



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TÍTULO

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS,
REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO Y VALUACIÓN DE
PUESTOS POR PUNTOS, PARA LA EMPRESA PYDACO, AGENCIA
AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**

**TESIS PREVIA A LA
OBTENCIÓN DE TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL**

AUTOR

Diego Enrique Guevara Caluña

DIRECTOR

Dr. Luis Quizhpe Salinas

**Loja – Ecuador
2015**

CERTIFICACION

Dr. Luis Quizhpe Salinas
DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación titulado **"PROPUESTA DE UN MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS, REGLAMENTO DE ADMISION Y EMPLEO Y VALUACION DE PUESTOS POR PUNTOS, PARA LA EMPRESA PYDACO, AGENCIA AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA"**, previo a la obtención del título de **INGENIERO COMERCIAL**, ha sido dirigido y revisado durante su ejecución, por lo cual autorizo su presentación.

Loja, febrero del 2015

Atentamente,



Dr. Luis Quizhpe Salinas
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, **Diego Enrique Guevara Caluña**, declaro ser el autor del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicional acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación de la Tesis en la biblioteca virtual institucional.

Autor: Diego Enrique Guevara Caluña.

Firma:

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Diego Enrique Guevara Caluña', written over a circular stamp or seal.

Cédula 1803739737

Fecha: 6 de marzo de 2015

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

Yo, Diego Enrique Guevara Caluña, declaro ser autor de la Tesis Titulada "PROPUESTA DE UN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS, REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO Y VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS, PARA LA EMPRESA PYDACO, AGENCIA AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA". Como requisito para optar al título 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 su visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio con 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 06 días del mes de Marzo del 2015, firma el autor.

Firma:



Autor: Diego Enrique Guevara Caluña

Cédula: 1803739737

Dirección: 20 de Octubre Y José Naranjo _ Tisaleo

Correo Electrónico: diego_gue@hotmail.es

Teléfono: 0994242003 0984948092

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de Tesis: Dr. Luis Quizhpe Salinas

TRIBUNAL DE GRADO

PRESIDENTE Ing. Mg. Carlos Rodríguez Armijos

VOCAL Ing. Mg. Edison Espinosa Bailón

VOCAL Ing. Mg. Galo Salcedo López

AGRADECIMIENTO

Uno de los esfuerzos más importantes de nuestra vida, constituye los estudios superiores hasta la profesionalización, por ello, quiero expresar mi agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja por haberme dado la oportunidad de estar en una institución de reconocida experiencia educativa en la Modalidad de Estudios a Distancia, a su personal docente y de manera especial al Dr. Luis Quizhpe Salinas, **DIRECTOR** del presente trabajo de investigación, por brindarme sus valiosos conocimientos.

DIEGO

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo primero a Dios y a la Virgen Santísima quienes me protegen y nunca me desamparan.

A mi Esposa Sra. Cecilia Sánchez por haber brindado su amor y comprensión.

A los tesoros de mi vida, mi hija por haberme permitido hacer uso del tiempo, que hubiésemos podido disfrutar juntos y que lo he utilizado para la culminación de este, mi sueño.

A mis padres y hermanos quienes siempre me inculcaron principios de honestidad, humildad y solidaridad, gracias por su apoyo permanente.

DIEGO

a. TITULO

“PROPUESTA DE UN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS, REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO Y VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS, PARA LA EMPRESA PYDACO, AGENCIA AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”

b. RESUMEN

El presente trabajo denominado **“PROPUESTA DE UN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS, REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO Y VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS, PARA LA EMPRESA PYDACO, AGENCIA AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”** tiene como objetivo principal; determinar mecanismos de gestión del talento humano en la empresa PYDACO de la ciudad de Ambato, para cumplir con tal propósito se hizo necesario la aplicación de métodos de investigación como el deductivo para la recopilación de la información e inductivo, estadístico, analítico, descriptivo y comparativo para el análisis de los datos obtenidos a través de técnicas de investigación como la entrevista al Gerente y la encuesta a los 40 trabajadores de la empresa, estas permitieron recopilar información valiosa acerca del desenvolvimiento del talento humano.

En primera instancia se presenta el marco teórico que contiene los componentes que permiten sustentar el tema de la presente tesis de manera teórica con argumentos de varios autores que avalan los conocimientos citados en este trabajo investigativo.

Luego se presentan los materiales necesarios para elaborar el trabajo, los métodos que se utilizaron, como el método inductivo, analítico, descriptivo, cualitativo, deductivo, estadístico, y las técnicas de recopilación de información como la entrevista y la encuesta.

En los resultados se inicia con una reseña histórica de la empresa, el organigrama que ya existía y en el cual se pueden evidenciar algunas falencias, luego como parte del diagnóstico constan los resultados de la entrevista y encuestas realizadas al gerente y empleados de la empresa PYDACO CIA LTDA, respectivamente.

Los resultados, la presente investigación permitió la elaboración de los organigramas reestructurados, donde constan los cargos que están en función de la realidad actual de la empresa, luego se desarrolló un manual de funciones en donde se presenta información valiosa e importante con respecto a cada uno de los cargos que integran la empresa, funciones y responsabilidades de los miembros de la compañía, evitando la duplicidad de funciones y permitiendo una adecuada organización institucional y empresarial. Además se elaboró la valuación de puestos, 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 3080, los sueldos que perciben los empleados de la empresa asciende a \$4920, con estos datos se aplicó la ecuación de línea recta, la cual dio como resultado una pendiente de 1,61 con el fin de determinar los nuevos salarios.

Cabe destacar que dicha revalorización solamente se realizó a los cargos que se encontraban por debajo de la línea de ajuste salarial, que en total sumaron tres funcionarios de la empresa que son el Gerente, el Administrador y el Despachador.

Finalizando este punto se elaboró el reglamento de admisión y empleo, mismo que permitirá a la empresa seleccionar al personal más idóneo para ocupar cualquier cargo donde se presente una vacante en el futuro.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo siendo las más relevantes que el Talento Humano que labora en la empresa PYDACO CIA LTDA:, desconoce las principales tareas o funciones del cargo que ocupa, y los requisitos que este exige debido a la falta de una descripción y análisis a cada puesto de trabajo, y dentro de las recomendaciones se sugiere considerar el Manual de Clasificación y la Valuación de puestos para la empresa, 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 empresa.

ABSTRACT

This paper called "A PROPOSED CLASSIFICATION MANUAL POSTS, RULES OF ADMISSION AND POST EMPLOYMENT AND VALUATION BY POINTS FOR NOW PYDACO, AGENCY AMBATO, TUNGURAHUA province ..." main objective; determining mechanisms in talent management company PYDACO of Ambato, to fulfill this purpose the application of research methods and deductive for the collection of information and inductive, statistical, analytical, descriptive and comparative became necessary for the analysis of data obtained through research techniques such as interview and survey manager for 40 employees of the company, these allowed collect valuable information about the development of human talent.

First the theoretical framework containing components that substantiate the subject of this thesis theoretically arguments of several authors that support the knowledge referred to in this research work is presented.

Then the materials needed to prepare the present work, the methods used, and the inductive method, analytical, descriptive, qualitative, deductive, statistical, synthesis, comparative and synthetic and information gathering techniques such as interviews and survey.

In the results begins with a historical overview of the company, the chart already existed and which may show some weaknesses, then as part of the diagnostic recording the results of the interview and surveys the manager and employees of the company PYDACO CIA LTDA, respectively.

The results of this research allowed the development of organizational restructuring, which consist charges are based on the current situation of the company, then a manual where valuable features and important information is presented with respect to each developed of the charges that make up the company, roles and responsibilities of the members of the company, avoiding

duplication of functions and allowing adequate institutional and organization. In addition, the valuation of positions, where the system is applied on points with their respective stages, from defining factors to the evaluation of jobs, where the following results were obtained was developed: the total points as the valuation is 3080, the salaries paid to employees of the company stands at \$ 4,920, with these data the straight line equation was applied, which resulted in a slope of 1.61 in order to determine the new salaries.

Note that this revaluation was performed only charges that were below the line of wage adjustment, which in total added three company officials that are the Manager, the Administrator and the Dispatcher.

Completing this point the rules for admission and employment, it will allow the company to select the most suitable personnel to fill any office where a vacancy developed in the future.

Finally, conclusions and recommendations of the paper are presented the most relevant to the Human Resource company working in the CIA LTDA PYDACO unknown :, the main tasks or functions of their position, and the requirements that require this due to the lack of a description and analysis of each job, and within the recommendations suggest considering the Manual of Classification and Valuation of positions for the company, in order to systematically evaluate the performance of staff in his office, which is determine whether it meets the requirements that are required for different positions of the company.

c. INTRODUCCIÓN

Desde los inicios de la humanidad, se hizo imprescindible, establecer un sistema de organización que ayude a encaminar de mejor manera los patrimonios de los grupos y entes que se iban formando cada vez con mayor valor. Actualmente, las organizaciones han reconocido la importancia de administrar los principales recursos como la mano de obra y las materias primas. La buena orientación del recurso actualmente llamado Talento Humano se ha colocado en un lugar preponderante como uno de los principales activos que poseen las empresas y como factor fundamental para la consecución de objetivos de las mismas.

Los responsables de la toma de decisiones comprenden que el talento humano no es sólo un subproducto de la conducción empresarial, sino que puede ser uno de los factores críticos para la determinación del éxito o fracaso de estos.

La empresa PYDACO CIA LTDA: cuenta con una estructura que ha venido modificándose de acuerdo a las necesidades más exigentes de los clientes de la provincia de Tungurahua, sin embargo existen ciertos lineamientos que deben ser corregidos a fin de que tanto la imagen exterior, como la organización interna tengan la armonía necesaria para desempeñar las actividades de manera eficaz y eficiente, por lo cual posee algunas deficiencias en el ámbito de recursos humanos como son la falta de estructura definida, la duplicidad de funciones, la falta de una normativa para ingreso de personal a la empresa y los sueldos de algunos funcionarios que no están acorde con las funciones desempeñadas, por ello la empresa presenta el principal problema que es la falta de un Manual de Funciones, un Reglamento de Admisión y Empleo y un Sistema de Valuación que defina con claridad las actividades específicas de cada puesto de trabajo, además de normar el ingreso del personal a la empresa dentro del ámbito interno y externo y que revalorice los sueldos que actualmente percibe el personal.

Para la investigación fueron necesarios la aplicación de los métodos, inductivo, analítico, descriptivo, cualitativo, deductivo, estadístico, y las técnicas de la entrevista y encuesta, las mismas que permitieron desarrollar y conseguir los objetivos del proyecto que fueron realizar un diagnóstico situacional de la empresa, reorganizar la plantilla y manuales de gestión del talento humano existentes, proponer en función de cada uno de los componentes del manual de funciones en las fases: reclutamiento, selección y admisión, de valuación de puestos y la aplicación del reglamento con su correspondiente seguimiento.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

MARCO TEÓRICO

- **MARCO REFERENCIAL**

COMERCIALIZACIÓN

“Definición.- la comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Estas acciones o actividades son realizadas por organizaciones, empresas e incluso grupos sociales.

Se da en dos planos Micro y Macro Comercialización.

Microcomercialización.- Observa a los clientes y las actividades de las organizaciones individuales que los sirven. Es a su vez la ejecución de actividades que tratan de cumplir los objetivos de una organización previendo las necesidades del cliente y estableciendo entre el productor y el cliente una corriente de bienes y servicios que satisfacen las necesidades.

Macro comercialización.- considera ampliamente todo nuestro sistema de producción y distribución, También es un proceso social al que se dirige el flujo de bienes y servicios de una economía, desde el productor al consumidor, de una manera que equipara verdaderamente la oferta y la demanda y logra los objetivos de la sociedad.

DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE CONSUMO

Productos de consumo.- están destinados al consumo personal en los hogares

Distribuidor de productos de consumo.- distribuidor de productos de consumo es aquel que se encarga de hacer llegar un determinado producto hasta la mano de quien lo requiera por lo general el consumidor lo adquiere en supermercados, tiendas, bares, etc.

La distribución de productos de consumo permite al productor llegar de una manera ágil y eficiente al consumidor final por medio de sus distribuidores, ya que el distribuidor se encarga de realizar el trabajo de colocar a la vista del cliente la opción de comprar el producto es decir toma los riesgos y las funciones necesarias para llegar al punto de venta

La comercialización de los productos esta en responsabilidad del distribuidor ya que tiene que correr el riesgo de transportar el producto hasta todos los puntos de venta posible que exista en el mercado,

Un distribuidor tiene las funciones de almacenar los productos, comercializar, realizar la cobertura necesaria en todos los puntos de venta, controlar su rotación, mantener cubierto la demanda existente, asegurar que el producto solicitado este en el lugar, el momento, al precio y cantidad requeridos. “¹

¹ SANDOVAL Juan, “Administración de Empresas”, Editorial CENEC, Edición 2008, Colombia - Medellín

- **MARCO CONCEPTUAL**

- **“EMPRESA**

- Una empresa es una organización económica social integrada por elementos humanos, materiales, económicos y técnicos que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios.

- La empresa es un ente generador de riqueza y tiene mucha importancia ya que favorece el progreso humano de quien lo integra, permitiendo la autorrealización de los participantes, favorece directamente el avance económico de un país, cubre necesidades de un mercado y genera fuentes de empleo.

- Clasificación: Las empresas pueden clasificarse desde distintos puntos de vista. A continuación presentamos varias clasificaciones:

- Según su objeto o la actividad que desarrollan.

- Empresas transformadas

- Son las que se dedican a la elaboración de productos, transformando la materia prima en otro producto. Pueden subdividirse.

- Industriales o manufactureras: cuando la transformación se realiza mediante procesos físicos o químicos.

- Extractivas: son aquellas que extraen de la naturaleza las materias primas, sin devolver nada a cambio

- Reproductoras: son aquella que aplican técnicas y procedimientos a los elementos de la naturaleza para su producción.

- Empresas comerciales. Se encargan de intermediar entre el productor y el consumidor distribuyendo y comercializando los productos sin efectuar operaciones o cambios. Y se dividen

- Según su volumen al por mayor y menor

- Por el campo en el que actúan pueden ser de exportación o importación.

Empresas de servicio. Son aquellas que se dedican a prestar servicios tangibles e intangibles

Atendiendo al sujeto según la naturaleza. Las empresas pueden ser:

Individuales: cuando está formado por una sola persona, se dice también que una empresa individual las que pertenece a un solo individuo aunque en ellas trabajen gran número de personas ajenas al vínculo familiar.

Sociedades: es la unión de dos o más persona que ponen en común sus bienes su trabajo, su industria. O algunas de estas cosas para la consecución de un objetivo determinado.

Es muy importante distinguir entre sociedad civil y mercantil, porque según se trate de otra se aplicara su legislación y se puede subdividirse en:

Sociedades mercantiles

Sociedades civiles

Sociedades de régimen especiales

Asociaciones de 2 o más estados

Empresas públicas: Es aquella empresa que pertenecen al estado

Empresas privadas: Se dice que son privadas cuando el capital es aportado exclusivamente por particulares, sin participación del estado.

Empresa mixtas: cuando en capital pertenece en un porcentaje al estado y en otro a entres privadas.

Por su dimensión o tamaño

Empresas pequeñas: son empresas en las que el propietario realiza personalmente todas las tareas de la administración asumiendo el triple rol directivo, ejecutivo, y rector.

Empresas Medianas: La característica de esta empresa es que generalmente. Tanto el órgano volitivo como el directivo en el o los dueños, que aportan el capital y también dirigen.

Empresas Grandes: en este tipo de empresa por lo general existe una marcada división del trabajo, que se presentan por la dimensión de la empresa.

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Si lo que queremos es conocer la actual situación de la empresa y cuales están siendo los principales obstáculos que le impiden seguir creciendo, el diagnostico empresarial es una de las herramientas más recurridas y eficaces para poder realizar este tipo de estudio. Gracias a este diagnóstico podemos encontrar la raíz del problema, lo que nos permitirá poner todo el recurso necesarios para eliminarla y hacer que la empresa mantenga o recupere, el buen rumbo”²

“PROCESO DE ADMISIÓN Y EMPLEO

1. Necesidades Características
2. Problemas a Tareas a realizar: resolver: Posición dentro del Rol a cubrir: estructura formal Características culturales de la organización:
3. Candidatos Búsqueda Capaces Calificados Necesidades Características información adicional Solicitud
4. Solicitud solicitantes contratados El proceso de selección lo realiza un selector o un equipo Análisis de la Definición del perfil de profesionales y necesidad abarca las siguientes Contratación etapas: Preselección Entrevista Evaluación psicológica Presentación final de Elaboración de los candidatos más ranking adecuados

² SANDOVAL Juan, “Administración de Empresas”, Editorial CENEC, Edición 2008, Colombia - Medellín

5. Habilidad Rasgos Personales Puntos fuertes Puntos débiles ¿QUÉ ES UNA ENTREVISTA DE TRABAJO?

6. ¿Qué ¿Por qué ¿Qué nos dice de debemos está puede persona contrala aquí? aportar? es?

7. ¿Por qué está aquí?

8. ¿Qué nos puede aportar?

9. ¿Qué clase de persona es?

10. ¿Por qué debemos contratarle?

11. Directas Indirectas Cerradas Abiertas De seguimiento

12. Háblame de ti mismo. Cuéntame una anécdota de tu vida en la que resolvieras con éxito una situación problemática. ¿Qué gana la empresa si te contrata a ti en lugar de a otro candidato? ¿Qué elemento diferencial aportas?. Si fueras tú el encargado de realizar esta selección y yo fuera la candidata, ¿qué cualidades te gustaría que yo reuniera? ¿Te gusta trabajar con gente o prefieres trabajar solo? ¿Te consideras como un líder o como un seguidor? ¿Por qué? ¿Cuál fue la decisión más importante que adoptaste en el pasado? Defínete a ti mismo con cinco adjetivos calificativos. Justifícalos.

13. ¿Por qué estudiaste arquitectura, derecho, económicas? ¿Cómo decidiste estudiar? ¿Qué otras carreras te atraían? ¿Quién influyó más en ti a la hora de elegir tu carrera? ¿Qué asignaturas te gustaban más o menos y en cuáles sacabas mejores o peores notas? ¿En qué medida tus calificaciones se deben a tu esfuerzo personal y en qué medida a tu inteligencia?

14. Háblame de tus actividades al margen de tus estudios. ¿Realizaste algún trabajo de "estudiante" (clases, trabajos de verano, de prácticas)? ¿Qué aprendiste durante tus trabajos anteriores? ¿Qué funciones desempeñabas? ¿Cuánto cobrabas? ¿Debías supervisar el trabajo de alguien? ¿Cuál de tus trabajos previos te ha gustado más o menos? ¿Por qué?

15. ¿Qué sabes acerca de nuestra empresa? ¿Qué te atrae de ella? ¿Qué ambiente de trabajo prefieres? ¿Prefieres un trabajo previsible o un trabajo cambiante? ¿Qué relaciones piensas debe haber entre un jefe y su colaborador inmediato?

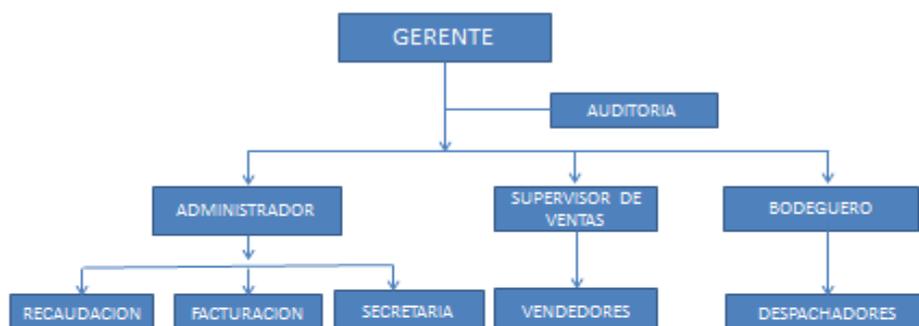
16. ¿Con quién vives? ¿A qué se dedica tu familia?

17. Es la aplicación más importante en el proceso de admisión y empleo de los Recursos Humanos porque para el candidato, la entrevista es el primer paso en su futura empresa, a él le corresponde demostrarle al entrevistador que es el hombre o la mujer indicada para el puesto”³

³ THE ECONOMIST, “Como Gestionar El Talento Humano” Editorial MYPERU, Edición 2008, Lima – Perú

“ESTRUCTURA DE UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN

Es la imagen de cómo está formada una empresa tanto en su estructura como es su forma ejemplo.



GERENTE.- El papel del gerente es utilizar tan eficientemente como sean posibles todos los recursos a su disposición a fin de obtener el máximo posible de beneficio de los mismos en otras palabras maximizar la utilidad productiva de la organización, sección, etc.

AUDITORIA.- la auditoria es un examen crítico y sistemático que realiza una persona o grupo de personas independientes del sistema auditado, para opinar sobre la racionalización de la información contenida en el cumplimiento de normas y funciones de una empresa.

ADMINISTRADOR.- Persona encargada de manejar los recursos de una empresa ellos pueden ser recursos humanos, recursos económicos, recursos tecnológicos, etc. Por lo general un

administrador es una persona conocedora de todo el ámbito empresarial.

SUPERVISOR DE VENTAS.- supervisor es aquella persona que se encarga de controlar, dirigir y operar un sistema. En el caso de supervisor de ventas es el ente encargado de hacer que el grupo al cual maneja cumpla con todos los requerimientos y propósitos planteados por el departamento de ventas.

BODEGUERO.- Se conoce como bodeguero a la persona que cumple con la función de cuidar y proveer de los productos requeridos por la empresa en una manera profesional cumpliendo los parámetros que la empresa pone como medios de control de los mismos.

RECAUDADOR / CAJERO.- Es la persona encargada de recopilar el dinero de lo vendido y realizar el depósito y respectivo cuadro al departamento administrativo.

FACTURADOR.- Es la persona que tiene como función generar la factura que el cliente requiere con su respectiva política de precios y promociones sin alterar ningún documento contable

SECRETARIA.- Está orientada como auxiliar administrativa realiza actividades elementales como.

Resección de documentos

Atender llamadas telefónicas

Atender visitas

Archivo de documentos

Cálculos elementales

Informar sobre todo lo referente al departamento

Estar al día de la tramitación de expedientes.

Tener actualizada la agenda telefónica, direcciones, reuniones.

Poseer conocimientos de los departamentos de las administraciones.

Tener conocimiento y manejo de material de la oficina

En definitiva, la figura de la persona profesional del secretario(a) es como gestora del tiempo del directivo con el que colabora, para que este no deba preocuparse más que en la toma de decisiones que beneficien el progreso de la compañía.

VENDEDOR.- Se conoce como vendedor a la persona que se encarga de promocionar los productos en el punto de venta, además de manejar el portafolio de los productos de la empresa responsable de la rotación de un producto dentro de una bodega.

DESPACHADOR.- Es la persona encargada de entregar los productos a los clientes que ya han generado factura es decir se encarga de entregar la mercadería en perfecto estado con la cantidad exacta.”

“MANUAL DE FUNCIONES

Manuales Administrativos Concepto de Manuales:
Los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas.
Son fundamentalmente, un instrumento de comunicación.

Si bien existen diferentes tipos de manuales, que satisfacen distintos tipos de necesidades, puede clasificarse a los manuales como un cuerpo sistemático que contiene la descripción de las actividades que deben ser desarrolladas por los miembros de una organización y los procedimientos a través de los cuales esas actividades son cumplidas.

En las organizaciones en que no se utilizan manuales, las comunicaciones o instrucciones se transmiten a través de comunicados internos. Si bien el propósito de transmitir información

se cumple por medio de estos últimos instrumentos, no se logra el objetivo de que constituyan un cuerpo orgánico, por lo que resultará difícil en un momento dado conocer cuál es el total de esas disposiciones registradas a través de comunicados aislados.

EVALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS.

Valoración de puestos es la técnica que determina el valor de un puesto, dentro de una organización, en función de los demás puestos de dicha organización.

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.

El entorno en el que se mueven las empresas es cambiante, flexible, en continuo movimiento, lo cual tendremos que tenerlo en cuenta a la hora de decidir qué aporta la Valoración de Puestos en ese momento concreto del desarrollo de la Organización.

El nivel de los salarios, así como las relaciones entre ellos, dentro de la Empresa, no deben dejarse al azar, ni derivar únicamente de la situación del mercado de trabajo. Su determinación es función de una serie de factores que se mueven en escalas muy elevadas, tales como la situación económica del país o del Sector Industrial, la zona en que esté ubicada la empresa, etc.

El nivel general de los salarios está determinado, pues, por varios factores:

- Situación económica del país.
- Acción de los poderes públicos.
- Presión sindical.
- Coste de vida.
- Situación financiera de la empresa.
- Productividad.
- Comercialización de los productos y servicios.
- El mercado.

ORIGEN, IMPORTANCIA Y CONCEPTOS DE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

De acuerdo a Marx: En el comunismo primitivo había una relación del más fuerte sobre el más débil. En el esclavismo y feudalismo, todo se hacía por la fuerza. En el capitalismo surge formalmente la relación obrero - patronal. (Revolución industrial.)

Se da la relación Medios de producción (a manos de capitalistas) y de la mano de obra (de la gente). La relación de los que tienen los medios de producción y quien tiene la mano de obra da en conjunto un producto, el cual tiene implícita la plusvalía que es la producción extra.

Las condiciones que prevalecían durante la década de 1930, crearon una necesidad de nuevos sistemas organizacionales, así como de nuevas estructuras. Como resultado de esto se desarrolló la función de mantenimiento de personal.

No se puede hablar en forma separada del origen de la Administración de Recursos Humanos, sin mencionar el Derecho Laboral y Administración Científica, así como otras disciplinas. La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas

de mercado, finanzas, producción, así comenzaron a aparecer los departamentos de relaciones industriales (E.U.A.) como consecuencia de las necesidades de poner en manos expertas esta función. En México, se percibió, que esta función no consistía únicamente en el pago de nóminas y pagos al Seguro Social, sino que día a día se hacían más complicadas y que no bastaba con el “jefe de personal” que pretendía ser amigos de todos.

Los principios de Taylor y Fayol, pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y, por lo tanto, el mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. Así mismo Taylor viendo la importancia del área, creó las “oficinas de selección”. Puede decirse que la administración de recursos humanos es multidisciplinaria pues requiere el concurso de múltiples fuentes de conocimientos. La importancia se deriva de las funciones laborales o administración de personal, desde los siguientes puntos de vista:

- Ambiente
- Armonía en las relaciones laborales
- Niveles de producción
- Derechos y obligaciones
- Concatenar esfuerzos
- Satisfacer el capital menos el trabajo
- Competencias
- Condiciones de vida
- Servicio.

El propósito de la administración de personal es el mejoramiento de la contribución productiva del personal a la organización, en un marco de acciones éticas y socialmente responsables.

ORIGENES DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

No podríamos hablar de forma separada del origen de la administración de recursos humanos, como se le conoce actualmente, sin mencionar el derecho laboral y la administración científica, así como otras disciplinas. Nos referimos al derecho laboral porque al parecer este como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados, pero se encontró que las relaciones que se requerían necesitaban estudio, entendimiento y la elaboración de una buena serie de principios para la buena práctica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contrataciones, etc., que necesitaban más de una mera improvisación.

Así mismo los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y, por tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor viendo la importancia del área, creó las oficinas de selección.

La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados, finanzas, producción y en igual forma empezaron a aparecer en Estados Unidos los departamentos de relaciones industriales, como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función tan importante y dejar de improvisar en tal área.

En nuestro país, la llegada de libros extranjeros, en los que se hablaba de este nuevo concepto hizo surgir la inquietud por el mismo.

Se percibió al igual que en otras partes, que esta función no consistía solamente en la elaboración de nóminas y pagos al Seguro Social, sino que día a día se hacían más complicadas y que no bastaba con el jefe de personal que pretendía ser amigo de todos.

Se hacía unir muchísimos conocimientos para poder realizar esta función en forma correcta. Es por ello que se ha incluido como parte fundamental en la carrera de Ingeniero en Administración y Contador, este espacio importantísimo. Puede decirse que la administración de recursos humanos es multidisciplinaria pues requiere el concurso de múltiples fuentes de conocimientos.

CONCEPTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Así pues, la administración de recursos humanos (personal) es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

En virtud de que otros términos se emplean frecuentemente, y para diferenciarlos del concepto anotado en el las líneas anteriores, se anotan a continuación:

Cualquier interacción de dos o más personas constituye una relación humana. Las relaciones no se dan exclusivamente entre los miembros de una organización sino en todas partes: el invitado a una reunión de aniversario entra en relaciones con otros individuos.

En términos de industria, evidentemente decimos a organizaciones bancarias, gubernamentales, educativas, de beneficencia, etc., donde se requieren también los recursos humanos. Además, entre los

proveedores y la fábrica y entre esta y sus clientes, también se establecen relaciones.

En las cuestiones laborales se ha reservado por costumbre a los aspectos jurídicos de la administración de recursos humanos; se encuentra frecuentemente asociado a las relaciones colectivas de trabajo como sinónimo de relaciones obrero-patronales.

CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Para ubicar el papel de la Administración del Talento Humano es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a la memoria el concepto de administración general. Aunque existen múltiples definiciones, más o menos concordantes, para que el propósito de este ensayo diremos que es:

“La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”.

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano).

En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.

DEFINICIÓN DE RECURSOS Y TALENTO HUMANO

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

- **Recursos Materiales:** Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.
- **Recursos Técnicos:** Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- **Talento Humano:** No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.”⁴

“FUNCIONES Y OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

A continuación se describirán las siguientes funciones, descritas con su objetivo principal y sub funciones correspondientes a cada una de ellas.

FUNCIÓN DE EMPLEO

Su objetivo principal es lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una planeación de recursos humanos. Sub funciones:

⁴ UNL, “Administración de Empresas Módulo VII”, Editorial Universitaria, Edición 2010, Loja – Ecuador

- **RECLUTAMIENTO.-** buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.
- **SELECCIÓN.-** analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuáles tienen el mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.
- **INDUCCIÓN.-** dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.
- **INTEGRACIÓN.-** asignar a los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus características. Buscar su desarrollo integral y estar pendiente de aquellos movimientos que le permitan una mejor posición para su desarrollo, el de la organización y el de la colectividad.
- **VENCIMIENTO DE CONTRATOS DE TRABAJO.-** llegado el caso de contratos de trabajo, esto deberá hacerse en la forma más conveniente tanto para la organización como para el trabajador, de acuerdo a la ley.

FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS

Lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo a cada puesto. Sub funciones:

1. **ASIGNACIÓN DE FUNCIONES.-** asignar oficialmente a cada trabajador un puesto clara y precisamente definido en cuanto a

sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.

2. **DETERMINACIÓN DE SALARIOS.**- asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos con relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.
3. **CALIFICACIÓN DE MÉRITOS.**- evaluar, mediante los medios más objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.
4. **INCENTIVOS Y PREMIOS.**- proveer incentivos monetarios a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos.
5. **CONTROL DE ASISTENCIA.**- establecer horarios de trabajo y periodos de ausencia con y sin percepción de sueldo, que sean justo tanto para los empleados como para organización, así como sistemas eficientes que permitan su control.

RELACIONES INTERNAS

Lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.

1. **COMUNICACIÓN.**- proveer los sistemas, medios y clima apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización.

2. **CONTRATACIÓN COLECTIVA.**- llegar a acuerdos con organizaciones reconocidas oficialmente y legalmente establecidas, que satisfagan en la mejor forma posible los intereses de los trabajadores y de la organización.
3. **DISCIPLINA.**- desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivos y crear y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal.
4. **MOTIVACIÓN DEL PERSONAL.**- desarrollar formas de mejorar las actividades del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero-patronales y la calidad de personal.
5. **DESARROLLO DEL PERSONAL.**- brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin que logren satisfacer todo tipo de necesidades, y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores.
6. **ENTRENAMIENTO.**- dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad, a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como para lograr que desarrolle todas sus potencialidades, en bien de él mismo y de la organización.

SERVICIOS AL PERSONAL

Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en problemas relacionados a su seguridad y bienestar profesional.

1. **ACTIVIDADES RECREATIVAS.**- estudiar y resolver las peticiones que hagan los trabajadores sobre programas e/o instalaciones para su esparcimiento.

2. **SEGURIDAD.**- desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
3. **PROTECCIÓN Y VIGILANCIA.**- tener adecuados métodos preventivos para salvaguardar a la organización, a su personal y sus pertenencias, de robo, fuego y riesgos similares.A1P2

OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

Los objetivos de la administración de recursos humanos no sólo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento de personal mismo y de las personas participantes en el proceso. Estos desafíos, que constituyen las bases sobre las que se apoya el presente documento, pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales.

OBJETIVOS CORPORATIVOS:

Es necesario reconocer el hecho fundamental de que la administración de recursos humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación. Incluso en las empresas en que se organiza un departamento formal de recursos humanos para apoyar la labor de la gerencia, cada uno de los supervisores y gerentes continúa siendo responsable del desempeño de los integrantes de sus equipos de trabajo respectivos. La función del departamento consiste en contribuir al éxito de estos supervisores y gerentes. La administración de los recursos humanos no es un fin en sí mismo, es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes de la organización.

OBJETIVOS FUNCIONALES:

Mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración del personal no se adecua a las necesidades de la organización, se desperdician recursos de todo tipo. La compañía puede determinar, por ejemplo, el nivel adecuado de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total del personal a su cargo.

OBJETIVOS SOCIALES:

El departamento de recursos humanos debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización. Cuando las organizaciones no utilizan sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, pueden verse afectadas por restricciones.

OBJETIVOS PERSONALES:

El departamento de recursos humanos necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que el logro de estas metas contribuya al objetivo común, alcanzar las metas de la organización, el departamento de recursos humanos reconoce que una de sus funciones es apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa. De no ser éste el caso, la productividad de los empleados puede descender o también es factible que aumente la tasa de rotación. Una compañía que se especialice en el tratamiento de maderas tropicales, por ejemplo, puede reconocer que una

aspiración legítima de parte de su personal es adquirir conocimientos especializados sobre esta actividad. La negativa de la empresa a capacitar al personal podría conducir a una seria frustración de los objetivos personales de sus integrantes.

IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

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

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

Aun cuando los activos financieros, el equipamiento y la planta son recursos necesarios para la organización, los empleados, el talento humano, tienen una importancia sumamente considerable. El talento

humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

“La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones”. En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercadeo que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.”⁵

⁵ THE ECONOMIST, “Como Gestionar El Talento Humano” Editorial MYPERU, Edición 2008, Lima – Perú

“PLANEACIÓN DE PERSONAL

Objetivos e importancia:

Desde un punto de vista conceptual se traduce como el proceso por el cual la administración se asegura de que tiene el personal correcto, que es capaz de terminar aquellas actividades que ayudan a la organización a alcanzar sus objetivos. Entonces, traduce los objetivos de la organización en términos de los trabajadores, que son necesarios para satisfacer esos objetivos.

La planeación de Recursos Humanos se puede condensar en tres pasos:

La evaluación de Recursos Humanos actuales

Evaluar las necesidades futuras de Recursos Humanos

Necesidades futuras de Recursos humanos.

La planeación de personal tiene que estar integrada internamente a los planes para el reclutamiento, selección, colocación, capacitación y evaluación, deben ser desarrollados en forma tal que por ejemplo, los planes de capacitación de la organización reflejen sus planes para reclutar y seleccionar nuevos empleados externamente. Los planes de personal deben estar integrados con el proceso general de planeación de la organización, ya que los planes para incursionar (o no) en nuevos negocios, para construir (o no) nuevas plantas, o para reducir el nivel de actividades, tienen implicaciones importantes en la mano de obra, por ejemplo, en términos de reclutamiento y capacitación.

PRONÓSTICO DE RECURSOS HUMANOS

“Pronóstico de los Recursos Humanos” se basa en una presunción de las necesidades que tendrá la compañía en un futuro cercano. Este pronóstico se basa en la planificación que a su vez descansa en los objetivos, metas y políticas de la empresa.

El primer paso en cualquier esfuerzo de planeación es obtener una idea de lo que está ocurriendo en el flujo de personal que entra en la organización, pasa por ella y luego sale.

El pasado no se va a repetir exactamente, pero si la organización tiene una idea de las interrelaciones dinámicas en tales flujos de personal podrá prever mejor sus necesidades futuras, al menos a corto plazo.

Los objetivos que determinan para sí o que se le fijan, cuando menos parcialmente, como parte de los objetivos generales de una compañía son metas que se quieren alcanzar en el futuro cercano; precisan la producción de su departamento, la calidad del trabajo y los gastos permitidos. A menudo también incluyen objetivos en áreas relacionadas con los trabajadores como asistencia al trabajo, rotación de personal y seguridad.

Una vez determinados los objetivos se plantean planes establecidos en base a los mismos objetivos.

Estos planes dependen del seguimiento de un proceso sistemático de planeación, igual al que se siguió para determinar los objetivos.

Se deben considerar seis pasos fundamentales como son los siguientes

- Elabore un plan maestro. Debe centrarse en su objetivo principal. Por ejemplo, cuando se quiere lograr productos o servicios de mayor calidad, el plan maestro de su departamento debe darle la máxima prioridad.
- Formule planes de apoyo. Estos requiere que piense "cómo" cada una de las actividades de su departamento debe darle la máxima prioridad.
- Coloque números y fechas en todo lo que pueda. Los planes funcionan mejor si los trabajadores saben cuánto o cuándo se les pide. Puesto que los planes son para el futuro.
- Precise las asignaciones. Los planes son para las personas. La responsabilidad de llevar a cabo cada parte de un plan o procedimiento debe asignarse a un individuo en particular.
- Explique el plan a todos los interesados. Los planes deben compartirse. Deben explicarse sus fundamentos y justificarse sus objetivos. Es más probable que cooperen los empleados que conocen el porqué de los planes.
- Revise sus planes con regularidad. Las circunstancias y las restricciones cambian. Así pues, revise sus planes con periodicidad para ver si deben modificarse.

De los criterios extractados de los textos de análisis se desprende que en la planificación entonces debe cumplirse lo siguiente:

- Definición de objetivos
- Planteamiento de Metas
- Plan maestro que incluye planes de apoyo, asignación de recursos.
- Explicación de Plan a los interesados.
- Un control y Evaluación del Proceso.

- Retroalimentación de todo el sistema con la finalidad de hacerlo perfectible.

INVENTARIO DE PERSONAL

Los inventarios de recursos humanos y destrezas ayudan a dar respuesta, desde las más amplias relacionadas con la planeación hasta las que tienen que ver con colocaciones inmediatas. Para las primeras, hay que conocer el perfil general de la fuerza de trabajo actual, para las segundas se necesita información específica y detallada sobre individuos.

DISEÑO DE CARGOS

La estructura de cargos está condicionada por el diseño organizacional que la contiene. Los cargos forman parte del formato estructural de la organización que condiciona y determina la distribución, configuración y el grado de especialización. El diseño organizacional representa la arquitectura de la organización. ¿Cómo se estructuran y se distribuyen sus órganos y cargos?, ¿Cuáles son las relaciones de comunicación entre ellos?, ¿Cómo se distribuye el poder y cómo deberán funcionar las cosas?. Si la estructura organizacional es rígida e inmutable, los cargos también serán fijos, permanentes y definidos, cerrados, individualizados y delimitados. Si la estructura es flexible y adaptable, los cargos también serán manejables, adaptables y abiertos y tendrán elevado índice de interacción con el ambiente que los rodea.

El diseño de cargos incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

No estamos interesados en el desempeño general, sino en el desempeño del cargo, en el comportamiento de rol del ocupante del cargo. El desempeño del cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente. El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo determinan el volumen de esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar: una perfecta relación de costo-beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará. De este modo, el desempeño del cargo está en función de todas estas variables que lo condicionan con fuerza. “⁶

“CONCLUSIONES

Es una proposición al final de un argumento, luego de las premisas. Si el argumento es válido, las premisas implican la conclusión. Sin embargo, para que una proposición constituya una conclusión no es necesario que el argumento sea válido: lo único relevante es el lugar en el argumento no su función.

Como en general se argumenta con intención de establecer una conclusión, se suele procurar que las premisas impliquen la conclusión y que sean verdaderas. Es decir que el argumento sea

⁶www.gestiopolis.com

sólido, antes que nada se debe recordar que una conclusión es una proposición lógica final y no una opción.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones son reales y existentes sin embargo pueden como no ser todas en cuenta por los directores de una empresa. Siempre se debe tomar en cuenta que para una recomendación debe ir dirigida en base a una conclusión real de la situación actual ⁷

⁷ www.ilo.org

e.- MATERIALES Y MÉTODOS:**MATERIALES****RECURSOS HUMANOS**

Director de Tesis: Dr. Luis Quizhpe Salinas

Autor de Tesis: Sr. Diego Enrique Guevara Caluña

RECURSOS MATERIALES

- Computadora
- Impresora
- Pizarra de tiza líquida
- Resmas de papel
- Apoya manos
- Carpetas plásticas
- Esferos
- CD
- Flash memory
- Bibliografía

MÉTODOS UTILIZADOS:

- ❖ **El método inductivo:** Este método se aplicó para realizar el estudio de casos, hechos o fenómenos particulares que sirve para llegar al descubrimiento de un principio o ley general que lo rige. En el proyecto permitió estudiar cada uno de los puestos y funciones de cargos dentro de la empresa. Así obtener información como determinar si existe o no procesos de vinculación y manual de funciones.
- ❖ **El método analítico:** Este método se utilizó para realizar el análisis de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los 40 trabajadores de la empresa PYDACO CIA. LTDA. Lo que posibilitó la determinación de posibles soluciones a problemas o fallas que los cargos no están respondiendo información útil para la elaboración de los manuales de clasificación y valuación de puestos.
- ❖ **El método descriptivo.** Este método se utilizó para observar los hechos que se produjeron alrededor del trabajo de investigación especialmente en lo que tiene que ver con la determinación de funciones del personal de la empresa, la cual permitió saber si conocen todas las funciones del cargo.
- ❖ **El método cualitativo:** Este método nos sirvió para determinar la información cualitativa necesaria para la elaboración de los Manuales de Clasificación y Valuación de puestos así como también para elaborar el Reglamento de Admisión y Empleo de la empresa PYDACO CIA. LTDA. Este método nos permitió explicar las razones de los diferentes aspectos de tal comportamiento.
- ❖ **Método Deductivo:** Este método sirvió de guía para la realización de una investigación científica, permitiendo la descripción o suposición de una generalidad de la cual se sacó una consecuencia, con el cual se pudo comprobar los objetivos planteados en el proyecto, respecto

a la elaboración de los Manuales de Clasificación y Valuación de puestos así como también del Reglamento de Admisión y Empleo de la empresa PYDACO CIA LTDA.

- ❖ **Método Estadístico:** Este método se utilizó para definir los diferentes indicadores cuantitativos que permitieron determinar la tabulación y resultados de la encuesta levantada, de la misma manera nos sirvió para determinar los resultados de los procesos de valuación de puestos por puntos. .

❖ 4.1.2. TÉCNICAS:

- ❖ **Encuesta:** Esta técnica se aplicó a los 40 trabajadores que laboran en la empresa con la finalidad de determinar conocimientos sobre los procesos de reglamentación y clasificación de puestos, expectativas sobre el entorno laboral deseado y para determinar los posibles niveles de contribución laboral para consecución de objetivos corporativos.
- ❖ **Entrevista:** Esta técnica se aplicó al Gerente de la empresa, para recopilar información sobre los conocimientos de Administración del Talento Humano, para obtener información sobre los procedimientos de selección y admisión que se aplican, para la obtención de información de métodos de valuación de puestos y para determinar si la empresa dispone de un Manual de Clasificación y Valuación de Puestos.

LISTA DE EMPLEADOS PYDACO		
Nro	NOMBRE	CARGO
1	GEOVANNY SANCHEZ	GERENTE
2	MAYRA CORDOVA	SECRETARIA DE GERENCIA
3	EDISON RON	AUDITOR
4	MARIA POVEDA	JEFE ADMINISTRATIVO
5	JENNY ORTIZ	SECRETARIA
6	SANDRA GOMEZ	CAJERA
7	VERONICA MIRANDA	FACTURADORA
8	SANDRA CAIZA	FACTURADORA
9	DIEGO GUEVARA	SUPERVISOR DE VENTAS
10	REBECA RUIZ	ASESOR COMERCIAL
11	EDISON ESCOBAR	ASESOR COMERCIAL
12	MARIANA AGUIRRE	ASESOR COMERCIAL
13	LUIS SANCHEZ	ASESOR COMERCIAL
14	WILLIAN LEON	ASESOR COMERCIAL
15	ANTONNY ATIENCIA	ASESOR COMERCIAL
16	FLAVIO TOALOMBO	ASESOR COMERCIAL
17	KLEBER VARGAS	ASESOR COMERCIAL
18	CARLOS ORTIZ	ASESOR COMERCIAL
19	PAULINA SARAVIA	ASESOR COMERCIAL
20	LUCIA ORTEGA	ASESOR COMERCIAL
21	WILLIAN EUGENIO	ASESOR COMERCIAL
22	DIEGO RIPALDA	ASESOR COMERCIAL
23	ROBERTO TOAPANTA	ASESOR COMERCIAL
24	WALTER LOPEZ	JEFE DE BODEGA
25	SANTIAGO BOLANOS	BODEGUERO
26	SANTIAGO TOALOMBO	BODEGUERO
27	LUIS SANGUCHO	CONSERJE
28	HENRY FREIRE	CONDUCTOR
29	GEOVANNY RAMIREZ	CONDUCTOR
30	FREDY PAREDES	CONDUCTOR
31	ARTURO TABOADA	CONDUCTOR
32	JORGE TAGUA	CONDUCTOR
33	GUILLERMO FREIRE	CONDUCTOR
34	CESAR SOLORSANO	CONDUCTOR
35	JAIRO HIDALGO	AYUDANTE
36	LUIS QUISPE	AYUDANTE
37	JUAN SAMBONINO	AYUDANTE
38	DARWIN ALTAMIRANO	AYUDANTE
39	WALTER TOAPANTA	AYUDANTE
40	ALFREDO LALALEO	AYUDANTE

f. RESULTADOS

DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA PYDACO CIA LTDA.

AGENCIA AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA

CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA:

Después de múltiples logros obtenidos en el campo profesional como ejecutivo de ventas de importantes empresas del Ecuador su fundador y gerente general Sr. Jorge Pinos C. observa las necesidades de los fabricantes e inicia una nueva etapa como empresario, constituyendo en 1983 la empresa distribuidora de productos de consumo masivo PYDACO CIA LTDA.

La aspiración de cristalizar el anhelo se dio con el desarrollo geográfico y comercial de las grandes ciudades del País a lo cual las distribuidoras tradicionales de productos de consumo masivo no tuvieron una reacción de crecimiento adecuado y necesario a lo requerido de la nueva dinámica del mercado

PYDACO CIA LTDA. Es una empresa que fue creada precisamente para satisfacer las necesidades de distribución que requieran los fabricantes de consumo masivo. Ha tenido un agresivo pero desorganizado crecimiento; pese a esto está en el grupo de las distribuidoras con mayor cobertura en el Ecuador.

Misión:

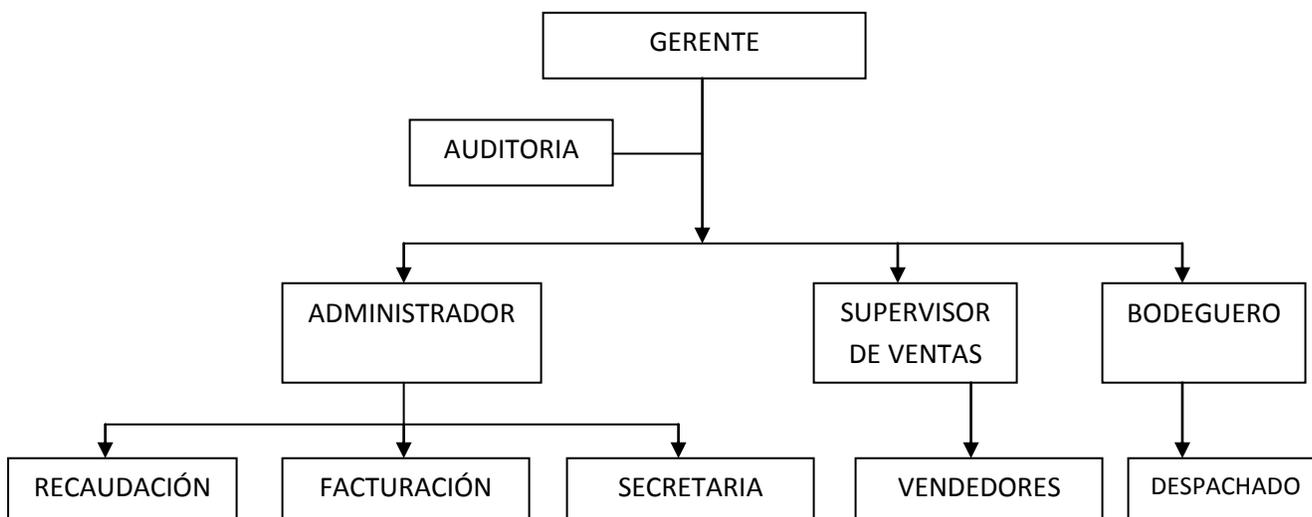
Los mercados actualmente requieren de diferentes acciones para distribuir los productos de mejor manera y que cada vez lo encontremos más cerca del consumidor.

Nuestra Misión es disminuir a las empresas fabricantes de diferentes productos el riesgo de llegar tarde al deseo de la adquisición de los mismos, para así satisfacer de manera oportuna a nuestros clientes y proveedores.

Visión:

PYDACO CIA LTDA. Es una empresa de distribución que opera en forma oportuna, ágil y profesional, manteniéndose en constante actualización de las técnicas que el mercado requiere, con una clara visión de responsabilidad y profesionalismo, para contribuir así al éxito de los productos en el mercado

**ORGANIGRAMA JERÁRQUICO DE LA EMPRESA PYDACO CIA LTDA.
AGENCIA AMBATO – PROVINCIA DE TUNGURAHUA**



**TABULACION, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA
APLICADA A LOS 40 TRABAJADORES DE LA EMPRESA PYDACO CIA.
LTDA. – AGENCIA AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA.**

1.- ¿Qué nivel de instrucción tiene usted?

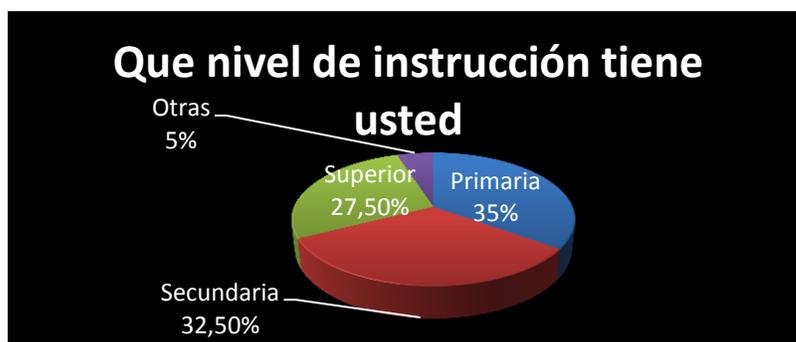
CUADRO 01

QUE NIVEL DE INSTRUCCIÓN TIENE USTED		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Primaria	14	35,00
Secundaria	13	32,50
Superior	11	27,50
Otras	2	5,00
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a 40 trabajadores empresa PYDACO

Elaboración: El Autor

GRAFICO No 01



Fuente: Encuesta aplicada a 40 trabajadores empresa PYDACO

Elaboración: El autor

Análisis e Interpretación:

Un 32,50% de los encuestados manifiestan que su nivel de instrucción es la Secundaria, mientras que un 27,50% tiene una instrucción ubicada en el nivel Superior y un 35% se ubica en el nivel de Primaria.

2.- ¿Hace que tiempo ingreso usted a prestar sus servicios en la empresa PYDACO?

CUADRO 02

HACE QUE TIEMPO INGRESO USTED A PRESTAR SUS SERVICIOS EN LA EMPRESA PYDACO		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 0 a 1 año	15	37,50
De 1 a 5 años	10	25,00
De 5 a 10 años	9	22,50
10 años y más	6	15,00
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a 40 trabajadores empresa PYDACO

Elaboración: El Autor

GRAFICO No 02



Fuente: Encuesta aplicada a 40 trabajadores empresa PYDACO

Elaboración: El autor

Análisis e Interpretación:

Un 37,50% de los encuestados presta sus servicios en la empresa PYDACO en el rango comprendido entre 0 a 1 año, mientras que un 25% labora en la empresa de 1 a 5 años; un 22,50% trabaja en la empresa de 5 a 10 años y un 15% trabaja en la institución comercial 10 años y más tiempo.

3.- ¿Qué cargo desempeña dentro de la empresa PYDACO?

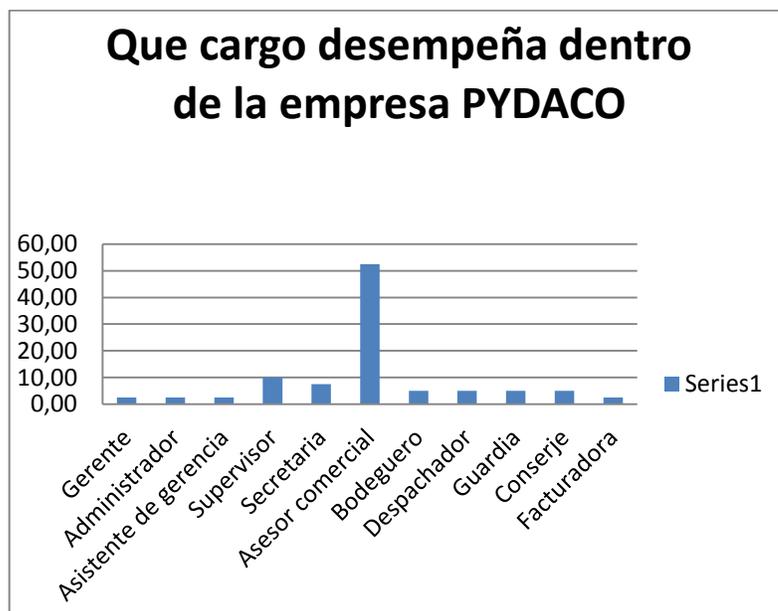
CUADRO 03

QUE CARGO DESEMPEÑA DENTRO DE LA EMPRESA PYDACO		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Gerente	1	2,50
Secretaria de gerencia	1	2,50
Administrador	1	2,50
Secretaria de agencia	1	2,50
Supervisor	1	2.50
Asesor comercial	14	35.00
Jefe de bodega	1	2.50
Bodeguero	2	5.00
Facturadora	2	5.00
Choferes	7	17.00
Ayudantes de choferes	10	25,00
Conserje	1	2.50
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a 40 trabajadores empresa PYDACO

Elaboración: El Autor

GRAFICO No 03



Fuente: Encuesta aplicada a 40 trabajadores empresa PYDACO

Elaboración: El autor

Análisis e Interpretación:

El 35.00% de los encuestados son Asesores Comerciales, un 2.5% son Supervisores, mientras que un 5.00% son ocupan el cargo de Secretarias, un 5% está ocupado por los bodegueros, despachadores, guardias, conserjes.

4.- Indique que Funciones realiza en su puesto de trabajo?

CUADRO 04

CARGO	NOMBRE DEL FUNCIONARI O	FUNCIONES
Gerente	Geovanny Sánchez	<ul style="list-style-type: none"> -Planifica, dirige, organiza y vela por el cumplimiento efectivo de los objetivos determinados por la Gerencia General. -Revisa cartera de ventas. -Entrevista y se encarga de la vinculación del nuevo personal. -Aprueba pedidos -Realiza pedidos a la Agencia matriz de la empresa -Elabora informes mensuales sobre la situación administrativa financiera de la empresa.
Secretaria de Gerencia	Mayra Córdova	<ul style="list-style-type: none"> -Entrega – recepción de facturas del grupo de ventas -Realiza informes y peticiones solicitadas por Gerencia. -Entrega de muestras y documentos solicitados por el grupo de ventas. -Realiza informes diarios sobre el avance de ventas. -Envío y recepción de mails institucionales -Archivar documentación de la empresa. -Toma de pedidos vía telefónica. -Envío de stop por correo. -Liquidación de incentivos por ventas -Envío de valija a vendedores.
Auditor	Edison Ron	<ul style="list-style-type: none"> -Revisa e informa novedades que se presentan en cada uno de los puestos de trabajo. -Realiza el inventario a fin de mes. -Realiza informes sobre los comportamientos inusuales dentro y fuera de la empresa.
Jefe	María Poveda	<ul style="list-style-type: none"> -Controla el adecuado funcionamiento del área

Administrativo		<p>administrativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Monitorea el desarrollo eficiente de las actividades tomando como base el tiempo de ejecución. -Da soluciones inmediatas a las desviaciones identificadas en los procesos de trabajo.
Secretaria	Jenny Ortiz	<ul style="list-style-type: none"> -Mantiene la comunicación adecuada con la oficina matriz. -Recibe potenciales clientes y brinda atención telefónica. -Maneja caja chica. -Archiva documentación. -Revisa facturas y notas de crédito -Maneja viáticos y valija de la oficina matriz -Recepción y envío de cheques -Recepción de llamadas internas y externas
Recaudadora/Cajera	Sandra Gómez	<ul style="list-style-type: none"> -Recibe y realiza depósitos. -Ingresa valores al sistema. -Entrega facturas para realizar notas de crédito. -Entrega retenciones -Entrega roles y viáticos al personal.
Facturadora	Verónica Miranda/Sandra Caiza	<ul style="list-style-type: none"> -Elaborar notas de crédito. -Factura pedidos de clientes -Realiza ingreso de productos -Realiza ingreso de proveedores -Mantiene rutas de vendedores actualizadas. -Elaboración de notas de crédito -Impresión de carteras y lista de precios. -Elaboración de reportes para la matriz
Supervisor de Ventas	Diego Guevara	<ul style="list-style-type: none"> -Controla que las rutas se cumplan -Reemplaza vacaciones del grupo de ventas -Mantiene relación permanente con los principales clientes. -Aprueba pedidos. -Revisa cartera de ventas.
Asesor Comercial	Rebeca Ruiz, Edison Escobar, Mariana Aguirre, Luis Sánchez, Wilian León, Antonny Atiencia, Flavio Toalombo, Kleber Vargas,	<ul style="list-style-type: none"> -Visita la ruta que corresponde. -Vende y cobra a sus clientes -Deposita valores recaudados -Mantiene relación permanente con los clientes

	Carlos Ortiz, Paulina Saravia, Lucía Ortega, Wilian Eugenio, Diego Ripalda, Roberto Toapanta.	
Jefe Bodega	Walter López	-Mantiene el control de la Bodega -Despacha Camiones -Recibe mercadería -Realiza devoluciones
Bodegueros	Santiago Bolaños, Santiago Toalombo	-Despacha camiones -Limpieza de bodega -Arreglo de productos -Recibe mercadería
Conserje	Luis Sangucho	-Mantiene la limpieza de las instalaciones. -Realiza trabajos de mensajería -Abre y cierra las instalaciones de la empresa
Conductor	Henry Freire, Geovanny Ramirez, Freddy Paredes, Arturo Taboada, Jorge Tagua, Guillermo Freire, César Solórzano	-Cuida, revisa y verifica el perfecto funcionamiento d su vehículo. -Conduce de una ciudad a otra. -Recibe mercadería en bodega. -Entrega la mercadería al cliente en perfecto estado
Ayudantes de Choferes	Jairo Hidalgo, Ricardo San Andrés, Luis Quishpe, Juan Sambonino, Alex Al laica, Darwin Altamirano, Edison Sánchez, Walter Toapanta, Willian Sigcha, Alfredo Lalaleo	-Ayuda a recibir la mercadería en bodega. -Despacha la mercadería en el punto de venta

5.- ¿Cómo fue el proceso de reclutamiento para que usted ingrese a trabajar en la empresa?

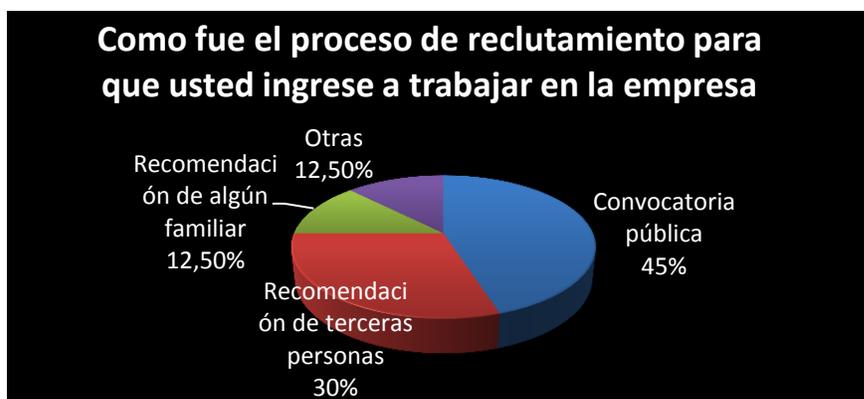
CUADRO 05

COMO FUE EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO PARA QUE USTED INGRESE A TRABAJAR EN LA EMPRESA		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Convocatoria pública	18	45,00
Recomendación de terceras personas	12	30,00
Recomendación de algún familiar	5	12,50
Otras	5	12,50
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a 40 trabajadores empresa PYDACO

Elaboración: El Autor

GRAFICO No 04



Fuente: Encuesta aplicada a 40 trabajadores empresa PYDACO

Elaboración: El autor

Análisis e Interpretación:

Un 45% de los encuestados manifiestan que el proceso de reclutamiento por el cual ingreso a la empresa fue la convocatoria pública, un 30% ingreso por recomendaciones de terceras personas y un 12,50% ingreso a la empresa por recomendaciones de familiares que también trabajan en la empresa.

6.- ¿En la actualidad, qué opinión tiene del proceso de reclutamiento de personal que aplica la empresa PYDACO para empleados y trabajadores que ingresan a la misma?

CUADRO 06

EN LA ACTUALIDAD, QUE OPINIÓN TIENE DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL QUE APLICA LA EMPRESA PYDACO PARA EMPLEADOS Y TRABAJADORES QUE INGRESAN A LA MISMA		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy buena	26	65,00
Buena	13	32,50
Mala	1	2,50
Regular	0	0,00
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a 40 trabajadores empresa PYDACO

Elaboración: El Autor

GRAFICO No 05



Fuente: Encuesta aplicada a 40 trabajadores empresa PYDACO

Elaboración: El autor

Análisis e Interpretación:

Un 65% tiene una muy buena opinión del actual proceso de reclutamiento, un 32,50% tiene una buena opinión, mientras que el 2,50% tiene una mala opinión del proceso

7.- Al ingresar a la empresa se sometió a:

CUADRO 07

AL INGRESAR A LA EMPRESA SE SOMETIO A:		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Entrevista	19	47,50
Pruebas de conocimiento	17	42,50
Pruebas psicológicas	4	10,00
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a 40 trabajadores empresa PYDACO

Elaboración: El Autor

GRAFICO No 06



Fuente: Encuesta aplicada a 40 trabajadores empresa PYDACO

Elaboración: El autor

Análisis e Interpretación:

Un 47,50% de los encuestados manifiesta que al ingresar a la empresa se sometió a una entrevista, mientras que el 42,50% se sometió a pruebas de conocimiento y un 10% fue sometido a pruebas psicológicas.

8.- ¿Qué tipo de motivación recibe usted para el desempeño de sus actividades diarias en la empresa?

CUADRO 08

QUE TIPO DE MOTIVACIÓN RECIBE USTED PARA EL DESEMPEÑO DE SUS ACTIVIDADES DIARIAS DE LA EMPRESA		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Económica	10	25,00
Felicitaciones verbales	25	62,50
Reconocimientos escritos	5	12,50
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a 40 trabajadores empresa PYDACO

Elaboración: El Autor

GRAFICO No 07



Fuente: Encuesta aplicada a 40 trabajadores empresa PYDACO

Elaboración: El autor

Análisis e Interpretación:

Un 62,50% manifiesta que la motivación que recibe en la empresa para la realización de actividades son las felicitaciones verbales, un 25% recibe motivaciones económicas y un 12,50% recibe reconocimientos escritos por las labores realizadas.

9.- De manera personal. ¿Qué le motiva a usted para desempeñar sus actividades laborales?

CUADRO 09

DE MANERA PERSONAL. QUE LE MOTIVA A USTED PARA DESEMPEÑAR SUS ACTIVIDADES LABORALES		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Hijos	8	20,00
Familia	27	67,50
Desarrollo personal	4	10,00
Otros	1	2,50
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a 40 trabajadores empresa PYDACO

Elaboración: El Autor

GRAFICO No 08



Fuente: Encuesta aplicada a 40 trabajadores empresa PYDACO

Elaboración: El autor

Análisis e Interpretación:

Un 67,50% de los encuestados manifiestan que lo que le motiva para la realización de las actividades laborales es la familia, mientras que un 20% manifiestan que son los hijos el motivante laboral y un 10% utilizan como motivación personal su desarrollo personal.

10.- ¿Conoce si la empresa PYDACO tiene un manual de funciones debidamente estructurado?

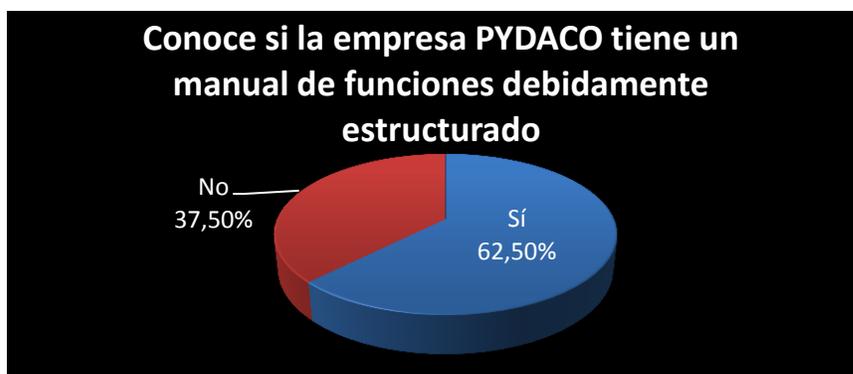
CUADRO 10

CONOCE SI LA EMPRESA PYDACO TIENE UN MANUAL DE FUNCIONES DEBIDAMENTE ESTRUCTURADO		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	25	62,50
No	15	37,50
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a 40 trabajadores empresa PYDACO

Elaboración: El Autor

GRAFICO No 09



Fuente: Encuesta aplicada a 40 trabajadores empresa PYDACO

Elaboración: El autor

Análisis e Interpretación:

Un 62,50% manifiesta que si conocen sobre la existencia del manual de funciones de la empresa PYDACO, mientras que un 37,50% dice lo contrario.

11.- ¿Recibió algún tipo de manual o documento relacionado con las labores que usted debía desempeñar al momento de ocupar su puesto de trabajo en la empresa PYDACO?

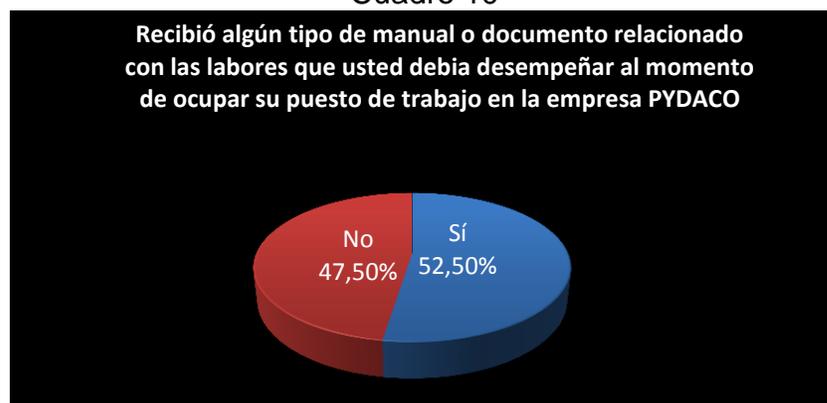
CUADRO 11

RECIBIÓ ALGÚN TIPO DE MANUAL O DOCUMENTO RELACIONADO CON LAS LABORES QUE USTED DEBIA DESEMPEÑAR AL MOMENTO DE OCUPAR SU PUESTO DE TRABAJO EN LA EMPRESA PYDACO		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	21	52,50
No	19	47,50
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a 40 trabajadores empresa PYDACO

Elaboración: El Autor

Cuadro 10



Fuente: Encuesta aplicada a 40 trabajadores empresa PYDACO

Elaboración: El autor

Análisis e Interpretación:

Un 52,50% de los encuestados manifiestan que si recibieron el manual de funciones antes de iniciar sus actividades laborales, mientras que un 47,50% manifiesta que no recibieron documento alguno que les indique las funciones a desempeñar en la empresa.

12.- ¿El puesto que usted desempeña está acorde a su formación profesional?

CUADRO 12

EL PUESTO QUE USTED DESEMPEÑA ESTA ACORDE A SU FORMACIÓN PROFESIONAL		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	30	75,00
No	10	25,00
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a 40 trabajadores empresa PYDACO

Elaboración: El Autor

GRAFICO No 11



Fuente: Encuesta aplicada a 40 trabajadores empresa PYDACO

Elaboración: El autor

Análisis e Interpretación:

Un 75% de los encuestados manifiestan que el puesto que actualmente ocupan si está relacionado con su formación profesional, mientras que un 25% indica que su posición laboral actual difiere de su formación profesional y/o académica.

13.- ¿Tiene usted definida claramente sus funciones dentro de la empresa PYDACO?

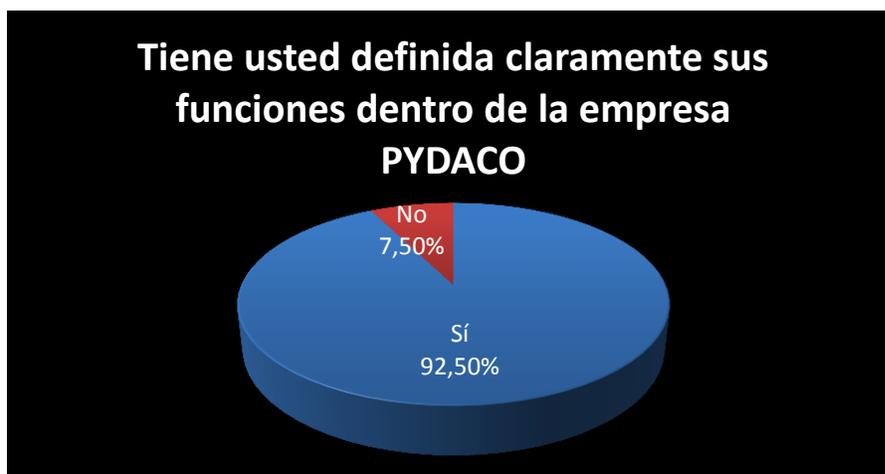
CUADRO 13

TIENE USTED DEFINIDA CLARAMENTE SUS FUNCIONES DENTRO DE LA EMPRESA PYDACO		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	37	92,50
No	3	7,50
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a 40 trabajadores empresa PYDACO

Elaboración: El Autor

GRAFICO No 12



Fuente: Encuesta aplicada a 40 trabajadores empresa PYDACO

Elaboración: El autor

Análisis e Interpretación:

Un 92,50 de los encuestados manifiestan que si tienen definidas claramente sus funciones, mientras que un 7,50% indican lo contrario.

14.- ¿Cómo es su relación con sus compañeros de trabajo?

CUADRO 14

COMO ES SU RELACIÓN CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy buena	26	65,00
Buena	13	32,50
Mala	0	0,00
Regular	1	2,50
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a 40 trabajadores empresa PYDACO

Elaboración: El Autor

GRAFICO No 13



Fuente: Encuesta aplicada a 40 trabajadores empresa PYDACO

Elaboración: El autor

Análisis e Interpretación:

Un 65% de los encuestados manifiestan que la relación de trabajo con sus pares y superiores es muy buena, mientras que un 32,50% manifiesta que la relación laboral es buena y un 2,50% indica o califica como regular las relaciones entre sus pares.

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

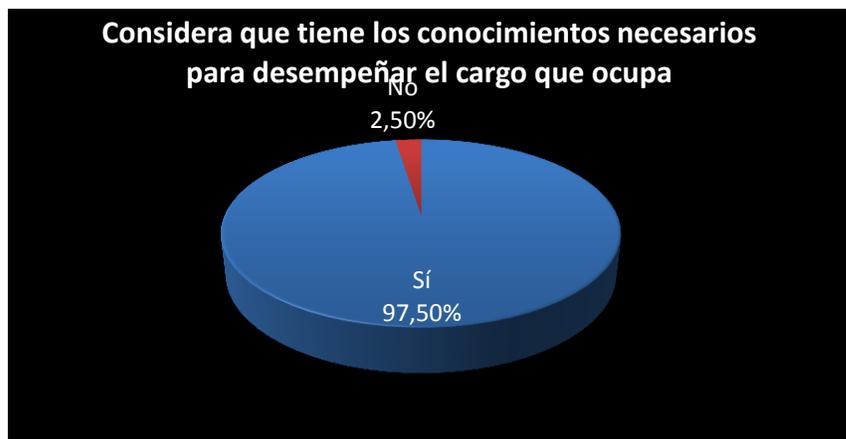
CUADRO 15

CONSIDERA QUE TIENE LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO QUE OCUPA		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	39	97,50
No	1	2,50
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a 40 trabajadores empresa PYDACO

Elaboración: El Autor

GRAFICO No 14



Fuente: Encuesta aplicada a 40 trabajadores empresa PYDACO

Elaboración: El autor

Análisis e Interpretación:

Un 97,50% manifiesta que sí tienen los conocimientos necesarios para desempeñar el cargo que actualmente ocupan, mientras que un 2,50% indica que no tienen los conocimientos suficientes para desempeñar con eficiencia el cargo o puesto de trabajo que actualmente ocupa.

16.- ¿Qué tiempo de experiencia debía tener para ocupar el cargo que desempeña?

CUADRO 16

QUE TIEMPO DE EXPERIENCIA DEBIA TENER PARA OCUPAR EL CARGO QUE DESEMPEÑA		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 Año	10	25,00
2 Años	23	57,50
3 Años	7	17,50
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a 40 trabajadores empresa PYDACO

Elaboración: El Autor

GRAFICO No 15



Fuente: Encuesta aplicada a 40 trabajadores empresa PYDACO

Elaboración: El autor

Análisis e Interpretación:

Un 57,50% de los encuestados manifiestan que el tiempo de experiencia requerido por la empresa para desempeñar su actual cargo laboral fue de dos años, un 25% indica que el tiempo de experiencia requerido fue de 1 año y un 17,50% requería 3 años de experiencia.

17.- ¿Qué tipo de contrato tiene?

CUADRO 17

QUE TIPO DE CONTRATO TIENE		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Fijo	35	87,50
Eventual	5	12,50
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a 40 trabajadores empresa PYDACO

Elaboración: El Autor

GRAFICO No 16



Fuente: Encuesta aplicada a 40 trabajadores empresa PYDACO

Elaboración: El autor

Análisis e Interpretación:

Un 87,50% manifiesta que labora en la empresa PYDACO bajo la modalidad de contrato fijo, mientras que un 12,50% labora bajo contrato eventual de trabajo.

18.- ¿Recibió inducciones al ingresar a la empresa PYDACO?

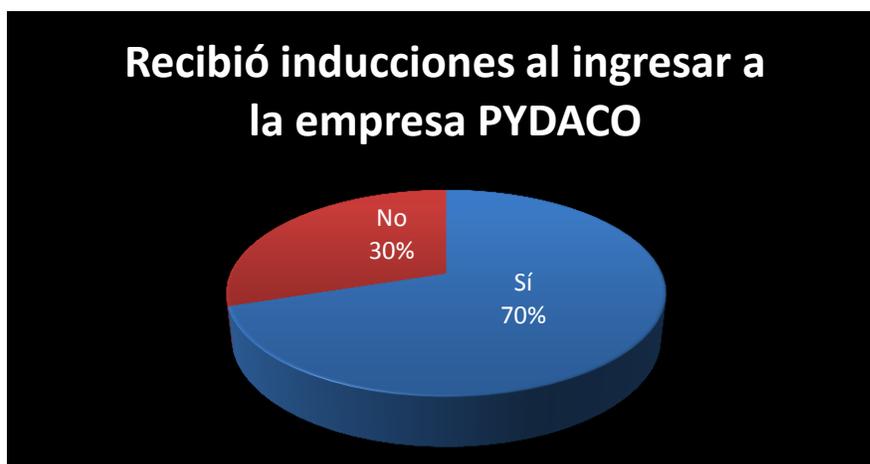
CUADRO 18

RECIBIO INDUCCIONES AL INGRESAR A LA EMPRESA PYDACO		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	28	70,00
No	12	30,00
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a 40 trabajadores empresa PYDACO

Elaboración: El Autor

GRAFICO No 17



Fuente: Encuesta aplicada a 40 trabajadores empresa PYDACO

Elaboración: El autor

Análisis e Interpretación:

Un 70% de los encuestados manifiestan que si fue parte de los procesos de inducción antes de iniciar sus actividades laborales, mientras que un 30% mencionan que no recibieron inducciones de ninguna clase antes de empezar a laborar en la empresa.

19.- ¿Es evaluado el trabajo que usted realiza?

CUADRO 19

ES EVALUADO EL TRABAJO QUE USTED REALIZA		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	37	92,50
No	3	7,50
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a 40 trabajadores empresa PYDACO

Elaboración: El Autor

GRAFICO No 18



Fuente: Encuesta aplicada a 40 trabajadores empresa PYDACO

Elaboración: El autor

Análisis e Interpretación:

Un 92,50% de los encuestados manifiestan que si son evaluados en los resultados conseguidos en las actividades laborales, mientras que un 7,50% manifiestan que no son parte de procesos de evaluación.

20.- ¿Sabe usted si la empresa PYDACO dispone de manuales de organización, inducción, políticas, bienvenida, ente otros?

CUADRO 20

SABE USTED SI LA EMPRESA PYDACO DISPONE DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN, INDUCCIÓN, POLÍTICAS, BIENVENIDA ENTRE OTROS		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	31	77,50
No	9	22,50
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a 40 trabajadores empresa PYDACO

Elaboración: El Autor

GRAFICO No 19



Fuente: Encuesta aplicada a 40 trabajadores empresa PYDACO

Elaboración: El autor

Análisis e Interpretación:

Un 77,50% de los encuestados manifiestan que si saben de la existencia de manuales y documentos que tienen que ver con la organización, inducción y políticas de la empresa, mientras que un 22,50, indican que desconocen de la existencia de los mencionados documentos.

21.- ¿Brinda la empresa PYDACO capacitación permanente a los empleados, de acuerdo a las funciones que realiza?

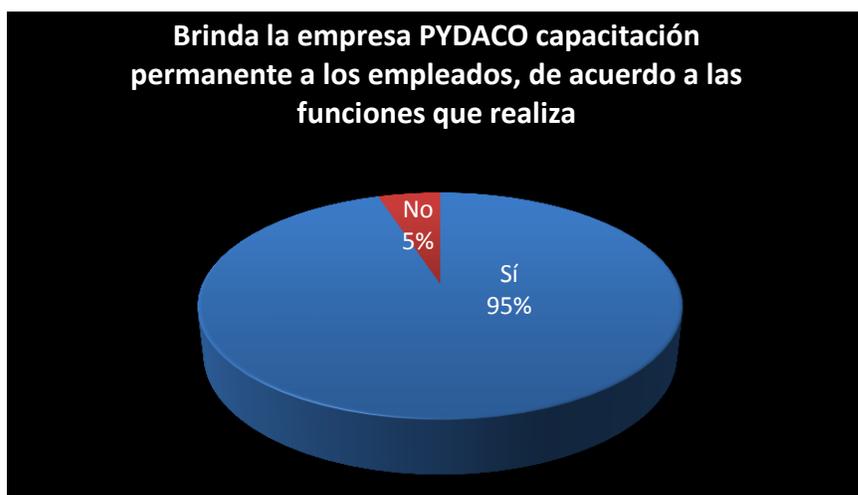
CUADRO 21

BRINDA LA EMPRESA PYDACO CAPACITACIÓN PERMANENTE A LOS EMPLEADOS, DE ACUERDO A LAS FUNIONES QUE REALIZA		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	38	95,00
No	2	5,00
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a 40 trabajadores empresa PYDACO

Elaboración: El Autor

GRAFICO No 20



Fuente: Encuesta aplicada a 40 trabajadores empresa PYDACO

Elaboración: El autor

Análisis e Interpretación:

Un 95% manifiesta que si reciben capacitación por parte de la empres, mientras que un 5% indica que no reciben capacitación.

22.- ¿La remuneración que usted recibe está de acuerdo al trabajo que realiza?

CUADRO 22

LA REMUNERACIÓN QUE USTED RECIBE ESTA DE ACUERDO AL TRABAJO QUE REALIZA		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	21	52,50
No	19	47,50
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a 40 trabajadores empresa PYDACO

Elaboración: El Autor

GRAFICO No 21



Fuente: Encuesta aplicada a 40 trabajadores empresa PYDACO

Elaboración: El autor

Análisis e Interpretación:

Un 52,50% de los encuestados indican que la remuneración recibida si es acorde con su formación profesional, mientras que un 47,50% manifiesta que la remuneración no es acorde con las actividades que realizan en la empresa.

23.- ¿Se siente motivado y reconocido por el trabajo que realiza en la empresa PYDACO?

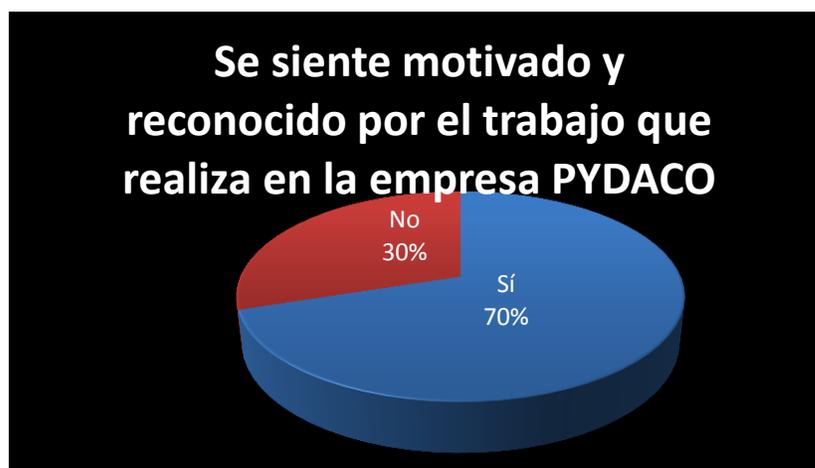
CUADRO 23

SE SIENTE MOTIVADO Y RECONOCIDO POR EL TRABAJO QUE REALIZA EN LA EMPRESA PYDACO		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	28	70,00
No	12	30,00
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a 40 trabajadores empresa PYDACO

Elaboración: El Autor

GRAFICO No 22



Fuente: Encuesta aplicada a 40 trabajadores empresa PYDACO

Elaboración: El autor

Análisis e Interpretación:

Un 70% de los encuestados manifiestan que si se sienten motivados y reconocidos por las actividades que realizan en la empresa, mientras que un 30% indican lo contrario.

24.- Considera que las relaciones humanas en la empresa PYDACO son:

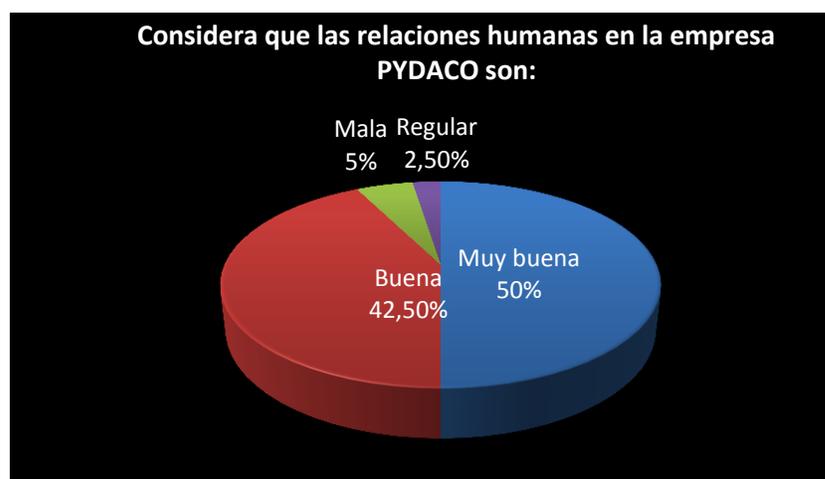
CUADRO 24

CONSIDERA QUE LAS RELACIONES HUMANAS EN LA EMPRESA PYDACO SON:		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy buena	20	50,00
Buena	17	42,50
Mala	2	5,00
Regular	1	2,50
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a 40 trabajadores empresa PYDACO

Elaboración: El Autor

GRAFICO No 23



Fuente: Encuesta aplicada a 40 trabajadores empresa PYDACO

Elaboración: El autor

Análisis e Interpretación:

Un 50% de los encuestados manifiestan que las relaciones humanas en la empresa son muy buenas, mientras que un 42,50% indican que las relaciones son buenas, un 5% dan como calificación mala las relaciones humanas y un 2,50% califica como regular las relaciones humanas en el entorno laboral.

25.- Conoce si la empresa PYDACO cuenta con un manual de clasificación de puestos?

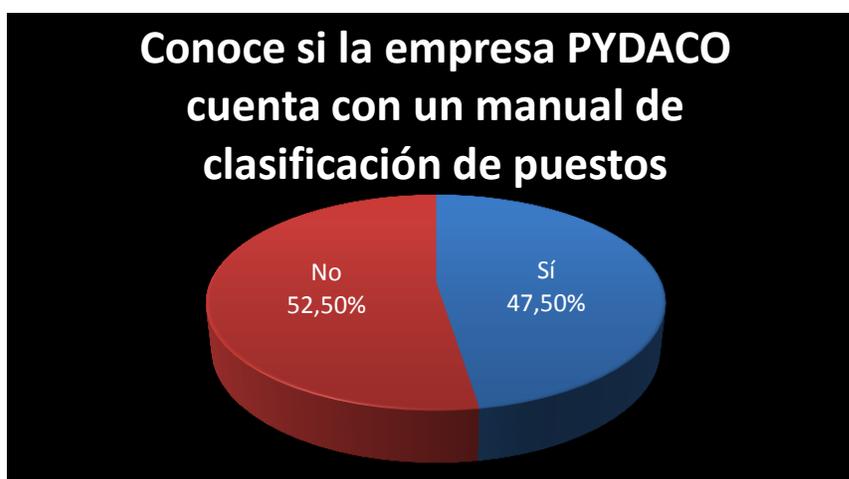
CUADRO 25

CONOCE SI LA EMPRESA PYDACO CUENTA CON UN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	19	47,50
No	21	52,50
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a 40 trabajadores empresa PYDACO

Elaboración: El Autor

GRAFICO No 24



Fuente: Encuesta aplicada a 40 trabajadores empresa PYDACO

Elaboración: El autor

Análisis e Interpretación

Un 47,50% de los encuestados manifiesta que si conocen sobre la existencia de un manual de clasificación de puestos de la empresa PYDACO, mientras que el 52,50% indica que desconocen sobre la existencia del documento técnico antes mencionado.

26.- ¿Qué tipo de iniciativa se requiere para desempeñar el cargo que usted ocupa?

CUADRO 26

QUE TIPO DE INICIATIVA SE REQUIERE PARA DESEMPEÑAR EL CARGO QUE USTED OCUPA		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Elevada	24	60,00
Mediana	15	37,50
Poca	1	2,50
No requiere	0	0,00
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a 40 trabajadores empresa PYDACO

Elaboración: El Autor

GRAFICO No 25



Fuente: Encuesta aplicada a 40 trabajadores empresa PYDACO

Elaboración: El autor

Análisis e Interpretación:

Un 60% de los encuestados manifiestan que para la ejecución de sus actividades laborales requieren de un nivel de iniciativa elevada, mientras que un 37,50% requieren de un nivel de motivación ubicada en el nivel medio y un 2,50% de los encuestados requieren poca motivación para la realización de sus actividades

27.- ¿Qué criterio se requiere para desempeñar el cargo que usted ocupa?

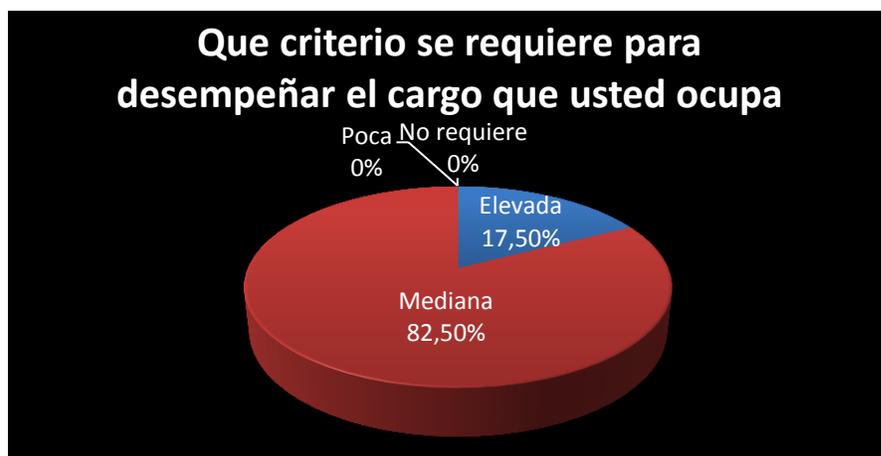
CUADRO 27

QUE CRITERIO SE REQUIERE PARA DESEMPEÑAR EL CARGO QUE USTED OCUPA		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Elevada	7	17,50
Mediana	33	82,50
Poca	0	0,00
No requiere	0	0,00
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a 40 trabajadores empresa PYDACO

Elaboración: El Autor

GRAFICO No 26



Fuente: Encuesta aplicada a 40 trabajadores empresa PYDACO

Elaboración: El autor

Análisis e Interpretación:

Un 82,50% de los encuestados manifiestan que el criterio requerido para desempeñar el cargo está ubicado en el nivel medio, mientras que el 17,50% requieren de un criterio de desempeño elevado.

28.- ¿En el cargo que usted desempeña dentro de la empresa PYDACO, que grado de esfuerzo mental utiliza?

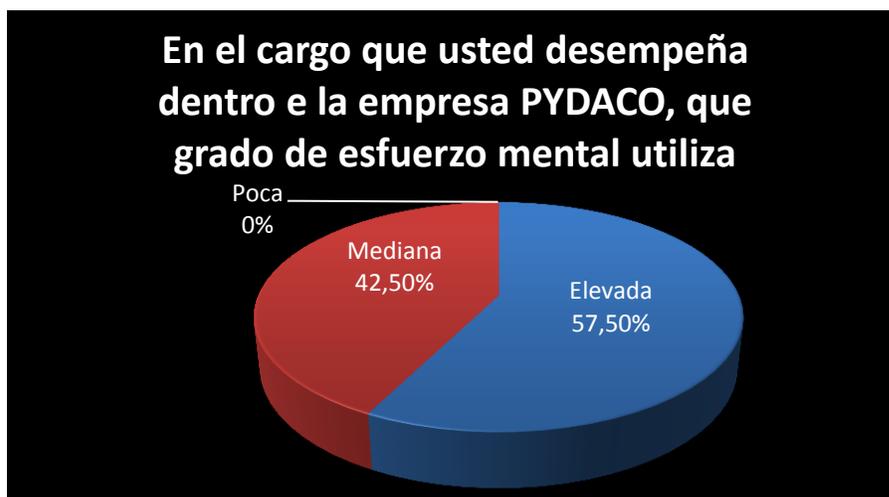
CUADRO 28

EN EL CARGO QUE USTED DESEMPEÑA DENTRO DE LA EMPRESA PYDACO, QUE GRADO DE ESFUERZO MENTAL UTILIZA		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Elevada	23	57,50
Mediana	17	42,50
Poca	0	0,00
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a 40 trabajadores empresa PYDACO

Elaboración: El Autor

GRAFICO No 27



Fuente: Encuesta aplicada a 40 trabajadores empresa PYDACO

Elaboración: El autor

Análisis e Interpretación:

Un 57,50% de los encuestados manifiestan que para la realización de sus actividades requieren de un elevado esfuerzo mental, mientras que el 42,50% indica que requiere de un esfuerzo mental medio.

29.- Para el cumplimiento de sus funciones dentro de la empresa PYDACO, ¿qué grado de esfuerzo físico usted requiere?

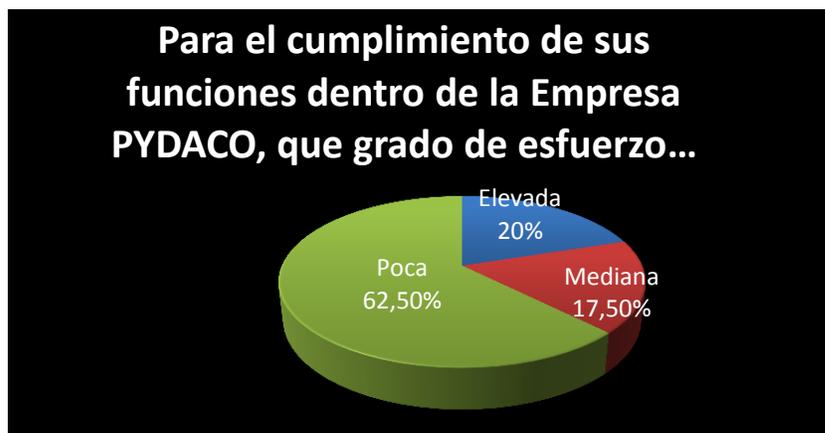
CUADRO 29

PARA EL CUMPLIMIENTO DE SUS FUNCIONES DENTRO DE LA EMPRESA PYDACO, QUE GRADO DE ESFUERZO FÍSICO USTED REQUIERE		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Elevada	8	20,00
Mediana	7	17,50
Poca	25	62,50
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a 40 trabajadores empresa PYDACO

Elaboración: El Autor

GRAFICO No 28



Fuente: Encuesta aplicada a 40 trabajadores empresa PYDACO

Elaboración: El autor

Análisis e Interpretación:

Un 62,50% de los encuestados indican que para la realización de sus actividades laborales requieren poco esfuerzo físico, mientras que un 20% requiere un elevado esfuerzo físico y un 17,50% requiere un esfuerzo físico medio para ejecutar sus actividades laborales.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL
GERENTE DE LA EMPRESA PYDACO CIA LTDA. – AGENCIA AMBATO
PROVINCIA DE TUNGURAHUA.**

Resumen:

El Gerente de la empresa PYDACO – Agencia Ambato, Provincia de Tungurahua manifiesta que en la Agencia no existe el cargo de Jefe de Recursos Humanos, no se tiene claramente identificadas las funciones de los diferentes cargos existentes en la empresa, pese a esto la empresa si se ha preocupado por implementar procesos de capacitación a los trabajadores.

En lo que respecta a los conocimientos del Gerente, este si conoce sobre temas de Administración de Talento Humano y a medida de sus posibilidades trabaja en estos temas.

En la entrevista se indica que la empresa si cuenta con un organigramas jerárquico y funcional así como también con elementos estratégicos como misión, visión la misma que no es socializada frecuentemente con los trabajadores.

En lo que respecta con los mecanismos de reclutamiento el entrevistado manifiesta que los que se plica son las referencias personales, anuncios en la prensa y los correos electrónicos y se cuenta con una base de datos básica para el escogitamiento del talento humano que necesita la empresa.

Los mecanismos de selección de personal que aplica la empresa son las entrevistas, comprobación de información y pruebas de conocimientos, estos mecanismos son implementados de manera empírica ya que estos no forman parte de un proceso de planificación e intervención de un equipo multidisciplinario.

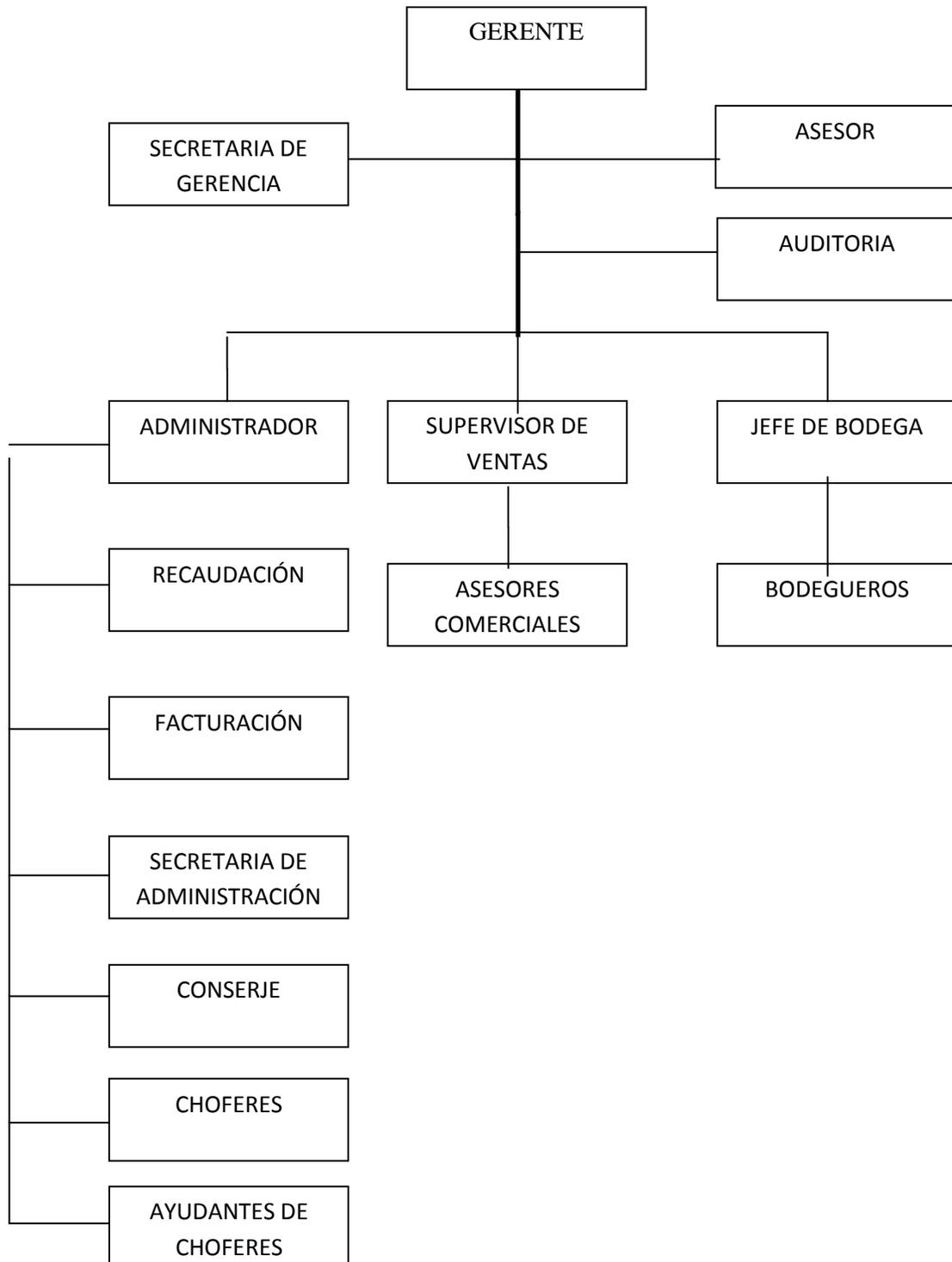
Finalmente se debe mencionar que el entrevistado tiene conocimientos claros sobre los procesos de selección de personal y motivacionales, pero no los aplica porque desde la Oficina Matriz ubicada en la ciudad de Quito no se establece claramente las políticas de intervención con el talento humano de la empresa.

g. DISCUSIÓN

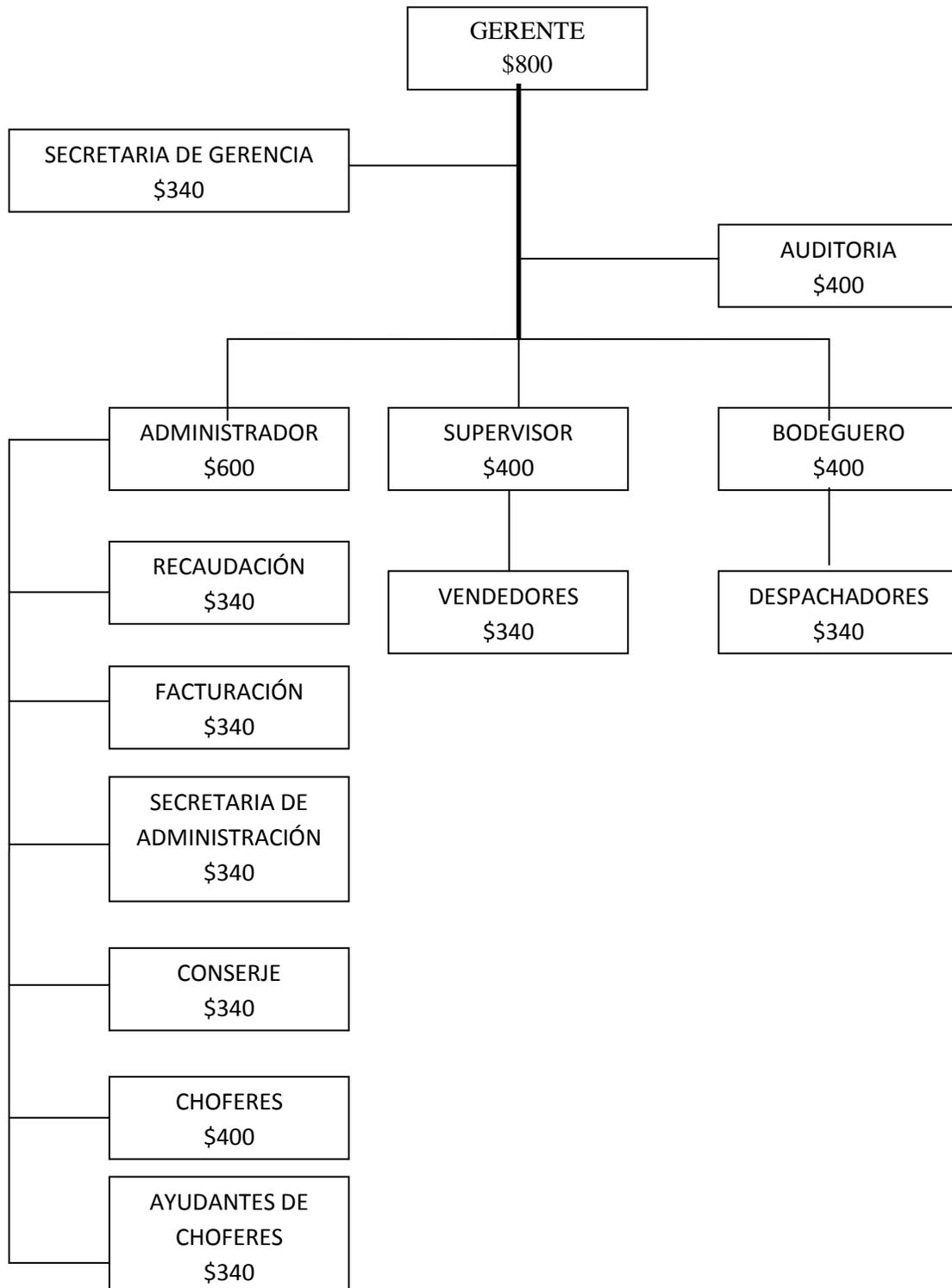
PROPUESTA DE UNA NUEVA ESTRUCTURA ORGÁNICA

En la actualidad la empresa PYDACO CIA LTDA debe establecer un organigrama que esté acorde a los cargos que posee de manera que todos los integrantes de la empresa puedan verificar las áreas donde laboran y bajo la supervisión de que persona están y a quién debe rendir informes de sus actividades, es por ello que haciendo un análisis de las necesidades se ha establecido un nuevo organigrama para la empresa PYDACO CIA LTDA, el cual se muestra a continuación.

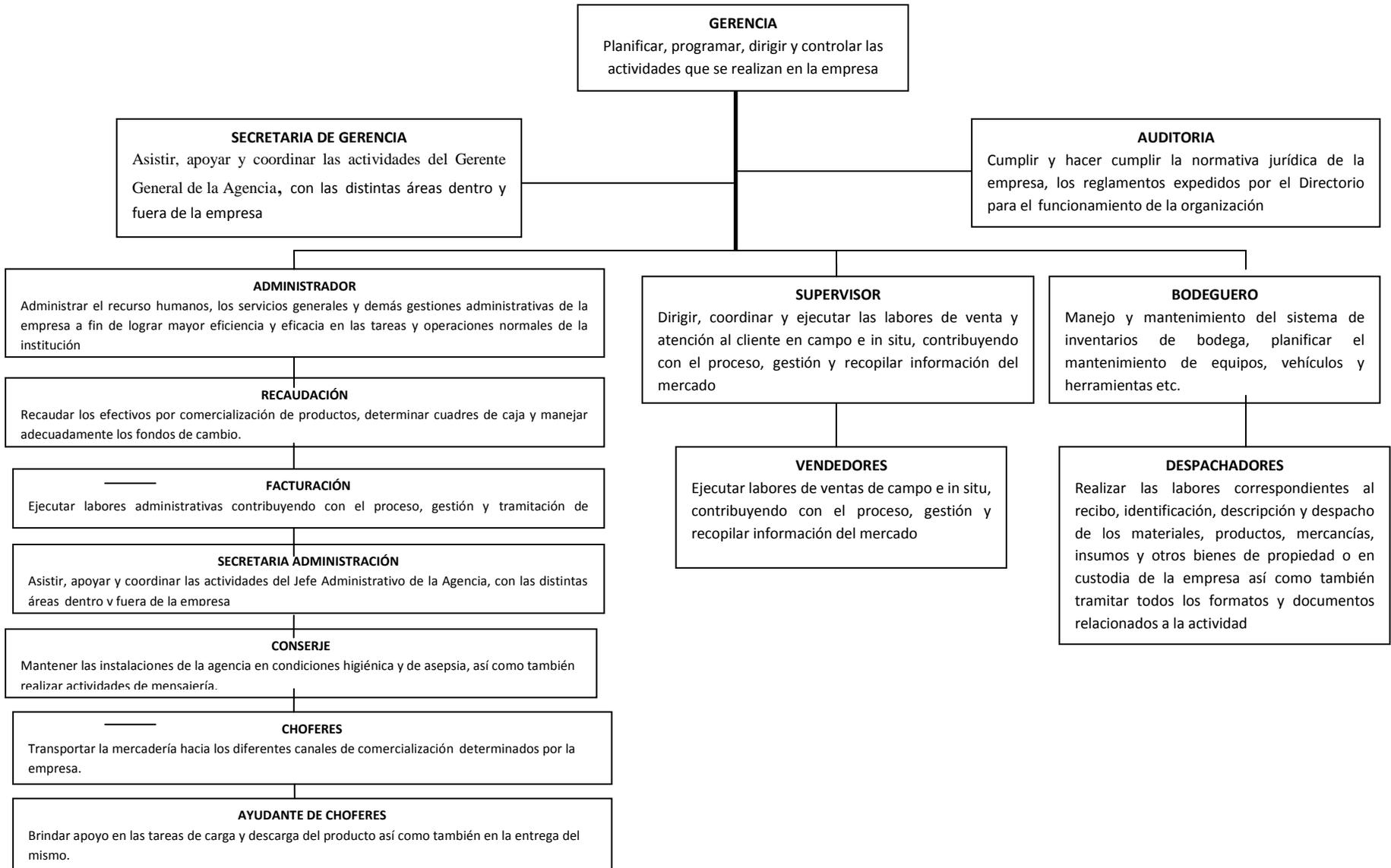
**ORGANIGRAMA JERÁRQUICO DE LA EMPRESA PYDACO CIA LTDA.
AGENCIA AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA**



**ORGANIGRAMA POSICIONAL DE LA EMPRESA PYDACO CIA LTDA.
AGENCIA AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA**



ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA EMPRESA PYDACO CIA LTDA. AGENCIA AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA



PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA LA EMPRESA PYDACO CIA LTDA. AGENCIA AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA.

Introducción:

El eje central de la gestión del talento humano constituye la clasificación de puestos, debido a que se encuentran las funciones, responsabilidades y resultados de cada uno de los trabajadores que laboran en la empresa PYDACO CIA LTDA., por consiguiente el propósito es el de establecer una normativa clara e imprescindible para el reclutamiento y selección del talento humano de acuerdo con los requerimientos de la compañía.

En consecuencia, el presente manual pretende dotar a la empresa PYDACO CIA LTDA de herramientas prácticas necesarias que permitan un desenvolvimiento óptimo de las actividades de la empresa; determinando procesos de seguridad en la contratación del personal idóneo para la empresa

MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS PARA LA EMPRESA PYDACO CIA. LTDA. AGENCIA AMBATO – PROVINCIA DE TUNGURAHUA

EMPRESA PYDACO CIA. LTDA. AGENCIA AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA	
Código 001	
I. IDENTIFICACIÓN	
DEPARTAMENTO:	GERENCIA GENERAL
TITULO DEL PUESTO:	GERENTE DE AGENCIA
SUPERIOR INMEDIATO:	GERENTE NACIONAL
SUBALTERNOS:	TODO EL PERSONAL DE LA AGENCIA
II. NATURALEZA DEL TRABAJO	
Planificar, programar, dirigir y controlar las actividades que se realizan en la empresa	
III. FUNCIONES TÍPICAS	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Representar legalmente a la empresa. ✓ Direccionar y administrar la Empresa. ✓ Velar porque se lleven correctamente la contabilidad y los libros de la organización, autorizar y suscribir los estados financieros e informes periódicos y someterlos a consideración de la Junta. ✓ Nombrar y contratar al personal cumpliendo los requisitos del caso. ✓ Elaborar los planes, programas, proyectos, reglamentos, presupuestos y políticas generales y particulares para toda y cada una de las áreas de la empresa. ✓ Realizar evaluaciones periódicas a cerca del cumplimiento de funciones de todo el personal de la empresa ✓ Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas. ✓ Evaluar y analizar el comportamiento del mercado. ✓ Controlar la producción de la empresa, aprobar órdenes de compra ✓ Garantizar el cumplimiento de las normativas legales en todas las actuaciones ✓ Rendir cuentas ante la Gerencia Nacional y el Directorio de la Empresa ✓ Otras que se le asignare 	
IV. CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pensamiento analítico ✓ Conciencia organizacional ✓ Conocimiento de la industria y del mercado ✓ Orientación a los resultados ✓ Pensamiento estratégico ✓ Colaboración. ✓ Aptitud ante las reglas. ✓ Autocontrol y estabilidad emocional. ✓ Buena comunicación ✓ Honestidad e integridad. ✓ Trabajo en equipo. ✓ Reacción ante problemas. ✓ Responsabilidad. 	
V. REQUISITOS MÍNIMOS	
TITULO :	-Ing. en Administración de Empresas o Economía. -Maestría en Administración de Empresas
EXPERENCIA:	Dos años en funciones afines.
CAPACITACIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones humanas • Alta gerencia • Atención al cliente.

EMPRESA PYDACO CIA. LTDA. AGENCIA AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA	
Código 002	
I. IDENTIFICACIÓN	
DEPARTAMENTO:	GERENCIA GENERAL DE AGENCIA
TITULO DEL PUESTO:	SECRETARIA DE GERENCIA
SUPERIOR INMEDIATO:	GERENTE DE AGENCIA
II. NATURALEZA DEL TRABAJO	
Asistir, apoyar y coordinar las actividades del Gerente General de la Agencia, con las distintas áreas dentro y fuera de la empresa	
III. FUNCIONES TÍPICAS	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer y aplicar todas las políticas, reglamentos, normas y procedimientos en actual vigencia relativas al cargo. ✓ Asistir, apoyar y coordinar las actividades del Gerente General de la Agencia ✓ Establecer procedimientos para la recepción, registro, redacción despacho y archivo de la correspondencia recibida y emitida de las diferentes instancias de la entidad e instituciones y/u organizaciones externas. ✓ Atender y canalizar llamadas telefónicas ✓ Supervisar y efectuar el ordenamiento, archivo y custodia de la documentación encomendada de la Gerencia General de la Agencia. ✓ Diseñar y controlar el archivo central de los instructivos y reglamentos emitidos por la Gerencia General Nacional y de la Agencia, de su actualización y distribución periódica. ✓ Gestionar a nivel administrativo los pasajes, viáticos, hoteles etc., relativos a los viajes del Gerente de la Agencia. ✓ Llevar la agenda de actividades del Gerente de la Agencia ✓ Apoyar en las presentaciones institucionales que le sean requeridas ✓ Apoyar en las áreas y unidades con servicios secretariales cuando estas le sean requeridas y autorizadas por el Gerente de la Agencia 	
IV. CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Eficiencia ○ Eficacia ○ Discreción en el desarrollo de sus funciones ○ Relaciones interpersonales ○ Honestidad e integridad. ○ Trabajo en equipo. ○ Responsabilidad. 	
V. REQUISITOS MÍNIMOS	
TITULO :	Secretaria Ejecutiva Bilingüe
EXPERENCIA:	Cuatro años en funciones afines.
CAPACITACIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones humanas • Ejecución de procesos contables • Finanzas empresariales • Organización de empresas • Marketing

EMPRESA PYDACO CIA. LTDA. AGENCIA AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA	
Código 003	
I. IDENTIFICACIÓN	
DEPARTAMENTO:	GERENCIA GENERAL
TITULO DEL PUESTO:	AUDITOR INTERNO
SUPERIOR INMEDIATO:	GERENTE DE AGENCIA
SUBALTERNOS:	
II. NATURALEZA DEL TRABAJO	
Cumplir y hacer cumplir la normativa jurídica de la empresa, los reglamentos expedidos por el Directorio para el funcionamiento de la organización	
III. FUNCIONES TÍPICAS	
<p>✓ Asesorar técnicamente a los órganos de la empresa de forma previa a los actos administrativos, para mejorar los procedimientos y resultados de la gestión empresarial.</p> <p>✓ Evaluar el cumplimiento de los reglamentos, ordenanzas, resoluciones y normas aprobadas por el Directorio, mediante exámenes especiales, sistemáticos, periódicos y oportunos..</p> <p>✓ Evaluar sistemática, periódica y oportuna de la confiabilidad de los sistemas contables, informáticos, de documentación y archivo de la empresa y sus dependencias.</p> <p>✓ Presentar al Directorio, de los informes de los exámenes de auditoría, practicados en la empresa, con base en los principios de aceptación general en el campo profesional de la auditoría.</p>	
IV. CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO	
<p>✓ Preocupación por el orden y la claridad</p> <p>✓ Calidad de trabajo</p> <p>✓ Pensamiento estratégico</p> <p>✓ Capacidad de planificación y de organización</p> <p>✓ Franqueza, confiabilidad e integridad</p> <p>✓ Orientación a los resultados</p> <p>✓ Pensamiento analítico</p> <p>✓ Autocontrol</p> <p>✓ Comunicación</p> <p>✓ Responsabilidad</p> <p>✓ Iniciativa</p> <p>✓ Responsabilidad personal</p> <p>✓ Nivel de compromiso</p> <p>✓ Disciplina personal</p> <p>✓ Productividad</p>	
V. REQUISITOS MÍNIMOS	
TITULO :	Dr. Auditoría y Finanzas
EXPERIENCIA:	<ul style="list-style-type: none"> • Cuatro años en funciones afines • Acreditado prestigio profesional
CAPACITACIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones humanas • Auditoría de activos y pasivos • Contabilidad y finanzas • Procesos administrativos

EMPRESA PYDACO CIA. LTDA. AGENCIA AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA	
Código 004	
I. IDENTIFICACION	
DEPARTAMENTO:	GERENCIA GENERAL
TITULO DEL PUESTO:	JEFE ADMINISTRATIVO
SUPERIOR INMEDIATO:	GERENTE DE AGENCIA
SUBALTERNOS:	PERSONAL ADMINISTRATIVO FINANCIERO DE LA EMPRESA
II. NATURALEZA DEL TRABAJO	
Administrar el recurso humanos, los servicios generales y demás gestiones administrativas de la empresa a fin de lograr mayor eficiencia y eficacia en las tareas y operaciones normales de la institución.	
III. FUNCIONES TÍPICAS	
✓	Planificar, dirigir y ejecutar las políticas administrativas de la empresa, en coordinación con el Gerente de la Agencia.
✓	Asesorar a la Gerencia de la Agencia en lo referente a procedimientos y políticas administrativas para el manejo eficiente del recurso humano y material de la empresa.
✓	Construir relaciones de negocios
✓	Coordinar y proponer a la Gerencia las políticas y procedimientos relacionados con el reclutamiento, selección, capacitación y desempeño del recurso humano
✓	Supervisar y contratar la contratación de servicios con terceros de manera que no afecten los intereses de la empresa y proponer la implementación de nuevos servicios cuando lo estime conveniente
✓	Supervisar los pagos de planillas del personal
✓	Supervisar la elaboración de presupuestos trimestrales, semestrales y anuales
✓	Ordenar e inspeccionar bodegas para establecer el estado de los bienes y sugerir medidas de seguridad
✓	Dirigir las comisiones para la adquisición y/o venta de bienes, materiales y accesorios, mediante la compra directa o licitación ya sea privada o pública.
✓	Dirigir la elaboración de balances e informes financieros
✓	Conocer los informes de ingresos diarios reportados por la cajera de la empresa
✓	Manejar de forma eficiente los activos inmobiliarios de uso administrativo y de sus respectivos documentos de respaldo
✓	Realizar los trámites necesarios para la vinculación del nuevo personal que ingrese a la empresa
✓	Realizar los trámites necesarios para realizar las liquidaciones de incentivos por ventas.
IV. CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO	
✓	Capacidad de planificación y de organización.
✓	Dirección de equipos de trabajo
✓	Conocimiento de la industria y del mercado
✓	Aptitud ante las reglas.
✓	Autocontrol y estabilidad emocional.
✓	Buena comunicación
✓	Honestidad e integridad.
✓	Trabajo en equipo.
✓	Reacción ante problemas.
✓	Responsabilidad.
✓	Franqueza, confiabilidad e integridad
V. REQUISITOS MÍNIMOS	
TITULO :	Ing. en Administración de Empresas
EXPERENCIA:	Dos años en funciones afines.
CAPACITACIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones humanas • Alta gerencia • Contabilidad financiera • Paquetes informáticos Office 2013.

EMPRESA PYDACO CIA. LTDA. AGENCIA AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA	
Código 005	
I. IDENTIFICACIÓN	
DEPARTAMENTO:	JEFATURA ADMINISTRATIVA
TITULO DEL PUESTO:	SECRETARIA - CONTADORA
SUPERIOR INMEDIATO:	JEFE ADMINISTRATIVO
II. NATURALEZA DEL TRABAJO	
Asistir, apoyar y coordinar las actividades del Jefe Administrativo de la Agencia, con las distintas áreas dentro y fuera de la empresa	
III. FUNCIONES TÍPICAS	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atender al público y a los socios de manera ágil y amable ✓ Mantener archivos de la documentación enviada y recibida ✓ Prepara en coordinación con la facturadora los estados financieros de la empresa. ✓ Elaborar informes y actas de reuniones ✓ Elaborar y presentar registros contables ✓ Archivar documentación de la unidad administrativa ✓ Depositar diariamente valores recaudados ✓ Atender responsabilidades tributarias ✓ Otras que asigne el Jefe inmediato superior ✓ Comunicar a las áreas y unidades administrativas correspondientes, en forma oportuna y veraz las resoluciones, posiciones y recomendaciones. ✓ Asistir a las sesiones ordinarias y extraordinarias de la gerencia y la unidad administrativa. ✓ Llevar un registro de las resoluciones tomadas en reuniones de equipo, hacer el seguimiento e informar a su superior sobre el cumplimiento de las mismas. ✓ Enviar valija a los y las vendedoras ✓ Otras que se le asignare. 	
IV. CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Conocimiento de normas y procedimientos contables y financieras. ○ Honestidad e integridad. ○ Trabajo en equipo. ○ Responsabilidad. 	
V. REQUISITOS MÍNIMOS	
TITULO :	Licenciada en secretariado bilingüe.
EXPERENCIA:	Cuatro años en funciones afines.
CAPACITACIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones humanas • Paquetes informáticos • Atención al cliente. • Contabilidad y finanzas

EMPRESA PYDACO CIA. LTDA. AGENCIA AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA	
Código 006	
I. IDENTIFICACIÓN	
DEPARTAMENTO:	JEFATURA ADMINISTRATIVA
TITULO DEL PUESTO:	RECAUDADORA CAJERA
SUPERIOR INMEDIATO:	JEFE ADMINISTRATIVO
II. NATURALEZA DEL TRABAJO	
Recaudar los efectivos por comercialización de productos, determinar cuadros de caja y manejar adecuadamente los fondos de cambio.	
III. FUNCIONES TÍPICAS	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar el monto de fondo e cambio recibido ✓ Atender en ventanilla el requerimiento del o los clientes y realizar las transacciones correspondientes ✓ Consultar, recibir y registrar el pago de cuotas vencidas o anticipadas ✓ Registrar las transacciones realizadas en los sistemas informáticos determinados para el efecto ✓ Solicitar al Jefe Administrativo, los incrementos del fondo de cambio o disminuir el fondo de efectivo de su caja. ✓ Efectuar, al final de la jornada diaria de trabajo, el cuadro de caja respectivo y reportar su resultado al Jefe Administrativo. ✓ Responsabilizarse por faltantes de dinero, que resultaren de las operaciones al final de su jornada. ✓ Maneja la caja chica de la empresa ✓ Revisión de facturas y notas de crédito 	
IV. CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Conocimiento de normas y procedimientos contables y financieras. ○ Capacidad de trabajar horas extras ○ Honestidad e integridad. ○ Trabajo en equipo. ○ Responsabilidad. 	
V. REQUISITOS MINIMOS	
TITULO :	Bachiller en contabilidad
EXPERENCIA:	Cuatro años en funciones afines.
CAPACITACIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones humanas • Paquetes informáticos • Atención al cliente. • Contabilidad y finanzas • Liderazgo • Administración de horas extras

EMPRESA PYDACO CIA. LTDA. AGENCIA AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA	
Código 007	
I. IDENTIFICACION	
DEPARTAMENTO:	JEFATURA ADMINISTRATIVA
TITULO DEL PUESTO:	FACTURADORA
SUPERIOR INMEDIATO:	JEFE ADMINISTRATIVO
II. NATURALEZA DEL TRABAJO	
Ejecutar labores administrativas contribuyendo con el proceso, gestión y tramitación de facturación de la empresa	
III. FUNCIONES TÍPICAS	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Colaborar con la gerencia general, la unidad administrativa y demás dependencias de la empresa, cuando requieran información ✓ Realizar el seguimiento y control de los trámites ingresados y asignados para el conocimiento y decisión del Gerente de la Agencia. ✓ Realizar la documentación y facturación de los productos ✓ Realizar las compras y devoluciones de los productos adquiridos ✓ Realizar los descuentos de los productos vendidos ✓ Realizar las retenciones al cliente y proveedor ✓ Elaborar notas de débito ✓ Verificar el estado de cuenta del cliente ✓ Verificar la cancelación de la primera factura para poder realizar otra al mismo cliente ✓ Elaborar cruce de saldos. 	
IV. CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Compromiso ○ Búsqueda de información ○ Responsabilidad personal ○ Metodología para la calidad ○ Flexibilidad ○ Integridad ○ Aprendizaje continuo ○ Ética ○ Conocimiento de la industria y del mercado ○ Trabajo en equipo ○ Orientación al cliente interno y externo ○ Productividad. 	
V. REQUISITOS MÍNIMOS	
TITULO :	Licenciado en Administración de Empresas, contabilidad o auditoría.
EXPERENCIA:	Cuatro años en funciones afines.
CAPACITACIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones humanas • Paquetes informáticos • Atención al cliente. • Contabilidad y finanzas • Liderazgo • Facturación electrónica

EMPRESA PYDACO CIA. LTDA. AGENCIA AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA	
Código 008	
I. IDENTIFICACIÓN	
DEPARTAMENTO:	GERENCIA GENERAL
TITULO DEL PUESTO:	SUPERVISOR DE VENTAS
SUPERIOR INMEDIATO:	GERENTE GENERAL
II. NATURALEZA DEL TRABAJO	
Dirigir, coordinar y ejecutar las labores de venta y atención al cliente en campo e in situ, contribuyendo con el proceso, gestión y recopilar información del mercado	
III. FUNCIONES TÍPICAS	
✓	Determinar los programas de ventas y evaluar los mismos, previa autorización de su superior.
✓	Cuidar del buen uso, debida reserva y confidencialidad en el manejo de la correspondencia y los documentos de negociación y ventas.
✓	Trabajar coordinadamente con los asesores comerciales
✓	Velar por el cumplimiento de las políticas y reglamentos de la empresa
✓	Informar y aconsejar al cliente
✓	Efectuar demostraciones del producto
✓	Instruir en el uso de los productos
✓	Atender las reclamaciones del cliente
✓	Proporcionar servicio al cliente
✓	Atender pedidos vía telefónica
✓	Conocer características de los clientes
✓	Recopilar información del mercado
✓	Conseguir pedidos
✓	Prospectar nuevos clientes
✓	Planificar visitas
✓	Controlar los gastos de venta
✓	Desarrollar actitudes favorables hacia la empresa y sus productos
✓	Comunicar ideas de nuevos productos
IV. CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO	
○	Profundidad en el conocimiento de los productos
○	Orientación a los resultados
○	Presentación de soluciones comerciales
○	Habilidad analítica
○	Resolución de problemas comerciales
○	Orientación al cliente interno y externo
○	Compromiso
○	Pensamiento estratégico
○	Relaciones públicas
○	Innovación
○	Dinamismo – Energía
○	Aprendizaje continuo
○	Calidad del trabajo
○	Conciencia organizacional
V. REQUISITOS MINIMOS	
TITULO :	Licenciado en Administración de Empresas, contabilidad o auditoría o afines
EXPERENCIA:	Cuatro años en funciones afines.
CAPACITACIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones humanas • Atención al cliente • Comunicación asertiva • Paquetes informáticos • Neurolingüística • Marketing y ventas

EMPRESA PYDACO CIA. LTDA. AGENCIA AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA	
Código 009	
I. IDENTIFICACIÓN	
DEPARTAMENTO:	GERENCIA GENERAL
TITULO DEL PUESTO:	ASESOR COMERCIAL
SUPERIOR INMEDIATO:	GERENTE GENERAL
II. NATURALEZA DEL TRABAJO	
Ejecutar labores de ventas de campo e in situ, contribuyendo con el proceso, gestión y recopilar información del mercado	
III. FUNCIONES TÍPICAS	
✓	Programas, organizar, direccionar, ejecutar y evaluar las ventas de acuerdo a las políticas emitidas por la Gerencia de la Agencia.
✓	Cuidar del buen uso, debida reserva y confidencialidad en el manejo de la correspondencia y los documentos de negociación y ventas.
✓	Informar y aconsejar al cliente
✓	Efectuar demostraciones del producto
✓	Instruir en el uso de los productos
✓	Atender las reclamaciones del cliente
✓	Proporcionar servicio al cliente
✓	Conocer características de los clientes
✓	Recopilar información del mercado
✓	Conseguir pedidos
✓	Prospectar nuevos clientes
✓	Planificar visitas
✓	Controlar los gastos de venta
✓	Desarrollar actitudes favorables hacia la empresa y sus productos
✓	Comunicar ideas de nuevos productos
IV. CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO	
○	Profundidad en el conocimiento de los productos
○	Orientación a los resultados
○	Presentación de soluciones comerciales
○	Habilidad analítica
○	Resolución de problemas comerciales
○	Orientación al cliente interno y externo
○	Compromiso
○	Pensamiento estratégico
○	Relaciones públicas
○	Innovación
○	Dinamismo – Energía
○	Aprendizaje continuo
○	Calidad del trabajo
○	Conciencia organizacional
V. REQUISITOS MINIMOS	
TITULO :	Licenciado en Administración de Empresas, contabilidad o auditoría o afines
EXPERENCIA:	Cuatro años en funciones afines.
CAPACITACIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones humanas • Atención al cliente • Comunicación asertiva • Paquetes informáticos.

EMPRESA PYDACO CIA. LTDA. AGENCIA AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA	
Código 010	
I. IDENTIFICACIÓN	
DEPARTAMENTO:	JEFATURA ADMINISTRATIVA
TITULO DEL PUESTO:	BODEGUERO
SUPERIOR INMEDIATO:	JEFE ADMINISTRATIVO
II. NATURALEZA DEL TRABAJO	
Manejo y mantenimiento del sistema de inventarios de bodega, planificar el mantenimiento de equipos, vehículos y herramientas etc.	
III. FUNCIONES TÍPICAS	
✓	Manejo y mantenimiento del sistema de inventarios de bodega
✓	Planificación y mantenimiento de equipos y herramientas
✓	Coordinar las actividades de abastecimiento, almacenamiento y distribución de los productos de la empresa
✓	Manejo y coordinación del cronograma de mantenimiento de vehículos
✓	Planificación de inventarios
✓	Mantener un stock mínimo de suministros y consumibles
✓	Revisar mensualmente las herramientas asignadas a cada empleado y/o funcionario
✓	Entregar y controlar los equipos de protección personal
✓	Emitir egresos e ingresos de bodegas
✓	Emitir guías de emisión
✓	Coordinar la logística necesaria para la salida de equipos y herramientas
✓	Reportar al Jefe Administrativo la baja, pérdida o daño de equipos
✓	Manejo de caja chica
✓	Recepción de facturas de proveedores.
IV. CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO	
○	Conocimiento de normas y procedimientos contables y financieras.
○	Capacidad de trabajar horas extras
○	Honestidad e integridad.
○	Trabajo en equipo.
○	Responsabilidad.
○	Calidad del trabajo
○	Ética
○	Flexibilidad
○	Autocontrol
○	Orientación a otras personas
V. REQUISITOS MÍNIMOS	
TITULO :	Bachiller en contabilidad
EXPERENCIA:	Cuatro años en funciones afines.
CAPACITACIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones humanas • Paquetes informáticos • Atención al cliente.

EMPRESA PYDACO CIA. LTDA. AGENCIA AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA	
Código 011	
I. IDENTIFICACIÓN	
DEPARTAMENTO:	JEFATURA ADMINISTRATIVA
TITULO DEL PUESTO:	BODEGUEROS
SUPERIOR INMEDIATO:	JEFE DE BODEGA
II. NATURALEZA DEL TRABAJO	
Realizar las labores correspondientes al recibo, identificación, descripción y despacho de los materiales, productos, mercancías, insumos y otros bienes de propiedad o en custodia de la empresa así como también tramitar todos los formatos y documentos relacionados a la actividad	
III. FUNCIONES TÍPICAS	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplir el horario establecido de trabajo ✓ Recopilar y organizar el inventario de la Agencia ✓ Ubicar la mercadería recibida en el lugar correspondiente de la bodega ✓ Mantener la bodega ordenada y limpia ✓ Realizar actividades de recibo y entrega de los inventarios existentes en bodega ✓ Recepción de toda la mercadería que ingresa a bodega, registrando en el libro de recepción los siguientes datos: <ul style="list-style-type: none"> - Guía de despacho o factura del proveedor - Fecha de ingreso - Nombre y detalle de artículos - Firma de guía de transporte - Fecha de vencimiento ✓ Organizar las facturas ✓ Revisión de la mercancía que esté acorde con lo solicitado ✓ Informar oportunamente los faltantes o mercancía averiada ✓ Desempeñar las demás funciones y tareas en materia de su competencia 	
IV. CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Manejo de las técnicas de manejo de inventarios ○ Capacidad de trabajar horas extras ○ Honestidad e integridad. ○ Trabajo en equipo. ○ Responsabilidad. 	
V. REQUISITOS MÍNIMOS	
TITULO :	Bachiller en contabilidad
EXPERENCIA:	Dos años en funciones afines.
CAPACITACIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones humanas • Paquetes informáticos • Atención al cliente. • Manejo de inventarios

EMPRESA PYDACO CIA. LTDA. AGENCIA AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA	
Código 012	
I. IDENTIFICACIÓN	
DEPARTAMENTO:	JEFATURA ADMINISTRATIVA
TITULO DEL PUESTO:	CONSERJE
SUPERIOR INMEDIATO:	JEFE ADMINISTRATIVO
II. NATURALEZA DEL TRABAJO	
Mantener las instalaciones de la agencia en condiciones higiénica y de asepsia, así como también realizar actividades de mensajería.	
III. FUNCIONES TÍPICAS	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener las instalaciones de la agencia en condiciones de higiene y asepsia. ✓ Solicitar los insumos necesarios para el mantenimiento de las instalaciones ✓ Realizar labores de mensajería ✓ Otras que le fuere asignado 	
IV. CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Persona con conocimiento en mantenimiento de instalaciones. ○ Buena comunicación y facilidad de palabra. ○ Honestidad e integridad. ○ Trabajo en equipo. ○ Autocontrol ○ Prudencia ○ Iniciativa ○ Capacidad de planificación y organización 	
V. REQUISITOS MÍNIMOS	
TITULO :	Bachiller en cualquier especialidad.
EXPERENCIA:	Dos años en funciones afines.
CAPACITACIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> ○ Relaciones humanas
EMPRESA PYDACO CIA. LTDA. AGENCIA AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA	
Código 013	
IV. IDENTIFICACION	
DEPARTAMENTO:	JEFATURA ADMINISTRATIVA
TITULO DEL PUESTO:	CONDUCTOR DE VEHICULO
SUPERIOR INMEDIATO:	JEFE ADMINISTRATIVO

V. NATURALEZA DEL TRABAJO	
Transportar la mercadería hacia los diferentes canales de comercialización determinados por la empresa.	
VI. FUNCIONES TÍPICAS	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Transportar la mercadería hacia los diferentes canales de comercialización ✓ Coparticipar en las actividades de almacenamiento y distribución de los productos de la empresa ✓ Ayudar al control de las existencias de los productos ✓ Verificar la mercadería que ingresa y la que egresa de la bodega ✓ Ayudar a cargar los productos en el transporte ✓ Recibir el dinero por los productos que se entrega en los canales de comercialización ✓ Cuidar el buen estado del vehículo asignado para la conducción ✓ Registrar en los formatos adecuados las entregas de mercaderías ✓ Velar por la seguridad y mantenimiento del vehículo y equipos que vayan al interior del mismo 	
IV. CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Persona con conocimiento en manejo profesional de vehículo. ○ Buena comunicación y facilidad de palabra. ○ Honestidad e integridad. ○ Trabajo en equipo. ○ Autocontrol ○ Prudencia ○ Iniciativa ○ Capacidad de planificación y organización 	
V. REQUISITOS MÍNIMOS	
TÍTULO :	Chofer profesional.
EXPERENCIA:	Dos años en funciones afines.
CAPACITACIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> ○ Relaciones humanas

EMPRESA PYDACO CIA. LTDA. AGENCIA AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA	
Código 014	
VII. IDENTIFICACIÓN	
DEPARTAMENTO:	JEFATURA ADMINISTRATIVA
TITULO DEL PUESTO:	AYUDANTE DE CHOFERES
SUPERIOR INMEDIATO:	JEFE ADMINISTRATIVO
VIII. NATURALEZA DEL TRABAJO	
Brindar apoyo en las tareas de carga y descarga del producto así como también en la entrega del mismo.	
IX. FUNCIONES TÍPICAS	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apoyar las actividades de transportación de la mercadería hacia los diferentes canales de comercialización ✓ Coparticipar en las actividades de almacenamiento y distribución de los productos de la empresa ✓ Ayudar al control de las existencias de los productos ✓ Verificar la mercadería que ingresa y la que egresa de la bodega ✓ Ayudar a cargar los productos en el transporte ✓ Recibir el dinero por los productos que se entrega en los canales de comercialización ✓ Cuidar el buen estado del vehículo asignado para la conducción ✓ Registrar en los formatos adecuados las entregas de mercaderías ✓ Velar por la seguridad y mantenimiento del vehículo y equipos que vayan al interior del mismo 	
IV. CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Persona con conocimiento en manejo profesional de vehículo. ○ Buena comunicación y facilidad de palabra. ○ Honestidad e integridad. ○ Trabajo en equipo. ○ Autocontrol ○ Prudencia ○ Iniciativa ○ Capacidad de planificación y organización 	
V. REQUISITOS MÍNIMOS	
TITULO :	Bachiller en cualquier especialidad.
EXPERENCIA:	Dos años en funciones afines.
CAPACITACIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> ○ Relaciones humanas

VALUACIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA PYDACO CIA LTDA. – AGENCIA AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA

FACTORES OBJETO DE LA VALUACIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA PYDACO CIA LTDA.

CUADRO 30

CONOCIMIENTO 40%	Educación
	Experiencia
	Iniciativa
RESPONSABILIDAD 30%	Por persona
	Por equipo
ESFUERZO 20%	Mental
	Físico
CONDICIONES DE TRABAJO 10%	Riesgos

DETERMINACIÓN DE GRADOS Y DEFINICIÓN DE FACTORES

En este punto se define los factores a ser evaluados y se asigna sus respectivos grados, así mismo se indica que los factores y grados deben determinarse de acuerdo al puesto y actividad de la empresa.

DETERMINACIÓN DE GRADOS	
Cuadro No 31	
Educación	4 Grados
Experiencia	4 Grados
Iniciativa	3 Grados
Responsabilidad por equipo	3 Grados
Responsabilidad por persona	4 Grados
Esfuerzo mental	3 Grados
Esfuerzo físico	3 Grados
Riesgos	3 Grados

DEFINICIÓN DE FACTORES

Educación: Son los distintos niveles de preparación, necesaria para desempeñar eficientemente funciones que el puesto necesita.

Cuadro No 32	
1. Grado	Primaria
2. Grado	Secundaria
3. Grado	Técnico
4. Grado	Profesional

Experiencia: Es el tiempo transcurrido en funciones similares.

Cuadro No 33	
1. Grado	0 a 1 año
2. Grado	1 a 2 años
3. Grado	2 a 3 años
4. Grado	3 a 5 años

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

Cuadro No 34	
1. Grado	Baja
2. Grado	Mediana
3. Grado	Alta

Responsabilidad por persona: Es el cumplimiento de sus funciones

Cuadro No 35	
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 empresa

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

Cuadro No 36	
1. Grado	Responde hasta 1000 dólares
2. Grado	Responde de 1001 a 1500 dólares
3. Grado	Responde de 1501 a 3000 dólares

Esfuerzo mental: Se refiere a los trabajos de tipo intelectual

Cuadro No 37	
1. Grado	Bajo
2. Grado	Mediano
3. Grado	Alto

Esfuerzo físico: Es el desgaste físico que sufre el individuo en la realización de las actividades laborales.

Cuadro No 38	
1. Grado	Bajo
2. Grado	Mediano
3. Grado	Alto

Riesgos: Son los accidentes que pueden presentarse durante la realización de las actividades laborales.

Cuadro No 39	
1. Grado	No está en riesgo
2. Grado	Eventualmente está en riesgo
3. Grado	Está en posibilidad de sufrir accidentes

PONDERACIÓN DE FACTORES

CONOCIMIENTO 40%	Educación – 20%
	Experiencia – 10%
	Iniciativa – 10%
RESPONSABILIDAD 30%	Por persona – 15%
	Por equipo – 15%
ESFUERZO 20%	Mental – 10%
	Físico – 10%
CONDICIONES DE TRABAJO 10%	Riesgos – 10%

ESTABLECIMIENTO DE PUNTOS A LOS GRADOS

Una vez establecido la tabla de puntos se procede a realizar la valorización de puestos por puntos 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.

Cuadro No 40					
Factores	Peso	1. Grado	2. Grado	3. Grado	4. Grado
Educación	20	20	40	60	80
Experiencia	10	10	20	30	40
Iniciativa	10	10	20	30	40
Responsabilidad por persona	15	15	30	45	60
Responsabilidad por equipo	15	15	30	45	
Esfuerzo mental	10	10	20	30	
Esfuerzo físico	10	10	20	30	
Riesgo	10	10	20	30	

SUMATORIA DE PUNTOS DE ACUERDO A LA DENOMINACIÓN DEL PUESTO

En la empresa PYDACO CIA. LTDA. Constan los siguientes puestos:

CUADRO No 41	
PUESTOS	SUELDO
Gerente	800
Secretaria de Gerencia	340
Auditor	400
Administrador	600
Supervisor	400
Jefe de Bodega	400
Bodegueros	340
Vendedor - Asesores Comerciales	340
Recaudación	340
Facturador	340
Secretaria de Administración	340
Conserje	340
Chofer	400
Ayudante de Choferes	340

SUMATORIA DE PUNTOS DE ACUERDO A LA DENOMINACIÓN DEL PUESTO

La sumatoria de puntos se refiere a la suma total que se obtuvo de cada uno de los puestos según los grados asignados

	Gerente	Secretaria de Gerencia	Auditor	Administrador	Supervisor	Bodeguero	Despachador	Vendedor	Recaudación	Facturador	Secretaria de Administración	Conserje	Chofer	Ayudantes de Choferes
FACTORES														
EDUCACIÓN	80	80	80	80	60	40	40	60	40	80	80	40	40	40
EXPERIENCIA	40	30	20	30	20	20	20	30	30	40	30	20	10	20
INICIATIVA	30	30	30	30	30	30	20	30	30	20	30	20	30	20
RESPONSABILIDAD POR PERSONA	60	30	60	30	30	45	45	30	60	45	30	30	30	30
RESPONSABILIDAD POR EQUIPO	30	30	45	30	45	45	15	45	45	30	30	30	45	30
ESFUERZO MENTAL	30	30	30	30	30	10	10	20	20	20	30	20	10	20
ESFUERZO FÍSICO	10	10	10	10	30	30	30	30	10	10	10	20	30	20
RIESGO	10	10	10	10	30	30	30	30	30	10	10	20	30	20
TOTAL	290	250	285	250	275	250	210	275	265	255	250	180	225	180

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

La tabulación de datos se obtiene multiplicando el total de los puntos de la sumatoria de la denominación de los puestos por los sueldos actuales de cada puesto de la empresa, obteniendo una variable XY; posteriormente se eleva al cuadrado la sumatoria de cada uno de los puntos (X) obteniendo la variable X elevado al cuadrado.

CUADRO No 42				
PUESTO	PUNTOS X	SALARIO Y	XY	X₂
GERENTE	290	800	232000	84100
SECRETARIA DE GERENCIA	250	340	85000	62500
AUDITOR	285	400	114000	81225
ADMINISTRADOR	250	600	150000	62500
SUPERVISOR	275	400	110000	75625
JEFE DE BODEGA	250	400	100000	62500
DESPACHADOR	210	340	71400	44100
VENDEDOR	275	340	93500	75625
RECAUDADOR	265	340	90100	70225
FACTURADOR	255	340	86700	65025
SECRETARIA DE ADMINISTRACIÓN	250	340	85000	62500
CONSERJE	180	340	61200	32400
CHOFER	225	400	90000	50625
AYUDANTE DE CHOFERES	180	340	61200	32400
TOTAL	3440	5720	1430100	861350

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:

PENDIENTE C: $\text{Sumatoria XY} - (\text{Sumatoria XY}/N) / \text{Sumatoria X}^2 - (\text{Sumatoria X}^2 / N)$

PENDIENTE C: $1430100 - (1430100 / 14) / 861350 - (861350 / 14)$

$$\text{PENDIENTE C: } 1430100 - (102150) / 861350 - (61525)$$

$$\text{PENDIENTE C: } 1327950 / 799825$$

$$\text{PENDIENTE C= } 1,66$$

$$X1 = \text{Sumatoria X} / 14$$

$$X1 = 3440 / 14$$

$$X1 = 245,71$$

$$Y1 = \text{Sumatoria Y} / 14$$

$$Y1 = 5720 / 14$$

$$Y1 = 409$$

$$P1 = 245,71; 409$$

ECUACIÓN DE LA LÍNEA RECTA

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

$$Y2 = Y1 - C (X1 - X2)$$

$$X2 = 180$$

$$Y2 = 409 - 1,66 (245,71 - 180)$$

$$Y2 = 409 - 1,66 (65,71)$$

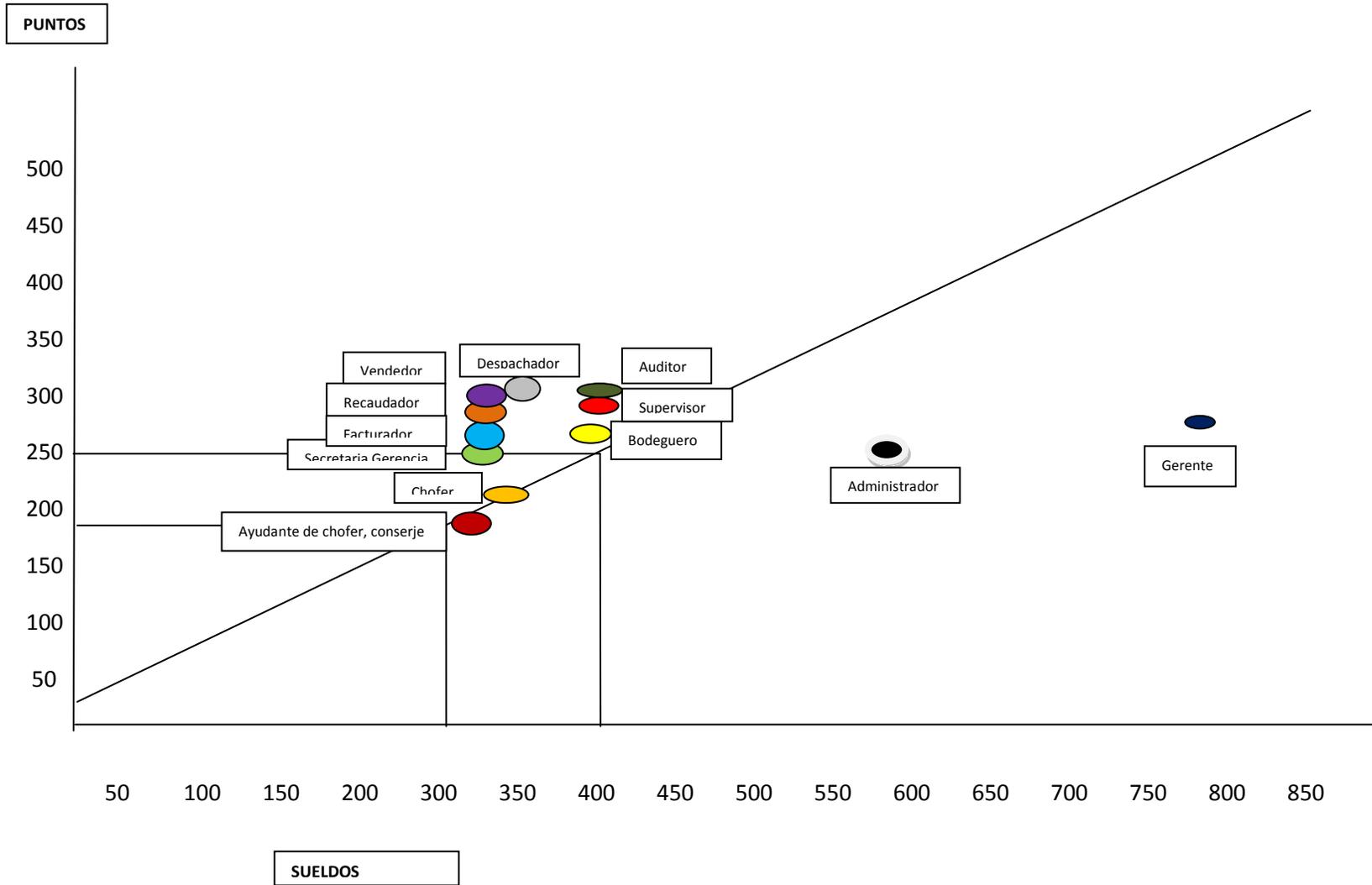
$$Y2 = 409 - 109,08$$

$$Y2 = 299,92$$

$$P2 = 180; 299,92$$

ANÁLISIS DE LA GRAFICA

CUADRO No 43		
CARGO	SALARIOS (Y)	PUNTOS
GERENTE	800	290
ADMINISTRADOR	600	250
SUPERVISOR	400	275
AUDITOR	400	275
JEFE DE BODEGA	400	250
SECRETARIA DE GERENCIA	340	250
SECRETARIA ADMINISTRATIVA	340	250
RECAUDADOR	340	265
VENDEDOR	340	275
DESPACHADOR	340	210
CHOFER	400	225
AYUDANTE DE CHOFER	340	180
FACTURADOR	340	255
CONSERJE	340	225
TOTAL	5720	3440



CUADRO No 44	
SIMBOLOGIA	DENOMINACIÓN
	AYUDANTE DE CHOFER
	CHOFER
	CONSERJE
	SECRETARIA DE ADMINISTRACIÓN
	FACTURADOR
	RECAUDADOR
	VENDEDOR
	DESPACHADOR
	BODEGUERO
	SUPERVISOR
	ADMINISTRADOR
	AUDITOR
	SECRETARIA DE GERENCIA
	GERENTE

El análisis de la gráfica se obtiene de los roles de la empresa y el total de los puntos de la denominación de puestos, ubicándolo en esta gráfica desde el menor hasta el mayor punto.

Los puestos de la empresa PYDACO CIA LTDA. Que son necesarios realizar el ajuste salarial de acuerdo a la gráfica son los que el sueldo indican que se encuentra debajo de la línea recta, lo que indica que el sueldo que percibe actualmente no está acorde a sus responsabilidades, funciones, conocimientos, experiencia y condiciones de trabajo dentro de la empresa.

Según la gráfica los puestos que tienen que ser revalorizados son los siguientes: Conserje, Ayudantes de Chofer, Chofer, Administrador y Gerente.

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

Factor de Valorización: Sumatoria Sueldos / Sumatoria de Puntos

Factor de Valorización: 5720 / 3440

Factor de Valorización: 1,66

SUELDO QUE DEBERIA GANAR EL PERSONAL DE LA EMPRESA PYDACO CIA LTDA.

Se obtiene este cuadro del resumen de la gráfica de los puestos, donde se multiplica 1,66 que es el factor de valorización por el sueldo actual que reciben los empleados de la empresa PYDACO CIA LTDA, este factor se aplica a aquellos valores que se encuentran por debajo de la línea en la gráfica, los mismos que representan a un salario que no corresponde a las funciones que desarrolla en el puesto asignado y que debe ser ajustado.

CUADRO No 45					
No	Nombres del Puesto	Peso	Factor de Valorización	Sueldos Actuales	Sueldo Adecuado
1	GERENTE	290	1,66	800	1272
2	ADMINISTRADOR	250	1.66	600	954
3	SUPERVISOR	275		400	
4	AUDITOR	285		400	
5	JEFE DE BODEGA	250		400	
6	SECRETARIA DE GERENCIA	250		340	
7	SECRETARIA DE ADMINISTRACIÓN	250		340	
8	VENDEDOR	275		340	
9	RECAUDADOR	265		340	
10	FACTURADOR	255		340	
11	CHOFER	225	1.66	400	664
12	DESPACHADOR	210		340	
13	AYUDANTE DE CHOFER	180	1.66	340	564.40
14	CONSERJE	180	1.66	340	564.40

REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA LA EMPRESA PYDACO AGENCIA AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA

CAPITULO PRIMERO

AMBITO DE APLICACIÓN DEL PRESENTE REGLAMENTO

- **ARTÍCULO PRIMERO.-** El presente Reglamento Interno de Admisión y Empleo regula las relaciones Obrero – Patronales entre la Empresa PYDACO – Agencia Ambato; Provincia del Tungurahua y el personal de Trabajadores (funcionarios, empleados y obreros) que presta sus servicios en la misma, en todas sus áreas, dependencias, departamentos, sistemas, oficinas, en general, en los lugares de trabajo, sin consideración a la clase o modalidad de contrato de bajo que los vincule con la empresa, dependiente de sus funciones o jerarquías, respetándose las disposiciones contenidas en el contrato colectivo de trabajo así como la Constitución de la República, el Código del Trabajo vigente y otras leyes conexas.

Como consecuencia de lo antes mencionado, las normas estipuladas en este instrumento se considerarán incorporadas a toda relación jurídica contractual de naturaleza laboral existente, así como también a cada Contrato Individual de Trabajo, que se celebre con fecha posterior a la aprobación de este Reglamento Interno. Para efectos de este Reglamento, a PYDACO CIA LTDA., se le podrá denominar también: LA ADMINISTRACION, la EMPRESA, la COMPAÑÍA, o como EL EMPLEADOR; y al personal de Trabajadores individual o colectivamente considerado, simplemente como los trabajadores, según el caso. Para efectos de responsabilidad patronal PYDACO CIA LTDA., de sus

trabajadores, sin perjuicio de determinado en su estatuto social, se sujetará a lo determinado en el artículo 36 del Código de Trabajo.

- **ARTÍCULO SEGUNDO.-** El presente Reglamento es de aplicación obligatoria en las oficinas administrativas e instalaciones que mantiene la empresa PYDACO CIA LTDA., y las que posteriormente pueda establecerse en otros lugares de la ciudad de Ambato, y que la administración determine que se aplique dentro de las relaciones Obrero – Patronales.

Como consecuencia de lo expuesto en el párrafo que antecede, todo Trabajador de la Compañía queda sujeto al cumplimiento de las disposiciones prescritas en este Reglamento, no siendo su desconocimiento causa eximente de responsabilidad para ninguno de los trabajadores.

- **ARTÍCULO TERCERO.-** Para dar cumplimiento de lo dispuesto en el Art. 64 del Código del Trabajo, y con el objeto de que los Trabajadores conozcan las disposiciones prescritas en este Reglamento, la ADMINISTRACION mantendrá en exhibición permanente, en sitios visibles y en los distintos lugares de trabajo, copia autenticada de este instrumento junto con la copia legalizada de los horarios de trabajo, aprobados por las respectivas autoridades de trabajo. Sin perjuicio de entregarle un ejemplar del presente Reglamento aprobado por cada trabajador.

CAPITULO SEGUNDO

DE LA CLASIFICACIÓN INTERNA, ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL DE TRABAJADORES.

- **ARTÍCULO CUARTO.-** Son trabajadores de PYDACO CIA LTDA. todas las personas que presten sus servicios lícitos y personales para la Compañía en virtud de sus respectivos Contratos Individuales de

Trabajo, siempre y cuando perciban remuneración directa de la Compañía.

- **ARTÍCULO QUINTO.-** Para efectos de ordenamiento interno – administrativo, los Trabajadores de PYDACO CIA LTDA., se dividen en Funcionarios, Empleados y Obreros.

CAPITULO TERCERO

DE LA ADMISIÓN Y REQUISITOS PARA LA CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

- **ARTÍCULO SEXTO.-** La Admisión de Trabajadores es potestativa de la ADMINISTRACIÓN, debiendo él o los aspirantes proporcionar en la solicitud de empleo, de manera clara y verás, obligatoria y fielmente, todos los datos que les sean requeridos, a fin de hacerlos constar en el Registro que para el efecto lleva la Compañía. Tales requisitos, entre otros, son los siguientes:
 - Nombres y Apellidos completos, edad, estado civil, profesión u ocupación, nacionalidad, dirección domiciliaria, nivel de educación, correo electrónico, números de teléfono fijos y celulares y cargas familiares.
En caso de que sea contratado, estas últimas podrían ser alegadas por el Trabajador, previa presentación de la documentación que las acredite legalmente como tales,
 - Cédula de ciudadanía, o identidad, según el caso, certificado de votación, carnet de afiliación al Instituto de Seguridad Social (IESS), si lo tuviere.
 - Ser mayor de edad y encontrar en goce de los derechos de ciudadanía.

- Presentar certificados de trabajo de los últimos cinco años, si hubiera laborado durante dicho lapso. De solvencia moral, de salud, y según lo requiera la Compañía, de competencia o experiencia ocupacional o profesional.
- El o la aspirante deberán reunir requisitos adicionales, legales o administrativos que se le soliciten, los mismos que serán acorde al cargo a desempeñar.
- Si después de haber adquirido la calidad de Trabajador se descubriera falsedad o alteración en los datos o documentos presentados, el que incurriere en tal evento será separado inmediatamente de la Compañía, ante lo dispuesto en el numeral segundo del artículo 316 del Código del Trabajo, en concordancia con lo dispuesto en el numeral 12 del Artículo Vigésimo Quinto del presente Reglamento.
- **ARTÍCULO SEPTIMO.-** Cualquier cambio de domicilio deberá ser notificado por el Trabajador al Departamento de Talento Humano, comunicación que deberá efectuar en un término no mayor de cinco días contados a partir del momento en que ocurrió dicho cambio. De no cumplirse con esta obligación, la Administración considerará como domicilio del Trabajador la dirección que consta en los registros que para el caso lleva la Compañía. Información que como queda expresado en el Artículo anterior, es proporcionada por el Trabajador al momento de llenar el formulario de solicitud de admisión para laborar en la Empresa.

CAPITULO CUARTO

POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN Y PERIODO A PRUEBA

Reclutamiento

- **ARTÍCULO OCTAVO.-** Con el fin de velar por el acceso a las nuevas oportunidades para los empleados, la fuente de reclutamiento a utilizar para todo cargo vacante deberá ser de carácter mixta.

- **ARTÍCULO NOVENO.-** Los llamados a concurso no deberán contener sesgos de ningún tipo, ni emplear lenguaje discriminatorio, ni requerir antecedentes personales que excedan las exigencias del cargo y no estén referidas directamente a él. Dentro de los requisitos solicitados no podrán producirse distinciones, exclusiones o aplicarse preferencias basadas en motivos de raza, color, sexo, edad, estado civil, sindicación, religión, opinión política, ascendencia nacional, discapacidades, orientación sexual u origen social que tengan por objeto anular o alterar la igualdad de oportunidades o trato en el empleo.
- **ARTÍCULO DÉCIMO.-** El Departamento de Talento Humano receptorá las postulaciones espontáneas para formar parte de la base de datos de selección, siempre y cuando éstas se ajusten a los procedimientos establecidos.

Selección

- **ARTÍCULO DÉCIMO PRIMERO.-** Todo el proceso de selección debe estar basado en el perfil de competencias del cargo, los que a su vez deberán estar basados estrictamente en los requisitos exigidos para el desempeño del cargo, y no podrán contener requerimientos que no estén asociados a la función.
- **ARTÍCULO DÉCIMO SEGUNDO.-** En los procesos de selección no podrán aplicarse exámenes que tengan carácter invasivo y/o discriminatorio, tales como por ejemplo, pruebas de embarazo.
- **ARTÍCULO DÉCIMO TERCERO.-** El proceso selectivo comprenderá el análisis de las calificaciones de los postulantes, la aplicación de pruebas prácticas y entrevistas técnicas, y la verificación de sus condiciones aptitudinales, de personalidad y salud.
- **ARTÍCULO DÉCIMO CUARTO.-** En el reclutamiento y selección de recursos humanos, se efectuará en un marco de estricta ética y armonía.

- **ARTÍCULO DÉCIMO QUINTO.-** Como norma general, todo trabajador, que ingrese por primera vez a prestar sus servicios en PYDACO CIA. LTDA., deberá suscribir un Contrato de Trabajo con inclusión de un periodo de prueba de hasta noventa días, al tenor de lo prescrito en el Artículo 15 del Código de Trabajo, salvo el caso de que se trate de labores que por su naturaleza deban ejecutarse mediante la suscripción de Contratos de Trabajo de naturaleza ocasional, eventual, temporal, precaria o extraordinaria, así como también los de obra cierta y aquellos que hagan referencia a labores de tipo técnico o profesional. Sin embargo de lo expresado, y únicamente en lo que tiene que ver con la inclusión o no del periodo de prueba para los trabajadores de nuevo ingreso, como excepción y a criterio de la Administración, está podrá omitir tal particular cuando las labores para los que éstos sean contratados, por su especialización o técnica, así se lo considere conveniente.

Quienes bajo cualquier modalidad contractual de naturaleza laboral hayan prestado servicios en el pasado para la empresa PYDACO CIA LTDA: y reingresen a la empresa, deberán igualmente suscribir un contrato de trabajo a tiempo fijo o tiempo indefinido, pero sin cláusula de prueba, y se considerarán trabajadores estables sólo a partir del primer día del segundo año continuo de servicio, computado dicho tiempo de servicio desde la fecha de su nuevo ingreso. Sin perjuicio de que puedan ser contratados bajo otras modalidades, como es el caso de eventuales, temporales, ocasionales o por obra cierta, modalidades que por su naturaleza, no dan la calidad de estables, por cuanto este tipo de contratos no implican labores por más de un año de servicio continuo.

- **ARTÍCULO DÉCIMO SEXTO.-** Los Trabajadores que fueren contratados en calidad de Empleados u Obreros, se ceñirán en la realización de sus ocupaciones a lo determinado en sus respectivos contratos.
- **ARTÍCULO DÉCIMO SEPTIMO.-** Cuándo un Trabajador ingrese a laborar por primera vez en la Compañía, la determinación o asignación del lugar,

sección o dependencia en la que prestará sus servicios, quedará a criterio exclusivo de la ADMINISTRACION.

Determinadas administrativamente las necesidades, para efectos de llenar las vacantes que se produzcan, cuando vayan a ser llenadas por Trabajadores de la Compañía, la Administración tomará en cuenta la capacidad del aspirante, sus conocimientos técnicos, culturales y académicos; de la misma manera tomará en cuenta sus antecedentes de trabajo, tales como actitud, índice de ausentismo, disciplina, desempeño, colaboración, etc., igual criterio en términos generales, se aplicará y se exigirá para cuando la vacante vaya a ser llenada por terceras personas.

Inducción

- **ARTÍCULO DÉCIMO OCTAVO.-** Es responsabilidad de cada Jefe de Área el instrumentar la inducción al área y puesto correspondiente, de acuerdo a los siguientes puntos:
 - Indicar nombre del puesto
 - Indicar el objetivo del puesto
 - Indicar las funciones
 - Establecer sus objetivos e indicar la forma en que será evaluado
 - Indicar el lugar exacto donde trabajará
 - Entregar el inventario de equipo, materiales, y/o información
 - Explicar el procedimiento en el caso de un daño o mal funcionamiento de los equipos que están bajo su responsabilidad.
 - Dar a conocer el procedimiento para solicitar los elementos de oficina cuando lo requiera
 - Entrenar en el manejo adecuado del equipo y/o materiales
 - Presentar al nuevo empleado con sus colaterales, subordinados y personal de las dependencias con quienes tendrá que trabajar
 - Entregar un directorio de todos los miembros del departamento
 - Indicar el horario de trabajo

- Explicar cómo funciona el sistema telefónico
- Explicar el protocolo de comunicación para tratar asuntos laborales y personales
- Designar un compañero de trabajo como tutor en el proceso de adaptación.

Periodo a Prueba

- **ARTÍCULO DÉCIMO NOVENO.-** La empresa una vez admitido el aspirante podrá estipular con él un periodo inicial de prueba que tendrá por objeto apreciar por parte de la empresa, las aptitudes del trabajador y por parte de este, las conveniencias de las condiciones de trabajo.
- **ARTÍCULO VIGÉSIMO.-** Durante el periodo de prueba, el contrato puede darse por terminado unilateralmente en cualquier momento y sin previo aviso, pero si expirado el periodo de prueba y el trabajador continuare al servicio del empleador, con consentimiento expreso o tácito, por ese solo hecho, los servicios prestados por aquel a este, se considerarán regulados por las normas del contrato de trabajo desde la iniciación de dicho periodo de prueba.

CAPITULO QUINTO

DEL CUMPLIMIENTO DE LAS JORNADAS DE TRABAJO Y OTRAS NORMAS RELATIVAS A LOS TURNOS, EJECUCION Y PAGO DE REMUNERACIONES Y SOBRETIEMPO

- **ARTÍCULO VIGÉSIMO PRIMERO.-** Los horarios y turnos de trabajo serán los que para cada caso estipule la Administración en atención a lo prescrito para el efecto en el Contrato Colectivo, sin perjuicio de que la Compañía, según sus necesidades, pueda mantener o cambiar los horarios de trabajo para el sector del personal que no tiene reguladas sus jornadas de labores en los respectivos Contratos Individuales de Trabajo.

Si se labora los turnos rotativos, al finalizar sus turnos respectivos, los Trabajadores procurarán no abandonar sus puestos de trabajo mientras el reemplazante no se encuentre presente.

Cuando el Trabajador entrante no llegue a la hora de iniciar la respectiva jornada diaria, y el Trabajador saliente no vaya a doblar el turno, éste deberá comunicar el particular a su superior inmediato a fin de que éste tome las medidas correspondientes.

- **ARTÍCULO VIGÉSIMO SEGUNDO.-** Se denomina al grupo de Trabajadores que debe realizar una labor de acuerdo al plan de Trabajo dentro de un lapso determinado. La conformación de los turnos será hecha por la Administración, particular que será puesto en conocimiento del grupo de Trabajadores con la debida anticipación.
- **ARTÍCULO VIGÉSIMO TERCERO.-** Todo Trabajador saliendo de turno deberá poner al corriente a su compañero entrante cualquier anomalía o irregularidad que hubiera observado en el área o sección en la cual labora a través de la ficha correspondiente. Aquel Trabajador que no cumpla con esta obligación será amonestado por escrito.
- **ARTÍCULO VIGÉSIMO CUARTO.-** Todo Trabajador está en la obligación de registrar personalmente su sistema de control de tiempo, tanto al ingreso como a la salida de sus labores diarias.
Este registro permitirá a la empresa verificar su horario de trabajo, horas suplementarias y/o extraordinarias trabajadas por disposición superior.
- **ARTÍCULO VIGÉSIMO QUINTO.-** Queda terminantemente prohibido laborar horas suplementarias y/o extraordinarias sin estar previamente autorizado por los funcionarios con competencia y facultad para ello.
- **ARTÍCULO VIGÉSIMO SEXTO.-** Las remuneraciones de acuerdo a los tiempos de trabajo registrados en los sistemas de control de tiempo, previa verificación por parte de la Administración.
- **ARTÍCULO VIGÉSIMO SEPTIMO.-** De las remuneraciones se deducirán todos los descuentos y retenciones dispuestas por la Ley, así como también los descuentos expresamente autorizados por el Trabajador,

debiéndose tener presente lo pactado para el efecto en el Contrato Colectivo, Las remuneraciones se pagarán directamente al Trabajador o a la persona que estuviese expresamente autorizada por escrito por aquel, para percibir su remuneración.

- **ARTÍCULO VIGÉSIMO OCTAVO.-** La Compañía PYDACO CIA LTDA., pagará las remuneraciones de sus Trabajadores en sobre individual, en las que consta por lo menos: El nombre del Trabajador, el valor percibido, el periodo al que corresponde el pago, las deducciones por aporte individual al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, del impuesto a la renta, si hubiese lugar, los préstamos o anticipos, así como cualquier otro rubro que deberá constar y que legalmente pueda o deba deducirse. Al último constará al saldo neto o el haber final al que tenga derecho el Trabajador.
- **ARTÍCULO VIGÉSIMO NOVENO.-** Cuando un Trabajador no esté conforme con una liquidación de pago de cualquier concepto, podrá expresar su disconformidad, reclamo o queja el mismo momento de recibirla, en cuyo caso dejará constancia del particular en el recibo a firmarse.

CAPITULO SEXTO

DE LAS FALTAS, DE SUS CLASES Y SANCIONES

- **ARTÍCULO TRIGÉSIMO.-** Para la aplicación de las sanciones, las transgresiones al presente Reglamento Interno se dividen en dos grupos, así: FALTAS LEVES, FALTAS GRAVES, en concordancia con lo dispuesto en los siguientes artículos:
- **ARTÍCULO TRIGÉSIMO PRIMERO.-** Para los efectos de este Reglamento se consideraran como faltas leves, todas las transgresiones a las obligaciones que tienen los Trabajadores según lo dispuesto en el Código del Trabajo en general, y de manera específica, a las prescritas en los artículos 45 de dicho Cuerpo de Ley, y además, a las siguientes:

- No ejecutar el trabajo en los términos del Contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos.
- No restituir al Empleador los materiales no usados y no conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de estos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción.
- No trabajar en casos de peligro o siniestros inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima de trabajo y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o de la Compañía. En estos casos tendrá derecho al recargo en su remuneración de acuerdo con la Ley.
- No dar aviso previo al Empleador (Superior Inmediato) cuándo por causa justa faltare al trabajo; de no poder hacerlo por cualquier causa debidamente justificada deberá hacerlo en las siguientes 24 horas laborables.
- No cumplir con las jornadas, horarios y turnos de trabajo establecidos en el contrato colectivo, debiendo registrar personalmente su entrada y salida de acuerdo con las disposiciones establecida en la empresa; y no concurrir puntualmente al trabajo.
- No encontrarse en disposición de iniciar el trabajo a la hora señalada en el horario respectivo. Dentro de la jornada diaria de trabajo, trabajar con pérdidas innecesarias de tiempo.
- Cuando en la ejecución del trabajo se presentaren fallas o cualquier dificultad grave que no pueda ser subsanada por el personal encargado de efectuar el trabajo, no comunicar el particular inmediatamente a los superiores, a fin de que tomen las medidas que el caso requiera.
- Utilizar sin consentimiento el servicio telefónico, y equipos para fines ajenos a las actividades de trabajo.
- Leer periódicos, revistas, libros etc., durante las horas laborables.

- Comer en lugares de trabajo
 - No atender en forma cortés y respetuosa al público
 - No proporcionar información personal fidedigna a la empresa con la finalidad de actualizar sus datos en la Unidad de Recursos Humanos, cuando PYDACO CIA LTDA. Así lo requiera.
 - No someterse a exámenes médicos dispuestos por la empresa
 - No asistir a los cursos de capacitación o formación a los que la empresa lo haya asignado.
 - No utilizar durante la jornada de labor los uniformes de identificación de la empresa en forma permanente y obligatoria.
- **ARTÍCULO TRIGÉSIMO SEGUNDO.-** Toda falta leve prescribe en un mes. Por lo tanto, para efectos de solicitar Visto Bueno, la Compañía considerará como no cometidas las faltas leves que hayan ocurrido en un periodo anterior a un mes contado hacia atrás desde la fecha de la comisión de una falta leve.
 - **ARTÍCULO TRIGÉSIMO TERCERO.-** Las multas a las que hubiere lugar por aplicación de lo prescrito en el presente Reglamento, serán aplicadas por el Gerente de la Compañía.
 - **ARTÍCULO TRIGÉSIMO CUARTO.-** El cometimiento de cualquiera de las faltas graves establecidas como tales en este Reglamento Interno, serán sancionados con la separación del servicio, previo el trámite administrativo de Visto Bueno solicitado ante las competentes Autoridades del Trabajo.
 - **ARTÍCULO TRIGÉSIMO QUINTO.-** Además de las prohibiciones del Trabajador prescritas en el Artículo 46 del Código del Trabajo, las que para los efectos de este Reglamento, constituyen y se las considera como Faltas Graves, son también faltas de la misma naturaleza, las siguientes:
 - No acatar las órdenes y disposiciones de trabajo, vale decir, resistirse al cumplimiento de cualquier disposición superior que diga relación directa o indirecta con el trabajo, siempre y cuando la misma se encuentre en las disposiciones legales y reglamentarias.

- No acatar las medidas de seguridad, prevención e higiene exigidas por la Ley, los Reglamentos que dicte la Compañía para el efecto o por la Autoridades competentes.
- No respetar a sus superiores y a sus compañeros de trabajo, así como desafiar, amenazar o ultrajar de palabra u obra a los mismos, o hacer o promover escándalos en las instalaciones de la Compañía o utilizar vocabulario soez o impropio.
- No comunicar oportunamente a la Administración, cuando se tenga conocimiento del cometimiento de cualquier tipo de infracción penal cometida por sus compañeros de trabajo o de terceras personas, dentro de las instalaciones de la Compañía o en ejercicio de sus funciones.
- Ingerir bebidas alcohólicas en las instalaciones de la Compañía o en el ejercicio de sus funciones.
- Introducir, usar o tomar en las instalaciones de la Compañía, o en el ejercicio de sus funciones, sustancias psicotrópicas y/o drogas.
- Propalar rumores o hacer comentarios que vayan en desmedro de los intereses de la Compañía o del buen nombre y prestigio de sus personeros o sus compañeros de trabajo; o, produzcan inquietud y malestar entre el personal.
- Divulgar información confidencial que posee el Trabajador en virtud de las labores que desempeña.
- Abandonar herramientas, materiales u otros objetos o desperdicios.
- Utilizar sin autorización previa los bienes de la Compañía.
- Inducir a la Compañía a celebrar un Contrato de Trabajo mediante información falsa o adulterada, o presentar para tal fin Certificados, Títulos, Diplomas o datos falsos.
- No cumplir con las disposiciones que diste la Administración para el uso de vehículos de propiedad de la Compañía.
- Abandonar sin justa causa el lugar o puesto de trabajo, vale decir, sin la autorización previa del superior correspondiente. Disposición que se

dicta en aditamento y en concordancia con lo dispuesto en el literal (i) del Artículo 46 del Código del Trabajo.

- Hacer rifas, negocio o actividades similares en las instalaciones de la Compañía, salvo el permiso expreso de la Administración.
- Participar en juegos de azar u otros dentro de las instalaciones de la Compañía.
- Entregar sin autorización a cualquier persona la realización de cualquier trabajo a él encomendado.
- Ejecutar o realizar tareas u obras particulares dentro de las dependencias de la Compañía a favor de terceros, salvo que para ello, tenga permiso escrito otorgado por la Administración de la Empresa, así mismo realizar en horas de trabajo otras labores que no sean las propias de su función o cargo.
- No registrar el ingreso y salida de acuerdo con los sistemas de control que para el efecto establezca la empresa, ni alterar, sustraer o usar indebidamente los controles establecidos.
- Dormir durante las horas de trabajo.
- Para las personas que manejan fondos de la Compañía, cambiar sin autorización superior cheques de Trabajadores o de terceras personas, así como también, aceptar vales no autorizados. A este respecto, se estará de manera estricta a las políticas que determine la Compañía sobre el manejo y utilización de los recursos económicos, políticas internas que tienen el carácter de obligatorias.
- Realizar instalaciones, reparaciones u otros trabajos en forma clandestina.
- Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales y otros que por razón de su trabajo conociere o les fueren confiados, que no sean las propias de su función o cargo.
- Realizar instalaciones, reparaciones u otros trabajos en forma clandestina.

- Utilizar sin autorización previa la papelería, sellos, rótulos de la empresa en general aspectos que constituyan infracciones a la ley de propiedad intelectual.

CAPITULO SEPTIMO

DISPOSICIONES GENERALES

- **ARTÍCULO TRIGÉSIMO SEXTO.-** Se deja expresamente establecido que si una o algunas de las normas estipuladas en este Reglamento, contradicen, reforman o modifican lo prescrito en el Código del Trabajo, Reglamentos y más Leyes relacionadas con la materia, prevalecerán estas últimas. En todo lo demás, se aplicarán las disposiciones contempladas en este reglamento en la forma aquí establecida.
- **ARTÍCULO TRIGÉSIMO SEPTIMO.-** En todo cuanto estuviere señalado en el presente Reglamento Interno de Trabajo, se estará a lo dispuesto en el Código del Trabajo y más disposiciones legales que se dicten en materia laboral.
- **ARTÍCULO TRIGÉSIMO OCTAVO.-** El valor de los útiles, instrumentos o materiales de trabajo, para el caso de pérdidas o deterioros, originados por negligencia o descuido imputable del Trabajador, correrá a cargo de éste, pudiendo la Empresa efectuar el descuento pertinente en el próximo inmediato pago, siempre y cuando el valor no exceda del porcentaje establecido en la Ley, en cuyo caso se diferirá el pago hasta completar el valor respectivo.
- **ARTÍCULO TRIGÉSIMO NOVENO.-** Todo trabajador que por enfermedad comprobada o por la calamidad doméstica no pudiere concurrir a sus labores dentro de los turnos establecidos, deberá comunicar el particular obligatoriamente a la Compañía, dentro de un tiempo no mayor de 24 horas de ocurrido el hecho.
- **ARTÍCULO CUADRAGÉSIMO.-** Al momento de ser notificado con la terminación del Contrato de Trabajo, y antes de recibir su liquidación, el

Trabajador deberá entregar a la Compañía a través de su Superior inmediato, todas las herramientas, materiales, equipos y en general, cualquier bien que le haya sido proporcionado por la Compañía para la ejecución de su trabajo.

- **ARTÍCULO CUADRAGÉSIMO PRIMERO.-** Cuando por cualquier circunstancia se termine un Contrato de Trabajo, al momento en que se efectuó la correspondiente liquidación final del Trabajador saliente, la Compañía inicialmente liquidará su cuenta personal, a efectos de que se deduzca lo que se encuentre adeudando a la Compañía por concepto de préstamos, multas o cualquier otro rubro que sea legalmente deducible
- **ARTÍCULO CUADRAGÉSIMO SEGUNDO.-** Quienes conduzcan vehículos de la propiedad de la Compañía o arrendados por esta, serán personalmente responsables por las contravenciones y delitos de tránsito que cometieren por desconocimiento y violación de la Ley de Tránsito y más ordenamientos legales. Tales trabajadores deberá de manera rutinaria efectuar los controles básicos de las condiciones mecánicas y de seguridad de los vehículos, tales como: Chequeo de niveles de aceite, batería, frenos, funcionamiento de indicadores de tablero, etc. Cuando un vehículo necesite ingresar a un taller automotriz para reparaciones no rutinarias; esto es, diferentes a las de mantenimiento diario, el Chofer notificará el particular a su Superior inmediato, quien ordenará lo conveniente.
- **ARTÍCULO CUADRAGÉSIMO TERCERO.-** La Administración se reserva el derecho de determinar las políticas o normas administrativas internas, las cuales deberán ser acatadas y cumplidas por el personal. La determinación de políticas administrativas se hará conocer por parte de la Administración a los Trabajadores, mediante memorándum o circulares. La falta de cumplimiento de las políticas que imparta la Administración, de acuerdo a sus necesidades y para el mejor desenvolvimiento de la misma, siempre que no violen ninguna norma legal ni contractual, serán

consideradas como indisciplina y acarrearán las sanciones legales correspondientes.

h. CONCLUSIONES:

- El talento humano que labora en la empresa PYDACO CIA LTDA, desconoce las principales tareas o funciones del cargo y los requisitos que el cargo exige, debido a la falta de una descripción y análisis a cada puesto de trabajo.
- La Selección del personal no se realiza de acuerdo a políticas establecidas, lo que ocasiona que no se contrate el personal apto para los diferentes cargos que posee la empresa.
- No poseen una definición clara del nivel jerárquico de cada puesto dentro de la estructura de la empresa, causando confusión entre los empleados, ya que desconocen la relación de dependencia de su cargo.
- Debido a las deficiencias detectadas en cuanto a la gestión de personal, se planteó el manual de clasificación de puestos, el mismo que contiene la clave del puesto, las funciones, la dependencia, experiencia y condiciones que debe poseer los ocupantes de cada puesto de trabajo en la empresa.
- Se estableció el sistema de valuación por puntos, el cual garantizará una remuneración justa a los empleados, considerando el aporte que brinda a la compañía.

i. RECOMENDACIONES:

- Con el propósito de mejorar la gestión del talento humano que labora en la empresa PYDACO CIA LTDA., y de cumplir con los propósitos, metas, objetivos y políticas de la compañía, se recomienda ejecutar la propuesta presentada en la presente tesis.
- Considerar el Manual de Clasificación y Valuación de puestos para la empresa PYDACO CIA LTDA, de la ciudad de Ambato, con el objetivo de valorar en forma sistemática el desempeño del personal en su respectivo cargo, con lo que se determinará si cumple con los requisitos que se exige para los diferentes cargos de la empresa.
- Otorgar un ejemplar impreso del Manual de Clasificación de puestos a cada empleado, con la finalidad de que cada uno conozca sus responsabilidades y funciones, contribuyendo así a eliminar la duplicidad de funciones y minimizar la evasión de responsabilidades.
- Ejecutar el sistema de valuación de puestos, ya que permitirá conocer el ingreso económico real que debe percibir cada trabajador de acuerdo a las funciones asignadas o encomendadas.
- La implementación y empoderamiento de los Manuales de la empresa debe llevarse a cabo por iniciativa del Gerente de la Agencia Ambato, previa autorización de la oficina Matriz ubicada en la ciudad de Quito, el conocimiento de las funciones, requisitos y responsabilidades que deben asumir los trabajadores al integrarse a la institución, mejorando la gestión realizada en la empresa.

j. BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- PALAO Jorge, “Diez Claves para ser un Empresario de Éxito”, Editorial MYPERU, Edición 2009, Lima – Perú, 2009, 210 Pág.
- SANDOVAL Juan, “Administración de Empresas”, Editorial CENEC, Edición 2008, Colombia - Medellín 2008, 450 Pág.
- THE ECONOMIST, “Como Gestionar El Talento Humano” Editorial MYPERU, Edición 2008, Lima – Perú, 2008, 92 Pág.
- UNL, “Administración de Empresas Módulo VII”, Editorial Universitaria, Edición 2010, Loja – Ecuador, 2010, 250 Pág.
- SOSA, Mariano, “Administración de Recursos Humano”, Editorial Estévez, Edición 2006, Argentina
-

Páginas Web:

- www.gestiopolis.com
- www.pydaco.com
- www.ilo.org

k. ANEXOS**ANEXO 1****FICHA RESUMEN DEL PROYECTO****a. TEMA**

“PROPUESTA DE UN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS, REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO Y VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS, PARA LA EMPRESA PYDACO, AGENCIA AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”

b. PROBLEMÁTICA

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

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

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

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

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

El limitado aprovechamiento de las potencialidades y competencias del talento humano en las empresas del país en general, ha sido la principal causa que ha generado un escaso desarrollo y baja productividad de este recurso; situación que ha venido afectando directamente al desarrollo empresarial, por lo que se torna de vital importancia el establecimiento de políticas y estrategias en la perspectiva de crear un clima laboral que propicie el desarrollo organizacional, teniendo siempre como principal premisa, que el talento humano es el capital intelectual de la empresa.

Bajo este contexto la empresa PYDACO viene funcionando con procesos empíricos que no le ha permitido optimizar y fortalecer el recurso humano de la misma, lo que ha generado un escaso desarrollo y baja productividad de este recurso. También ha debilitado la estabilidad laboral, llegando a momentos incluso a pensar en la desaparición de la misma.

Debemos mencionar que la empresa PYDACO necesariamente deberá implementar los procesos propuestos ya que esto favorecerá directamente a quienes laboran en la misma, empezando con la adquisición de conocimientos técnicos relacionados a la administración de talento humano y luego

implementando procesos técnicos que permitan a la empresa contar con elementos calificados para el desarrollo de actividades eficientes y eficaces.

Finalmente a la empresa PYDACO la falta de un adecuado manual de clasificación de puestos, reglamento de admisión y empleo y valuación de puestos por puntos. No ha permitido desarrollarse en forma correcta a la empresa lo que genera la desmotivación por parte de todos los empleados.

c. JUSTIFICACIÓN

• JUSTIFICACIÓN ACADEMICA:

La justificación desde la parte académica se manifiesta en la necesidad de poner en práctica todos los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de la carrera de Administración de Empresas y principalmente aquellos que tuvieron que ver con la necesidad de que los estudiantes de la Universidad Nacional de Loja con el SAMOT a parte de adquirir conocimientos tienen que ponerlos en práctica a través de la creación y mejoramiento de la gestión de empresas que permitan mejorar la gestión interna y la economía local y nacional.

• JUSTIFICACIÓN SOCIAL:

El desarrollo de este proyecto tiene como finalidad social, el mejorar la gestión de talento humano en la empresa PYDACO de la ciudad de Ambato, esto significará que los empleados y trabajadores de la empresa gestionen su desenvolvimiento de acuerdo a sus capacidades y funciones asignadas, teniendo como base la ejecución de actividades con eficiencia y eficacia.

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

- **JUSTIFICACION ECONÓMICA:**

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

d. OBJETIVOS

- **OBJETIVO GENERAL**

Determinar mecanismos de gestión del talento humano en la empresa PYDACO de la ciudad de Ambato.

OBJETIVOS ESPECÍFICO

- Realizar un diagnóstico situacional de la empresa
- Identificar los puestos de trabajo y los funciones de cada cargo
- Realizar un diagnóstico como se encuentra en la actualidad el proceso de admisión y empleo
- Diseñar la estructura administrativa de la empresa
- Elaborar un manual de funciones
- Elaborar el reglamento de empleo
- Identificar los factores que se van a utilizar para la evaluación de puestos por puntos
- Establecer grados para los factores establecidos
- Realizar la evaluación de puestos por puntos
- Conclusiones y Recomendaciones.

e. METODOLOGÍA:

- **Métodos:**

- ❖ **El método inductivo:** Es un proceso analítico-sintético, mediante el cual se parte del estudio de casos, hechos o fenómenos particulares para llegar al descubrimiento de un principio o ley general que lo rige.

Los pasos que sigue el método inductivo son:

- a) Observación
 - b) Experimentación
 - c) Comparación
 - d) Abstracción
 - e) Generalización
-
- ❖ **El método analítico:** Es el método mediante el cual se tienen la posibilidad de analizar todas y cada una de los procesos que se presentan en una determinada investigación. Para realizar el análisis de un determinado proceso hay que tener una base científica que nos permita llegar a conclusiones técnicas y racionales.
 - ❖ **El método descriptivo.** Se refiere a la etapa preparatoria del trabajo científico que permita ordenar el resultado de las observaciones de las conductas, las características, los factores, los procedimientos y otras variables de fenómenos y hechos. Este tipo de investigación no tiene hipótesis exacta
 - ❖ **El método cualitativo:** es un método de investigación usado principalmente en las ciencias sociales que se basa en cortes metodológicos basados en principios teóricos empleados para la recolección de datos que no son cuantitativos, con el propósito de explorar las relaciones sociales y describir la realidad tal como la experimentan sus correspondientes protagonistas. La investigación cualitativa busca explicar las razones de los diferentes aspectos de tal comportamiento.

- ❖ **Método Deductivo:** Es aquel método en la que aceptadas algunas proposiciones extraídas de la experiencia, aceptadas algunas verdades dictadas por el recto juicio, por la intuición e incluso por la imaginación, se procede a deducir de ellas otras verdades.
Este método nos ayudará en deducción de la no aplicación de procedimientos de motivación e incentivos en la empresa así como también para la determinación del porqué del bajo rendimiento del talento humano de la organización.

- ❖ **Método Estadístico:** Mediante la utilización de este método, se podrá definir los factores y parámetros cuantitativos que el proyecto de tesis necesita.
Este método se utilizará para la aplicación de las diferentes fórmulas y cálculos que determinarán parámetros relacionados con la evaluación y asignación de cargos.

- ❖ **Método de Síntesis:** Mediante la utilización de este método se procederá a realizar el análisis desde las situaciones simples a situaciones complejas, desde las causas hasta los efectos, desde los principios a las consecuencias, esto nos ayudará a determinar con certeza las alternativas de solución a las problemáticas presentadas.

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

- ❖ **Método Sintético:** Mediante la utilización de este método, se procederá a organizar todos los datos levantados, para que a partir de aquello se pueda ir creando las alternativas de solución.

4.1.2. TÉCNICAS:

- ❖ **Encuesta:** Esta técnica se aplicará a los trabajadores que laboran en la empresa con la finalidad de determinar conocimientos sobre los procesos de reglamentación y clasificación de puestos, expectativas que tienen sobre el entorno laboral deseado y para determinar los posibles niveles de contribución laboral para consecución de objetivos corporativos.
- ❖ **Entrevista:** Es una técnica para obtener datos, que consiste en un diálogo entre dos personas: el investigador y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este que es, por lo general, una persona entendida en la materia de investigación
Esta técnica se aplicará al Gerente de la empresa, al personal de la Unidad de Talento Humano y a los coordinadores de los empleados y trabajadores de la empresa, tanto para recopilar información sobre los conocimientos de Administración del Talento Humano, para obtener información sobre los procedimientos de selección y admisión que se aplican, para la obtención de información de métodos de valuación de puestos y para determinar si la empresa dispone de un Manual de Clasificación y Valuación de Puestos.

f. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

➤ Recursos Humanos:

RUBRO	CANTIDAD
Director de Tesis (por designar)	1
Ejecutor – Sr. Diego Guevara	1
TOTAL	2

➤ Recursos Materiales:

RUBRO
Computadora 1
Impresora 1
Pizarra de Tiza Líquida 1
Resmas de papel 10
Apoya manos 1
Carpetas Plásticas 2
Esferos 2
CD 2

Flash Memory
1
Copias
50
Impresiones
200

➤ **Recursos Financieros:**

RUBRO	CANTIDAD EN \$
Resmas de papel	35
Carpetas Plásticas	10
Esferos	8
CD	16
Flash Memory	14
Copias	150
Impresiones	200
Imprevistos 5%	21,65
TOTAL	454,65

➤ **Financiamiento:**

El financiamiento del presente proyecto de tesis asciende a la cantidad de cuatrocientos cincuenta y cuatro dólares con sesenta y cinco centavos americanos y será cubierto en su totalidad por el autor.

ANEXO 2**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS****ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES Y EMPLEADOS DE LA
EMPRESA PYDACO**

Para poder determinar el Manual de Clasificación de Puestos, Reglamento de Admisión y Empleo y Valuación de Puestos por Puntos de la empresa PYDACO, Agencia Ambato, Provincia Tungurahua.

Por favor responda de manera concreta a las siguientes preguntas, de antemano le agradecemos por su colaboración en la realización de la presente, encuesta.

1.- ¿Qué nivel de instrucción tiene usted?

- a) Primaria
- b) Secundaria
- c) Superior
- d) Otras

2.- ¿Hace que tiempo ingreso usted a prestar sus servicios en la empresa PYDACO?

- a) De 0 a 1 año
- b) De 1 a 5 años
- c) De 5 a 10 años
- d) De 10 años y más

3.- ¿Qué cargo desempeña dentro de la empresa PYDACO?

4.- ¿Cómo fue el proceso de reclutamiento para que usted ingrese a trabajar en la empresa?

- a) Convocatoria pública
- b) Recomendación de terceras personas
- c) Recomendación de algún familiar
- d) Otras

5.- ¿En la actualidad, qué opinión tiene del proceso de reclutamiento de personal que aplica la empresa PYDACO para empleados y trabajadores que ingresan a la misma?

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Mala
- d) Regular

6.- Al ingresar a la empresa se sometió a:

- a) Entrevista
- b) Pruebas de conocimiento
- c) Pruebas psicológicas

7.- ¿Qué tipo de motivación recibe usted para el desempeño de sus actividades diarias en la empresa?

8.- De manera personal. ¿Qué le motiva a usted para desempeñar sus actividades laborales?

9.- ¿Conoce si la empresa PYDACO tiene un manual de funciones debidamente estructurado?

10.- ¿Recibió algún tipo de manual o documento relacionado con las labores que usted debía desempeñar al momento de ocupar su puesto de trabajo en la empresa PYDACO?

11.- ¿El puesto que usted desempeña está acorde a su formación profesional?

12.- ¿Tiene usted definida claramente sus funciones dentro de la empresa PYDACO?

13.- ¿Cómo es su relación con sus compañeros de trabajo?

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

15.- ¿Qué tiempo de experiencia debía tener para ocupar el cargo que desempeña?

16.- ¿Qué tipo de contrato tiene?

17.- ¿Recibió inducciones al ingresar a la empresa PYDACO?

18.- ¿Es evaluado el trabajo que usted realiza?

19.- ¿Sabe usted si la empresa PYDACO dispone de manuales de organización, inducción, políticas, bienvenida, ente otros?

20.- ¿Brinda la empresa PYDACO capacitación permanente a los empleados, de acuerdo a las funciones que realiza?

21.- ¿La remuneración que usted recibe está de acuerdo al trabajo que realiza?

22.- ¿Se siente motivado y reconocido por el trabajo que realiza en la empresa PYDACO?

23.- Considera que las relaciones humanas en la empresa PYDACO son:

24.- Conoce si la empresa PYDACO cuenta con un manual de clasificación de puestos?

25.- ¿Qué tipo de iniciativa se requiere para desempeñar el cargo que usted ocupa?

26.- ¿Qué criterio se requiere para desempeñar el cargo que usted ocupa?

27.- ¿En el cargo que usted desempeña dentro de la empresa PYDACO, que grado de esfuerzo mental utiliza?

28.- Para el cumplimiento de sus funciones dentro de la empresa PYDACO, ¿qué grado de esfuerzo físico usted requiere?

ANEXO 3

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

ENTREVISTA DIRIGIDA A LA GERENCIA DE LA EMPRESA PYDACO

Para poder determinar el Manual de Clasificación de Puestos, Reglamento de Admisión y Empleo y Valuación de Puestos por Puntos de la empresa PYDACO, Agencia Ambato, Provincia Tungurahua.

1. Existe en la empresa PYDACO – Agencia Ambato el cargo de Jefe de Recursos Humanos?

Si:

No:

2. Qué nivel de instrucción tiene el Jefe de Recursos Humanos?

3. Ha recibido algún tipo de capacitación referente a Administración de Personal y Talento Humano?

Si:

No:

4. Tiene conocimientos sobre Administración de Talento Humano?

Si:

No:

5.- En qué temas de la Administración de Talento Humano tiene usted conocimiento (indique por lo menos tres temas)

6.- Para usted que significa el proceso de reclutamiento de personal?

7.- Cuáles son los medios de reclutamiento de personal utilizados en la empresa?

8.- Cuáles son los pasos que se siguen en el proceso de reclutamiento?

9.- Quién o quiénes son responsables del proceso de reclutamiento?

10.- Para usted que significa el proceso de selección de recursos humanos?

11.- Cuáles son los elementos que componen el proceso de selección de recursos humanos?

12.- La entrevista de selección es planificada y evaluada en su desarrollo?

13.-Quién toma la decisión de contratación del recurso humano seleccionado?

14.- Para usted que significa el proceso de valuación de puestos?

15.- Cuáles son los métodos de valuación de puestos que se aplican en la empresa?

16.-Como se determinan los sueldos básicos en la empresa?

17.- Como se clasifican los puestos y si la empresa dispone o no de un Manual de Clasificación de Puestos?

18.- Que es para usted la motivación y los incentivos?

19.- Se aplica algún tipo de proceso de motivación e incentivo en la empresa?

20.- Cree necesario la implementación de un Plan de Motivación e Incentivos?

21.- Que tipo de incentivos cree usted que deberían de aplicarse en la empresa?

ÍNDICE.

CERTIFICACIÓN-----	ii
AUTORIA-----	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN-----	iv
AGRADECIMIENTO-----	v
DEDICATORIA-----	vi
a. TÍTULO-----	1
b. RESUMEN-----	2
ABSTRACT-----	5
c. INTRODUCCIÓN-----	7
d. REVISIÓN DE LITERATURA-----	9
e. MATERIALES Y METODOS-----	39
f. RESULTADOS-----	43
g. DISCUSIÓN-----	79
h. CONCLUSIONES-----	128
i. RECOMENDACIONES-----	129
j. BIBLIOGRAFIA-----	130
k. ANEXOS-----	131
ÍNDICE-----	148