N° 072 de carga pesada.

La Agencia Nacional de Tránsito informa sobre la resolución No. 072 DIR-2015-ANT, aprobada por el Directorio de la Agencia Nacional de Tránsito el 22 de octubre de 2015, la misma que aplica sólo en el caso de trámites que involucren vehículos con ingresos a una nueva compañía de transporte de carga pesada. La ANT con esta resolución busca proteger a esta modalidad, porque se ha detectado que se constituyen compañías para luego negociar estas habilitaciones vehiculares. Esta resolución NO aplica para aquellas empresas ya constituidas, para quienes no ha variado la normativa y deberán regirse por las disposiciones vigentes al ingreso de su trámite, esto es que los vehículos continuarán a nombre de sus accionistas (no deberán pasar los vehículos a nombre de la operadora).

Para quienes tengan trámites de índole técnico ya iniciados previo a la suscripción de esta resolución, tales como constitución jurídica, habilitación,

incrementos de cupos, la legislación no ha variado. Así como tampoco es aplicable para las solicitudes de renovación de permisos de operación.

Están bajo los lineamientos de la resolución 072 las compañías que se constituyan después del 22 de octubre de 2015, fecha en la que se emitió dicha resolución.

Compañía de transporte de materiales pétreos.

Las empresas de transporte de materiales pétreos se dedican a la actividad de transporte de carga por carretera: arena, piedra, grava, toscón, etc.

Definición de compañía.

La compañía es un contrato en el cual dos o más personas unen sus capitales o para realizar operaciones mercantiles que beneficien a la sociedad y participar de sus utilidades. En el contrato se rigue por las disposiciones de esta ley, por las del código de comercio, por los convenios de las partes y disposiciones del código Civil.

Compañías anónimas.

En la compañía anónima, la cual es una sociedad cuyo capital dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones, esta se administra por mandatarios amovibles, sean socios o no.

Marco conceptual.**Manual de funciones.**

Según (Baca, (2010), manifiesta que un manual de funciones o manual de organización comprende las funciones o responsabilidades de cada área de la empresa, por ejemplo gerencia, producción, ventas, etc., describiendo como intervienen en el funcionamiento general de la empresa, contiene la visión, misión, los objetivos, metas y la descripción de cada área así como sus responsabilidades.

Un manual de funciones debe contener la información clara sobre los siguientes aspectos.

Relación de dependencia (ubicación interna)

Dependencia jerárquica (relaciones de autoridad)

Naturaleza del trabajo

Tareas secundarias

Responsabilidades

Requerimiento para el puesto.

Objetivo del manual de funciones.

De acuerdo a (Mondy, 2010), es poya y guía a la empresa en el desarrollo y fortalecimiento de la administración del talento humano, sirve como soporte a los procesos de aseguramiento de la calidad en la prestación de servicios,

facilitando el cumplimiento de los deberes y responsabilidades de cada empleado.

Importancia del manual de funciones.

Para (Galindo, 2010), el manual de funciones es de gran importancia para la administración de una entidad, porque permite garantizar que los empleados realicen eficientemente las labores relacionadas con cada puesto, también permite el control del departamento de recursos humanos sobre el personal, al momento de verificar la segregación de responsabilidades y evitar la duplicidad de funciones dentro de la organización.

La elaboración de un manual de funciones consta de siete pasos.

- Visita a la empresa y entrevista con los responsables para la obtención de información sobre: la organización de la empresa, el objetivo que tiene y las características de las diferentes áreas y puestos de trabajo.
- Análisis del estado de la organización de la empresa.
- Documentación y racionalización del estado actual de la organización.
- Elaboración de un anteproyecto de manual de funciones.
- Contrastar el contenido del anteproyecto con el personal de la empresa.
- Modificación, correcciones y/o ampliaciones del anteproyecto si las hubiera.
- Presentación del manual de funciones de la empresa.

Beneficios y utilidad que tiene un manual de funciones.

-Al determinar y delimitar los campos de actuación de cada colaborador, permite que las personas interactúen con un mayor conocimiento de su rol dentro de la empresa, lo que ayuda en el proceso de comunicación, integración y desarrollo.

- Elimina desequilibrios en cargas de trabajo, omisiones, duplicidad de funciones, cuellos de botella, circuitos de trabajos irracionales, etc.

- Es un instrumento muy útil para planificar la plantilla de la empresa y la posible variación de los puestos de trabajo, así como para definir planes de carrera.

- Los conocimientos específicos la empresa puede poseer al elaborar el manual de funciones.

Manual de valoración de puestos.

El manual de valoración de puestos es un instrumento técnico administrativo de carácter específico que tiene la finalidad, el constituirse en un sistema de parámetros de aplicación general de valoración, que a través del establecimiento y ponderación de factores, sub-factores y grados, que servirá como instrumento referencial para lograr establecer la fijación del salario base, de una forma racional, objetiva y técnica.

Objetivos del manual de valoración de puestos.

El manual de valoración de puestos, como instrumento técnico administrativo tiene los siguientes objetivos.

- a) Establecer el valor relativo de los puestos de trabajo, según los factores y grados, definidos y ponderados por un comité de valoración especialmente conformado para el efecto.
- b) Establecer el sistema de puntuación que permita realizar una valoración de puestos en forma técnica, en base a principios generalmente aceptados.
- c) Agrupar los puestos valorados en categorías salariales, según el puntaje obtenido por cada uno, para establecer su jerarquía en forma racional y científica.
- d) Establecer el instrumento técnico para la elaboración de un sistema de remuneraciones racional, que podrá ser actualizado en base a necesidades.

Competencia del manual de valoración de puestos.

Corresponde al comité de valoración, el proceso de valuación de puestos de la estructura ocupacional de la organización, bajo la supervisión de la dirección de planificación y proyectos y división de recursos humanos, y la aprobación del directorio. El comité de valoración estará conformado por la máxima autoridad ejecutiva, quien podrá designar en su representación al director de planificación y proyectos u otro funcionario con conocimiento técnico sobre la materia, la responsable de recursos humanos como

responsable operativo del sistema de administración de personal y el responsable del área organizacional o su representante, del cual depende lineal o funcionalmente el puesto a ser valorado.

Alcance del manual de valoración de puestos.

El manual de valoración de puestos, es de aplicación general para los puestos regulares comprendidos en la estructura de puestos.

Revisión del manual de valoración de puestos.

El manual de valoración de puestos debe ser actualizado en conjunto por la dirección de planificación y proyectos, recursos humanos y por el comité de valoración, basándose en las necesidades de la empresa en la búsqueda de un equilibrio interno y externo de la misma.

Valuación de puestos.

La valuación de puestos es un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal.

Puesto.

Para los autores (Begg, Fischer, Dornbusch, & Díaz, (2006), el puesto de trabajo es el espacio que uno ocupa en una empresa, institución o entidad desarrollando algún tipo de actividad o empleo con la cual puede ganarse la vida ya que recibe por ella un salario o sueldo específico.

Importancia del puesto.

Su importancia radica en que un puesto de trabajo permite a los gerentes o responsables del departamento del talento humano¹.

1. Compensación equitativa y justa.
2. Ubicación de los empleados en los puestos adecuados.
3. Determinación de niveles realistas de desempeño.
4. Creación de canales de capacitación y desarrollo.
5. Identificación de candidatos adecuados a las vacantes.
6. Planeación de las necesidades de capacitación de recursos humanos.
7. Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
8. Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados.
9. Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
10. Conocer las necesidades reales de recursos humanos de una empresa.

¹Robbins, Stephens y Mary Coulter, Administración 6ª Ed., Prentice Hall, México, 2011.

Clase del puesto.

“Es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ejecuta el cargo. Se refiere a cargos que incluyen actividades más diferenciadas, como las que desempeñan los que trabajan por meses o los funcionarios” (Loja, (2010).

Serie de puesto.

Es un conjunto de Clases de Puestos que se diferencian entre sí por el grado de complejidad, autoridad y responsabilidad de las funciones que tienen asignadas, (Loja, (2010).

Especificación del puesto.

Para (Helguera & Garcia, (2011), la diferencia entre una descripción de puesto y una especificación de puesto estriba en la perspectiva que se adopte. La descripción define qué es el puesto. La especificación describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe quién desempeña el puesto. No es frecuente separar enteramente la descripción de la especificación, resulta más práctico combinar ambos aspectos.

Identificación del puesto.

Mediante el título del puesto y otros datos de identificación, ayuda a distinguir un puesto entre los demás de la organización.

Requisitos del puesto.

También utilizan los requisitos del puesto aparte de las especificaciones los gerentes y supervisores para seleccionar a los empleados y orientarlos a los puestos; entre los requisitos del puesto se encuentran los requisitos físicos e intelectuales.

➤ **Requisitos físicos:** si fueras entrenador de un equipo de fútbol nunca pondrías de portero a un hombre que le falta un brazo y además es ciego. En esta área del análisis de cargos, es muy importante para determinadas labores, poseer capacidades para realizar un esfuerzo físico, una capacidad visual apta, una destreza o habilidad para realizar cualquier labor y una complexión física acorde con la tarea a realizar.

➤ **Requisitos Intelectuales:** Si fueras gerente de una empresa, no se te pasaría por la mente tener como secretaria a una niña de 8 años, ya que sus conocimientos aún no son los más apropiados para la ejecución de ese cargo, no tiene experiencia, su adaptabilidad puede ser un poco complicada y sus aptitudes aún no son las mejores para desempeñar dicha labor.

Clasificación de puestos.

Según (Zaleya, (2012), en su obra sostiene que la clasificación de puestos constituye la base del sistema de gestión de Recursos Humanos, el que por su naturaleza es esencialmente organizativo. Este integra tres procedimientos: Análisis y Descripción; Valoración y Clasificación de Puestos.

En el proceso se determinan y ordenan los puestos, en atención a su importancia organizativa, posición que ocupan, funciones y responsabilidades que les corresponde. Inicia con el Análisis y descripción de puestos, hasta el agrupamiento por nivel, clase, tipo de servicio, puesto tipo y familia funcional.

Puesto de trabajo.

Según (Chiavenato, (2010), sostiene que el puesto de trabajo es el conjunto de funciones y actividades que dentro de un contexto organizativo, la institución individualiza para conseguir los resultados que han de contribuir a la finalidad y objetivos para la organización.

Puestos directivos.

Tiene como objetivo dirigir, planificar, organizar el trabajo, definiendo o participando en el diseño de políticas generales y ejecutar acciones

tendientes a lograr los objetivos de la institución, consiguen resultados a través de otros de forma más o menos lejana, actúan en un plano estratégico y táctico a nivel de políticas y planes.

Puestos ejecutivos.

De acuerdo a (Davis & Werther, (2010) el puesto ejecutivo desarrolla funciones técnicas o administrativas especializadas y complejas, que contribuyan a la consecución de los objetivos y metas institucionales. Actúan en un plano táctico/operativo a nivel de objetivos, programas, normas o estándares, consiguen resultados por sí mismos.

Puestos operativos.

Desarrolla funciones técnicas, de apoyo administrativo, técnico y servicios generales, cuya ejecución requiere de características de clase específicas para su desempeño, actúan en un plano operativo y a nivel de objetivos, programas, normas o estándares, consiguen resultados por sí mismos.

Utilidad de la clasificación de puestos.

Para la Organización:

1. Sirve para fijar responsabilidades en la ejecución de las tareas que conforman los puestos de trabajo de una organización.

2. Facilita la coordinación y realización de trabajos y actividades de la empresa o institución.

3. A través de la clasificación de puestos, y esencialmente de las descripciones, se tiene una información sumamente valiosa para distribuir mejor las cargas de trabajo entre los puestos.

- Para los gerentes de departamentos.
- Mejora su conocimiento sobre el flujo de trabajo de su unidad.
- Permite realizar una mejor selección del personal.
- Facilita efectuar una evaluación objetiva de sus subalternos.
- Para los empleados.
- Permite conocer y comprender mejor los deberes del puesto.
- Puede ser utilizado como una guía para su autodesarrollo.

Estimación y estructura salarial.

Una vez determinada la valoración de los cargos, la empresa está preparada para establecer su estructura salarial. En una organización, cada función o cada cargo tienen su valor. Sólo se puede remunerar con justicia y equidad a los ocupantes de un cargo si se conoce el valor de ese cargo con relación a los demás y también a la situación del mercado². Como la organización es un conjunto integrado de cargos en diferentes niveles jerárquicos y en diferentes sectores de especialidad, la administración de salarios es un

²Vargas, Nelson Rafael, Administración Moderna de Sueldos y Salarios, Mc Graw Hill, Bogotá, 2010.

asunto que abarca la organización como un todo, y repercute en todos sus niveles y sectores. La administración de salarios también se define como “el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativos y justos en la organización.

Una estructura salarial es aquella parte de la administración de personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuada a la importancia de:

- **Su puesto:** una de las razones básicas para que existan diferencias en el monto del salario, es con relación a la importancia del puesto.
- **Su eficiencia personal:** es justo tomar en cuanto la forma como el puesto se desempeña, ya que varios individuos no las hacen con la misma eficiencia, el mismo trabajo.
- **Las necesidades del empleado:** Se refieren a la justicia conmutativa y a la justicia social, no se puede desconocer la realidad social.
- **Las posibilidades de la empresa:** Se refiere a la capacidad financiera de la organización.

Para determinar la estructura salarial se deberán convertir a términos monetarios los valores relativos de los cargos que fueron obtenidos mediante la valoración. Además de esto, es necesario considerar otros factores de índole interna como objetivos, políticas, los salarios con respecto a los demás cargos de la propia organización, buscándose entonces el equilibrio interno de estos salarios y la capacidad financiera de la

organización; o de índole externo como el nivel de salarios con respecto a los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo, buscándose entonces el equilibrio externo de los salarios que prevalece en la zona o industria, las políticas, definiciones o normatividad gubernamental.

Clases de Estructura Salarial.

Definida la línea de tendencia salarial básica, se debe entrar a considerar la estructura salarial como tal. Básicamente se pueden considerar tres tipos distintos.

Escala continua.

Muestra exactamente la misma línea de tendencia que resultó de la valoración de cargos, sin arreglo alguno, de manera que se asigna un salario básico diferente a cada puesto de trabajo que ha sido valorado con puntuación distinta.

La escala continua es de uso poco frecuente, ya que la asignación de un salario diferente para cada tarea plantea los numerosos problemas que se derivan de una estructura de salarios demasiado compleja.

Escala de salario básico único por categoría.

En este tipo de estructura se clasifican los puestos de trabajo en categorías, de manera que aunque tengan diferente puntuación por complejidad, tienen salario básico igual si pertenecen a la misma categoría. El salario de cada categoría se obtiene al reemplazar el valor de X, correspondiente al punto medio del intervalo de la categoría, en la respectiva fórmula de la línea de tendencia ya sea curva o recta. El intervalo de la categoría se define como el rango de sus valores máximos y mínimos de puntajes. Una de las ventajas que presenta este tipo de estructura es el hecho de que existiendo un salario único por clase facilita el cálculo de la nómina. Por otra parte, la existencia de un número reducido de salarios hace más fácil el cálculo de presupuestos y costos. Se dice también que el hecho de ofrecer un solo salario a todos los trabajos de cada clase hace decaer la iniciativa personal.

Escala de intervalos salariales por categorías.

En este tipo de estructura se hacen arreglos adicionales con el objeto de tener límites salariales máximos y mínimos por categoría que permitan incluir conceptos como incrementos por mérito o por antigüedad, de manera que empleados con el mismo puesto de trabajo, y por ende con la misma puntuación, puedan recibir salarios distintos como consecuencia del mérito o de la antigüedad en la empresa de la persona que desempeña el puesto.

Con este tipo de escala no solamente se indica el sueldo dado por la complejidad del puesto de trabajo, sino un salario donde ingresan

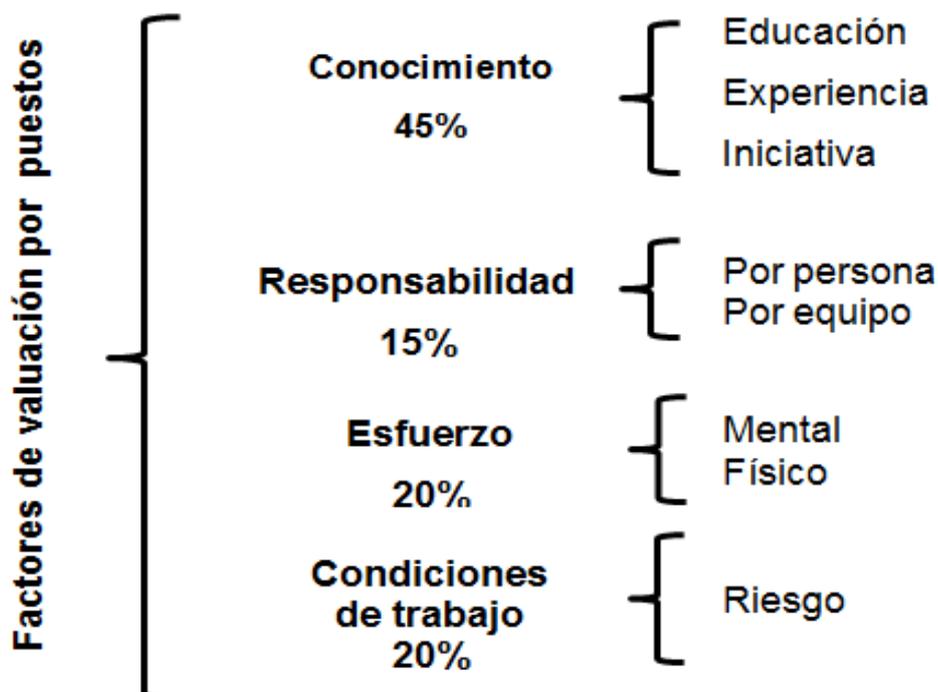
componentes relacionados con la persona que lo desempeña, de manera que el sueldo total estará compuesto, de una parte, por la valoración o complejidad de la tarea desempeñada, que podría corresponder a la tarifa media o al límite inferior, y, de otra, por el reconocimiento al mérito, antigüedad o cualificación técnica de su titular en los tramos siguientes. Esto permite que puestos de trabajo con distinta puntuación o que desempeñan tareas diferentes, pero incluidas en el mismo intervalo, perciban el mismo salario, y que en virtud de factores personales éste sea diferente.

Las escalas de intervalos salariales por categorías están conformadas por tres elementos:

- **Amplitud.** Es la diferencia que existe entre el salario máximo y el salario mínimo de cada categoría. Determina la magnitud del intervalo salarial.
- **Diferencia entre mínimos.** Es el margen que existe entre el salario mínimo de una categoría y el salario máximo de la categoría que le antecede. Grado de sobre posición salarial o traslape.
- **Líneas de tendencia límite.** Son líneas guías por encima y por debajo de la línea de tendencia seleccionada como base para construir la estructura salarial (para determinar los salarios máximo y mínimo de cada categoría).

Valuación de puestos.

Establecimiento de factores objetos de valuación.



Fuente: Módulo IX de A. R. H. UNL

Establecimiento de grados y definir factores.

Primeramente se debe determinar el concepto de cada factor y de sus grados, así mismo se debe indicar que los factores y grados deben utilizarse de acuerdo a cada puesto.

Establecimiento de grados.

Cuadro N° 27

CONOCIMIENTO	Educación	4 Grados
	Experiencia	4 Grados
	Iniciativa	4 Grados
RESPONSABILIDAD	Responsabilidad por Equipo	3 Grados
	Responsabilidad por Persona	4 Grados
ESFUERZO	Esfuerzo Mental	4 Grados
	Esfuerzo Físico	4 Grados
CONDICIÓN	Riesgos	3 Grados

Fuente: Módulo IX de A. R. H. UNL.
Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio.

Definir factores.

Educación. Son los distintos niveles de formación, necesaria para desempeñar eficientemente las funciones que el puesto requiere.

Cuadro Nº 28

1 Grado	Primaria
2 Grado	Secundaria
3 Grado	Técnico
4 Grado	Título Universitario

Fuente: Módulo IX de A. R. H. UNL.

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio.

Experiencia. Corresponde al tiempo transcurrido en funciones similares.

Cuadro Nº 29

1 Grado	1 día a 1 año
2 Grado	1 año, un día a 2 años.
3 Grado	2 años, un día a 3 años.
4 Grado	3 años, un día a 4 años.

Fuente: Módulo IX de A. R. H. UNL.

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio.

Iniciativa. Es el buen juicio y capacidad para desempeñar el trabajo.

Cuadro Nº 30

1 Grado	Resuelve problemas de su trabajo
2 Grado	Resuelve problemas de su sección
3 Grado	Resuelve problemas de su departamento
4 Grado	Resuelve problemas de la compañía

Fuente: Módulo IX de A. R. H. UNL.

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio.

Responsabilidad por equipo. Responde por el daño que pueda producirse en los diferentes equipos de la empresa.

Cuadro Nº 31

1 Grado	Responde hasta 1.000 dólares
2 Grado	Responde de \$ 1.001 a \$ 2.000
3 Grado	Responde de \$ 2.001 a \$ 3.000 (en adelante)

Fuente: Módulo IX de A. R. H. UNL.

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio.

Responsabilidad personal. Corresponde al cumplimiento de sus funciones.

Cuadro Nº 32

1 Grado	Responde por su propio trabajo
2 Grado	Responde por el trabajo de su sección
3 Grado	Responde por el trabajo de su departamento
4 Grado	Responde por el trabajo de toda la compañía

Fuente: Módulo IX de A. R. H. UNL.

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio

Esfuerzo mental. Representa el trabajo de tipo intelectual.

Cuadro Nº 33

1 Grado	No requiere concentración
2 Grado	Requiere poco concentración
3 Grado	Requiere mediana concentración
4 Grado	Requiere alto concentración

Fuente: Módulo IX de A. R. H. UNL.

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio.

Esfuerzo físico. Es el desgaste físico que sufre el individuo desde su trabajo.

Cuadro Nº 34

1 Grado	No requiere de esfuerzo físico
2 Grado	Requiere poco esfuerzo físico
3 Grado	Requiere mediano esfuerzo físico
4 Grado	Requiere alto esfuerzo físico

Fuente: Módulo IX de A. R. H. UNL.

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio.

Riesgos. Son aquellos accidentes que pueden presentarse en el cumplimiento de sus actividades.

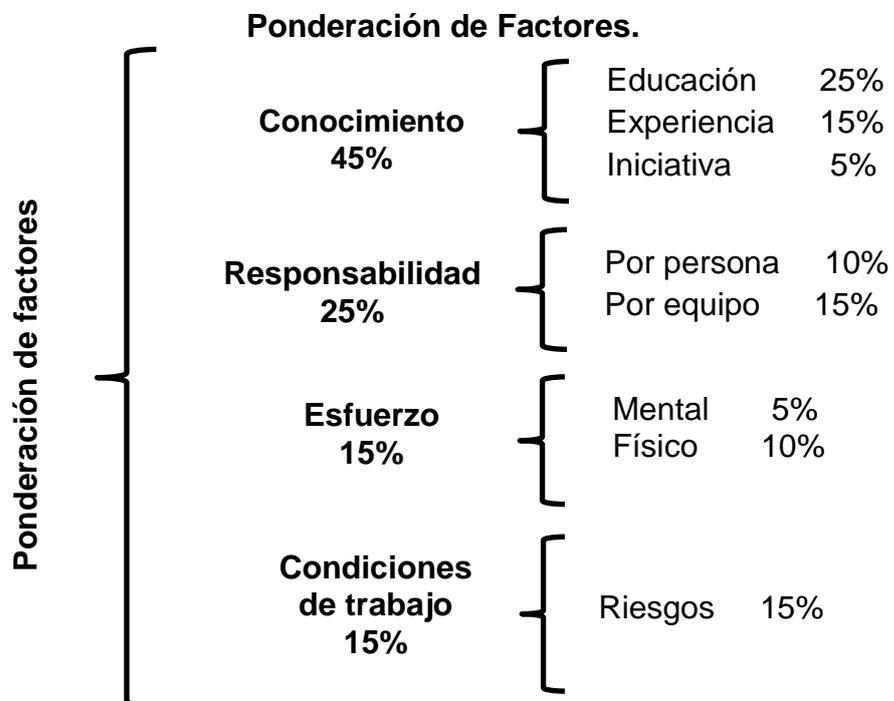
Cuadro Nº 35

1 Grado	No está en riesgo
2 Grado	Eventualmente está en riesgo
3 Grado	Está en posibilidad de sufrir accidentes

Fuente: Módulo IX de A. R. H. UNL.

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio.

Ponderación de factores.



Fuente: Módulo IX de A. R. H. UNL

e. MATERIALES Y MÉTODOS.

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizó los siguientes recursos, materiales, métodos y técnicas.

Materiales de oficina y costos de investigación

Son los valores monetarios que incurrieron para el desarrollo de la presente investigación, los cuales ascendieron a \$ 948,00 dólares americanos los cuales se detallan a continuación:

Descripción	Total
Equipo de computación.	150,00
Internet.	40,00
CD.	20,00
Flash memory.	15,00
Impresiones.	120,00
Papel bond. INEN A4.	15,00
Copias Xerox.	25,00
Anillado.	80,00
Carpetas folder.	3,00
Fotografías	5,00
Bolígrafos y lápiz.	5,00
Empastados.	200,00
Transporte.	120,00
Alimentación.	150,00
Sub total	948,00

Equipos.

- Equipo de Cómputo.
- Grabadora
- Cámara digital.

Recursos humanos.

Investigador: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio

Director de tesis: Ing. Galo Eduardo Salcedo López Mg. Sc.

Personal de la empresa: Compañía de carga pesada Los Panchos S.A.

Métodos.

Una metodología es aquella guía que se sigue a fin de realizar las acciones propias de una investigación nos va indicando qué hacer y cómo actuar, un enfoque que permite observar un problema de una forma total, sistemática, y con cierta disciplina, se puede decir que es el enlace entre el sujeto y el objeto de la investigación, sin ella no se logra el camino lógico para llegar al conocimiento.

Método deductivo. Es aquél que parte los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez.

Sirvió para aplicar los resultados que se obtuvieron del diagnóstico a los departamentos de la compañía de carga pesada, ya que con ello se realizó la valoración y clasificación de puestos.

Método inductivo. Es un método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se caracteriza por cuatro etapas básicas: la observación y el registro de todos los hechos; el análisis y la clasificación de los hechos; la derivación inductiva de una generalización a partir de los hechos; y la contrastación.

Este método permitió obtener información a través de la observación, el cual aportó con los indicadores sobre la realidad laboral de los empleados de la compañía de transportes de carga pesada Los Panchos S.A. de la ciudad de Yantzaza, Provincia de Zamora Chinchipe.

Método sintético. El método sintético es un método de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de haber una explosión metódica y breve en resumen.

Con la aplicación del método se pudo reunir los diversos elementos que fueron analizados con anterioridad. En general la síntesis y análisis son dos fases complementarias.

La síntesis permitió crear juicios, criterios y argumentación de los datos que se obtuvo de los empleados de los diferentes departamentos de la compañía Los Panchos S.A., para en base a ello realizar la propuesta.

Método descriptivo. También conocida como la investigación estadística, describen los datos y características de la población o fenómeno en estudio. Responde a las preguntas: ¿quién, qué, dónde, por qué, cuándo y cómo?

La utilización del presente método me permitió hacer una descripción de la valuación de puestos y poder determinar si los salarios de los empleados están acordes a su cargo que desempeñan.

Técnicas.

Las técnicas aplicadas en la investigación son: bibliográfica, observación directa, encuesta, la entrevista y la determinación de la población del personal de la compañía de transporte de carga pesada Los Panchos S.A.

Observación directa. Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos.

A través de la observación directa, se pudo conocer como viene funcionando la empresa, el desempeño laboral de los empleados así como la estructura de la empresa, y los servicios que brinda. (Ver anexo 4)

Entrevista. Es una de las técnicas más importantes para la recolección de información de campo mediante el mecanismo de la intervención verbal

entre el investigador y las instituciones involucradas en el proyecto que comprenden la competencia.

Permitió mantener un dialogo con el principal directivo de la compañía de carga pesada Los Panchos con es el gerente la misma que me dio una visión más clara del problema y así poder despejar nuestras inquietudes. (Ver anexo 3)

Encuestas. La encuesta es una técnica que nos permite obtener datos de varias personas cuya opinión personal interesan al investigador, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan para que sean contestadas.

Esta herramienta se utilizó para realizar la descripción de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto de trabajo, así como los conocimientos, condiciones y requisitos que los 10 empleados debe reunir para poder desempeñar sus tareas. (Ver anexo 2)

Estudio de la población.

Es el conjunto de todos los elementos involucrados ya sean directa o indirectamente en la problemática que se está tratando. Para el desarrollo de la presente investigación se trabajará con todo el personal de la compañía de carga pesada Los Panchos.

Cuadro N° 1

Nómina de empleados		
Puesto	Nombre	Cantidad
Gerencia	Luis Alberto González Cabrera	1
Asistente de gerencia	Mónica Silvana Ríos Loja	1
Secretaria	Katy Paola Ruiz Vargas	1
Asesora jurídica	Maritza Alexandra Díaz Paute	1
Dpto. financiero	Pablo José Jiménez Villalta	1
Bodeguero	Eduardo David Flores Sisalima	1
Dep. de carga	Luis Ángel Sócrates Toro	2
	Marco Andrés Calva Gavilanes	
Chofer	Edwin Fabián Apolo Piedra	2
	Victo Alfonso Chicaiza López	
Total		10

Fuente: Anexo 5 certificación.
Elaborado: El Autor

f. RESULTADOS.

Encuesta a trabajadores.

Pregunta # 1

¿La compañía en la que usted labora cuenta con un departamento de talento humano?

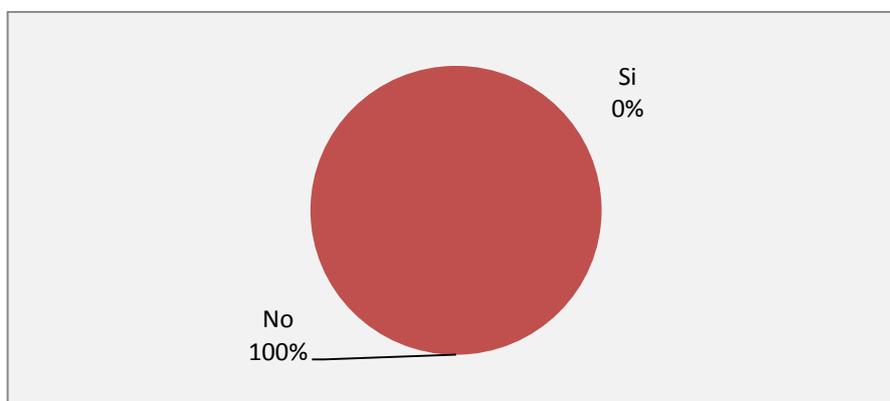
Cuadro N° 2
Cuenta con departamento de talento humano

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,00
No	10	100,00
Total	10	100,00

Fuente: Encuestas al talento humano de la compañía Los Panchos

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio

Gráfica N° 1
Cuenta con departamento de talento humano



Fuente: Cuadro 2

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio

Análisis e interpretación.

El 100% de los encuestados manifestaron que la compañía no cuenta con un departamento de talento humano, lo que muchas veces ocasiona que haga confusión entre las actividades que desarrolla y las directrices que tiene trazada la empresa.

Pregunta# 2

¿Usted qué cargo desempeña en compañía Los Panchos?

Cuadro N° 3

Cargo que desempeña

Opción	Frecuencia
Gerente administrativo	1
Asistente de gerencia	1
Secretaria	1
Gerente financiero	1
Asesora Jurídica	1
Bodeguero	1
Dpto. de Carga	2
Chofer	2
Total	10

Fuente: Encuestas al talento humano de la compañía Los Panchos

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio

Análisis e interpretación.

El 50% que está conformado por: gerente, asistente de gerencia, secretaria, gerente financiero y bodeguero son administrativos, el 40% lo conforman el departamento de carga y chofer, los cuales son operativos y el 10% que es la asesora jurídica la cual trabaja por servicios profesionales.

Pregunta # 3

¿Usted qué formación académica posee actualmente?

Cuadro N° 4

Formación académica

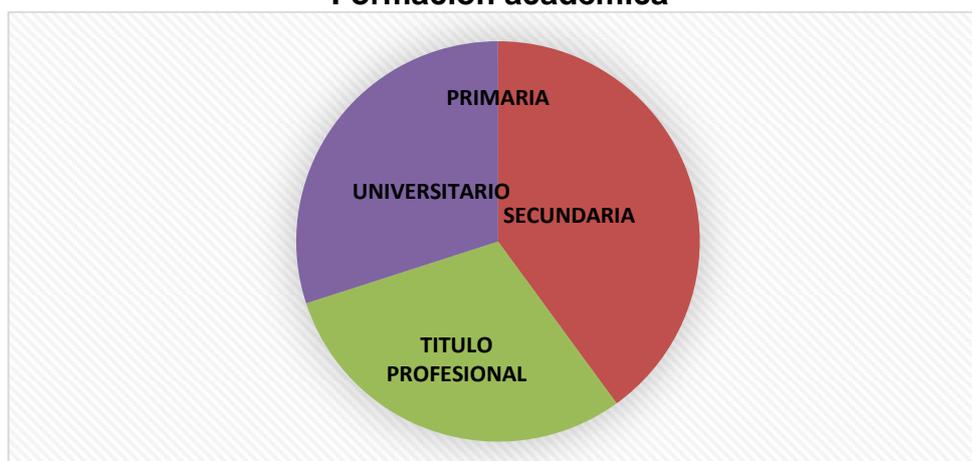
Opción	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	0	0,00
Secundaria	4	40,00
Universitario	3	30,00
Título profesional	3	30,00
Total	10	100,00

Fuente: Encuestas al talento humano de la compañía Los Panchos

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio

Gráfica N° 3

Formación académica



Fuente: Cuadro 4

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio

Análisis e interpretación.

El 30% posee título profesional, el 30% estudian en la universidad, y el 40% tiene formación secundaria, con lo que se determina que en la compañía la mayoría tienen estudios secundarios.

Pregunta # 4

¿Usted tiene conocimientos si la compañía cuenta con misión, visión y objetivos corporativos?

Cuadro N° 5

Misión, visión y objetivos

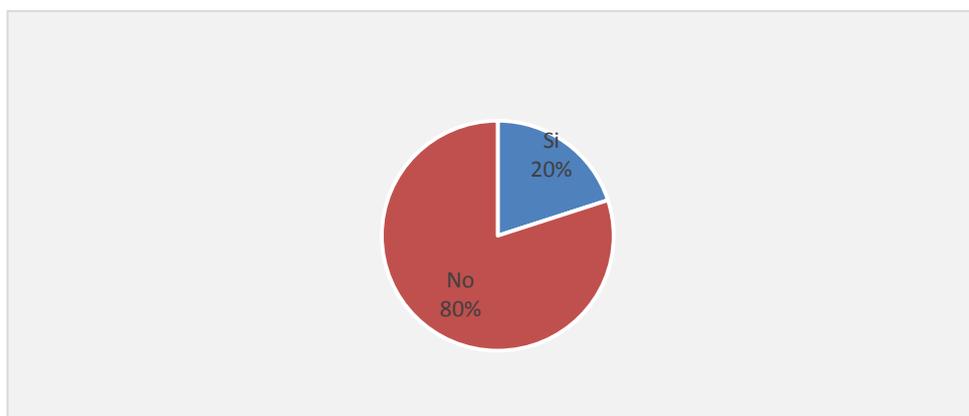
Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	20,00
No	8	80,00
Total	10	100,00

Fuente: Encuestas al talento humano de la compañía Los Panchos

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio

Gráfica N° 4

Misión, visión y objetivos



Fuente: Cuadro 5

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio

Análisis e interpretación.

El 20% si tiene conocimientos de la misión, visión y objetivos corporativos de la compañía de transportes de carga pesada Los Panchos, mientras que el 80% no lo conoce, lo que demuestra que no se ha difundido a los empleados la misión, visión y objetivos esto por la falta de un departamento de talento humano.

Pregunta# 5

¿Conoce usted si la compañía Los Panchos, cuenta con un manual de valoración de puestos?

Cuadro N° 6

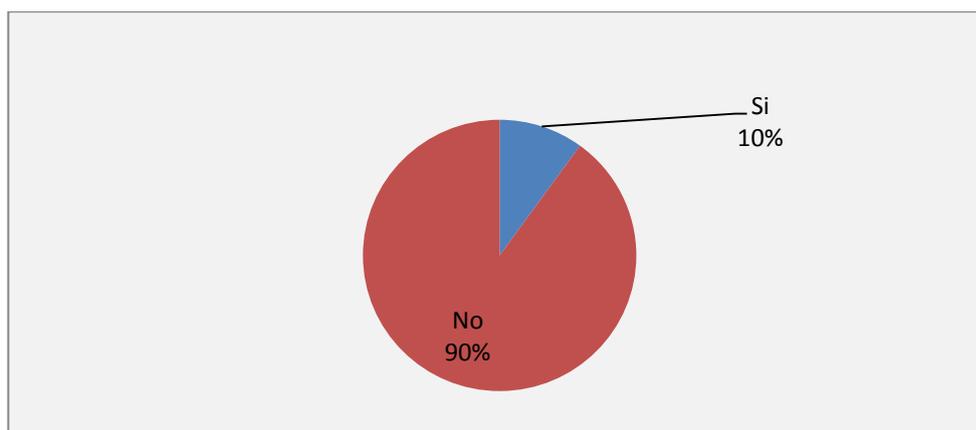
Cuenta con manual de valoración de puestos

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	10,00
No	9	90,00
Total	10	100,00

Fuente: Encuestas al talento humano de la compañía Los Panchos
Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio

Gráfica N° 5

Cuenta con manual de valoración de puestos



Fuente: Cuadro 6
Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio

Análisis e interpretación.

El 10% conoce que la compañía Los Panchos, si cuenta con un manual de valoración de puestos, mientras que el 90% no tiene conocimientos, siendo importante que la compañía implante un manual de valoración de puestos.

Pregunta# 6

¿Mediante qué forma usted ingreso a laborar en la compañía por?

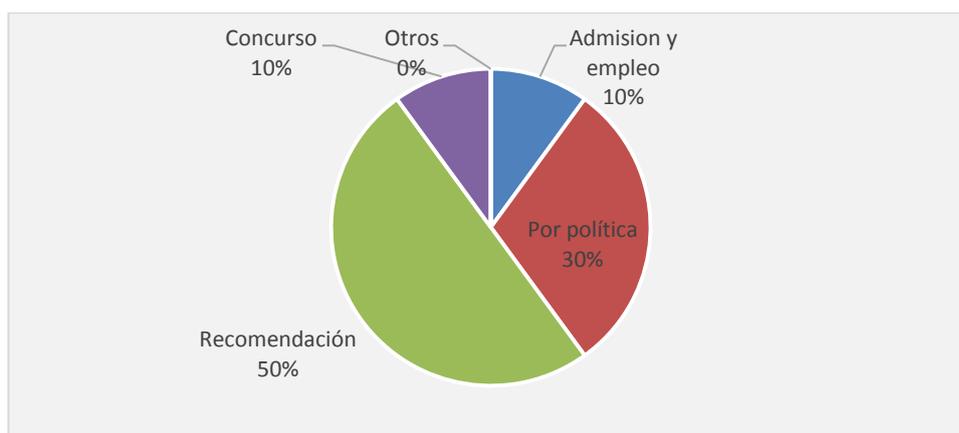
Cuadro N° 7
Forma de ingreso

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Proceso de admisión y empleo	1	10,00
Por Política	3	30,00
Recomendación	5	50,00
Concurso	1	10,00
Otros	0	0,00
Total	10	100,00

Fuente: Encuestas al talento humano de la compañía Los Panchos

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio

Gráfica N° 6
Forma de ingreso



Fuente: Cuadro 7

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio

Análisis e interpretación.

El 10% manifestó que su ingreso a laborar en la compañía fue por medio de un procesos de admisión y empleo, el 30% que su ingreso a la institución fue por políticas en campañas por cambio del directiva, el 50% fue por recomendaciones y el 10% fue en base a un concurso de méritos y oposición lo que se evidencia que el personal no es adecuadamente seleccionado para ocupar el cargo.

Pregunta# 7

¿Su reclutamiento para que ingrese a laborar fue?

Cuadro N° 8
Forma de reclutamiento

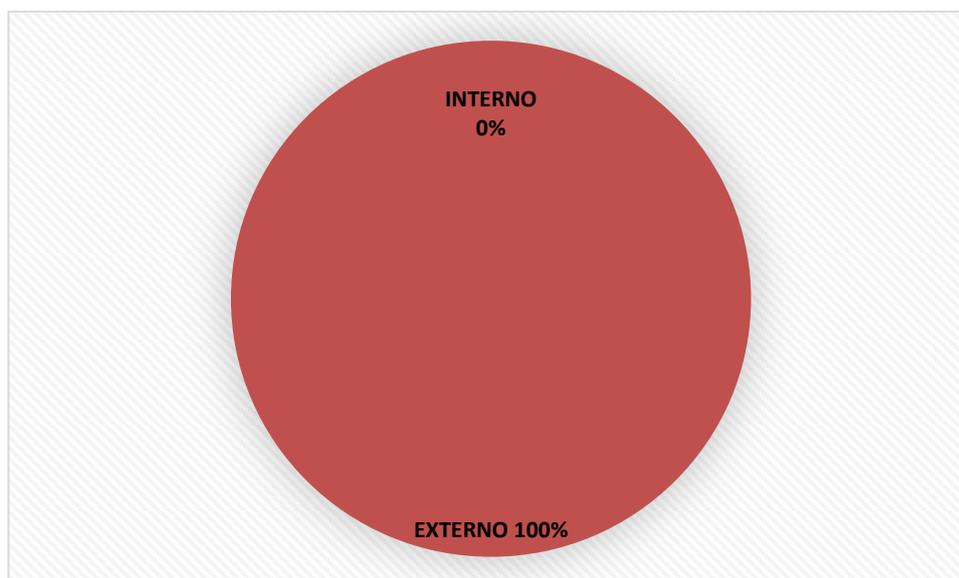
Opción	Frecuencia	Porcentaje
Interno	0	00,00
Externo	10	100,00
Total	10	100,00

Fuente: Encuestas al talento humano de la compañía Los Panchos

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio

Gráfica N° 7

Forma de reclutamiento



Fuente: Cuadro 8

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio

Análisis e interpretación.

El 100% de los trabajadores han sido de una selección externa lo que indica que la compañía los Panchos debe implementar un manual de selección y valuación de puestos para su mejor desempeño.

Pregunta# 8

¿Usted para ser seleccionado fue sometido algún tipo de prueba?

Cuadro N° 9
Fue sometido algún tipo de prueba

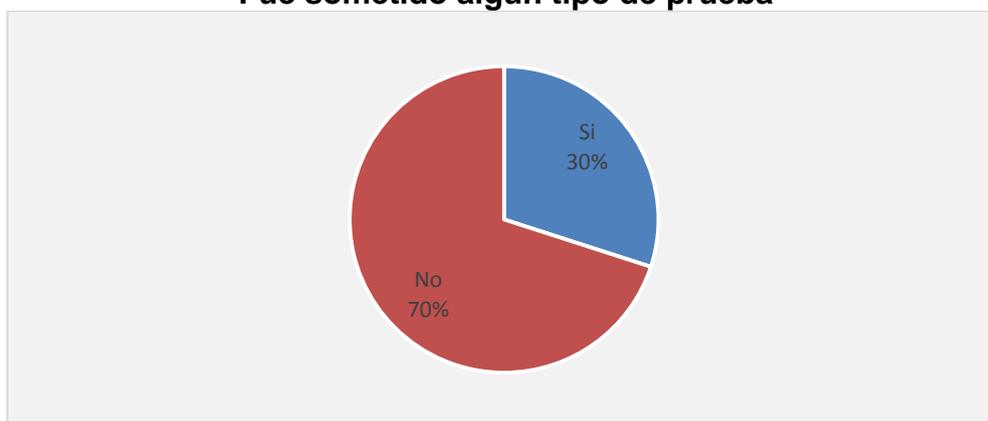
Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	30,00
No	7	70,00
Total	10	100,00

Fuente: Encuestas al talento humano de la compañía Los Panchos

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio

Gráfica N° 8

Fue sometido algún tipo de prueba



Fuente: Cuadro 9

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio

Análisis e interpretación.

El 30% manifestó que para ser seleccionado si fue sometido algún tipo de prueba, mientras que el 70% no se sometió a ninguna prueba, lo que determina que en realidad a la compañía de hace falta la creación de un departamento de talento humano para que pueda contar con el personal más idóneo para desarrollar sus funciones encomendadas.

Pregunta# 9

¿Cuál fue la forma que se le dio a conocer las responsabilidades de su puesto?

Cuadro N° 10
Conocer las responsabilidades

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Verbal	6	60,00
Escrita	3	30,00
No se le dio a conocer	1	10,00
Total	10	100,00

Fuente: Encuestas al talento humano de la compañía Los Panchos
Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio

Gráfica N° 9
Conoce las responsabilidades



Fuente: Cuadro 10
Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio

Análisis e interpretación.

El 60% manifiesta que la forma que le dieron a conocer de sus responsabilidades de su puesto fue de forma verbal, el 30% manifiesta que le hicieron conocer a través de un documento escrito y al 10% no se lo dieron a conocer por que su contratación era por horas, lo que determina que la compañía tiene que desarrollar el manual de funciones para todos los cargos sin importar su orden jerárquico ni tiempo que labore en la empresa.

Pregunta # 10

¿Qué tiempo en años viene prestando sus servicios en la compañía Los Panchos?

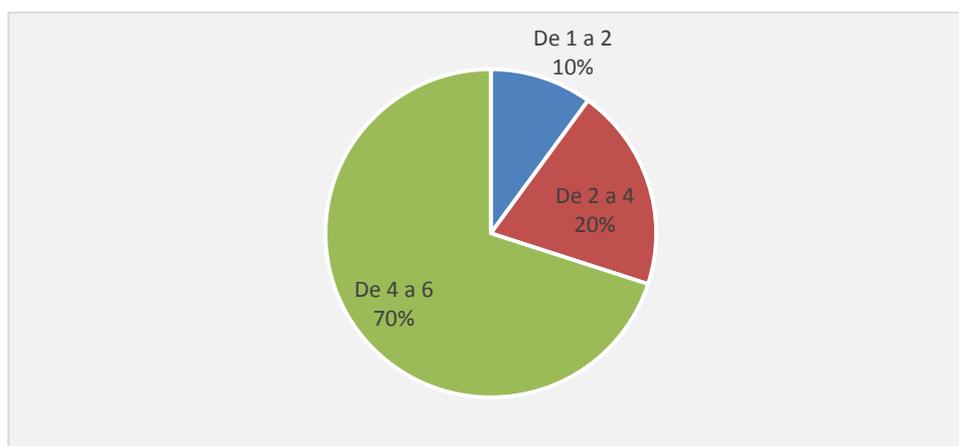
Cuadro N° 11
Años de servicio

Opción	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 2 años	1	10,00
De 2 a 4 años	2	20,00
De 4 a 6 años	7	70,00
Total	10	100,00

Fuente: Encuestas al talento humano de la compañía Los Panchos

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio

Gráfica N° 10
Años de servicio



Fuente: Cuadro 11

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio

Análisis e interpretación.

El 10% manifestó que viene prestando sus servicios en la compañía de 1 a 2 años, el 20% viene laborando en la compañía de 2 a 4 años y el 70% lleva prestando sus servicios en la compañía de 4 a 6 años, lo que se determina que la empresa si tiene empleados satisfechos con el trabajo que tiene.

Pregunta # 11

¿Conoce usted si la compañía Los Panchos cuenta con su organigrama?

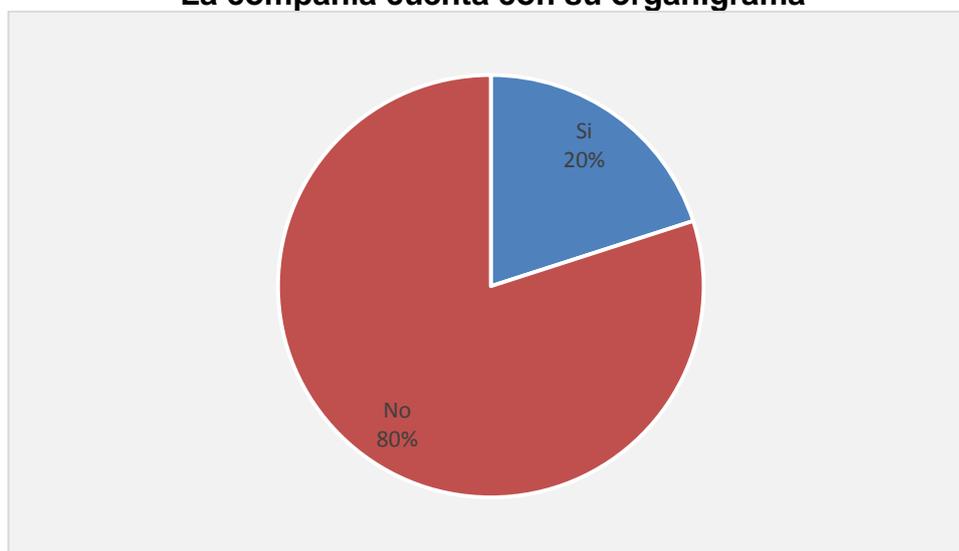
Cuadro N° 12
La compañía cuenta con su organigrama

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	20,00
No	8	80,00
Total	10	100,00

Fuente: Encuestas al talento humano de la compañía Los Panchos

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio

Gráfica N° 11
La compañía cuenta con su organigrama



Fuente: Cuadro 12

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio

Análisis e interpretación.

El 20% manifiestan que la compañía los panchos si tiene un organigrama, mientras que el 80% menciona que la compañía no posee un organigrama estructural, con lo que se demuestra que en realidad por la falta de un departamento de talento humano, no se le ha hecho conocer como está estructurada la empresa en la que trabajan.

Pregunta # 12

¿En qué momento se le dio a conocer de sus responsabilidades dentro de la compañía?

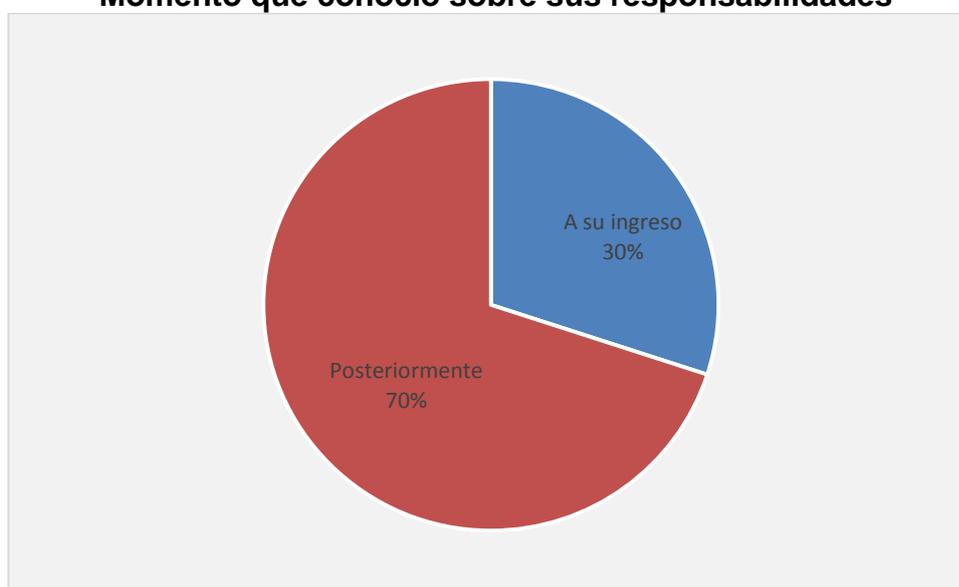
Cuadro N° 13
Momento que conoció sobre sus responsabilidades

Opción	Frecuencia	Porcentaje
A su ingreso	3	30,00
Posteriormente	7	70,00
Total	10	100,00

Fuente: Encuestas al talento humano de la compañía Los Panchos

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio

Gráfica N° 12
Momento que conoció sobre sus responsabilidades



Fuente: Cuadro 13

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio

Análisis e interpretación.

El 30% manifestó que el momento en que se le dio a conocer de sus responsabilidades dentro de la compañía fue a su ingreso, mientras que el 70% fue posterior a su ingreso lo que se evidencia que la compañía no está realizando una correcta inducción del personal.

Pregunta # 13

¿El puesto que usted ejerce está acorde a su formación académica?

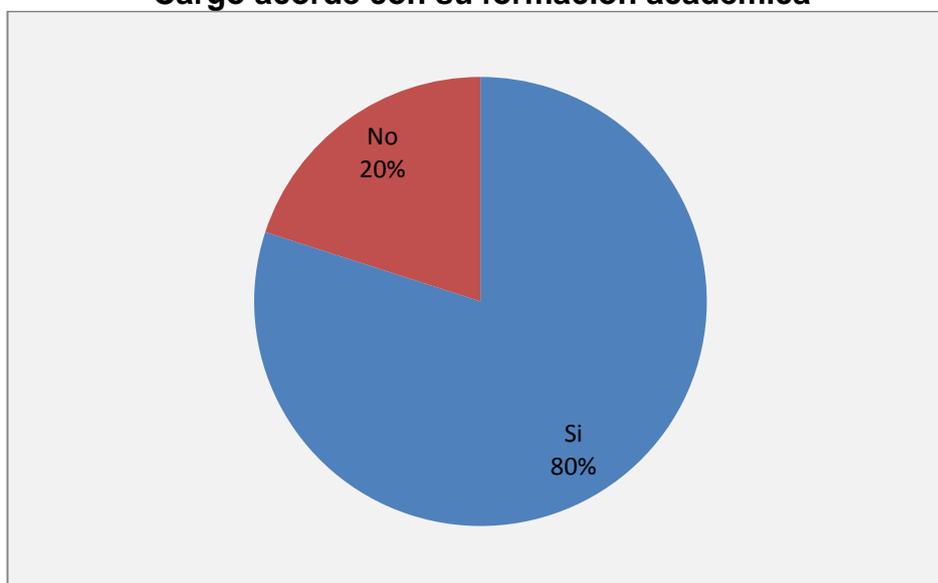
Cuadro N° 14
Cargo acorde con su formación académica

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	80,00
No	2	20,00
Total	10	100,00

Fuente: Encuestas al talento humano de la compañía Los Panchos

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio

Gráfica N° 13
Cargo acorde con su formación académica



Fuente: Cuadro 14

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio

Análisis e interpretación.

El 80% menciono que el puesto que está ejerciendo si está acorde a su formación académica, mientras que el 20% menciono que su puesto no está acorde a su formación académica, para lo que hace necesario que la empresa desarrolle un manual de valuación de puestos para que su personal desarrolle sus funciones de acuerdo a su formación.

Pregunta # 14

¿La compañía les brinda cursos de capacitación para su mejor desenvolvimiento?

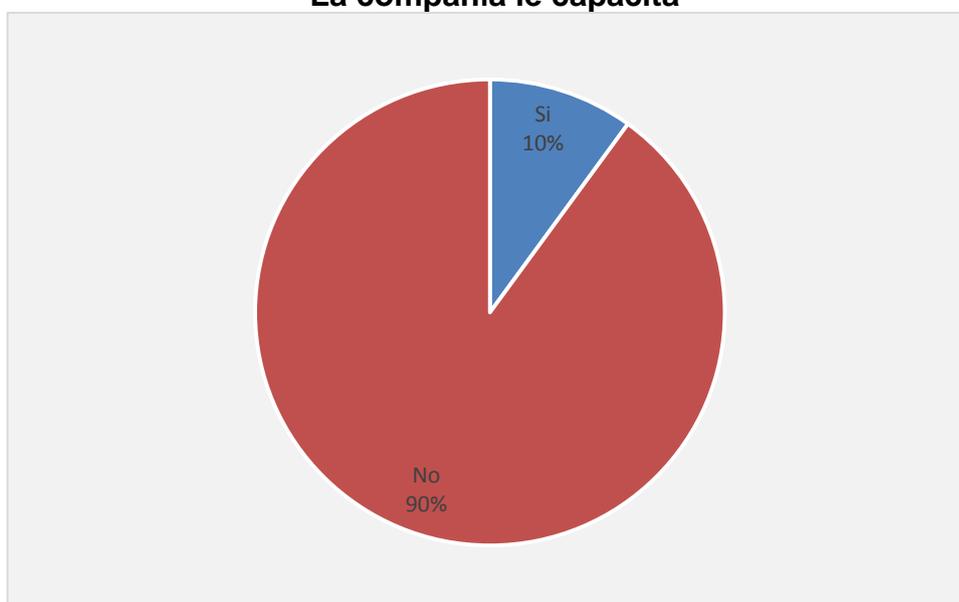
Cuadro N° 15
La compañía le capacita

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	10,00
No	9	90,00
Total	10	100,00

Fuente: Encuestas al talento humano de la compañía Los Panchos

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio

Gráfica N° 14
La compañía le capacita



Fuente: Cuadro 15

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio

Análisis e interpretación.

El 10% manifestó que la compañía si les brinda cursos de capacitación para su mejor desenvolvimiento, mientras que el 90% manifiesta que no se capacita al personal siendo aconsejable que la empresa desarrolle un plan de capacitación para su personal.

Pregunta # 15

¿El cargo que usted desempeña que grado de iniciativa requiere?

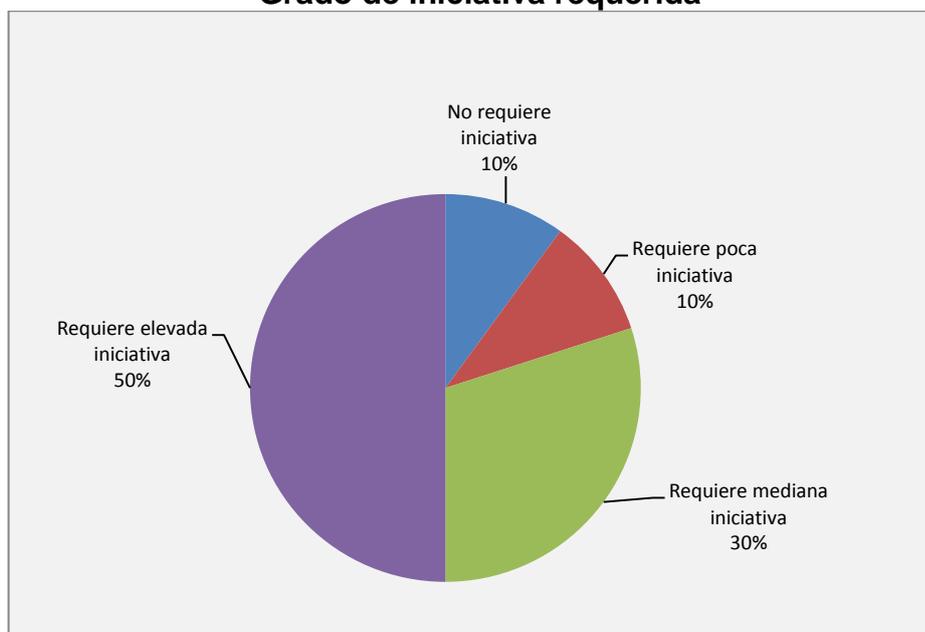
Cuadro N° 16
Grado de iniciativa requerida

Opción	Frecuencia	Porcentaje
No requiere iniciativa	1	10,00
Requiere poca iniciativa	1	10,00
Requiere mediana iniciativa	3	30,00
Requiere elevada iniciativa	5	50,00
Total	10	100,00

Fuente: Encuestas al talento humano de la compañía Los Panchos

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio

Gráfica N° 15
Grado de iniciativa requerida



Fuente: Cuadro 16

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio

Análisis e interpretación.

El 10% manifestaron que el puesto que desempeña no requiere iniciativa, o poca iniciativa, el 30% mencionan que su cargo requiere mediana iniciativa y el 50% menciona que su cargo requiere de una elevada iniciativa.

Pregunta # 16

¿La actividad laboral que usted realiza qué grado de responsabilidad requiere?

Cuadro N° 17
Grado de responsabilidad requerida

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Responde por su propio trabajo	4	40,00
Responde por el trabajo de su sección	1	10,00
Responde por el trabajo de su departamento	2	20,00
Responde por el trabajo de su dirección	3	30,00
Total	10	100,00

Fuente: Encuestas al talento humano de la compañía Los Panchos
Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio

Gráfica N° 16
Grado de responsabilidad requerida



Fuente: Cuadro 17
Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio

Análisis e interpretación.

El 40% manifiesta que en su actividad laboral el grado de responsabilidad es solo responder por su propio trabajo, el 10% menciona que responden por el trabajo de su sección, el 20% responde por el trabajo de su departamento y el 30% responde por el trabajo de su dirección.

Pregunta # 17

¿Para el cumplimiento de sus actividades dentro de la compañía, que grado de esfuerzo físico usted requiere?

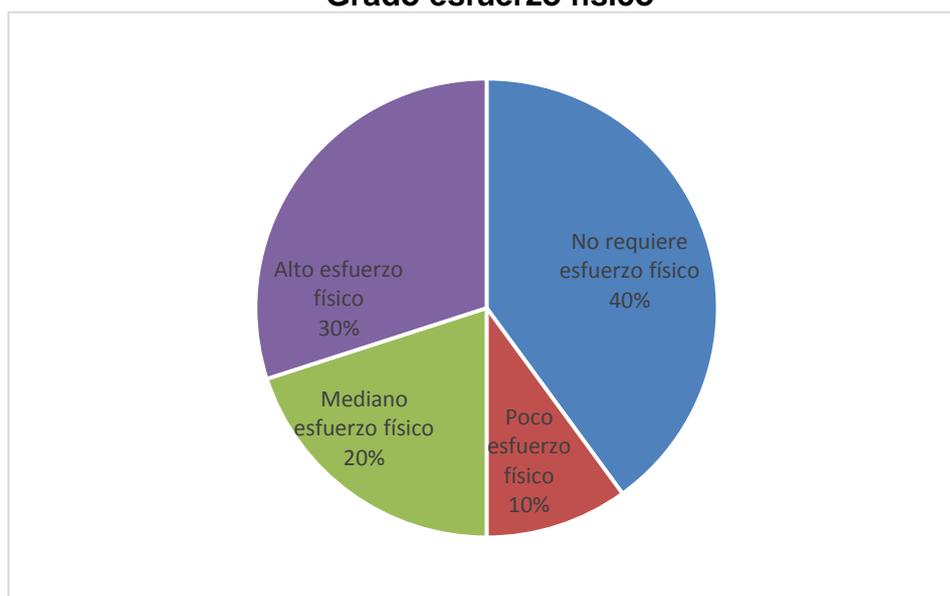
Cuadro N° 18
Grado esfuerzo físico

Opción	Frecuencia	Porcentaje
No requiere esfuerzo físico	4	40,00
Poco esfuerzo físico	1	10,00
Mediano esfuerzo físico	2	20,00
Alto esfuerzo físico	3	30,00
Total	10	100,00

Fuente: Encuestas al talento humano de la compañía Los Panchos

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio

Gráfica N° 17
Grado esfuerzo físico



Fuente: Cuadro 18

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio

Análisis e interpretación.

El 40% manifestó que el puesto que desempeña no requiere esfuerzo físico, el 10% menciona que requiere de poco esfuerzo físico, el 20% requiere mediano esfuerzo físico y el 30% requiere de alto esfuerzo físico.

Pregunta # 18

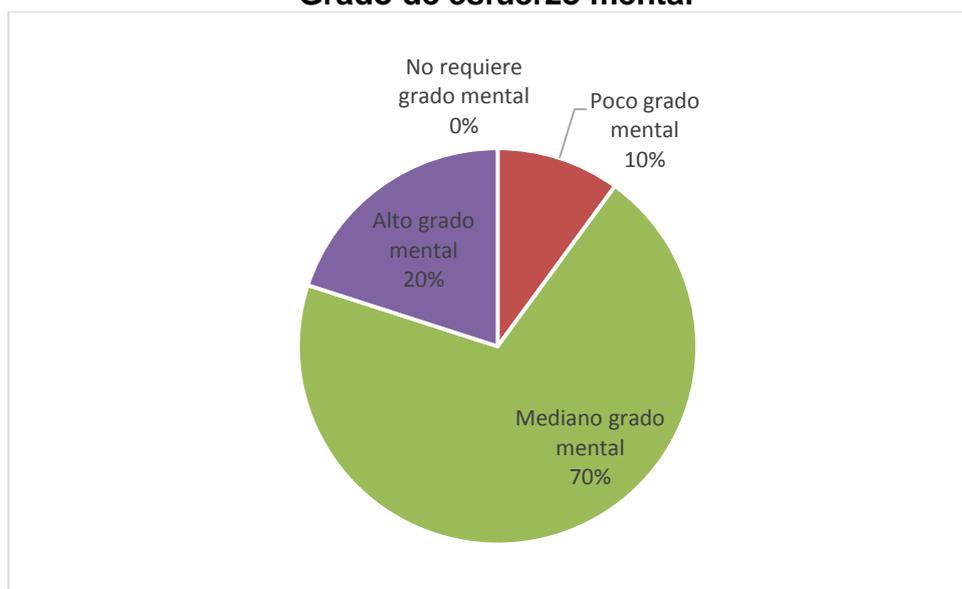
¿En el cargo que usted desempeña, que grado de esfuerzo mental requiere?

Cuadro N° 19
Grado de esfuerzo mental

Opción	Frecuencia	Porcentaje
No requiere grado mental	0	0,00
Poco grado mental	1	10,00
Mediano grado mental	7	70,00
Alto grado mental	2	20,00
Total	10	100,00

Fuente: Encuestas al talento humano de la compañía Los Panchos
Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio

Gráfica N° 18
Grado de esfuerzo mental



Fuente: Cuadro 19
Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio

Análisis e interpretación.

El 10% manifestó que el cargo que desempeña requiere de poco esfuerzo mental, el 70% requiere de mediano esfuerzo mental y el 20% manifiesta que requiere un alto esfuerzo mental.

Pregunta # 19

¿El cargo que usted ocupa dentro de la compañía está expuesto algún tipo de riesgo?

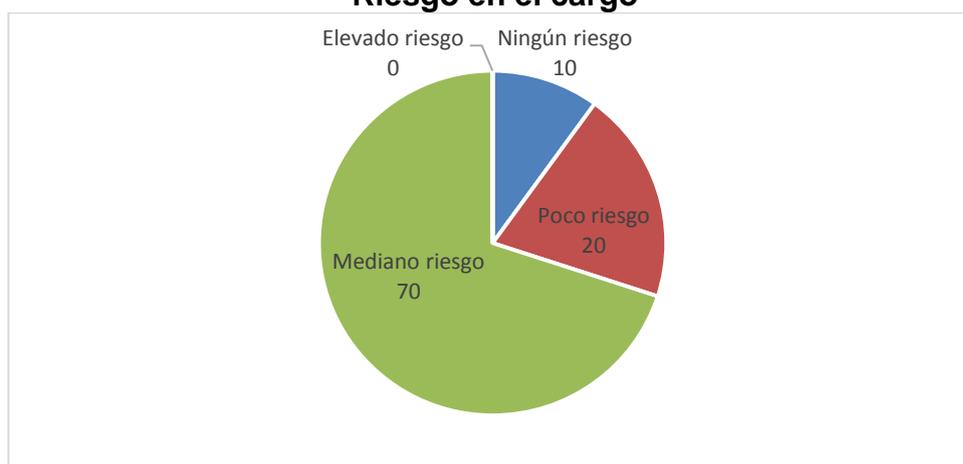
Cuadro N° 20
Riesgo en el cargo

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Ningún riesgo	1	10,00
Poco riesgo	2	20,00
Mediano riesgo	7	70,00
Elevado riesgo	0	0,00
Total	10	100,00

Fuente: Encuestas al talento humano de la compañía Los Panchos

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio

Gráfica N° 19
Riesgo en el cargo



Fuente: Cuadro 20

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio

Análisis e interpretación.

El 10% opina que en su cargo no está expuesto a ningún riesgo, el 20% manifiesta que está expuesto a poco riesgo y el 70% manifiesta que están expuestos a que ocurran pocos riesgos. Esto es porque la Compañía transporta cargas de alto volumen de peso.

Pregunta # 20

¿Las relaciones personales con sus compañeros son?

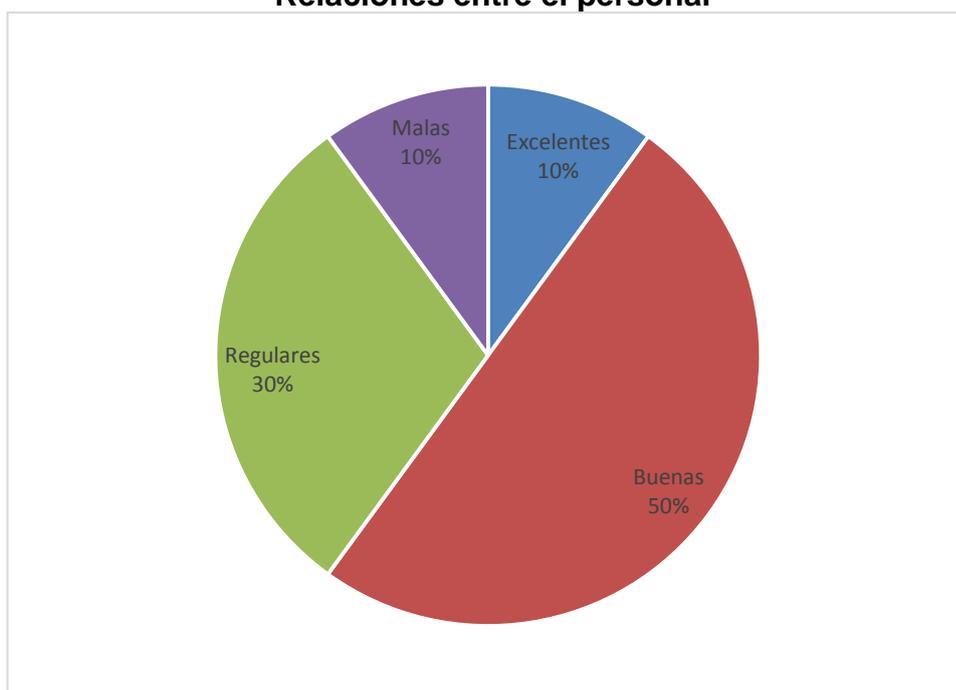
Cuadro N° 21
Relaciones entre el personal

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Excelentes	1	10,00
Buenas	5	50,00
Regulares	3	30,00
Malas	1	10,00
Total	10	100,00

Fuente: Encuestas al talento humano de la compañía Los Panchos

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio

Gráfica N° 20
Relaciones entre el personal



Fuente: Cuadro 21

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio

Análisis e interpretación.

El 10% manifiesta que las relaciones personales son excelentes y regulares, el 50% menciona que las relaciones personales son buenas y el 30% opina que las relaciones personales son regulares.

Pregunta # 21

¿Qué tipo de contrato mantiene la compañía con usted?

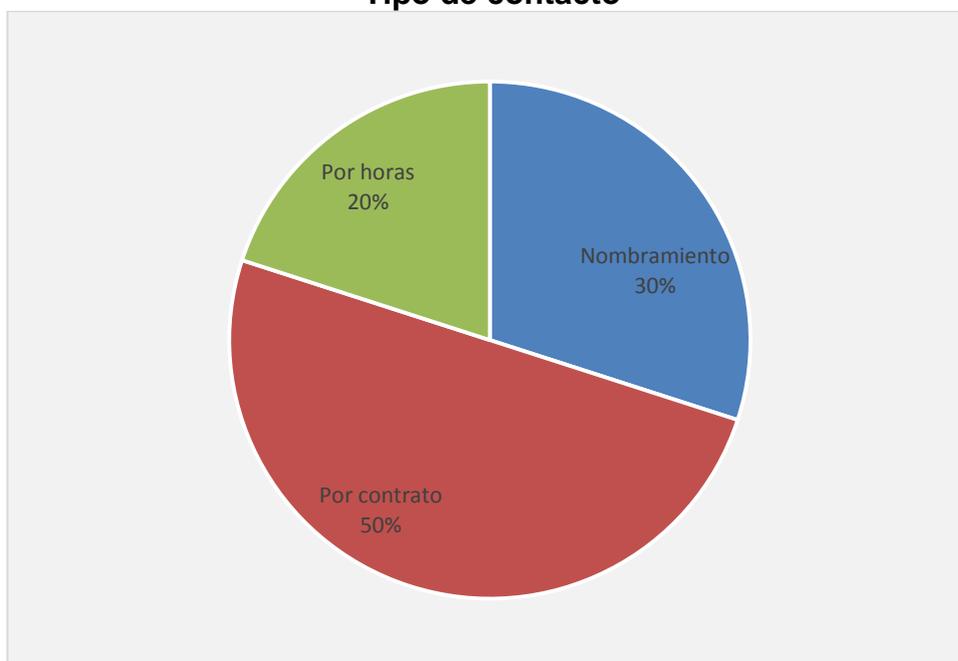
Cuadro N° 22
Tipo de contrato

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Nombramiento	3	30,00
Por contrato	5	50,00
Por horas	2	20,00
Total	10	100,00

Fuente: Encuestas al talento humano de la compañía Los Panchos

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio

Gráfica N° 21
Tipo de contacto



Fuente: Cuadro 22

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio

Análisis e interpretación.

El 30% mencionó que su tipo de contrato mantiene es con nombramiento, el 50% mantiene firmado un contrato de trabajo temporal y el 20% menciona que son contratados por horas.

Pregunta # 22

¿El sueldo que percibe está acorde a sus funciones desempeñadas?

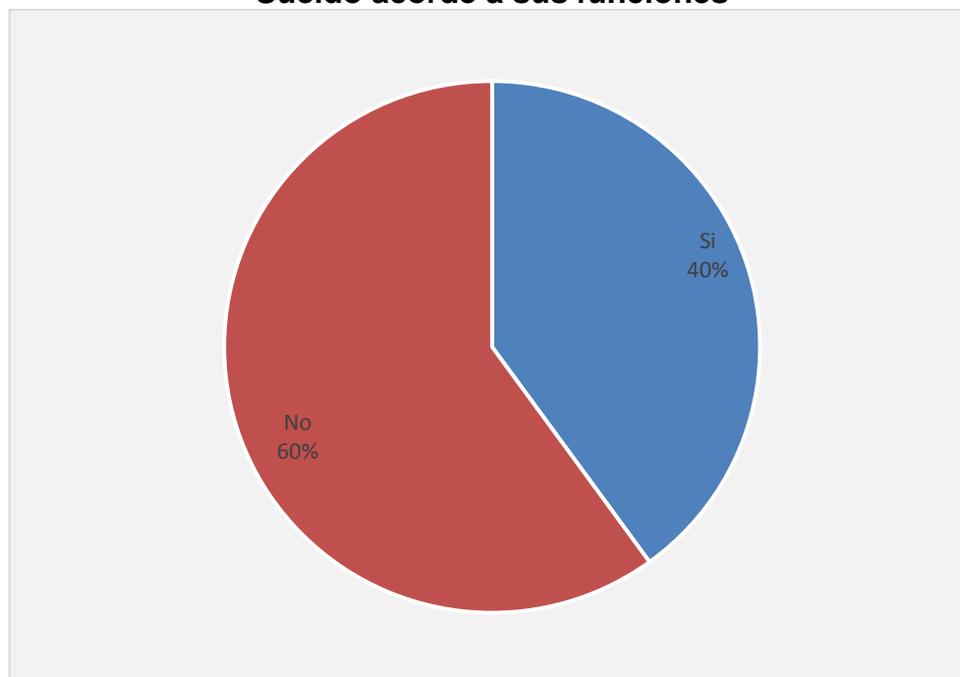
Cuadro N° 23
Sueldo acorde a sus funciones

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	40,00
No	6	60,00
Total	10	100,00

Fuente: Encuestas al talento humano de la compañía Los Panchos

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio

Gráfica N° 22
Sueldo acorde a sus funciones



Fuente: Cuadro 23

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio

Análisis e interpretación.

El 60% Los empleados no están de acuerdo con el sueldo percibido sin embargo ante la escasez de fuentes de trabajo y como necesitan el trabajo siguen laborando en esta institución, por otro lado los empleados que si están de acuerdo con el sueldo y sus funciones desempeñadas corresponde al 40%.

Pregunta # 23

¿Está satisfecho trabajando en la compañía de transporte los Panchos?

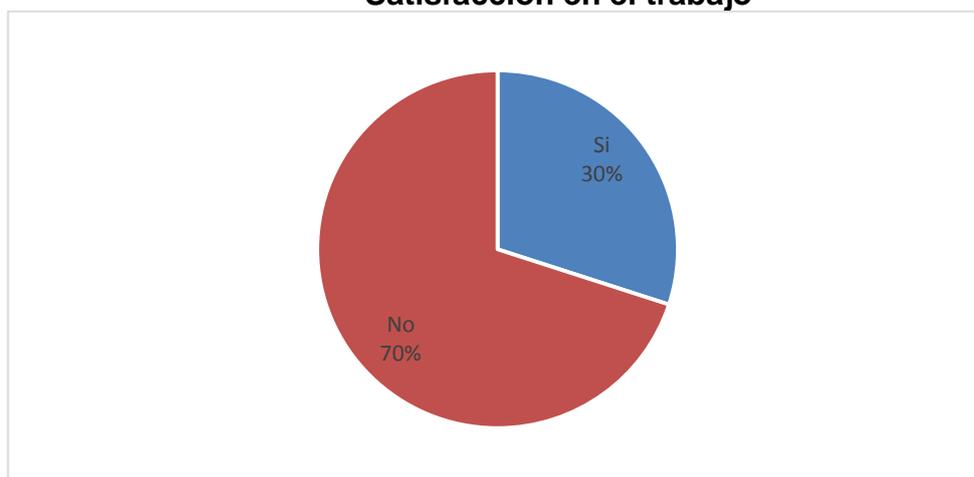
Cuadro N° 24
Satisfacción en el trabajo

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	30,00
No	7	70,00
Total	10	100,00

Fuente: Encuestas al talento humano de la compañía Los Panchos

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio

Gráfica N° 23
Satisfacción en el trabajo



Fuente: Cuadro 24

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio

Análisis e interpretación.

El 30% si está satisfecho trabajando para la compañía los Panchos, aunque nos indican que si se debe promover cambios para lograr un mejor desarrollo de la misma; el 70% no está satisfecho nos comenta que se debe a que las tareas que realizan no están acorde con su nivel de capacidad y que si es necesario realizar un estudio y análisis de los puestos para lograr un mejor desempeño de los empleados.

Pregunta # 24

¿Cree que es necesaria la implementación del departamento del talento humano?

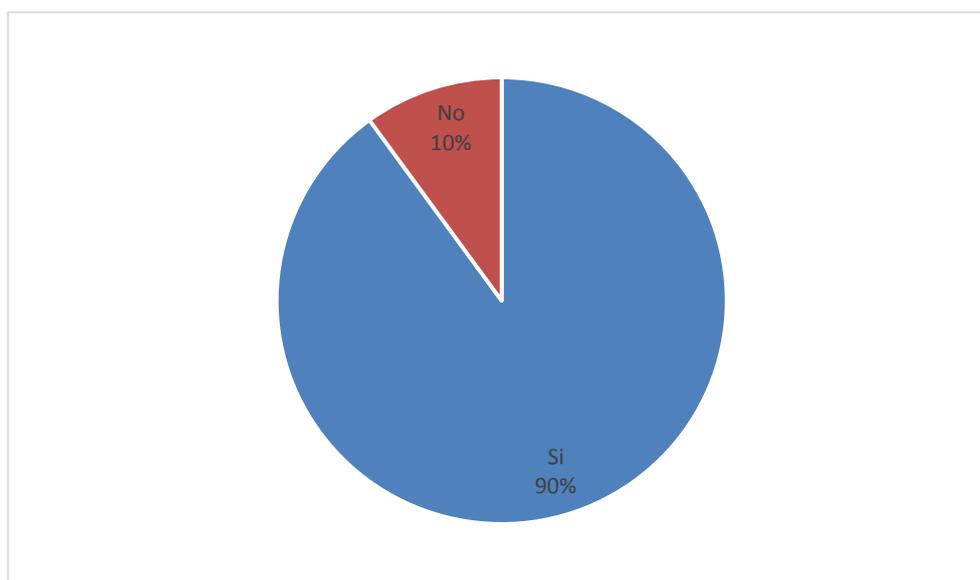
Cuadro N° 25
Implementación del departamento de talento humano

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	90,00
No	1	10,00
Total	10	100,00

Fuente: Encuestas al talento humano de la compañía Los Panchos

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio

Gráfica N° 24
Implementación del departamento de talento humano



Fuente: Cuadro 25

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio

Análisis e interpretación.

El personal en un 90% si están de acuerdo con la implementación del departamento de talento humano, solo el 10% no está de acuerdo porque no conocen del tema y les manifiestan que les es igual exista o no dicho departamento.

Análisis personal.

El talento humano es el punto más importante en las empresas y en nuestro caso para la compañía de carga pesada los Panchos, una vez realizada las encuestas al personal que labora en la compañía se puede decir que la implementación del departamento es indispensable por el manejo de personal que sobrepasa las nueve personas convirtiendo a la compañía los Panchos en una mediana empresa, eso sin considerar todo el personal que trabaja a nivel provincial tanto en oficina como conduciendo los vehículos. Por otro lado la competencia siempre innova y una herramienta que ellos utilizan es el personal, recordando que un personal motivado, comprometido con los objetivos logra un rendimiento y desempeño que puede marcar una ventaja altamente competitiva frente a los demás competidores.

Resultados de la entrevista al gerente de la compañía de carga pesada Los Panchos.

El señor gerente de la compañía de carga pesada Los Panchos con su amabilidad que le caracteriza acepto la entrevista y dio contestación a las preguntas formuladas, hay que recalcar el alto nivel académico de la Universidad Nacional de Loja en la formación de sus futuros profesionales, donde se busca aportar en beneficio de las empresas como es el caso de la empresa en estudio para que puedan superar los problemas que vienen afrontando y sean más productivas y competitivas.

En la Pregunta 1.- ¿Podría indicarme qué nivel de estudio posee usted?

Supo manifestarnos que si tiene título profesional es ingeniero comercial a más de ser chofer profesional con tipo de licencia D.

En la Pregunta 2.- ¿La compañía Los Panchos cuenta con un departamento de talento humano?

A lo que contesto que la empresa no cuenta con un departamento del talento humano, pero que en vista del número de empleados es necesaria su implementación.

En la Pregunta 3.- ¿La compañía tiene establecido un organigrama que defina su estructura?

Manifestando que si, además manifestó que el mismo no se la ha modificado con el propósito de que se ajuste a la nueva reglamentación, se está trabajando en esto para poder difundirlo a los empleados.

En la Pregunta 4.- ¿Qué tiempo viene desempeñando las funciones en calidad de gerente de la Compañía?

A lo que manifiesta que lleva a cargo tres meses ya que se eligió la nueva directiva, la misma dura un año en sus funciones, por lo general el puesto es ocupado por los principales socios.

En la Pregunta 5.- ¿La compañía que usted dirige cuenta con un manual de valoración de puestos?

El gerente supo manifestar que la compañía no ha realizado un estudio de esta clase, manifestando además que ya les estaban exigiendo por parte el Ministerio de Relaciones Laborales, pero solo se ha definido las funciones de los directivos que constan en el reglamento interno de la compañía.

En la Pregunta 6.- ¿Podría indicarme usted si la compañía tiene establecida su misión y visión?

A lo que manifestó que si, la compañía tiene definida su visión, misión y objetivos, pero la misma se la ha difundido muy poco y solo en relación al

cliente externo y no al personal que labora dentro de la empresa, y que si les interesaría saber cómo se lo debe hacer, con el propósito que permita ofrecer calidad del servicio y un mejor bienestar para los empleados.

En la Pregunta 7.- ¿La compañía tiene establecido sus objetivos?

Manifestó que ya la contesto en la pregunta anterior y en verdad incluyo esta pregunta en la misión y visión pero además argumento que sus objetivos están en brindar los servicios de transporte de carga pesada contando con mano de obra de calidad (choferes profesionales), y puntualidad en la transportación de su mercancía.

En la Pregunta 8.- ¿Cuáles son los valores que tiene establecida la compañía Los Panchos?

El señor gerente manifestó que entre sus principales valores esta la honestidad, responsabilidad, eficiencia, solidaridad y amistad entre todos sus integrantes.

En la Pregunta 9.- ¿La compañía tiene estructurado un manual de funciones para cada uno de sus cargos?

Manifestó que si pero el mismo no está diseñado para todos los cargos si no solo para los principales cargos directivos a pesar que ya les están exigiendo por parte del Ministerio de Relaciones Laborales.

En la Pregunta 10.- ¿La compañía capacita a su personal para un mejor desempeño?

El gerente supo manifestar que si se capacita al personal, solo cuando es indispensable y cuando se requiere para mejorar el servicio, constantemente no se realizan cursos de capacitación, lo que se confirma con las encuestas al personal que manifestaron en su mayoría que no se los capacita.

En la Pregunta 11.- ¿A través de qué mecanismos la compañía establece los sueldos a su personal?

A lo que supo contestar que se rigen de acuerdo a su capacidad de ejecutar los trabajos a ellos designados más no en la tabla que rige en el código de trabajo o LOSEP que es regulada por el Ministerio de Relaciones Laborales.

En la Pregunta 12.- ¿Cómo realizan el reclutamiento del nuevo personal?

Manifestó que el reclutamiento se lo realiza de dos formas una interna y una externa. La interna es a través de los trabajadores que mejor se desenvuelven en sus funciones y se les avisa que si desean ocupar un nuevo cargo en caso de no conseguir el candidato requerido se lo realiza de forma externa, a través de comunicados en la prensa local, y publicaciones en la institución dando a conocer los requisitos necesarios para postular al puesto.

Pregunta 13.- ¿En la contratación del nuevo personal, cual es el tipo de contrato que la compañía ofrece?

A lo que contesto que esto depende de la circunstancia, por lo general cuando ingresan se considera un contrato temporal y si es indispensable en la compañía se procede a extenderle nombramiento o contrato indefinido, pero hay otro tipo de trabajos que se le realiza por horas, manifestando que este es para carga y descarga de las encomiendas.

En la Pregunta 14.- ¿El personal que labora en la compañía conoce cuáles son sus responsabilidades, de ser positiva la respuesta como se le dio a conocer?

A lo que respondió que la compañía no cuenta con muchos puestos por lo que es fácil definir las responsabilidades de cada trabajador, argumentando además que ha tenido algunos pequeños inconvenientes especialmente en definir quien hace la transportación de las encomiendas por lo cual si han pensado desarrollar un proceso que permita identificar las responsabilidades de cada miembro.

En la Pregunta 15.- ¿Considera usted que es importante que la compañía realice una valuación de los puestos?

Manifestó que si ya que a través de este mecanismo se podrá determinar si los empleados y funcionarios estamos cumpliendo a cabalidad nuestras funciones y si sus sueldos son los adecuados.

En la Pregunta 16.- ¿El nivel académico de los empleados está en relación al nivel académico que exige el puesto?

A lo que nos supo explicar, que la mayoría de los empleados son socios o hijos de los socios y tiene un nivel de educación universitaria, son muy pocos los que tienen educación secundaria y como no se exige mucho los puestos de trabajo por las funciones desempeñadas, esto no nos ha hecho pensar en contar con personal título profesional, salvo para el área financiera y asesoría jurídica.

En la Pregunta 17.- ¿La compañía cuenta con un manual de inducción?

A lo que supo contestar que la compañía no posee este manual.

En la Pregunta 18.- ¿Considera usted que la compañía Los Panchos debería implementar un reglamento de admisión y empleo?

Manifestando que sí, ya que de esta manera se podrá contar con un equipo de trabajo más capacitado lo que nos permitirá crecer como compañía.

Análisis personal.

En la compañía de carga pesada los Panchos S.A, es evidente que primeramente los directivos están conscientes de la necesidad de implementar el departamento de talento humano, ya que presenta una imagen renovada que podría complementarse con una reorganización que lo

puede realizar una persona capacitada, con lo cual tendría un personal más idóneo, motivado y comprometido al logro de los objetivos, considerándose que el talento humano es una fuente de recursos no explotada en esta empresa.

En conclusión luego de realizar tanto la entrevista al gerente como la encuesta a los empleados es necesario realizar un reglamento de admisión, empleo y valuación de puestos que permita a través de un análisis y descripción de puestos mejorar el desempeño del personal.

Diagnóstico situacional de la empresa.

La compañía de carga pesada “Los Panchos” S.A, fue creada el 25 de noviembre del 2005, obteniendo su personería jurídica en noviembre del 2006, y empezó sus actividades en abril del 2007, se encuentra ubicada en la ciudad de Yantzaza, ofreciendo a la sociedad el servicio de transporte en carga pesada, y venta de material pétreo. Está conformada por 33 socios, y cuenta con volquetes de un solo eje, y de dos ejes; las primeras trabajan en las zonas urbanas y rurales, y las segundas trabajan fuera de la provincia en obras de construcción y contratos viales.

Filosofía de la empresa.

La empresa de carga pesada Los Panchos S.A. Se ha preocupado por fomentar una filosofía empresarial basada en la calidad de los servicios que

presta, en el tiempo y hora acordada, amigable con el medio ambiente, preservando la salud y seguridad ocupacional.

Misión.

Los Panchos S.A es una compañía con vehículos nuevos y apropiados para ofrecer el servicio de transporte de carga pesada y la venta de materiales pétreos para la construcción y obras de vialidad dentro y fuera de la provincia, con seriedad y responsabilidad.

Visión.

En el año 2018, Los Panchos S.A será una organización situada entre las más grandes del país, por contar con un gran equipo de personal altamente capacitados, a más de contar con vehículos en óptimas condiciones para prestar un servicio eficiente y de calidad.

Valores.

- Honestidad
- Responsabilidad
- Eficiencia
- Solidaridad
- Amistad

Objetivos.

- Prestar el servicio de transporte terrestre con vehículos de carga pesada, materiales pétreos y otros, dentro de la provincia de Zamora. Chinchipe y fuera de ella, si el caso lo amerita.
- Mejorar día a día el servicio de las unidades.
- Fomentar las relaciones de amistad entre compañeros para impulsar el engrandecimiento y fortalecimiento de la compañía.
- Fomentar la formación integral y cultural de todas las personas involucradas en la compañía, a través de cursos de capacitación.
- Conmemorar el aniversario de la compañía de acuerdo a las posibilidades económicas.
- Prestar apoyo cuando se requiera en asuntos sociales, culturales y deportivos del lugar.

Base legal de la creación de la compañía de carga pesada Los Panchos S.A.

Las regulaciones legales se encuentran citadas por las siguientes leyes:

- Constitución Política del Ecuador
- Ley de Compañías (actualmente Ley de Cooperativas)
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
- Código Tributario
- Reglamento de la Ley de Compañías
- Código de Trabajo

Estructura orgánica de la compañía de carga pesada Los Panchos S.A.

La estructura orgánica para la compañía de carga pesada Los Panchos se la puede definir como el conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas.

Niveles jerárquicos.

Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia. Los niveles jerárquicos son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad.

Nivel Legislativo o directivo.

Es el máximo nivel de dirección de la empresa, son los que dictan las políticas y reglamentos bajo los cuales operará, está conformado por los dueños de la empresa, los cuales tomaran el nombre de Junta General de Accionistas, y para su actuación está representado por la Presidencia.

Nivel ejecutivo

Este nivel está conformado por el Gerente- Administrador, el cuál será nombrado por el nivel Legislativo y será el responsable de la gestión operativa de la empresa, el éxito o fracaso empresarial se deberá en gran medida a su capacidad de gestión.

Nivel asesor.

Este nivel aconseja, informa, prepara proyectos en materia jurídica, económica, financiera, técnica, contable, industrial y más aéreas que tenga que ver con la entidad a al cual estén asesorando.

Nivel operativo.

Este nivel es el responsable directo de ejecutar las actividades básicas de la entidad o empresa. Está compuesto por todos los puestos de trabajo que tienen relación directa con la parte productiva, específicamente en las labres de producción o proceso productivo, así como también las tareas de ventas.

Nivel auxiliar.

El nivel auxiliar ayuda a los otros niveles administrativos en la presentación de servicios con oportunidades y eficiencia.

Organigramas.

Son las representaciones gráficas de la estructura de una organización, es donde se pone de manifiesto la relación formal existente entre las diversas unidades que la integran, sus principales funciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada cargo. Son considerados

instrumentos auxiliares del administrador, a través de los cuales se fija la posición, la acción y la responsabilidad de cada servicio.

Localización.

La localización comprende niveles que van desde una integración al medio ambiente o regional hasta identificar una zona urbana o rural para finalmente terminar el sitio preciso donde está funcionando la compañía Los Panchos, las que se denominan macro y micro localización.

Macro localización.

La compañía de carga pesada “Los Panchos” S.A, se encuentra ubicada en la región 7, provincia de Zamora Chinchipe, cantón Yantzaza, junto a la ribera del río Zamora, sobre el famoso Valle de Yantzaza o Valle de las Luciérnagas, a 43 kilómetros de la ciudad de Zamora

Gráfico N° 25
Mapa Cantón Yantzaza



Fuente: Municipio del Cantón Yantzaza

Micro localización.

La compañía de transportes de carga pesada Los Panchos se encuentra ubicada en el cantón Yantzaza, barrio San Francisco, calles Jorge Mosquera entre 10 de Agosto y 29 de enero.

Gráfico N° 26

Ubicación de la compañía de transportes “los panchos” S.A.



Fuente: Municipio del Cantón Yantzaza

g. DISCUSIÓN.

Organigrama estructural.

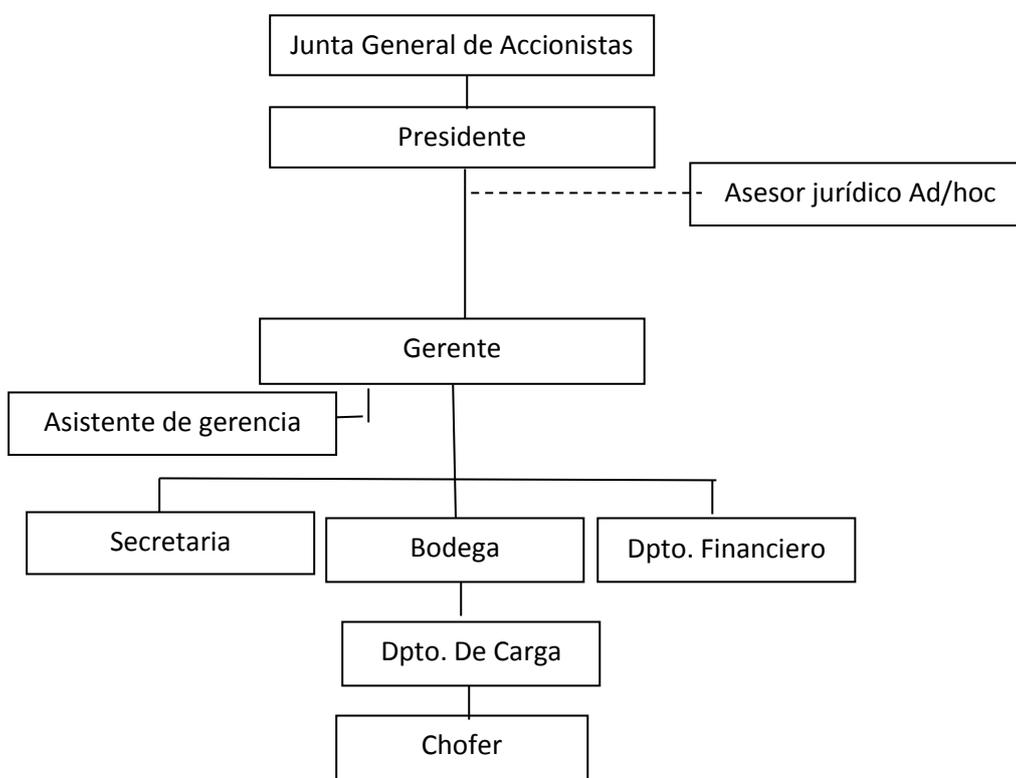
Es una representación gráfica de la organización, permite conocer de una manera objetiva la distribución de funciones, puestos, áreas de la compañía.

Propuesta del organigrama estructural.

A continuación se puede observar un organigrama estructural mejorado tomando en cuenta las necesidades de la compañía.

Gráfico N° 27

Organigrama Estructural

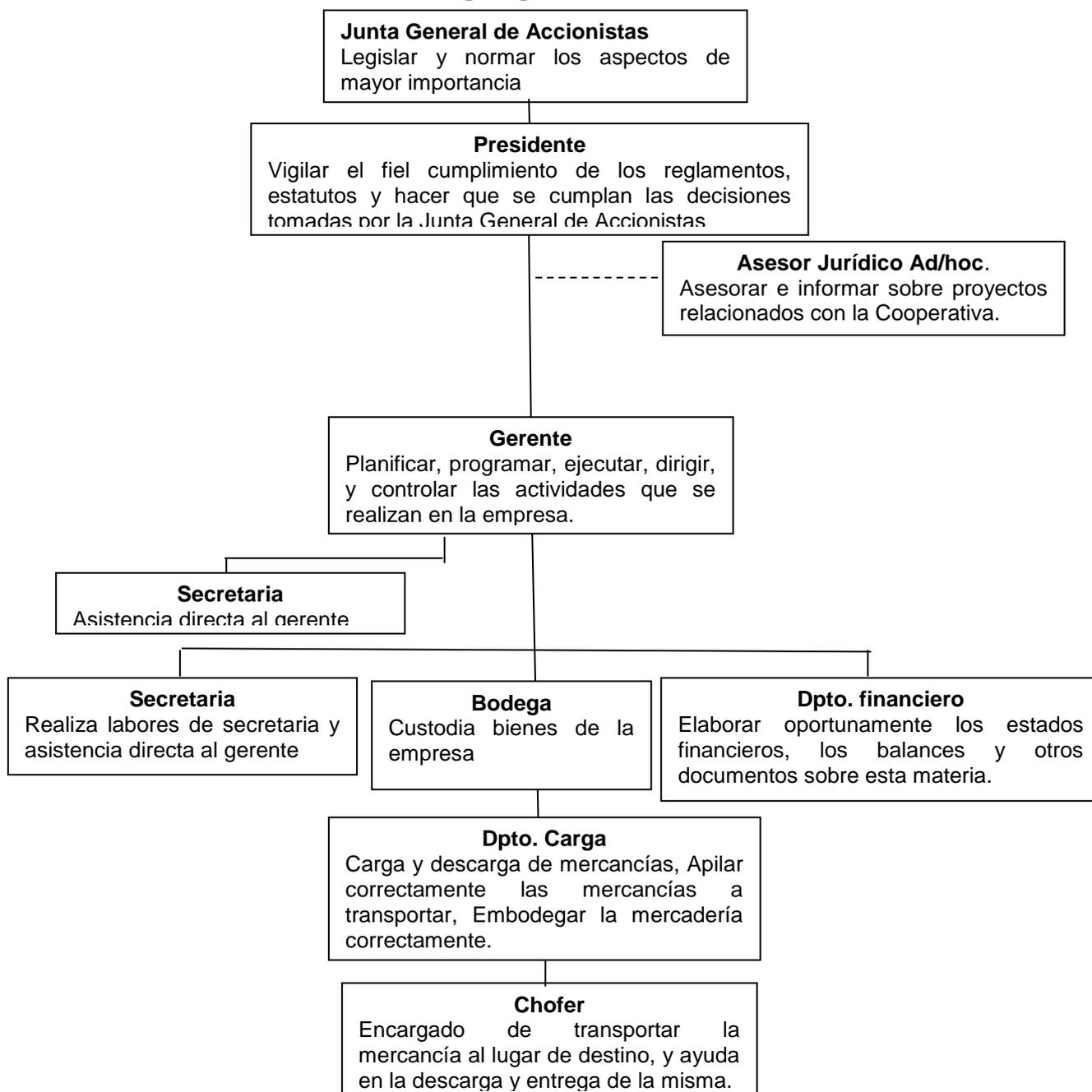


Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio.

Estructura funcional.

La estructura funcional se establece en base a la estructura anteriormente establecida, y a las funciones propias de cada puesto de trabajo.

Gráfico Nº 28
Organigrama funcional.



Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio

Propuesta de un manual de clasificación y valuación o valoración de puestos.

Introducción.

El mismo nos permite medir y evaluar el contenido de las actividades dentro de la empresa, basándose en la naturaleza e importancia de las funciones y no en sus méritos.

En primera instancia está el proceso de valuación que consiste en el análisis del puesto que suministra la información básica para entender un puesto ya sea sobre la experiencia obtenida, o lo que se espera de el en caso de ser un nuevo puesto.

Una vez que se cuenta con toda la información del puesto el objetivo es analizarla y orientarla de tal manera que sea operativa y comprensible para la compañía Los Panchos.

La valuación es el resultado de los pasos anteriores que consiste en clasificar y ubicar los puestos dentro de la estructura ocupacional de cada empresa y en que escala de remuneración se encuentra cada cargo.

**MANUAL DE FUNCIONES PARA
LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES
DE CARGA PESADA LOS
PANCHOS S.A.**

Gerente de la compañía.

	Manual de funciones para la compañía de carga pesada Los Panchos S.A.
Nivel: Ejecutivo	
Código: # 001	
Título del puesto: Gerencia	
Naturaleza del Trabajo: Planificar, programar, ejecutar, dirigir, y controlar las actividades que se realizan en la compañía.	
Funciones Típicas: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Representar a la compañía en las diferentes actividades que amerite. ➤ Tramitar órdenes, controles, cheques y más documentos que el reglamento lo autorice, aprobando, autorizando y firmando para lograr un correcto desenvolvimiento. ➤ Normar y contratar trabajadores cumpliendo con los requisitos. ➤ Organizar cursos de capacitación. ➤ Supervisar y controlar las actividades diarias de los trabajadores. ➤ Presentar informes de los requerimientos de la compañía. ➤ Controlar el buen uso de los bienes de la empresa. ➤ Programación y administración del presupuesto. ➤ Elaboración de informes (trimestrales y anuales) sobre programas, proyectos, acciones y actividades realizadas por la compañía. 	
Características de Clase: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Supervisar, coordinar y controlar las actividades del personal bajo su mando, así como de la empresa en general. ➤ Actuar con independencia profesional usando su criterio para la solución de los problemas inherentes al cargo. ➤ Esta clase de puesto se caracteriza por la responsabilidad de supervisar y controlar las existencias y el cuidado de las mismas para evitar paralizaciones de las actividades. 	
Requisitos Mínimos: Educación: Ingeniero comercial Experiencia: 5 años en puestos similares Iniciativa: Crea soluciones a las problemáticas de la empresa	
Responsabilidad: Por persona: responde el trabajo de la compañía Por equipo: tiene a su cargo todo el equipo	
Esfuerzo: Físico: No requiere esfuerzo físico Mental: Alta concentración	
Condiciones de trabajo: Riesgos: Es poco usual que esté en riesgo	
Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio	

	Manual de funciones para la compañía de carga pesada Los Panchos S.A.
Nivel: Auxiliar	
Código: # 002	
Título del puesto: Asistente de gerencia	
Naturaleza del Trabajo: Realizar labores de asistencia directa al gerente.	
Funciones Típicas: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Lleva la agenda diaria de gerencia. ➤ Planificación de actividades a desarrollar del gerente. ➤ Revisar documentación que va a ser atendida por la gerencia. ➤ Organizar y registrar el despacho de la correspondencia de acuerdo al sistema de control y seguimiento de documentos. ➤ Redacción y sistematización de actas de reuniones de la compañía. ➤ Organización, manejo y custodia del archivo activo y pasivo de la compañía. ➤ Elaboración de informes y las que disponga el gerente ➤ Mantener informado al gerente de los pormenores tanto internos como externos de la compañía. 	
Características de clase El puesto requiere de gran responsabilidad, conocimiento en planificación y organización empresarial	
Requisitos mínimos: Educación: Universitaria, secretariado bilingüe Experiencia: 2 años Iniciativa: Resuelve problemas de su departamento	
Responsabilidad: Por persona: Responde por el trabajo de su sección Por equipo: Hasta \$2000	
Condiciones de trabajo: Riesgos: No está en riesgo.	
Esfuerzo: Físico: No requiere de esfuerzo físico. Mental: Poca concentración.	

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio.

Secretaría.

	Manual de funciones para la compañía de carga pesada Los Panchos S.A.
Nivel: Operativo	
Código: # 003	
Título del puesto: Secretaria	
Naturaleza del Trabajo: Realizar labores de secretaría y asistencia directa al gerente.	
Funciones Típicas: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Atención con diligencia al público. ➤ Recepción y despacho de correspondencia interna y externa. ➤ Redacción de comunicaciones (memorandos, oficios, informes, etc.) ➤ Organizar y registrar el despacho de la correspondencia de acuerdo al sistema de control y seguimiento de documentos. ➤ Redacción y sistematización de actas de reuniones de la compañía. ➤ Organización, manejo y custodia del archivo activo y pasivo de la compañía. ➤ Atención de llamadas telefónicas. ➤ Elaboración de informes y las que disponga el gerente 	
Características de clase El puesto requiere de gran responsabilidad, conocimiento de secretaría, y del cuidado de los suministros de oficina	
Requisitos mínimos: Educación: Tecnología en Secretariado bilingüe Experiencia: 2 años Iniciativa: Resuelve problemas de su departamento	
Responsabilidad: Por persona: Responde por el trabajo de su sección Por equipo: Hasta \$2000	
Condiciones de trabajo: Riesgos: No está en riesgo.	
Esfuerzo: Físico: No requiere de esfuerzo físico. Mental: Poca concentración.	

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio.

Asesor jurídico-abogado.

	Manual de funciones para la compañía de carga pesada Los Panchos S.A.
Nivel: Asesor	
Código: # 004	
Título del puesto: Asesora jurídica	
Naturaleza del Trabajo: Asesorar en los aspectos legales de la compañía.	
Funciones Típicas: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Coordinar con el Gerente y Presidente para socializar la ley de contratación vigente. ➤ Elaboración de convenios y contratos ➤ Facilitar a bodega un modelo de acta de entrega recepción. ➤ Otras funciones que asigne el Gerente y Presidente. 	
Características de Clase: Actuar con independencia profesional usando su criterio para la solución de los problemas inherentes al cargo.	
Requisitos Mínimos: Educación: Doctor Abogado. Experiencia: 3 años en funciones afines Iniciativa: Resuelve problemas de su trabajo	
Responsabilidad: Por persona: Responde por su trabajo Por equipo: Responde de \$1001 a \$2000	
Condiciones de trabajo: Riesgos: No está en riesgo.	
Esfuerzo: Físico: No requiere de esfuerzo físico. Mental: Requiere alta concentración.	
Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio.	

Contabilidad

	Manual de funciones para la compañía de carga pesada Los Panchos S.A.
Nivel: Operativo	
Código: 005	
Título del puesto: Contador	
Naturaleza del Trabajo: Elaborar oportunamente los estados financieros, los balances y otros documentos sobre esta materia.	
Funciones Típicas: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaborar oportunamente los estados financieros solicitados por la junta general de socios, gerente y presidente de la compañía. ➤ Registrar en forma clara y en orden cronológico todas las operaciones económicas de la compañía. ➤ Preparar informes mensuales sobre los estados financieros (activos, pasivos, patrimonio y de las cuentas especiales y efectuar el respectivo análisis financiero. ➤ Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias, las políticas, normas técnicas y demás regulaciones establecidas en la Ley de compañías y normas de control interno de la compañía. ➤ Supervisar el registro oportuno de las transacciones. ➤ Mantener actualizado el archivo de la documentación sustentaría de los registros contables. ➤ Analizar la documentación verificando su legalidad y veracidad antes de su contabilización y proceder al pago, acogiéndose a las disposiciones legales, reglamentarias, las políticas, normas técnicas y demás regulaciones establecidas por la compañía. ➤ Elaboración de informes solicitados por el gerente y presidente. 	
Características de clase: Es responsable del manejo contable y de la presentación oportuna de los estados financieros	
Requisitos Mínimos: Educación: Licenciada en contabilidad. Experiencia: 4 años en funciones de contabilidad. Iniciativa: Resuelve problemas contables de la compañía	
Responsabilidad: Por persona: Responde por el trabajo de su departamento Por equipo: Responde de \$2001 en adelante	
Condiciones de trabajo: Riesgos: No tiene riesgo de accidentes.	
Esfuerzo: Físico: No requiere de esfuerzo físico para realizar su trabajo. Mental: Requiere alta concentración para realizar su trabajo en momentos eventuales	
Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio.	

Bodeguero.

	Manual de funciones para la compañía de carga pesada Los Panchos S.A.
Nivel: Operativo	
Código: 006	
Título del puesto: Bodeguero	
Naturaleza del Trabajo: Mantener el resguardo de los bienes materiales adquiridos para ser utilizados en labores propias de la compañía.	
Funciones Típicas: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantener los registros de ingreso y salida de materiales, equipos, herramientas y otros, que permanecen en bodega actualizados. ➤ Mantener al día los archivos de documentos que acreditan la existencia de materiales en bodega, tales como: resoluciones u órdenes de compras, copias de facturas, guías de despacho, etc. ➤ Mantener actualizadas, las tarjetas de control de existencias. ➤ Preocuparse de mantener aislados aquellos elementos combustibles e inflamables, para cuyo efecto debe asesorarse por el Encargado de Prevención de Riesgos. ➤ Receptar en terreno, materiales que por sus volúmenes, no puedan ser recibidos e ingresados en patios habilitados o en bodega. ➤ Firmar las respectivas facturas en trámite, acreditando con su firma la recepción de los bienes. ➤ Mantener actualizado el inventario general de bodegas, informando de este inventario trimestralmente a su jefatura directa, a fin de evitar la mantención de stock inutilizables y la sobre adquisición de bienes. ➤ Informar oportunamente a su jefatura directa, en caso de pérdidas de especies detectadas en el ejercicio de sus funciones. 	
Características de clase: Responsabilidad, seguir procedimientos, Trabajo de equipo, Orientación al cliente	
Requisitos Mínimos: Educación: secundaria. Experiencia: 1 años en funciones similares. Iniciativa: Resuelve problemas en custodia de los bienes a su cargo	
Responsabilidad: Por persona: Responde por el trabajo de su departamento Por equipo: Responde de \$2001 en adelante	
Condiciones de trabajo: Riesgos: No tiene riesgo de accidentes.	
Esfuerzo: Físico: No requiere de esfuerzo físico para realizar su trabajo. Mental: Requiere poca concentración para realizar su trabajo en momentos eventuales	
Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio.	

Dpto. De Carga

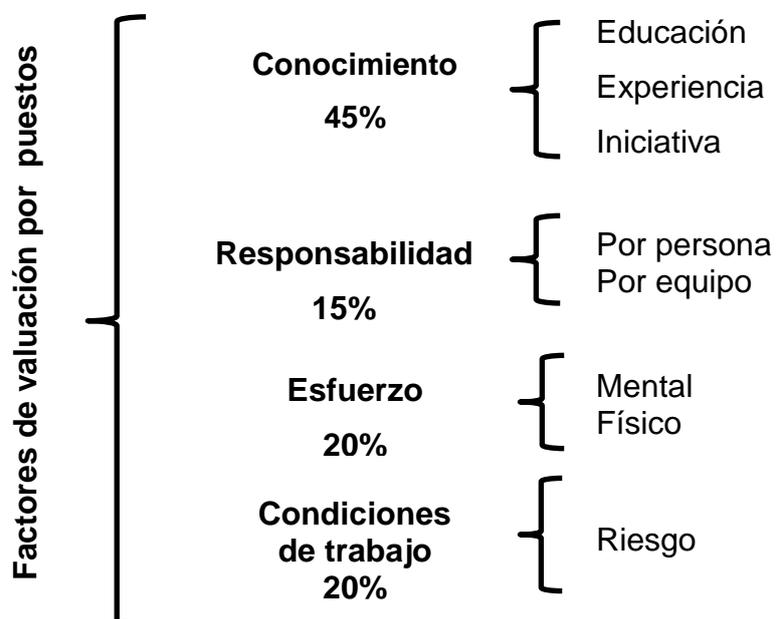
	Manual de funciones para la compañía de carga pesada Los Panchos S.A.
Nivel: Operativo	
Código: 007	
Título del puesto: Estibador	
Naturaleza del Trabajo: Cargar las volquetas de transporte de carga pesada.	
Funciones Típicas: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Carga de materiales pétreos a los volquetes. ▪ Apilar correctamente los materiales a transportar. ▪ Transporte y almacenamiento de repuestos en la bodega. 	
Características de clase: Iniciativa, creatividad y voluntad para la ejecución de su trabajo.	
Requisitos Mínimos: Educación: Bachiller Experiencia: 1 año Iniciativa: Resuelve problemas de su sección (en carga y descarga de materiales)	
Responsabilidad: Por persona: Responde por el trabajo de su departamento	
Condiciones de trabajo: Riesgos: Está en posibilidad de sufrir accidentes.	
Esfuerzo: Físico: Requiere de gran esfuerzo físico para realizar su trabajo. Mental: Requiere mediana concentración para realizar su trabajo.	
Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio.	

Chofer.

	Manual de funciones para la compañía de carga pesada Los Panchos S.A.
Nivel: Operativo	
Código: 008	
Título del puesto: Chofer	
Naturaleza del Trabajo: Manejar los vehículos de transporte de carga pesada.	
Funciones Típicas: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo de los vehículos de carga. ▪ Mantener los materiales pétreos protegidos con carpa en el transcurso del viaje. ▪ Utilizar los elementos de protección personal. 	
Características de clase: Iniciativa, creatividad y voluntad para la ejecución de su trabajo.	
Requisitos Mínimos: Educación: Bachiller y Chofer profesional tipo E Experiencia: 4 años Iniciativa: Resuelve problemas de su sección (conducción de vehículos)	
Responsabilidad: Por persona: Responde por el trabajo de su departamento Por equipo: De \$2001 en adelante	
Condiciones de trabajo: Riesgos: Está en posibilidad de sufrir accidentes.	
Esfuerzo: Físico: Requiere de mediano esfuerzo físico para realizar su trabajo. Mental: Requiere alta concentración para realizar su trabajo.	
Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio.	

Valuación de puestos.

Establecimiento de factores objetos de valuación.



Fuente: Módulo IX de A. R. H. UNL

Establecimiento de grados y definir factores.

Primeramente se debe determinar el concepto de cada factor y de sus grados, así mismo se debe indicar que los factores y grados deben utilizarse de acuerdo a cada puesto.

Establecimiento de grados.

Cuadro Nº 27

CONOCIMIENTO	Educación	4 Grados
	Experiencia	4 Grados
	Iniciativa	4 Grados
RESPONSABILIDAD	Responsabilidad por Equipo	3 Grados
	Responsabilidad por Persona	4 Grados
ESFUERZO	Esfuerzo Mental	4 Grados
	Esfuerzo Físico	4 Grados
CONDICIÓN	Riesgos	3 Grados

Fuente: Módulo IX de A. R. H. UNL.
Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio.

Definir factores.

Educación. Son los distintos niveles de formación, necesaria para desempeñar eficientemente las funciones que el puesto requiere.

Cuadro Nº 28

1 Grado	Primaria
2 Grado	Secundaria
3 Grado	Técnico
4 Grado	Título Universitario

Fuente: Módulo IX de A. R. H. UNL.

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio.

Experiencia. Corresponde al tiempo transcurrido en funciones similares.

Cuadro Nº 29

1 Grado	1 día a 1 año
2 Grado	1 año, un día a 2 años.
3 Grado	2 años, un día a 3 años.
4 Grado	3 años, un día a 4 años.

Fuente: Módulo IX de A. R. H. UNL.

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio.

Iniciativa. Es el buen juicio y capacidad para desempeñar el trabajo.

Cuadro Nº 30

1 Grado	Resuelve problemas de su trabajo
2 Grado	Resuelve problemas de su sección
3 Grado	Resuelve problemas de su departamento
4 Grado	Resuelve problemas de la compañía

Fuente: Módulo IX de A. R. H. UNL.

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio.

Responsabilidad por equipo. Responde por el daño que pueda producirse en los diferentes equipos de la empresa.

Cuadro Nº 31

1 Grado	Responde hasta 1.000 dólares
2 Grado	Responde de \$ 1.001 a \$ 2.000
3 Grado	Responde de \$ 2.001 a \$ 3.000 (en adelante)

Fuente: Módulo IX de A. R. H. UNL.

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio.

Responsabilidad personal. Corresponde al cumplimiento de sus funciones.

Cuadro Nº 32

1 Grado	Responde por su propio trabajo
2 Grado	Responde por el trabajo de su sección
3 Grado	Responde por el trabajo de su departamento
4 Grado	Responde por el trabajo de toda la compañía

Fuente: Módulo IX de A. R. H. UNL.

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio

Esfuerzo mental. Representa el trabajo de tipo intelectual.

Cuadro Nº 33

1 Grado	No requiere concentración
2 Grado	Requiere poco concentración
3 Grado	Requiere mediana concentración
4 Grado	Requiere alto concentración

Fuente: Módulo IX de A. R. H. UNL.

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio.

Esfuerzo físico. Es el desgaste físico que sufre el individuo desde su trabajo.

Cuadro Nº 34

1 Grado	No requiere de esfuerzo físico
2 Grado	Requiere poco esfuerzo físico
3 Grado	Requiere mediano esfuerzo físico
4 Grado	Requiere alto esfuerzo físico

Fuente: Módulo IX de A. R. H. UNL.

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio.

Riesgos. Son aquellos accidentes que pueden presentarse en el cumplimiento de sus actividades.

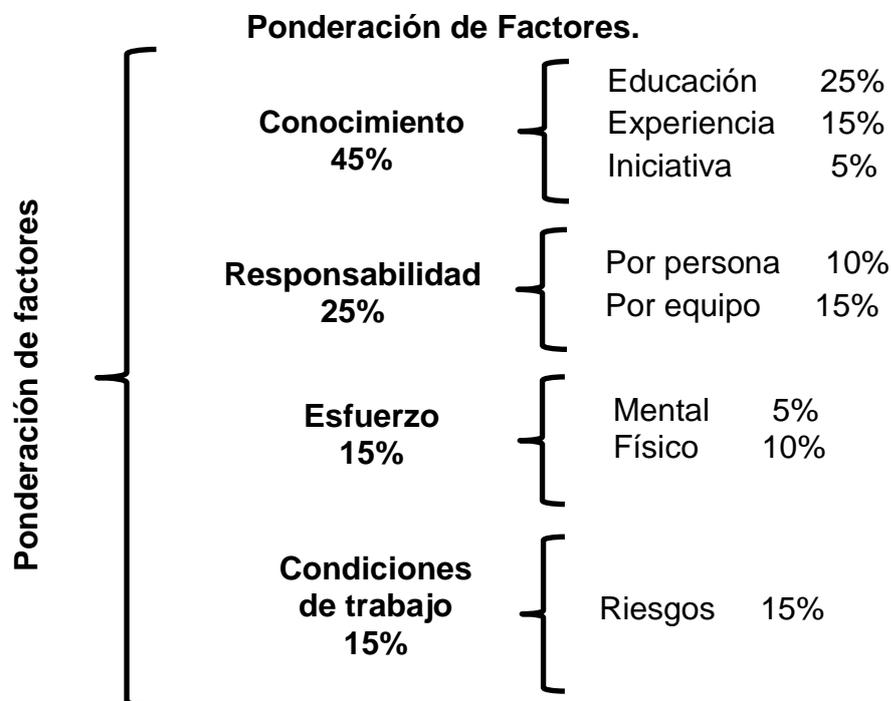
Cuadro Nº 35

1 Grado	No está en riesgo
2 Grado	Eventualmente está en riesgo
3 Grado	Está en posibilidad de sufrir accidentes

Fuente: Módulo IX de A. R. H. UNL.

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio.

Ponderación de factores.



Fuente: Módulo IX de A. R. H. UNL

Establecer puntos a los grados.

Cuadro Nº 36

Factores	Peso	Primer grado	Segundo grado	Tercer grado	Cuarto grado
Educación	25	25	50	75	100
Experiencia	15	15	30	45	60
Iniciativa	5	5	10	15	20
Respo. Persona	10	10	20	30	40
Respo. Equipo	15	15	30	45	60
Esfuerzo mental	5	5	10	15	20
Esfuerzo físico	10	10	20	30	40
Riesgo	15	15	30	45	60

Fuente: Módulo IX de A. R. H. UNL.

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio.

Establecer puntos a los grados.

Establecida la tabla de puntos se procede a realizar la valorización de puestos por puntos la misma que consiste en comparar la definición de funciones con la definición de factores y de grados, para saber en qué grado y en que factor corresponde cada uno de ellos.

Cuadro Nº 37

Establecer puntos a los grados.

Factores	Peso	Primer grado	Segundo grado	Tercer grado	Cuarto grado
Educación	25	25	50	75	100
Experiencia	15	15	30	45	60
Iniciativa	5	5	10	15	20
Respo. Persona	10	10	20	30	40
Respo. Equipo	15	15	30	45	-
Esfuerzo mental	5	5	10	15	20
Esfuerzo físico	10	10	20	30	40
Riesgo	15	15	30	45	-

Fuente: Hojas de funciones

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio.

Denominación y clasificación de puestos.

La compañía de transportes de carga pesada Los Panchos, cuenta con los siguientes cargos: presidente, gerente, asesor, secretaria contadora, comisario, chofer.

Para una mejor comprensión se hace constar aquí el sueldo básico de acuerdo a su respectiva categoría.

Cuadro N° 38
Sueldos a funcionarios.

Puesto	Sueldo básico
Gerente	750
Asis. De gerencia	390
Secretaría	380
Asesora jurídica	385
Contador	400
Bodeguero	380
Estibadores	380
Chofer	450

Fuente: Administración de la compañía Los Panchos

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio.

Código 001

Título del puesto: Gerente.

Cuadro N° 39

Factores	Peso	Primer grado	Segundo grado	Tercer grado	Cuarto grado
Educación	25	25	50	75	100
Experiencia	15	15	30	45	60
Iniciativa	5	5	10	15	20
Respo. Persona	10	10	20	30	40
Respo. Equipo	15	15	30	45	
Esfuerzo mental	5	5	10	15	
Esfuerzo físico	10	10			
Riesgo	15	15			
Total					305

Fuente: Hojas de funciones

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio.

Código 002

Título del puesto: Asistente de gerencia.

Cuadro Nº 40

Factores	Peso	Primer grado	Segundo grado	Tercer grado	Cuarto grado
Educación	25	25	50	75	
Experiencia	15	15	30		
Iniciativa	5	5	10		
Respo. Persona	10	10	20		
Respo. Equipo	15	15			
Esfuerzo mental	5	5	10		
Esfuerzo físico	10	10			
Riesgo	15	15			
Total					185

Fuente: Hojas de funciones

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio.

Código 003

Título del puesto: Secretaría.

Cuadro Nº 41

Factores	Peso	Primer grado	Segundo grado	Tercer grado	Cuarto grado
Educación	25	25	50	75	
Experiencia	15	15	30		
Iniciativa	5	5			
Respo. Persona	10	10			
Respo. Equipo	15	15	30		
Esfuerzo mental	5	5			
Esfuerzo físico	10	10			
Riesgo	15	15			
Total					180

Fuente: Hojas de funciones

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio.

Código 004

Título del puesto: Asesora jurídica.**Cuadro Nº 42**

Factores	Peso	Primer grado	Segundo grado	Tercer grado	Cuarto grado
Educación	25	25	50	75	100
Experiencia	15	15	30	75	
Iniciativa	5	5	10	15	
Respo. Persona	10	10	20		
Respo. Equipo	15	15			
Esfuerzo mental	5	5	10	15	20
Esfuerzo físico	10	10			
Riesgo	15	15			
Total					270

Fuente: Hojas de funciones

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio.

Código 005

Título del puesto: Departamento contabilidad.**Cuadro Nº 43**

Factores	Peso	Primer grado	Segundo grado	Tercer grado	Cuarto grado
Educación	25	25	50	75	100
Experiencia	15	15	30	45	60
Iniciativa	5	5	10	15	20
Respo. Persona	10	10	20	30	
Respo. Equipo	15	15	30	45	
Esfuerzo mental	5	5	10	15	20
Esfuerzo físico	10	10			
Riesgo	15	15			
Total					300

Fuente: Hojas de funciones

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio.

Código 006

Título del puesto: Bodeguero.**Cuadro Nº 44**

Factores	Peso	Primer grado	Segundo grado	Tercer grado	Cuarto grado
Educación	25	25	50	75	
Experiencia	15	15			
Iniciativa	5	5			
Respo. Persona	10	10			
Respo. Equipo	15	15	30		
Esfuerzo mental	5	5			
Esfuerzo físico	10	10	20		
Riesgo	15	15			
Total					175

Fuente: Hojas de funciones

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio.

Código 007

Título del puesto: Estibador.**Cuadro Nº 45**

Factores	Peso	Primer grado	Segundo grado	Tercer grado	Cuarto grado
Educación	25	25	50		
Experiencia	15	15			
Iniciativa	5	5			
Respo. Persona	10	10			
Respo. Equipo	15	15	30		
Esfuerzo mental	5	5			
Esfuerzo físico	10	10	20	30	40
Riesgo	15	15	30	45	
Total					200

Fuente: Hojas de funciones

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio.

Código 008

Título del puesto: Chofer.

Cuadro Nº 46

Factores	Peso	Primer grado	Segundo grado	Tercer grado	Cuarto grado
Educación	25	25	50		
Experiencia	15	15	30	45	60
Iniciativa	5	5	10		
Respo. Persona	10	10	20	30	
Respo. Equipo	15	15	30		
Esfuerzo mental	5	5	10	15	
Esfuerzo físico	10	10	20		
Riesgo	15	15	30		
Total					245

Fuente: Hojas de funciones

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio.

Sumatoria de puntos de acuerdo a la denominación del puesto.

Cuadro Nº 47

Factores	Educación	Experiencia	Iniciativa	Respo. Persona	Respo. Equipo	Esfuerzo mental	Esfuerzo físico	Riesgo	Total
Gerente	100	60	20	40	45	15	10	15	305
Asiste de gerencia	75	30	10	20	15	10	10	15	185
Secretaría	75	30	5	10	30	5	10	15	180
Asesora jurídica	100	75	15	20	15	20	10	15	270
Contador	100	60	20	30	45	20	10	15	300
Bodeguero	50	15	5	10	30	5	30	30	175
Estibadores	50	15	5	10	30	5	40	45	200
Chofer	50	60	10	30	30	15	20	30	245
Sumatoria de totales de puntos									1.860

Fuente: Hojas de funciones

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio.

La sumatoria de puntos totales la obtenemos de la determinación de los grados y la definición de factores, obteniendo un total general de 1.860 puntos, de los 8 cargos que tiene la compañía Los Panchos.

Tabulación de datos.

Cuadro Nº 48

Puesto	Puntos X	Salario Y	X*Y	X²
Gerente	305	750	228.750	93.025
Asiste de gerencia	185	390	72.150	34.225
Secretaría	180	380	68.400	32.400
Asesora jurídica	270	385	103.950	72.900
Contador	300	400	120.000	90.000
Bodeguero	175	380	66.500	30.625
Estibadores	200	380	76.000	40.000
Chofer	245	450	110.250	60.025
Total	1.860	3.515	846.000	453.200

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio.

El procedimiento para la tabulación de los datos se obtiene del total de los puntos de la sumatoria de la denominación de los puestos y posteriormente se multiplica por los sueldos básicos que posee la compañía Los Panchos y se obtiene la variable XY y posteriormente se multiplica el valor de puntos por puntos y obtenemos la variable X².

Aplicación de fórmulas matemáticas previo al ajuste salarial.

Se habla de ajuste salarial cuando este no se ha incrementado por lo tanto, existe la necesidad de presentar una alternativa para regular los sueldos, para lo cual se utiliza el método de mínimos cuadrados cuya fórmula se presenta a continuación:

Formula:

$$\text{Pendiente ... } C = \frac{\sum xy - \frac{\sum x y}{N}}{\sum x^2 - \frac{\sum x^2}{N}}$$

$$C = \frac{86.400 - 105.750}{453.200 - 56.650}$$

$$C = \frac{740.250}{396.550}$$

$$C = \text{Pendiente} = 1,87$$

$$X^1 = \frac{\sum x}{N} Y^1 = \frac{\sum y}{N}$$

$$X^1 = \frac{1.860}{8} Y^1 = \frac{3.515}{8}$$

$$X^1 = 232,50 Y^1 = 439,38$$

$$P^1 = 232,5; \dots \dots \dots 439,38$$

Ecuación de la línea recta.

$$y^2 = y^1 - C(X^1 - X^2)$$

$$X^2 = 175$$

$X^2 = 175$, en este caso; es el valor que el analista le da a esta variable revisando el puntaje que tiene cada puesto, se toma como referencia el puesto de menor puntaje, este valor sirve para realizar la ejecución analítica de la ecuación de la línea recta.

$$Y^2 = 439,38 - 1,87 (232,50 - 175)$$

$$Y^2 = 439,38 - 1,87 (57,50)$$

$$Y^2 = 439,38 - 83,25$$

$$Y^2 = 155,68$$

$$P^2 = X^2; \dots \dots \dots Y^2$$

$$P^2 = 175; \dots \dots \dots 155,68$$

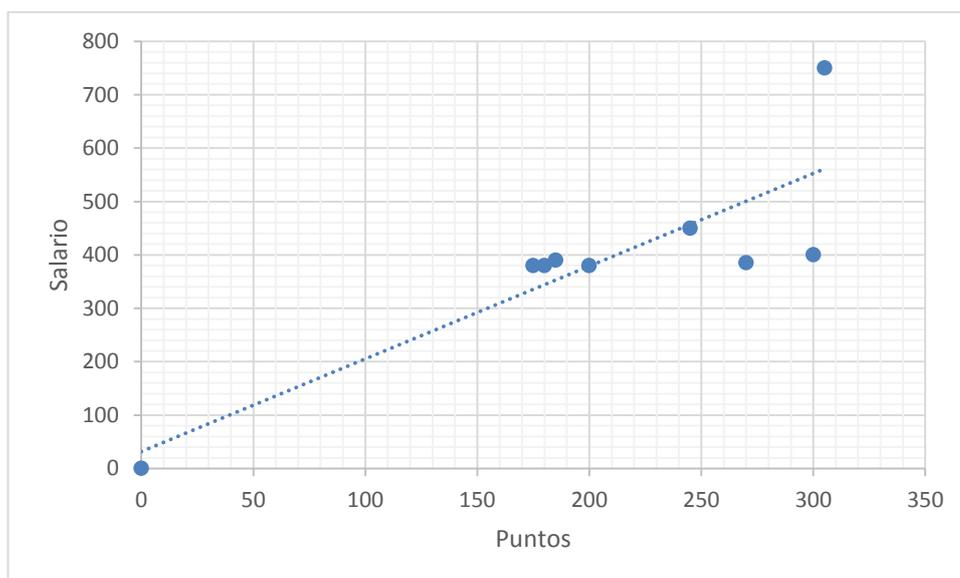
El presente proceso analítico permite determinar de una forma clara los puntos principales de X^1 ; Y^1 , así como X^2 ; Y^2 ; los mismos que se los representará en un plano cartesiano en el cual el eje de las X representa los puntos que poseen cada uno de los puestos valuados; Y el eje de coordenadas y representa el salario correspondiente a los puestos, al interceptarse los puntos permiten determinar la curva salarial.

Cuadro N° 49
Análisis de la gráfica.

N°	Puestos	Salario Y	Puntos X
1	Gerente	750	305
2	Asiste de gerencia	390	185
3	Secretaría	380	180
4	Asesora jurídica	385	270
5	Contador	400	300
6	Bodeguero	380	175
7	Estibadores	380	200
8	Chofer	450	245

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio.

Gráfico N° 29



Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio.

La gráfica nos demuestra que se deberá realizar un ajuste salarial al departamento financiero, al departamento de asesoría jurídica y al chofer, ya que sus sueldos 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 personal, responsabilidad por equipo, esfuerzo y riesgos en su puesto de trabajo.

Ajuste salarial.

En este caso para realizar el Ajuste Salarial calculamos el factor de valorización a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Factor de valorización} = \frac{\Sigma \text{Sueldo}}{\Sigma \text{Puntos}}$$

$$\text{Factor de valorización} = \frac{3.515}{1.860}$$

$$\text{Factor de valorización} = 1,89$$

Tabla correspondiente a los ajustes salariales de los puestos valuados.

Cuadro Nº 50
Los puestos valuados.

Nº	Nombre puesto	Peso	Factor Valuación	Sueldo Actual	Sueldo adecuado
1	Gerente	305	1,89	750	576,38
2	Asiste de gerencia	185	1,89	390	349,61
3	Secretaría	180	1,89	380	340,16
4	Asesora jurídica	270	1,89	385	510,24
5	Contador	300	1,89	400	566,94
6	Bodeguero	175	1,89	380	330,71
7	Estibadores	200	1,89	380	377,96
8	Chofer	245	1,89	450	463,00

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio.

El cuadro de resultados se lo obtuvo del gráfico de los puestos valuados, donde el factor de valoración resulta de dividir la sumatoria de los sueldos para la sumatoria de los puntos, dando un resultado es de 1,89, que es el valor de factorización, el que se multiplica por el total de puntos que tiene cada uno de los empleados de la compañía de carga pesada Los Panchos, donde el resultado nuevo es el valor real que deberían percibir cada uno de los empleados el mismo que están por debajo de la gráfica, indicando que el sueldo que perciben actualmente no está acorde a sus responsabilidades, funciones, conocimientos, experiencia y condiciones de trabajo dentro de la compañía los panchos.

Cuadro Nº 51

Puestos que necesitan revalorización

Nº	Puestos
1	Contador
2	Asesora jurídica
3	Chofer

Fuente: Hojas de funciones

Elaborado: Oscar Rodrigo Abarca Villavicencio

h. CONCLUSIONES.

Una vez terminada la investigación propuesta se llegó a las siguientes conclusiones:

- El Gerente de la compañía Los Panchos no ha determinado las funciones y responsabilidades que se deben asignar a cada cargo con la finalidad que pueda desarrollar sus funciones adecuadamente razón por la cual, no se han cumplido con los objetivos propuestos.

- La compañía de carga pesada Los Panchos no tiene una clasificación de cada uno de los cargos de acuerdo a las funciones que realiza cada funcionario, lo que viene provocando que exista una duplicidad de funciones.

- Se determinó que al interior de la compañía existe desmotivación en el personal ya que su salario no se encuentra acorde a sus responsabilidades, funciones, conocimientos, experiencia y condiciones de trabajo que realiza dentro de la misma.

- La compañía de carga pesada no cuenta con un sistema de valuación por puntos, la cual permita establecer una remuneración justo a sus colaboradores.

i. RECOMENDACIONES.

Una vez planteadas las correspondientes conclusiones, se procede a sugerirlas recomendaciones siguientes:

- Que el Gerente de la compañía Los Panchos determine las funciones y responsabilidades asignadas de acuerdo al cargo establecido a cada funcionario, lo que permitirá cumplir los objetivos propuestos.

- Que la compañía de transportes de carga pesada Los Panchos realice una clasificación de cada uno de los cargos de acuerdo a las funciones que realiza cada funcionario, lo que permitirá desarrollar un trabajo armónico y organizado dentro de la compañía.

- Que se aplique la valoración de puestos por puntos de la presente investigación realizada, para que cada cargo obtenga su remuneración justa acorde a su labor encomendada.

- Ejecutar el sistema de valuación por puntos de los puestos, ya que el mismo permitirá conocer cuál debe ser la remuneración justa de sus colaboradores.

j. BIBLIOGRAFÍA.

- Baca, U. ((2010). *Evaluación de proyectos*. México: Mc Graw Hill p132.
- Baldeon. ((2010). México: Mc Graw Hill p. 16.
- Baldeon. ((2011). México: Ed. luminosa p. 49.
- Begg, D., Fischer, S., Dornbusch, R., & Díaz, A. ((2006). *Economía*. España: Octava edición Mc Graw Hill p. 261.
- Chavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Santa Fé Bogota: Mc Graw Hill p. 699.
- Chiavenato, I. ((2010). Santa Fé Bogota: ed. Mc Graw Hill quinta edición p.699.
- Chiavenato, I. ((2010). México: novena edición Mc Graw Hill p 179.
- Chiavenato, I. ((2011). México: Ed novena p. 127-159.
- Chiavenato, I. (2007). *Gestión de talento humano*. Bogota: Mc Graw Hill quinta edición p.239.
- Coyano, F. ((2010). *El enfoque de competencia laboral en la perspectiva*. México: Limusa Wiley p.125.
- Davis, K., & Werther, W. ((2010). México: Mc Graw Hill tercera edición p. 167.
- Davis, K., & Werther, W. (1991). *Administración de personal y recursos humanos*. México: Ed. Mc Graw Hill p.256.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México: Prentice Hall Octava Edición p. 700.
- Dornbusch, A. ((2010). *Economía*. México: Mc Graw Hill p187.
- Ducci, Z. (2006). *Competencia laborales*. Montevideo: Cinter for/OIT p.256.
- Fernández, M. ((2010). Bogota: Mc Graw Hill tercera edición p. 187.
- Fernández, M. (2006). *Énfasis de gestión por competencias*. Bogota: Editorial Mc Graw Hill p. 78.
- French, W. (1995). *Administración de personal. Desarrollo de Recursos Humanos*. México D.F.: Ed. Limusa p.354.
- García, J. ((2010). *Producción de la riqueza*. México: Prentice hall p.123.
- Helguera, & Garcia, A. ((2011). *Manual práctico de la producción de la riqueza*. España: Mc Graw Hill p. 65.

Loja, U. N. ((2010). *Módulo IX de Administración de Recursos Humanos de la*. Loja: Editorial Universitaria P.89.

Pasaca, M. ((2010). *Formulación y evaluación de proyectos*. Loja: s.f. p56.

Rezk, M. ((2010). *El transporte comercial moderno*. Buenos Aires: Editorial universitaria de Buenos Aires p. 67.

Rosales, C. ((2011). *Talento humano*. Colombia: Noriega p132.

Santamaría, A. ((2011). *Universidad Regional Autónoma de los Andes*. Ambato: Editorial Pío Xii P.87.

Torres, M. Y. ((2002). *Empresas de Transporte*. Caracas Venezuela: Editorial Biosfera p.112.

Zaleya, A. ((2012). *Clasificación de puestos*. Lima: Publicaciones Adventure p.127.

k. ANEXOS.**Anexo 1****FICHA DE RESUMEN DEL PROYECTO****a. TEMA.**

“DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE UN MANUAL DE VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS PARA LA COMPAÑÍA DE CARGA PESADA LOS PANCHOS S.A., DE LA CIUDAD DE YANTZAZA PARA EL AÑO 2016”

b. PROBLEMÁTICA.

La Legislación Laboral de los años 1950, denominó como Administración de Personal. Ahora no solo debían mediar los conflictos sino administrar las personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y solucionar los conflictos que se presentaran de modo espontáneo, a raíz de los años 1960, se tornó gradualmente obsoleta puesto que los desafíos organizacionales crecieron de modo desproporcional. Las personas pasaron a ser consideradas recursos indispensables para el éxito organizacional, y eran los únicos recursos vivos e inteligentes con que contaban las organizaciones para enfrentar los desafíos que se presentaran.

Pero la Administración de Recursos Humanos, experimenta grandes cambios e innovaciones, sobre todo ahora que llegamos a la puerta del

tercer milenio, con la creciente globalización de los negocios y la exposición gradual a la fuerte competencia mundial, y cuando las palabras de moda son productividad, calidad y competitividad. En este nuevo contexto, las personas ya no son los problemas de las organizaciones, sino la solución de sus problemas. Las personas dejan de ser el desafío para convertirse en la ventaja competitiva de las organizaciones ya que saben cómo tratarlas; las personas dejan de ser el recurso organizacional más importante para transformarse en el socio principal del negocio.

Las personas constituyen un factor de competitividad que van de la mano con el mercado y la tecnología.

En la ciudad de Yantzaza las empresas consideran al talento humano como parte importante dentro de sus operaciones, a pesar de no existir una culturización en cuanto, una correcta valuación del personal, falta de capacitación, muy pocas empresas brindan beneficios que al empleado le corresponde por Ley, sus remuneraciones son canceladas por la oferta y la demanda más no por una valuación de puestos, las sanciones a los empleados son aplicadas directamente violando todos los procedimientos existentes, en nuestra localidad la administración del talento humano se lo realiza de manera empírica utilizando algunos de los procedimientos mencionados de manera intercalada siempre a la conveniencia del empresario sin tomar en cuenta los derechos del personal. De igual forma en la mayoría de las empresas de la ciudad de Yantzaza, no cuentan con un departamento de manejo del talento humano, por cuanto en la zona solo se encuentran medianos y pequeños empresarios, debido a que no poseen

suficientes recursos económicos para poder sustentar los gastos provenientes de este departamento.

Es así que luego de realizar un diagnóstico realizado al sector empresarial de la ciudad de Yantzaza, he centrado mi interés por la compañía de carga pesada los panchos S.A”, debido a que ésta empresa no cuenta con un departamento de personal en el área de recursos humanos. Dentro de la empresa en estudio no se encuentran bien definidas las actividades encomendadas a cada cargo.

La empresa objeto de estudio no cuenta con un manual de valoración de puestos, que permita determinar claramente las actividades encomendadas a un cargo, ya que no existe una herramienta de carácter técnico administrativo que pueda acceder a la realización de una auditoría de trabajo, por la razón de que no están claramente definidas las funciones y ésta es una de las razones por las que no existe responsabilidad al cumplir sus actividades.

Analizando que si la empresa no logra controlar estas falencias repercutiría directamente en sus empleados, ya que los mismos no están siendo remunerados correctamente según sus funciones, sus responsabilidades, destrezas y tiempo de labores en la empresa. Que pueden existir envidias y celos profesionales entre los empleados, que conllevan a disminuir su

rendimiento laboral, y por consiguiente a no cumplir con los objetivos planteados por la empresa.

Pudiéndose también evidenciar que en la empresa de transportes pesados los Panchos S.A., no tienen definido sus objetivos estratégicos en cuanto se refiere a las relaciones humanas, y esto traería efectos colaterales como :Que no existe una correcta atención al cliente; de igual manera no habrá un adecuado comportamiento entre empleados, no sabe el empleado que funciones específicas cumplir, dentro del cargo asignado y finalmente por lo antes expuesto se ha determinado el siguiente problema a investigar.

LA FALTA DE UN DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE UN MANUAL DE VALORACIÓN DE PUESTOS PARA LA COMPAÑÍA DE CARGA PESADA LOS PANCHOS S.A., AFECTA EN EL EFICIENTE DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS.

c. JUSTIFICACIÓN.

Justificación Académica

El presente proyecto se justifica académicamente a través de la investigación y vincular los conocimientos teóricos y prácticos con la realidad social. Dando cumplimiento a un requisito fundamental para la obtención del título profesional de Ingeniero Comercial.

Justificación Social

El proyecto se justifica ya que el mismo permitirá atender a las necesidades y exigencias de los usuarios de la empresa de transportes pesados los mismos que se sientan completamente satisfechos por la prestación de sus servicios tal como se lo merecen los habitantes de la ciudad de Yantzaza.

Justificación Económica

Con el desarrollo de la presente investigación se podrá determinar el nivel de satisfacción de su personal como usuarios al aplicar un manual de valoración de puestos para la compañía de transportes pesados los Panchos S.A., lo que generara una mejor calidad de vida a sus trabajadores al ser evaluados y remunerados según sus capacidades.

d. OBJETIVOS

Objetivo general

Realizar un diagnóstico y propuesta de un manual de valoración de puestos para la compañía de carga pesada Los Panchos S.A., de la ciudad de Yantzaza para el año 2016

Objetivos específicos

- Determinar las funciones y responsabilidades asignadas de acuerdo al cargo establecido que desempeña cada funcionario.
- Clasificar cada uno de los cargos de acuerdo a las funciones que realizan.

- Determinar un salario justo basándose al desempeño y rendimiento laboral.

e. MARCO TEÓRICO.

Marco teórico referencial.

A aproximadamente en el año de 1950 comenzaron a emigrar antiguos colonos que constituyeron el cimiento de la historia de nuestra Patria chica. Manifiestan que, venciendo las dificultades e inclemencias del tiempo, navegando el río Zamora aguas arriba, llegan hasta las inmediaciones de Yantzaza y Chimbutza, antiguo dominio de los jíbaros: Martín Ayuy, Carlos Zhacay y Andrés Inkasuy. Los primeros colonos que se ubicaron en estas hermosas e incomparables tierras: son entre otros los siguientes: José Arcentales, Jacinto Quezada, Aurelio Quezada, Honorio Arias, Ángel Sarango, Emilio de Jesús Jumbo Sarango, Juan Merino, Segundo Loja, Albino Romero, José Carrión, Antonio Torres, Francisco Tinitana, Edmundo Lañon, Julio Arias, Luís Fajardo Agenor Aliaga, Ramón Briceño, Vicente Caillagua, Luz Escaleras, Adolfo Pinto, Celso Torres, Francisco Sandoval, Zoila González, Leonilo Apolo, Claudio León Armando Arias, Wilson Arias, Roberto Carrión, Víctor Barba, German Morocho, Pablo Luna, Porfirio Tene, Amable Tene, FrainumaTene, entre otros, la población fue creciendo con relativa lentitud y se vio la necesidad de abrir carreteras que pudiesen comunicarse con Zamora y a Loja para lo cual los mismo colonos quienes a punta de machete fueron quitando la maleza y los árboles de los senderos por los cuales se transitaba a caballo y mulas, sin embargo, se hacían casi

intransitables durante los periodos de mal tiempo, por el cual trasladaban distintos tipos de mercaderías, la mercadería lograba llegar a su destino. A veces a través de puentes de cuerdas entre las montañas. Otros pueblos utilizaron canoas o botes como medio de comunicación.

Yantzaza una ciudad constituida por la mayoría de su población de origen emigrante pero muy trabajadora llegada a este bello paraíso ha traído por su riqueza tanto aurífera como agrícola y pecuaria cada día crece más y más por el trabajo tesonero de sus habitantes, hoy cuenta como una carretera de primer orden como es la perimetral que une a Yantzaza con el resto del país.

El Transporte está conceptualizado como, “medio de traslado de personas o bienes desde un lugar hasta otro”. El transporte comercial moderno está al servicio del interés público e incluye todos los medios e infraestructuras implicadas en el movimiento de las personas o bienes, así como los servicios de recepción, entrega y manipulación de tales bienes.

El transporte comercial de personas se clasifica como servicio de pasajeros, el de bienes como servicio de mercancías. Como en todo el mundo, el transporte es y ha sido un elemento central para el progreso de distintas civilizaciones y culturas.

Las empresas de transporte pesado son las que proveen servicio de conducción y logística de carga pesada, entendiéndose como carga el conjunto de bienes físicos objeto de traslación por medio del transporte.

Al final de los años setenta y principios de los ochenta, se empieza la construcción de la Carretera que une a Zamora con Yantzaza surgiendo las primeras empresas de este tipo de transporte, las cuales contaban con dos o tres camiones para el traslado de sus productos y material pétreo. La existencia de nuevos caminos y mejores rutas dio como resultado el surgimiento del Transporte de Carga por medio de camiones y tráileres, en la actualidad, el más utilizado en Yantzaza para el transporte de material pétreo en la compañía los Panchos, ya sea de traslado de mercancías a nivel local, provincial y nacional, ya que cuenta con volquetas de uno y dos ejes.

Definición de compañía

La compañía es un contrato en el cual dos o más personas unen sus capitales o para realizar operaciones mercantiles que beneficien a la sociedad y participar de sus utilidades. En el contrato se rigüe por las disposiciones de esta ley, por las del Código de comercio, por los convenios de las partes y disposiciones del código Civil.

Compañías de Responsabilidad Limitada

La Compañía de Responsabilidad Limitada se puede contraer entre tres o más personas, que únicamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales, y hacen el comercio bajo

una razón social o denominación objetiva, a la que se debe añadir las palabras "Compañía Limitada" o su abreviatura.

Compañías Anónimas.

En la Compañía Anónima, la cual es una sociedad cuyo capital dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones, esta se administra por mandatarios amovibles, sean socios o no.

Compañías de Economía Mixta.

En el Ecuador, el estado, las municipalidades, los consejos provinciales y las entidades u organismos del sector público, pueden participar conjuntamente con el capital privado en la gestión social, formando de esta manera lo que en el Derecho Societario Ecuatoriano se conoce como Compañía de Economía Mixta.

Compañía en Nombre Colectivo.

La Compañía en Nombre Colectivo se contrae con dos o más personas, las mismas que deben celebrarlo por escritura pública, esta debe ser aprobada por un juez de lo civil, el cual ordena que se publique un extracto de la escritura por una sola vez en uno de los periódicos de mayor circulación del lugar de domicilio de la compañía y luego se dispone la inscripción de la compañía en el Registro Mercantil.

Compañía en Comandita Simple y divididas por acciones.

La Compañía en Comandita Simple debe existir siempre bajo una razón social, el nombre de uno o varios de los socios solidarios e ilimitadamente responsables, a los que se agregan siempre las palabras "Compañía en Comandita." O su abreviatura, la misma que se constituye en igual forma y con las mismas solemnidades señaladas para la compañía en nombre colectivo contrae entre uno o varios socios solidarios e ilimitadamente responsables y otro u otros, simples suministradores de fondos, llamados socios comanditarios, cuya responsabilidad se limita solo al monto de sus suministros o aportes.

Definición de compañía de transporte.

Según (Torres, (2002), "las empresas de transporte tienen como objetivo el traslado de personas o bienes desde un lugar hasta otro obteniendo una utilidad por sus servicios".

MARCO CONCEPTUAL.

Antecedentes de la valoración de puestos.

La Valoración de puestos tiene como origen los estudios de tiempos y movimientos desarrollados por primera vez por FREDERICK, W, TALLYLOR, en el año de 1881 ya que determina los tiempos estándares de producción a los cuales debía corresponder una remuneración estándar. En el año de

1914-1918 (Primera Guerra Mundial). Se produce gran auge al desarrollo de sistemas de administración de Sueldos.

La Valoración de Puestos para determinar salarios equitativos empezó a recibir cierta atención, en 1926 se había desarrollado cuatro métodos para la valoración de puestos:

1. Clasificación jerárquica
2. Clasificación por grados
3. Comparación de factores
4. Método de puntos.

Valoración de puestos y política salarial.

Debe tenerse en cuenta que el sistema de Gestión de los RR.HH. lo presentamos como un Sistema de Sistemas (Subsistemas). Esto quiere decir que los diferentes subsistemas funcionan en interrelación. Una disfunción en el subsistema de retribuciones puede tener y tiene repercusiones en el clima laboral, en la información, en la accidentabilidad, etc.

La Gestión del Factor Humano en las organizaciones implica la administración justa del fondo de salarios del personal.

El reparto de la masa salarial, las tensiones y fenómenos que aparecen en torno a los salarios, tanto de tipo humano como económico, no deben ser algo imprevisto en las organizaciones.

Valoración de Puestos.

De acuerdo a (Chavenato, (2009), en primer lugar la Valoración de Puestos no es la "varita mágica" que va a solucionar todos los conflictos en materia de salarios. Muchos problemas quedarán solucionados o empezarán a resolverse después de una Valoración de Puestos bien realizada. Sin embargo otras dificultades no se resolverán porque su solución depende más de una buena información, de las comunicaciones en la organización, de una organización bien llevada, etc.

Objetivos de la valoración de puestos.

- Proporciona datos que determinan el valor relativo de los puestos.
- Permite la administración de salarios
- Aporta datos para medir los costos de personal
- Sirve de base para las negociaciones y convenios colectivos.
- Orienta en la selección, promoción y capacitación del personal.
- Aclara funciones y responsabilidades.

Según (Dessler, (2001), la valoración de puestos de trabajo no es un método de medida de precisión. Se trata en esencia de un método que enjuicia o

aprecia el trabajo que se realiza en las organizaciones y le atribuye un valor que posteriormente se traducirá en un precio o salario.

Sistema de valoración.

Una valoración de puestos empieza con el análisis del puesto, e incluye la relación de características por algún sistema que permita determinar el mérito relativo de las tareas o grupos de trabajo.

La Valoración incluye también la evaluación de estos méritos, mediante el establecimiento de salarios máximos y mínimos para cada grupo de tareas, según su valor relativo.

Fases de toda valoración

1. Preparación
2. Inventario de puestos
3. Análisis de puestos de trabajo
4. Establecimientos de una norma de valoración

Definiciones clave:

a. Tarea: Todo lo que exige un esfuerzo humano para lograr un fin físico (mover, empujar.) o mental (planear, explicar...)

b. Puesto: Conjunto de tareas que justifican el empleo de una persona que las realice.

c. Trabajo: Grupo de empleos idénticos en cuanto a sus tareas principales

d. Profesión: Conocimientos y experiencias que capacitan a una personal para desarrollar trabajos similares.

e. Función: Conjunto de trabajos a realizar para lograr unos objetivos.

Sistema de rango o jerarquización.

Clasifica todos los puestos de trabajo por orden de importancia de los

Sistema de clasificación por categorías o grados.

Consiste en ordenar los puestos a valorar respecto a una escala con unos niveles o grados ya establecidos.

Sistema de comparación de factores.

Partiendo de unos puestos clave (puestos más representativos) se analiza su contenido y se descomponen en factores, que se jerarquizan en orden de importancia.

Sistema de Valoración por puntos.

Valora cada uno de los componentes de los puestos de trabajo y plasma esta valoración en una cifra. Esta nos dice como se encuentra respecto a las demás, según una escala y en qué medida está más alto a lo más bajo.

a. Condiciones:

La base del sistema es un manual en el que se encuentra los factores de los distintos trabajos.

Los factores se encuentran en todos los trabajos, pero en diferente intensidad o cuantía.

b. Limitaciones:

El manual es específico para cada organización y no es conveniente aplicar éste en una organización diferente.

c. Grado de aplicabilidad:

El más objetivo y científico

El más popular y utilizado de los sistemas

Requiere seguir un procedimiento y elaboración cuidadosos.

d. Recomendaciones:

La realización del manual es aconsejable que se realice con el concurso de un comité integrado por Técnicos de Personal, Jefes y participantes en la valoración.

De estos sistemas podemos elegir el que más se adecue a la organización.

Por sus características, el más habitual es el Sistema de Valoración por Puntos, por lo que a continuación explicamos el procedimiento completo.

Factores de valoración.

Según (Coyano, (2010), en su trabajo de investigación sostiene que los factores de valoración son:

a. Instrucción: Es el nivel educativo formal necesario para desempeñar con eficiencia las tareas asignadas al cargo.

b. Experiencia: Es el tiempo de trabajo previo que requiere una personal para que pueda desempeñarse satisfactoriamente en un cargo.

c. Iniciativa: es el grado de habilidad requerida para resolver problemas que se presentan en el trabajo.

d. Esfuerzo Físico: este mide la intensidad del esfuerzo físico necesario para la ejecución del trabajo, se considera la posición corporal adoptada durante la jornada de trabajo.

e. Esfuerzo mental: es el grado de dificultad o complejidad del trabajo, para los cuales, el titular del cargo requiere aplicar concentración mental en mayor o menor grado.

f. Responsabilidad por supervisión: mide la responsabilidad de determinar el procedimiento de trabajo para un grupo de empleados asignándoles responsabilidades específicas y los niveles de toma de decisiones y solución de problemas.

g. Responsabilidad por ventas: valora las operaciones y procedimientos de trabajo tendientes a mantener el estándar de ventas asignadas a su cargo.

h. Responsabilidad por valor de equipos y materiales: es el grado de atención necesario para custodiar y utilizar máquinas, equipos o accesorios, artefactos y otros, evitando pérdidas.

i. Condiciones ambientales: Valora la intensidad de los elementos desagradables presente en el ambiente y la duración de la exposición al mismo.

Análisis y descripción de los puestos.

Es necesario examinar todos los hechos, tareas y características relativos a un puesto de trabajo, desmenuzándolos en sus componentes, con el fin de obtener un claro conocimiento de las tareas ejecutadas y de las características que el puesto exige.

Clasificación de puestos.

(Ducci, (2006), en su obra sostiene que la clasificación de puestos constituye la base del sistema de gestión de Recursos Humanos, el que por su naturaleza es esencialmente organizativo. Este integra tres procedimientos: Análisis y Descripción; Valoración y Clasificación de Puestos.

Análisis funcional, parte del propósito clave en una ocupación e identifica el conjunto de conocimientos, actitudes, Características de Clase y comprensión necesaria para el desarrollo competente en un contexto laboral. Incluye las condiciones de calidad, seguridad y salud en el trabajo.

Puesto de Trabajo.

(Chiavenato, (2007), sostiene que el puesto de trabajo “es el conjunto de funciones y actividades que dentro de un contexto organizativo, la institución individualiza para conseguir los resultados que han de contribuir a la finalidad y objetivos para la organización”.

Descripción de Puesto.

Constituye el detalle pormenorizado de las características de cada puesto, las funciones y normas a cumplir, así como los productos esperados.

Perfil del puesto.

Según (Davis & Werther, (1991), comprende las competencias requeridas de cada puesto, las características personales, técnicas o profesionales que requiere tener el ocupante del puesto, como es la formación técnica y/o profesional, experiencia, conocimientos, aptitudes, incluyendo la condición ambiental y riesgos del puesto.

Análisis y valoración de Puestos.

Comprende el análisis de los contenidos organizativos, expresados en la descripción del puesto, sobre el cual se determina su importancia relativa, dentro de la organización, por medio de la aplicación de los factores de

competencias, solución de problemas y responsabilidades, mediante los cuales se asigna el nivel de complejidad en la escala salarial.

Clasificación de Puestos.

Es el procedimiento por el cual se organizan los puestos de acuerdo a su naturaleza, importancia relativa de sus contenidos en la organización y nivel de responsabilidad que ocupan, de forma que facilite la definición y aplicación de políticas de gestión de los recursos humanos.

Puestos Directivos.

Tiene como objetivo dirigir, planificar, organizar el trabajo, definiendo o participando en el diseño de políticas generales y ejecutar acciones tendientes a lograr los objetivos de la institución, consiguen resultados a través de otros de forma más o menos lejana, actúan en un plano estratégico y táctico a nivel de políticas y planes.

Puestos Ejecutivos.

Desarrolla funciones técnicas o administrativas especializadas y complejas, que contribuyan a la consecución de los objetivos y metas institucionales. Actúan en un plano táctico/operativo a nivel de objetivos, programas, normas o estándares, consiguen resultados por sí mismos.

Puestos Operativos.

Desarrolla funciones técnicas, de apoyo administrativo, técnico y servicios generales, cuya ejecución requiere de Características de Clase específicas para su desempeño, actúan en un plano operativo y a nivel de objetivos, programas, normas o estándares, consiguen resultados por sí mismos.

Los puestos de acuerdo a su naturaleza se clasifican en puestos comunes y propios.

Puestos comunes.

Ejecutan funciones de asistencia técnica, apoyo y servicios a las funciones sustantivas. Por su contenido genérico existen y son similares en todas las instituciones.

Puestos Propios.

De acuerdo con (French, (1995), los puestos propios ejecutan funciones de naturaleza técnica o especializada cuyo ámbito de acción está directamente vinculado al quehacer de cada institución.

Descripción del puesto.

(Fernández, (2006), manifiesta que la principal finalidad de los puestos de trabajo es la de definir y delimitar las tareas, atribuciones y responsabilidades de cada puesto.

En la descripción de puestos, para que sea completa, deben encontrarse los siguientes datos:

La descripción de puestos recogerá:

- Situación en la organización (departamento, área, servicio)
- Denominación del puesto
- Relación jerárquica (ascendente y descendente)
- Cometido general
- Tareas que se ejecutan personalmente
- Diferencia entre tareas de ejecución y asesoramiento
- Verbos que expresen adecuadamente lo que se quiere decir (decidir, ejecutar, elaborar, preparar).

Método de jerarquización, graduación o escalonamiento simple (Job Marking).

Consiste en ordenar los cargos del nivel sujeto a graduación de acuerdo a su importancia relativa, comparándolos entre sí, sobre la base del análisis de puesto, considerando de manera general tanto su contenido como sus requisitos, excluyendo en tal consideración, el sueldo o salario actual así como a quien corresponde ejercer el puesto.

Este método, posee cuatro formas disímiles de ser desarrollados: a) creciente o decreciente, b) alterado, c) tarjetas, y d) comparación por pares.

f. MÉTODOS Y TÉCNICAS.

Para llevar a efecto el desarrollo de la presente investigación se utilizaron los siguientes métodos y técnicas:

Métodos.

Científico.

Nos permitió Guiar y orientar todo el proceso para la elaboración del trabajo investigativo; apoyado de los métodos auxiliares, como: deductivo, inductivo, analítico, sintético, con la finalidad de argumentar el Marco teórico, analizar las características de las operaciones que se realizan en la empresa objeto de estudio, para establecer la propuesta de un manual de valoración de puestos para la compañía de transportes de carga pesada Los Panchos S.A.

Deductivo.

El método deductivo, permitirá aplicar los resultados que se obtengan del diagnóstico a los departamentos de la compañía de carga pesada, pues con ello se realizará la valoración y clasificación de puestos.

Inductivo.

Este método permitirá obtener información a través de la observación, el cual aportará con los indicadores sobre la realidad laboral de los empleados de la

compañía de transportes de carga pesada Los Panchos S.A. de la ciudad de Yantzaza, Provincia de Zamora Chinchipe.

Analítico.

El presente método permitirá realizar un análisis sobre los puestos actuales de trabajo, en base a la información que nos proporcionen los empleados de la compañía los Panchos S.A.

Sintético.

El método nos permitirá reunir los diversos elementos que serán analizados con anterioridad. En general la síntesis y análisis son dos fases complementarias.

La síntesis permitirá crear juicios, criterios, tesis y argumentación de los datos que se obtendrán de los empleados de los departamentos de la compañía Los Panchos S.A., para en base a ello realizar la propuesta.

Técnicas.

Se utilizó técnicas como:

Técnica Bibliográfica.

Esta técnica permitirá fundamentar la investigación a través de los documentos que reposan en la compañía Los Panchos, así como libros, revistas, folletos e internet.

Encuestas.

Esta herramienta se utilizó para realizar la descripción de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto de trabajo, así como los conocimientos, condiciones y requisitos que el empleado debe reunir para poder desempeñar dichas tareas.

Observación.

Esta técnica nos permitirá realizar la observación directa e indirecta, con el único fin de obtener datos, reales de la compañía.

Encuesta.

Esta técnica nos permitirá obtener datos reales, a través de fórmulas estadísticas, como variables, y el porcentaje; acerca del desempeño de los 33 empleados que tienen diferentes cargos.

. Entrevista.

La entrevista permitirá conversar con el principal directivo de la compañía Los Panchos con es el presidente y de esta forma poder tener una visión más clara del problema y de qué manera despejaremos nuestras inquietudes.

Determinación de la población.

En vista de que la totalidad del personal que conforma la Compañía de transporte de carga pesado “Los Panchos”, es pequeña me veré en la necesidad de encuestar a la totalidad de empleados y funcionarios.

Cuadro 1

FUNCIONARIOS	COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADOS LOS PANCHOS	TOTAL
Junta General de Accionistas	23	23
Comisario	2	2
Presidente	1	1
Gerencia	1	1
Dpto. Financiero	1	1
Asesor Jurídico (Ad/hoc)	1	1
Secretaria	1	1
Dpto. de Carga	2	2
Chofer	1	1
Total	33	33

Fuente: Archivos de la compañía Los Panchos

Elaborado: El Autor

h. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO.

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizarán recursos humanos, técnicos y materiales, mismos que serán financiados por el investigador.

Recursos humanos.

Se contara con la Dirección Docente de la Universidad Nacional de Loja (programa de contingencia), de la Carrera de Administración de Empresas y del aspirante al Título de Ingeniero Comercial.

Equipos de computación.

- Computadora Portátil
- Impresora

Suministros de oficina.

- Tinta para Impresora.
- Resma de papel Bond tamaño INEN A4
- Resaltador
- Esferos

Recursos bibliográficos.

- Biblioteca
- Revistas
- Libros

Equipos de apoyo.

- ✓ Calculadoras.
- ✓ Cámara.
- ✓ Flash Memory.
- ✓ Entre otros.

Borradores e impresión.

- ✓ Borrador del proyecto
- ✓ Borrador definitivo
- ✓ Impresión Tesis Final

Presupuesto.

Para desarrollar la presente Investigación, se requiere del siguiente presupuesto:

DETALLE	CANTIDAD	VALOR	VALOR	FINANCIAMIENTO
		UNITARIO	TOTAL	
Computador Portátil	1	1000,00	1000,00	Propios del aspirante al Título de Ingeniero Comercial.
Impresora	1	70,00	70,00	
Tinta para Impresora	4	3,00	12,00	
Resma de papel bond tamaño INEN A4	500	0,01	5,00	
Resaltadores	3	2,00	6,00	
Esferos	3	0,25	0,75	
Calculadora	1	15,00	15,00	
Cámara	1	200,00	200,00	
Flash Memory	1	8,00	8,00	
Anillado de Borrador	3	5,00	15,00	
Empastado de tesis	6	50,00	300,00	
Movilización (Transporte)	1	80,00	80,00	
Sub Total			1711,75	
Imprevistos 10%			171,175	
TOTAL			1882,925	

Elaborado: El Autor

Anexo 2



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

Entrevista dirigida al Gerente:

Le solicito se digne dar respuesta a las siguientes preguntas, la misma que me servirá para realizar mi tema de tesis: **“DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE UN MANUAL DE VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS PARA LA COMPAÑÍA DE CARGA PESADA LOS PANCHOS S.A., DE LA CIUDAD DE YANTZAZA PARA EL AÑO 2016”**, previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial

Entrevista al gerentede la compañía de transportes de carga pesada Los Panchos.

- 1.- ¿Podría indicarme qué nivel de estudio posee usted?
- 2.- ¿La compañía Los Panchos cuenta con un departamento de talento humano?
- 3.- ¿La compañía tiene establecido un organigrama que defina su estructura?
- 4.- ¿Qué tiempo viene desempeñando las funciones en calidad de gerente de la Compañía?
- 5.- ¿La compañía que usted dirige cuenta con un manual de valoración de puestos?
- 6.- ¿Podría indicarme usted si la compañía tiene establecida su misión y visión?
- 7.- ¿La compañía tiene establecido sus objetivos?

- 8.- ¿Cuáles son los valores que tiene establecida la compañía Los Panchos?
- 9.- ¿La compañía tiene estructurado un manual de funciones para cada uno de sus cargos?
- 10.- ¿La compañía capacita a su personal para un mejor desempeño?
- 11.- ¿A través de qué mecanismos la compañía establece los sueldos a su personal?
- 12.- ¿Cómo realizan el reclutamiento del nuevo personal?
- 13.- ¿En la contratación del nuevo personal, cual es el tipo de contrato que la compañía ofrece?
- 14.- ¿El personal que labora en la compañía conoce cuáles son sus responsabilidades, de ser positiva la respuesta como se le dio a conocer?
- 15.- ¿Considera usted que es importante que la compañía realice una valuación de los puestos?
- 16.- ¿El nivel académico de los empleados está en relación al nivel académico que exige el puesto?
- 17.- ¿La compañía cuenta con un manual de inducción?
- 18.- ¿Considera usted que la compañía Los Panchos debería implementar un reglamento de admisión y empleo?

Gracias por su colaboración

Anexo 3



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

Encuesta dirigida al personal de la compañía Los Panchos:

Le solicito dar contestación a las siguientes preguntas, la misma que me servirá para realizar mi tema de tesis: **“DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE UN MANUAL DE VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS PARA LA COMPAÑÍA DE CARGA PESADA LOS PANCHOS S.A., DE LA CIUDAD DE YANTZAZA PARA EL AÑO 2016”**, previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial.

Encuestas al personal de la compañía de transportes de carga pesada Los Panchos

Pregunta # 1 ¿La compañía en la que usted labora cuenta con un departamento de talento humano?

Si () No ()

Pregunta # 2 ¿Usted qué cargo desempeña en compañía Los Panchos?

Gerente () Asistente de gerente ()

Secretaria () Dpto. Contabilidad ()

Bodeguero () Asesor Jurídico ()

Dpto. de Carga () Chofer ()

Pregunta # 3 ¿Usted qué formación académica posee actualmente?

Primaria () Secundaria ()

Universitario () Título profesional ()

Pregunta # 4 ¿Usted tiene conocimientos si la compañía cuenta con misión, visión y objetivos corporativos?

Si () No ()

Pregunta # 5 ¿Conoce usted si la compañía Los Panchos, cuenta con un manual de valoración de puestos?

Si () No ()

Pregunta # 6 ¿Mediante qué forma usted ingreso a laborar en la compañía por?

Proceso de admisión y empleo () Por Política ()

Recomendación () Concurso ()

Otros () Cuales.....

Pregunta # 7 ¿Su reclutamiento para que ingrese a laborar fue?

Interno () Externo ()

Pregunta # 8 ¿Usted para ser seleccionado fue sometido algún tipo de prueba?

Si () No ()

Pregunta # 9 ¿Cuál fue la forma que se le dio a conocer las responsabilidades de su puesto?

Verbal () Escrita ()

No se le dio a conocer ()

Pregunta # 10 ¿Qué tiempo en años viene prestando sus servicios en la compañía Los Panchos?

De 1 año a 2 años () De 2 años a 4 años ()

De 4 años a 6 años ()

Pregunta # 11 ¿Conoce usted si la compañía Los Panchos cuenta con su organigrama?

Si () No ()

Pregunta # 12 ¿En qué momento se le dio a conocer de sus responsabilidades dentro de la compañía?

A su ingreso () Posteriormente ()

Pregunta # 13 ¿El puesto que usted ejerce está acorde a su formación académica?

Si () No ()

Pregunta # 14 ¿La compañía les brinda cursos de capacitación para su mejor desenvolvimiento?

Si () No ()

Pregunta # 15 ¿El cargo que usted desempeña que grado de iniciativa requiere?

No requiere iniciativa () Requiere poca iniciativa ()

Requiere mediana iniciativa ()

Requiere elevada iniciativa ()

Pregunta # 16 ¿La actividad laboral que usted realiza qué grado de responsabilidad requiere?

Responde por su propio trabajo ()

Responde por el trabajo de su sección ()

Responde por el trabajo de su departamento ()

Responde por el trabajo de su dirección ()

Pregunta # 17 ¿Para el cumplimiento de sus actividades dentro de la compañía, que grado de esfuerzo físico usted requiere?

No requiere esfuerzo físico ()

Poco esfuerzo físico ()

Mediano esfuerzo físico ()

Alto esfuerzo físico ()

Pregunta # 18 ¿En el cargo que usted desempeña, que grado de esfuerzo mental requiere?

No requiere grado mental ()

Poco grado mental ()

Mediano grado mental ()

Alto grado mental ()

Pregunta # 19 ¿El cargo que usted ocupa dentro de la compañía está expuesto algún tipo de riesgo?

Ningún riesgo () Poco riesgo ()

Mediano riesgo () Elevado riesgo ()

Anexo 4

Ficha de observación directa.

Ficha de observación directa					
Fecha	Tiempo	Objetivo	Participante	Materiales	Resultados
2016/04/25	90 min.	Diseño de los instrumentos de aplicación	Investigador	- Cuaderno de apuntes - Esferos	Planificar lo que se va a observar y servirá como evidencia para la investigación propuesta
2016/05/27	60 min	Visita al gerente	Investigador Gerente compañía de transporte de carga pesada Los Panchos	-----	Se dispuso por parte de la gerencia se den todas las facilidades para observar un día laborable común y corriente
2015/06/06	120 min	Observar: - Su ubicación. - Su ambiente laboral. - Su estructura organizacional - el cargo y puesta que ocupan.	Investigador	- Cuaderno de apuntes - Esferos	Recopilar toda la información necesaria, sin descuidar ningún detalle que sea de interés para el desarrollo de la presente investigación

Elaborado: El Autor

Anexo 5

Nómina de empleados				
Puesto	Nombre	Dirección	Cantidad	Domicilio Fiscal
Comisario	Robín Fabián Apolo Piedra	Barrio Chimbutza	2	Yantzaza
	Mario Alejandro Flores Jiménez	Barrio Chimbutza		Yantzaza
Presidente	Juan Carlos Díaz Marín	Luis Bastidas y José Arcentales	1	Yantzaza
Gerencia	Luis Alberto González Cabrera	Iván Riofrío y 1 ^o de Mayo	1	Yantzaza
Dpto. Financiero	Maritza Alexandra Díaz Paute	Chicaña	1	Yantzaza
Asesora Jurídica	Verónica Paulina Jiménez Villalta	Iván Riofrío y Armando Arias	1	Yantzaza
Secretaria		Barrio Pita	1	Yantzaza
Dpto. de Carga	Eduardo David Flores Sisalima,	Iván Riofrío y Orquídeas	2	Yantzaza
	Carlo Sempertegui Tapia	Iván Riofrío y 24 de Mayo		Yantzaz
Chofer	Edwin Fabián Apolo Piedra	Iván Riofrío y Begonias	1	Yantzaza
Total			10	

ÍNDICE

PORTADA	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
AUTORÍA	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
a. TÍTULO	1
b. RESUMEN	2
ABSTRACT	4
c. INTRODUCCIÓN	6
d. REVISIÓN DE LITERATURA	8
e. MATERIALES Y MÉTODOS	30
f. RESULTADOS	36
g. DISCUSIÓN.....	74
h. CONCLUSIONES.....	101
i. RECOMENDACIONES	102
j. BIBLIOGRAFÍA	103
k. ANEXOS	105
INDICE.....	142