UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIO A DISTANCIA

CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

“PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y UN REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA LA COMPAÑÍA CITY BROSS CIA LTDA. DE LA CIUDAD DE LAGO AGRIO, PROVINCIA DE SUCUMBÍOS”

Tesis previa a la obtención del Título de Ingeniera Comercial.

AUTORA

LEYDI GICELA MENDOZA PAREDES

DIRECTOR

ING. LUIS QUIZHPE SALINAS MGS. SC.

LOJA- ECUADOR

2014

CERTIFICACIÓN

Ing. Luis Quizhpe Salinas, MAE.

DIRECTOR DE TESIS.

C E R T I F I C A:

Haber dirigido, asesorado, revisado y corregido el presente trabajo de tesis de grado, en su proceso de investigación cuyo tema versa, **"PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y UN REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA LA COMPAÑÍA CITY BROSS CIA LTDA. DE LA CIUDAD DE LAGO AGRIO, PROVINCIA DE SUCUMBÍOS",** previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial, realizado por la señorita egresada: **Leydi Gicela Mendoza Paredes** la misma que cuenta con los requerimientos establecidos por la Universidad en sus aspectos de fondo y de forma por lo que autorizo su presentación para la calificación privada, sustentación y defensa.

Loja, 10 de Noviembre del 2014

.....

Ing. Luis Quizhpe Salinas. MAE.

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, **Leydi Gicela Mendoza Paredes** declaro ser la autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

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

Autor: **Leydi Gicela Mendoza Paredes**

Firma:

Cédula: 2100555800

Fecha: Noviembre del 2014

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

Yo, Leydi Gicela Mendoza Paredes, declaro ser autora de la tesis titulada; **"PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y UN REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA LA COMPAÑÍA CITY BROSS CIA LTDA. DE LA CIUDAD DE LAGO AGRIO, PROVINCIA DE SUCUMBÍOS"** como requisito para optar al título de ***Ingeniera Comercial***:; autorizo al sistema bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos muestre al mundo la carta de autorización de tesis por parte del autor, para la consulta, o reproducción parcial o total, y publicación electrónica del texto completo.

La producción intelectual de la Universidad Nacional de Loja, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el repositorio Digital Institucional: los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio 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 20 días del mes de noviembre del dos mil catorce.

Firma:.....

Autora: Leydi Gicela Mendoza Paredes

Cedula: 2100555800

Dirección: Lago Agrio, San Pedro de los Cofanes, Abdón Bolibar

Correo electrónico: lady_1990libra@yahoo.es

Teléfono: 0969803423

DATOS COMPLEMENTARIOS

Directora de tesis: Ing. Luis Quizhpe Salinas, MAE.

Tribunal de grado

Ing. Galo Salcedo López. Presidente del tribunal

Ing. Carlos Rodríguez Armijos. Miembro del tribunal

Ing. Edison Espinosa Bailón. Miembro del tribunal

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la vida, y guiarme con fe, alegría y esperanza en todo el trascurso de mi vida.

Expreso mi testimonio de gratitud a la Universidad Nacional de Loja, a los directivos y profesores de la MED, de la carrera de Administración de Empresas, gracias por su buena disposición y apoyo durante toda esta carrera.

De la misma manera, agradezco a mi Director de Tesis, Ing. Luis Quizhpe por brindarme su amistad y confianza, y que gracias a sus valiosas experiencias y sugerencias, me apoyó y guio durante todo el proceso investigativo para llegar a un feliz término.

Leydi Gicela

DEDICATORIA

Primeramente Agradezco a Dios por brindarme salud y vida, dedico mi tesis especialmente a mi querida madre Rosa Paredes y a mi futuro esposo Holger Mayorga quienes son los pilares fundamentales en mi vida y que día a día permiten que les robe un poco de su tiempo para hacer realidad uno de mis sueños que son los de ellos también, y me transmiten la fuerza para vencer cualquier obstáculo.

Leydi Gicela

a. TÍTULO

“PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y UN REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA LA COMPAÑÍA CITY BROSS CIA LTDA. DE LA CIUDAD DE LAGO AGRIO, PROVINCIA DE SUCUMBÍOS”

b. RESUMEN

La presente tesis es la propuesta de herramientas que permitan mejorar la administración de los recursos humanos, dando a conocer en forma clara y sencilla los objetivos, funciones, relaciones de autoridad y subordinación de unidades orgánicas así como también las tareas y responsabilidades que conforman los diferentes cargos de la Compañía constructora City Bross objeto de estudio.

Para lograr ese propósito se aplicó una entrevista al Gerente de la entidad, y una encuesta a los 26 empleados que actualmente laboran en la compañía, con la información recabada se aplicó una serie de métodos investigativos tales como la deducción, a través de la cual se recabó información teórica que sustenta el desarrollo del trabajo; el método inductivo que permitió la interpretación de los resultados obtenidos de las encuestas y entrevista; método analítico, utilizado en la interpretación y análisis de los resultados obtenidos tanto de la encuesta como de la entrevista y sintético de la misma forma fue utilizado en el análisis y síntesis de los resultados obtenidos, el método histórico, lo que permitió recopilar información del pasado. El Método descriptivo, Este método permitió valuar la propuesta para el manual de funciones y el reglamento de admisión y empleo para los colaboradores de la empresa **CITY BROSS CIA. LTDA**.

Entre las técnicas que se utilizaron fueron la bibliográfica. A través de esta técnica se procedió a la recolección de información secundaria.

La entrevista esta técnica que sirvió para obtener información primaria, en este caso se aplicó al gerente de la compañía, con el fin de determinar las necesidades y fortalezas de la compañía en relación al tema de estudio.

La encuesta, la encuesta fue aplicada a los 26 empleados, permitiendo recoger información acerca de sus labores desempeñadas, entre otros aspectos relevantes que sirvieron para realizar un diagnóstico de la Compañía.

La Observación.- A través de esta técnica se ha podido identificar las actividades esenciales que se realizan en los puestos de trabajos de la Compañía **CITY BROSS CÍA. LTDA.** De la ciudad de Lago Agrio.

Por medio de los métodos y técnicas de investigación se logró recopilar la información necesaria para poder platear la propuesta.

En la Discusión, con la información recabada se procedió a elaborar el Manual de Clasificación de puestos en el que se presenta datos claves respecto a cada puesto de trabajo que integra a la organización, en este se realizó 26 encuestas que forman 14 cargos dentro de la empresa, documento que permitirá garantizar la asignación de responsabilidades a los miembros de la organización y eliminar la duplicidad de funciones Luego se elaboró el Reglamento de Admisión y Empleo, con el fin de mejorar la selección e inducción del personal de la empresa, garantizando la contratación de personal capaz e idóneo que contribuya al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Finalmente se realizó las Conclusiones de todo el trabajo investigativo en donde se detalla cada uno de los resultados obtenidos de las diversas fuentes de información conseguidas, entre estas conclusiones se encuentra que es necesario la elaboración de un Manual de Clasificación de Puestos y un Reglamento de Admisión y Empleo en la compañía constructora City Bross, puesto que la empresa no posee estos instrumentos de suma importancia y por ende carece de un adecuado manejo de personal. A continuación se elaboró las recomendaciones propuestas a la empresa para que la empresa logre un mejor posicionamiento en el mercado y el mayor aprovechamiento del talento humano elemento fundamental para el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

ABSTRACT

This thesis is the proposal of tools to improve the management of human resources, revealing in clear and simple objectives, functions, relationships of authority and subordination of organizational units as well as the duties and responsibilities that make up the different construction company charges the City Bros studied

To achieve this goal an interview was applied to the manager of the institution, and a survey of the 26 employees currently work at the company, with the information gathered a number of research methods such as the deduction is applied, through which he sought theoretical information supporting the development of work; inductive method that allowed the interpretation of the results of surveys and interviews; analytical method used in the interpretation and analysis of the results of both the survey and the interview and synthetic in the same way it was used in the analysis and synthesis of the results, the historical method, which allowed to collect information from the past . The descriptive method, this method allowed the proposal for valuing manual functions and the rules of admission and employment for the employees of the company CITY BROSS CIA. LTDA.

Among the techniques used were literature. Through this technique we proceeded to collect secondary information.

The interview technique which was used to obtain primary information, in this case applied to the manager of the company, in order to identify the needs and strengths of the company in relation to the subject matter.

The survey, the survey was administered to 26 employees, allowing to collect information about their work performed, among other relevant aspects that were used to make a diagnosis of the Company.

The Observación.- Through this technique was able to identify the essential activities performed in the jobs of the company CITY BROSS CIA. LTDA. City of Lago Agrio.

Through the methods and research techniques we were able to gather the information necessary to plate the proposal.

In the Discussion, the information collected proceeded to prepare the Manual of Classification of posts in which key data is presented for each workstation that integrates the organization, in this 26 surveys that are 14 positions within held the company document that will ensure the allocation of responsibilities to members of the organization and eliminate duplication of functions Regulation of Admission and Employment was elaborated in order to improve the selection and induction of staff of the company, ensuring the recruitment capable and qualified personnel to help meet organizational objectives. Finally the conclusions of all the investigative work which details each of the results obtained from the various sources of information collected, among these findings is that the development of an Employment Classification Manual and Rules of Admission was made necessary and Employment in the construction company City Bros, since the company does not have these instruments paramount and therefore lacks adequate personnel management. Then the company proposed recommendations were developed for the company to achieve a better position in the market and the increased use of human talent essential element for meeting organizational objectives.

c. INTRODUCCIÓN

La compañía constructora City Bross Cía. Ltda., de la ciudad de Lago Agrio provincia de Sucumbíos, es una empresa dedicada al diseño y construcción de obras civiles que cumplen con los requisitos legales.

Actualmente cuenta con 26 empleados, quienes en su mayoría no tienen bien definidas las funciones que deben realizar, se ya que la distribución de actividades no tiene una estructura planeada con cautela, puesto que no se han delimitado claramente las funciones que debe desarrollar cada colaborador en base aptitudes y nivel de conocimiento, limitando el aprovechamiento máximo de los trabajadores, lo que puede suponer una condición limitante para el desarrollo y crecimiento de la compañía constructora City Bross, Cía. Ltda.

Desde sus inicios la compañía constructora City Bross, no ha realizado un manual de funciones, lo cual dificulta que los empleados conozcan sus deberes y responsabilidades dentro de la institución. Además carece de un Reglamento de Admisión y Empleo, instrumento de decisión en los asuntos laborales internos de una empresa, lo cual contribuye a un ambiente de incertidumbre ya que no se han establecido normas de comportamiento laboral a las que deben atenerse, ello se evidencia en la falta de comunicación, no responsabilizarse de sus obligaciones laborales; estos factores contribuyen al deficiente desempeño laboral del personal que labora en la empresa, lo que encarece la prestación del servicio y el mal aprovechamiento de los recursos de la compañía.

Por lo antes expuesto se consideró conveniente la elaboración de la tesis titulada "**PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y UN REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA LA COMPAÑÍA CITY BROSS CIA LTDA. DE LA CIUDAD DE LAGO AGRIO, PROVINCIA DE SUCUMBÍOS"** trabajo que pretende dotar a la empresa de herramientas que contribuyan a una eficiente gestión del talento humano; para ello se efectúo:

1. Se realizó un diagnóstico situacional de la entidad en estudio, en esta fase se recabó información que permitió identificar el nivel jerárquico de cada cargo, y el análisis de los requerimientos que cada empleado debe poseer para ocupar el puesto.
2. Seguidamente se elaboró el Manual de Clasificación de Puestos, en donde se determinó las funciones, responsabilidades, dependencia y requerimientos mínimos.
3. Finalmente se elaboró el Reglamento de admisión y empleo, en donde se plasma el proceso adecuado que garantiza el reclutamiento de personal idóneo que contribuya al logro de los objetivos de la Compañía constructora City Bross Cía. Ltda.

El presente estudio consta de las siguientes partes :

Un **Resumen**, en el que se expone una explicación general de todo el trabajo de investigación.

La **Introducción** La misma que contiene los aspectos más importantes del presente trabajo, además de aspectos sobre la problemática social y como determinar las partes estructurales del documento elaborado.

La **Revisión de Literatura** que no es otra cosa que el aporte teórico científico obtenido mediante bibliografía.

Lo **Materiales y Métodos** utilizados para el desarrollo y consecución de cada uno de los objetivos específicos, además de los procedimientos utilizados para la obtención de la información.

En los **Resultados** donde se presenta la reseña histórica de la entidad en estudio, la entrevista y encuesta aplicada al gerente de la compañía constructora.

La **Discusión** donde se presenta el Manual de Clasificación de Puestos y el reglamento de admisión y empleo.

Finalmente se establecen las **Conclusiones** del estudio y se plantean las respectivas **Recomendaciones** a las que se llegó una vez culminado el trabajo de investigación.

En la **Bibliografía** que contiene todos los textos y páginas web que se utilizaron para sustentar el trabajo de campo.

Los **Anexos** en donde se presentan la ficha resumen del Proyecto y los formatos de las encuestas y entrevista aplicadas.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

MARCO REFERENCIAL

Empresa

La empresa es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. “La actividad productiva consiste en la transformación de bienes intermedios (materias primas y productos semielaborados) en bienes finales, mediante el empleo de factores productivos (básicamente trabajo y capital).”[1]

Para poder desarrollar su actividad la empresa necesita disponer de una tecnología que especifique que tipo de factores productivos precisa y como se combinan. “Asimismo, debe adoptar una organización y forma jurídica que le permita realizar contratos, captar recursos financieros, si no dispone de ellos, y ejerce sus derechos sobre los bienes que produce”[2]. La empresa es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía. Para tratar de alcanzar sus objetivos, la empresa obtiene del entono los factores que emplea en la producción, tales como materias primas, maquinaria y equipo, mano de obra, capital, etc… Dado un objetivo u objetivos prioritarios hay que definir la forma de alcanzarlos y adecuar los medios disponibles al resultado deseado. Toda empresa engloba una

---

[1] Llinares Millán, María Carmen, Montañana, Antonii, Aviñó ,Elena Navarro, Astor, Economía y organización de empresas constructoras, Valencia 2001

[2] Crespo Escobar, Santiago, Materiales de construcción para edificación y obra civil, España 2010.

amplia gama de personas e intereses ligados entre sí mediante relaciones contractuales que reflejan una promesa de colaboración. Desde esta perspectiva, la figura del empresario aparece como una pieza básica, pues es el elemento conciliador de los distintos intereses.

Construcción

Construcción comprende el conjunto de técnicas, materiales, procesos, artes y oficios aplicados a llevar a cabo edificios y obras públicas.

"Algunos se preguntarán ¿dónde nace la construcción? Nace desde la aparición del hombre, ya que siempre se ha tenido la necesidad de construir y la misma necesidad ha hecho la evolución del mismo"[3]. La construcción en toda su historia ha tenido puesto el ojo en el futuro desde la evolución en los métodos da la edificación como en el desarrollo del ser humano como sociedad, ya que este ramo abarca la consideración de todo el ambiente físico que rodea la vida humana por lo que no podemos sustraernos a ella mientras formemos parte de la civilización, porque la construcción hablando arquitectónicamente, es el conjunto de modificaciones y alteraciones introducidas en la superficie terrestre con el objeto de satisfacer las necesidades humanas.

La construcción empieza en el terreno donde la mano de obra se hace con la ayuda de aparatos o herramientas superiores gracias a la evolución tecnológica, minimizando así errores y rapidez en la ejecución, con todo esto y siguiendo una diversidad de patrones, con todo esto ha logrado evolucionar,

[3] Crespo Escobar, Santiago, Materiales de construcción para edificación y obra civil, España 2010.

teniendo como ejemplos edificaciones muy complejas, tanto que hasta ciudades y sectores enteros puedan desarrollarse. “Dentro de una sociedad está relacionada con el desarrollo económico y no puede concebirse sin la evolución de la industria de la construcción y viceversa.”[4] Es por ello que hablar de la construcción en general, es un tema de relevancia y de visión futura, ya que en una sociedad es sumamente importante para su desarrollo y para su calidad de vida, porque además es un fuerte componente organizativo que logra su aplicación en la administración del ambiente urbano principalmente; no sólo en lo referente a la construcción, sino también, al mantenimiento, control y operación de lo construido, así como en la planificación de la vida humana en el ambiente diseñado desde esta misma.

En una sociedad, la construcción comprende planes de organización territorial tales como prevención de desastres, control de tráfico y transporte, manejo de recursos hídricos, servicios públicos, tratamiento de basuras y todas aquellas actividades que garantizan el bienestar de la humanidad que desarrolla su vida sobre las obras civiles construidas y operadas por expertos en el ramo.

Empresas de Construcción Civil

“La industria de la construcción cumple un importante rol en el desarrollo de un país, tanto cultural como económico ya que, a través de la construcción se satisface las necesidades de infraestructura de la mayoría de las actividades

[4] Crespo Escobar, Santiago, Materiales de construcción para edificación y obra civil, España 2010

económicas y sociales de una nación."[5] Pese a ello, la industria de la construcción es, probablemente, una de las industrias que presenta un menor grado de desarrollo, frente a otras, tales como la informática o las telecomunicaciones.

En todos los lugares del planeta la Construcción civil es una de las materias importantes dentro de las planificaciones gubernamentales. Dentro de esas construcciones hay que distinguir varios tipos como las públicas, urbanas, las rurales, etc., pero todas tienen un proceso que se debe respetar sea en la construcción, calidad, seguridad, normas de urbanismo y más.

Existen varios aspectos de las construcciones sean sus fachadas, interiores, vistas aéreas, etc., fundamentales para una presentación, comercialización, descubrir visualmente detalles importantes de toda construcción.

Trabajando en todos los proyectos numerosas personas capacitadas profesionalmente para llevar adelante la construcción y llegar a su término con óptimos resultados

Se encuentran dentro del grupo de profesionales arquitectos, dibujantes técnicos, ingenieros civiles, ingenieros en la construcción, constructores civiles, decoradores, y muchos más teniendo cada uno una tarea específica a cumplir.

---

[5] Pellicer, Eugenio, Joaquín, Armiñana, Alís, Català, El proceso proyecto-construcción: [aplicación a la ingeniería civil], Valencia 2004.

Las construcciones van teniendo un crecimiento sostenido tratando de cubrir en parte las necesidades que tiene los diferentes sectores de un territorio. En ellas intervienen diferentes factores condicionantes como lo es el clima, los aspectos naturales de la geografía del lugar.

Se deben tener en cuenta muchos aspectos como respeto de las normas de seguridad, calidad en los materiales, mano de obra especializada, normas de urbanización, etc.

MARCO CONCEPTUAL

ORGANIZACIÓN

Concepto de Organización

"Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formada por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella."[6]

Funciones de la organización

Función que cumple la organización consiste en organizar, integrar y estructurar los recursos y los órganos involucrados en su organización; establecer relaciones entre ellos y asignar las atribuciones de cada uno.

---

[6]CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de recursos humanos**. 5ta edición, McGraw Hill, Colombia, 2001, pág. 7

Alcance de la Organización

Organización en el nivel global: abarca la empresa en su totalidad. Se denomina diseño organizacional, que pueden ser de tres clases: organización lineal, funcional y línea – staff.

- **Organización en el nivel departamental:** es la organización que abarca cada departamento de la empresa. Se denomina diseño departamental o simplemente departamentalización.
- **Organización en el nivel de tareas y operaciones**: organización enfocada hacia cada tarea, actividad u operación específica. Se denomina diseño de cargo o tareas y está constituido por la descripción y el análisis de cargo.

TIPOS DE ORGANIZACIÓN

"Organización lineal: Es el tipo de organización más antiguo y más sencillo, se basa en el principio de la unidad de mando"[7].

"Características: Autoridad única basada en la jerarquía, los canales formales de comunicación, la centralización de las decisiones y su configuración claramente piramidal.

Ventajas: Su estructura simple y de fácil compresión, la gran delimitación de la responsabilidad de cada órgano, la facilidad de implementación, su estabilidad y adecuación a organizaciones de tamaño pequeño.

Desventajas: Radica en el mando autocrático, la tendencia a la rigidez y la inflexibilidad, la falta de especialización, el énfasis en los jefes que quieren

[7]ETZIONI, A., Organizaciones modernas, UTEHA, México, 1972

hacerlo todo y la congestión de los canales o líneas de comunicación a medida que la empresa crece. En consecuencia, la organización lineal es la adecuada para la organización pequeña, rutinaria, de vida corta o que todavía este en su etapa inicial de formación.

GRÁFICO 1

Ejemplo de organización lineal

Fuente: castillo-carla.blogspot.com

Organización funcional: Se basa en el principio funcional, es decir, en el principio especialización."[8]

"Características: Autoridad funcional o dividida, líneas directas de comunicación, descentralización de las decisiones y énfasis en la especialización.

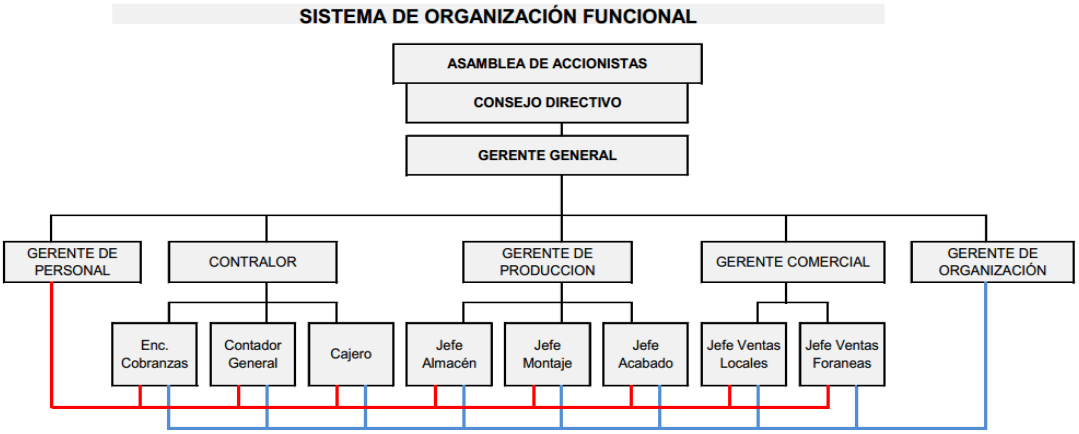
Ventajas: La supervisión técnica, debido a la especialización de los órganos, y a las comunicaciones directas y sin intermediario.

Desventajas: Residen en la múltiple subordinación, que provoca dilución de la autoridad de mando, tendencia a la competencia entre los diferentes especialistas, confusión en cuanto a los objetivos, y surgimiento de tensión y conflicto en la organización. La funcional es la más indicada cuando la

[8]ETZIONI, A., Organizaciones modernas, UTEHA, México, 1972

organización es pequeña o cuando es necesario delegar transitoriamente la actividad funcional en algún órgano para implementar un programa o evaluar alguna actividad.

GRÁFICO 2
Ejemplo de organización funcional



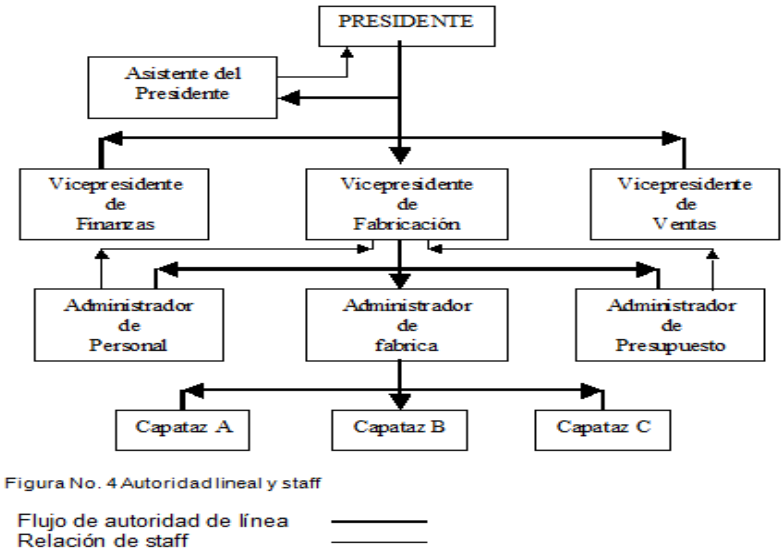
Fuente: organizacionfaca.wordpress.com

Organización línea – staff: Es una combinación de la organización lineal y la funcional que maximiza las ventajas de ambas y reduce sus desventajas, aunque en el fondo predomine las características lineales. Existen órganos de línea (de ejecución o de operación) y órganos de staff (de consultaría, asesoría o incluso, la presentación de servicio especializado). Su desventaja radica en la posibilidad de conflicto entre los órganos operativos (línea) y los de asesoría (staff), y la dificultad para mantener el equilibrio dinámico entre el poder de los órganos de línea y el poder de los staff. En la actualidad, la organización de línea – staff es el tipo de organización más utilizada en las empresas."[9]

[9]ETZIONI, A., Organizaciones modernas, UTEHA, México, 1972

GRÁFICO 3

Ejemplo de organización línea – staff



Fuente: www.gestiopolis.com

DISEÑO ORGANIZACIONAL

Concepto

"Es un conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas."[10]

Objetivo

"Definir, proponer y documentar una nueva estructura que permita una relación racional y eficiente entre recursos disponibles (humanos, financieros y tecnológicos), y las funciones, responsabilidades, relaciones internas y

[10] GALLEGO, Porras Ángel Antonio. Diseño de una Estructura Organizacional. 1ra. Parte. Editorial ANALUISA 1988

externas de cada una de las dependencias, de forma que se establezca una organización acorde con los objetivos para la cual fue creada y que permite alcanzar la visión que se ha establecido."[11]

MANUALES ADMINISTRATIVOS

Concepto

"Representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración."[12]

CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

- **"Manual de Bienvenida:** Expone con detalle la estructura de la empresa, señala las áreas que la integran y la relación que existe entre cada una de ellas para el logro de los objetivos organizacionales.
- **Manual de Funciones:** Describe el nivel jerárquico de cada puesto dentro de la organización, así como su relación de dependencia, lo cual quiere decir el lugar que ocupa el puesto dentro de la estructura organizacional, a que posiciones está subordinado directa e indirectamente y cuál es su relación con otros puestos de trabajo.

---

[11] GALLEGO, Porras Ángel Antonio. Diseño de una Estructura Organizacional. 1ra. Parte. Editorial ANALUISA 1988

[12] REYES, Ponce Agustín. Administración de Personal. 1era. Parte. Editorial LIMUSA 1987

- **Manual de Procedimientos:** Contiene un texto que señala las normas que se deben cumplir para la ejecución de las actividades que integran los procesos, se complementa con diagramas de flujo, así como las formas y formularios que se emplean en cada uno de los procedimientos que se describan."[13]
- **"Manual de Seguridad:** Es muy importante proporcionar protección de seguridad e higiene a los trabajadores, ya que esto redundará en mejores beneficios para ellos y para la compañía. Un ambiente seguro puede ahorrar muchos costos a la empresa. Se da gran importancia a la seguridad e higiene ya que se incrementa la productividad de los empleados y cuando se quiere atraer a nuevos empleados la compañía tiene buenos antecedentes en este aspecto."[14]

ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

Origen

"En la Década de los 70 Por primera vez se utiliza el término administración de los recursos humanos, ya en la década de los 80 la administración de recursos humanos llega a su madurez estableciendo áreas administrativas, como: capacitación, sueldos y salarios, contratación, empleo del desarrollo organizacional.

[13]REYES, Ponce Agustín. Administración de Personal. 1era. Parte. Editorial LIMUSA 1987
[14]CHIAVENATO. Idalberto. Gestión del Talento Humano

Concepto

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, y de la propia organización.

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Concepto

Es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización, a través de una conjugación de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivos en el entorno actual y futuro."[15]

Objetivos

"Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con conocimientos, habilidades, destrezas, competencias y satisfacción personal suficientes para cumplir con las metas y objetivos trazados por la organización.

Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan al personal estar satisfecho y motivado plenamente para que alcance sus objetivos individuales y por ende se logren los objetivos organizacionales.

Disponer del talento humano idóneo para desarrollar la eficiencia y eficacia necesarias en el proceso productivo propuesto por la empresa."[16]

---

[15]BURACK Elmer: Administración de Personal y Recursos Humanos. Editorial Continental México.
[16]BURACK Elmer: Administración de Personal y Recursos Humanos. Editorial Continental México.

ETAPAS DE ADMISIÓN DEL PERSONAL

RECLUTAMIENTO: "Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización".[17]

Importancia:

"Permite contar con una reserva de candidatos a empleo; sin él no habría candidatos a ocupar las vacantes existentes en la empresa.

Objetivo:

Atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización.

MEDIOS DE RECLUTAMIENTO:

- **Externo:** Cuando tiene que ver con candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, y su consecuencia es una entrada de recursos humanos.
- **Interno:** Cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos.
- **Técnicas**

  Las más utilizadas son: Anuncios en periódico, internet, radio, etc."[18]

---

[17]CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de recursos humanos**. 5ta edición, McGraw Hill, Colombia, 2001, pág. 208

[18] CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de recursos humanos**. 5ta edición, McGraw Hill, Colombia, 2001, pág. 208

SELECCIÓN: "Es un proceso a través del cual se busca a una persona o a un grupo pequeño de personas con la aptitud para llevar a cabo cierta actividad. Un dicho popular afirma que la selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

a. Adecuación del hombre al cargo

b. Eficiencia del hombre en el cargo"[19]

Importancia:

"Permite el mejor desarrollo de la organización evitando tiempo, costos y que el empleado sea productivo para beneficio de la empresa.

Objetivos:

Encontrar trabajadores idóneos con quienes se pretende trabajar en la empresa.

Satisfacer las necesidades de personal"[20]

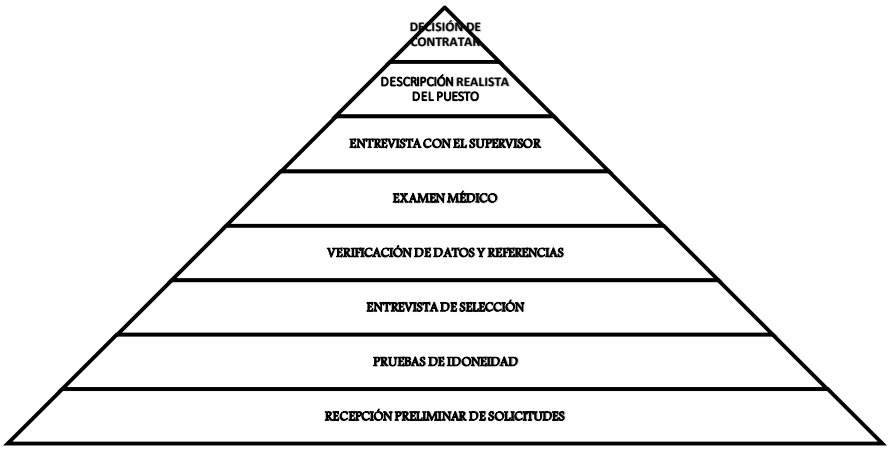
---

[19]MARISTANY, Jaime. **Management de recursos humanos**, 1ra edición, profesional editora, Buenos Aires, 1998. Pág. 92

[20]MARISTANY, Jaime. **Management de recursos humanos**, 1ra edición, profesional editora, Buenos Aires, 1998. Pág. 93

PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL:

GRÁFICO 4



Fuente: www.aiteco.com

CONTRATACIÓN:

"Es apegarse a la ley con la finalidad de que en lo posterior no haya problemas tanto para el trabajador como el empleador."[21]

Importancia

"Hay que tomar en cuenta los que van a formar parte de un gran equipo de trabajo, ya que deben ser estos los mejores candidatos, aquellos que se sienten mayormente motivados para ser los dominantes en su oficio o profesión.

Objetivos

- Contratar personal, motivado.
- Atraer los mejores, con capacidades, habilidades y nuevas experiencias.

[21]GUTH Aguirre, A: Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos, Trillas, México, 1994

Tipos de Contratos

- **Contrato individual:** Es el convenio por el cual una persona se compromete con otra a prestar sus servicios bajo una remuneración.
- **Contrato Colectivo:** Convenio celebrado en una o varias sindicatos con el objetivo de prestar un trabajo en uno o varios establecimientos.

INDUCCIÓN:

Es guiar a las personas recién llegadas con la finalidad de que sean productivas y que se sientan satisfechas de formar parte de la organización."[22]

Importancia

"Ayudan al nuevo trabajador a su adaptación en la empresa disminuyendo la tensión y nerviosismo.

Objetivo

Informar a los nuevos elementos los planes y programas con el fin de integrar al individuo al puesto.

INTEGRACIÓN: Agrupa la comunicación y la reunión armónica de los elementos humanos, materiales, selección entretenimiento y compensación del personal.

[22]GUTH Aguirre, A: Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos, Trillas, México, 1994

Importancia

El momento en que el elemento humano ingresa a la empresa es trascendental, pues de él dependerán su adaptación al ambiente de la empresa, su desenvolvimiento, su desarrollo y su eficiencia dentro de la misma.

CAPACITACIÓN: Es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de los individuos en el desempeño de una actividad."[23]

Clases de cambio de comportamiento logrado mediante la capacitación

- Transmisión de información
- Desarrollo de habilidades
- Tecnología capacitación
- Recursos audiovisuales
- Teleconferencias

"MOTIVACIÓN: Es la voluntad de hacer las cosas con esfuerzo para alcanzar las metas de la organización y así satisfacer las necesidades de los individuos.

Importancia.- Es un elemento primordial en la administración de recursos humanos por lo que se requiere conocer y más que ello dominarlo, solo así la

[23] CHIAVENATO, Idalberto: Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill, Bogotá, 2002

empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

Objetivos

- Satisfacer las necesidades de los empleados
- Elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.
- Proveer la eficacia al esfuerzo colectivo orientado a seguir las metas."[24]

VALORACIÓN DE PUESTOS

Concepto

"La Valoración del puesto; es un procedimiento sistemático utilizado para el estudio de los trabajos, la determinación de la importancia de cada uno de ellos y su mérito en relación con los demás trabajos de la empresa. Debe ser dinámica y no se debe confundir con la evaluación de desempeño del empleado. Permite establecer niveles de complejidad, así como también comparación de puestos conllevando, de forma objetiva, a una equidad salarial."[25]

El comité de valoración

"Es el organismo responsable de planear el proceso, programar, coordinar la recolección de información, aprobar las descripciones de puestos, valorarlas y atender las reclamaciones que se presenten.

---

[24] Martínez Guillén, María del Carmen, Motivación: La gestión empresarial, Editorial, Días de Santos, 2002

[25] Gary, Dessler, Administración de personal, Editorial Pearson Education, México DF, 2006

En el comité de valoración deben estar representados los distintos sectores implicados en el sistema productivo de la empresa.

MÉTODOS PARA LA VALUACIÓN DE PUESTOS

- **Método de gradación previa o clasificación**

  Consiste en clasificar los puntos en niveles, clases o grados de trabajo previamente establecidos, se lo hace tomando en consideración las características de las labores que se desarrollan en la empresa, se fijan determinados grados o niveles de trabajo; generalmente entre 5 a 8, dependiendo del tamaño de la empresa, en los que puedan quedar clasificados todos los puestos de la empresa.

- **Método de alineamiento o valuación por series**

  Ordena los puestos basándose en un promedio que resulta de las calificaciones dadas por los miembros de un comité evaluador, consta de las siguientes etapas: "[26]

  Formación del Comité Evaluador

  "Este comité tiene como finalidad recoger puntos de vista distintos y complementarios, combina la opinión de diversos evaluadores, puede estar integrado de la siguiente manera:

- Gerente
- Jefe de personal
- Representante de los empleados
- Representante de los trabajadores

[26] Echevarría Argoitia, Juan Orue, Manual de valoración de puestos y calificación de méritos: un método racional para administración de salarios, Editorial Deusto, Barcelona, España, 2009

Fijar puestos tipo

Es escoger un número reducido de puestos básicos, el número de puestos tipo depende de la magnitud de la empresa, pero nunca debe ser mayor de un 20% del total de puestos.

Formación de series de orden

Se debe ordenar los puestos tipo en una serie de acuerdo con el orden de importancia que se les asigne.

Combinación y pre-mediación de las series

El jefe del comité pregunta a cada miembro del mismo, el orden en que considera deben colocarse los puestos tipo dándoles una calificación (depende la escala que se quiera dar). Una vez que se han registrado los ordenamientos que proponen todos los miembros, se saca el promedio que corresponde a cada puesto tipo."[27]

Ordenamiento de los puestos tipo

"Se ordenan los puestos tipo en orden que indiquen los valores resultantes de los promedios que se acaban de obtener, comenzando por los que tengan un promedio superior, colocando al frente los sueldos que se están pagando por cada puesto.

Método de comparación de factores

Consiste en ordenar y comparar los puestos de una empresa, en función de sus factores principales (conocimientos, habilidades, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo).

---

[27] Mondy, R. Wayne, Noe, Robert M., Administración de recursos humanos, Editorial Pearson, México DF, 2011

Valuación de puestos por puntos

En la actualidad, este sistema de valoración es considerado como el más justo, ya que para su ejecución se toma en cuenta muchos aspectos, y se valoran varios factores que en los demás sistemas de valuación no son tomados en cuenta.

Pasos para desarrollar una valuación de puestos por puntos

- **Formar un Comité.**

Debe estar integrado por empleados y trabajadores de la misma empresa o institución, siempre debe ser un número impar.

- **Determinar Factores**

Objetividad. Los factores que usan deben contener requisitos mínimos que el puesto exige para poder ocuparlo”[28].

Discriminación. Esta característica supone que el factor define darse en todos los puntos, en distinto grado.

“Totalidad. Implica que los factores que se usen en la valuación, puede aplicarse a todos los puntos correspondientes dentro del ámbito.

Necesidad. Implica que el número de factores que deben ser ni más ni menos de lo indispensable”[29]

[28] Varela Juárez, Ricardo Alfredo, Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones, Editorial Pearson, México DF, 2010

[29] http://www.asetemyt.com/servicios/valoraciones-y-calificaciones-de-puestos-de-trabajo/

“ETAPAS PARA REALIZAR LA VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS

REALIZAR UNA DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS

Se debe hacer tomando en cuenta las partes que integran la especificación de clase así tenemos:

- CÓDIGO
- TÍTULO
- NATURALEZA DEL TRABAJO (Misión del Puesto)
- TAREAS TÍPICAS (Actividades esenciales)
- CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Destrezas específicas requeridas)
- REQUISITOS MÍNIMOS (Requisitos del Puesto)
- INSTRUCCIÓN FORMAL.
- CAPACITACIÓN.
- EXPERIENCIA. “[30]

ESTABLECIMIENTO DE GRADOS EN LOS FACTORES

- **“Factores de Valoración:** Son los elementos o unidades que permiten medir el grado de complejidad del cargo, las características comunes, sustanciales y representativas de una Especificación de Clase. Los factores de valoración considerados son:
- **Instrucción Formal:** Valora los conocimientos teóricos, impartidos por una institución educativa, que se exige a un trabajador para el desempeño

[30] http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/Admon-Person/Polilibro/Contenido/Unidad5/5.3.3.htm

eficaz y eficiente en un puesto de trabajo. La ponderación, se debe realizar en base a lo establecido en la Ley de Educación Superior Vigente.

- **Experiencia:** Mide el tiempo, pericia y destreza, requerido para desempeñar, a satisfacción, un trabajo en un área determinada.
- **Complejidad:** Valora las particularidades que determinan el grado de dificultad y capacidad mental para el cumplimiento de las actividades asignadas a un puesto.
- **Condiciones Ambientales:** Valora las condiciones en las que el trabajador cumple sus actividades y responsabilidades y los riesgos que conlleva su ejecución.
- **Responsabilidad por Bienes, Valores y Toma de Decisiones:** Valora la responsabilidad por el manejo de bienes, valores y toma de decisiones, para el cumplimiento de las actividades inherentes a un puesto."[31]
- **"Responsabilidad por el Trabajo:** Valora la responsabilidad del trabajo propio y ajeno (dirección y supervisión).
- **Relaciones Personales:** Valora la actitud y grado de comportamiento del trabajador con sus compañeros, superiores, clientes, autoridades y público en general.

DETERMINAR GRADOS Y DEFINIR FACTORES

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

[31] http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2006/conocimiento_rrhh/000083_final.pdf

PONDERACIÓN DE FACTORES

Esta asignación que se hace a cada uno de los factores de un determinado valor, que técnicamente se conoce con el nombre de peso.

PESO. Es la importancia que tiene un factor de trabajo, en relación con los demás de una empresa, expresando en porcentajes.

- HABILIDAD O CONOCIMIENTO= 50%(Educación y Experiencia)
- ESFUERZO= 15% (Físico y Mental)
- RESPONSABILIDAD= 25% (Por persona y Por equipo)
- CONDICIONES DE TRABAJO= 10% (Riesgos y Molestias)

ASIGNACIÓN DE LOS PUNTOS A LOS GRADOS

En la distribución de puntos por este método, los pesos sirven como puntos para el primer grado; el segundo grado se obtiene multiplicando por dos estos pesos; el tercero multiplicándolos por tres y así sucesivamente."[32]

DENOMINACIÓN DEL PUESTO.

"Se anota el nombre del puesto o clase y además se hace constar su sueldo básico de acuerdo a su respectiva categoría. (También se lo puede hacer en base a su remuneración total).

AJUSTE SALARIAL

Se debe realizar un ajuste salarial, cuando de acuerdo a los resultados obtenidos en el ejercicio, mediante el método de mínimos cuadrados se ha determinado que los empleados están percibiendo un sueldo que no está

[32] Varela Juárez, Ricardo Alfredo, Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones, Editorial Pearson, México DF, 2010

ajustado a las funciones y responsabilidades que cumple. Para este efecto se hace necesario determinar un factor de valorización que se lo obtiene dividiendo la sumatoria de los sueldos para la sumatoria de los puntos.

RECLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Los Puestos se reclasificarán siempre y cuando hayan variado substancialmente las actividades, tareas y responsabilidades asignadas a un puesto, o se hayan incorporado otras nuevas se reclasificará a solicitud escrita del trabajador que ocupa el puesto, aceptación y justificación del Jefe inmediato y visto bueno del gerente del área correspondiente. El Organismo encargado de realizar la reclasificación de Puestos analizará la solicitud de reclasificación y el resultado de la auditoría de trabajo determinará la aceptación o no de la reclasificación solicitada”[33]

[33] Vadillo, Sergio, Administración de Remuneraciones, Editorial Limusa, México DF, 2010

e. MATERIALES Y MÉTODOS

En la realización de la presente tesis se requirió del apoyo de materiales, métodos y técnicas para facilitar el desarrollo del trabajo, los mismos que permitieron dar cumplimiento a los objetivos planteados.

Materiales.

Los materiales que se utilizaron en el desarrollo del trabajo fueron:

- Computadora personal.
- Impresora, cartuchos de tinta (color, blanco y negro).
- Libros.
- Internet.
- Fotocopias.
- Útiles de oficina (papel, esferos, lápices, borradores, carpetas).
- Grabadora.
- Flas memory, CD.

Métodos.

Los Métodos que se utilizaron en el desarrollo de la presente investigación, responden a los objetivos propuestos, los mismos que facilitaron el proceso investigativo.

- ✓ **Método Deductivo.** el mismo que emite obtener conclusiones particulares a partir de contenidos generales desprendidos de la investigación, este método fue utilizado en el análisis de la información que se recopiló a través de la entrevista, sobre aspectos relacionados al manual de funciones, reglamentos

de admisión y empleo así como la valuación de puestos de la Compañía **CITY BROSS CIA. LTDA.** de la ciudad de Lago Agrio, provincia de Sucumbíos.

- ✓ **Método Inductivo.** Es utilizado por las ciencias experimentales y se centra más en desarrollar las habilidades y estrategias de pensamiento científico, en el marco de situaciones próximas al interés del estudiante, que en la transmisión conceptual, la inducción sirvió para realizar un análisis de la encuesta a los empleados acerca del tema de investigación de la empresa **CITY BROSS CIA. LTDA.** de la ciudad de Lago Agrio, provincia de Sucumbíos
- ✓ **Método Histórico.** Es todo un proceso organizado y que se basa en la realidad de lo estudiado, para elaborar resultados sobre hechos históricos. Este método permitió recopilar los hechos del pasado, es decir se obtuvo información relevante de la empresa. **CITY BROSS CIA. LTDA**. que ayudó a la discusión de los resultados Tal información como, cuales fueron o son sus socios, el monto de aportación de capital para la creación de la Compañía, etc.
- ✓ **Método Analítico.** El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. Este método permitió realizar los diferentes análisis en la valuación de puestos para determinar los ajustes salariales a determinados puestos de **CITY BROSS CIA. LTDA**.
- ✓ **Método Descriptivo.** El objeto de la investigación descriptiva consiste en evaluar ciertas características de una situación particular en uno o más puntos del tiempo. Este método permitió valuar la propuesta para el manual de

funciones y el reglamento de admisión y empleo para los colaboradores de la empresa **CITY BROSS CIA. LTDA**.

Técnicas.

- ✓ **Bibliográfica.** A través de esta técnica se procedió a la recolección de información secundaria, siendo esta bibliográfica o de sitios web las misma que sustentan el tema y propuesta del presente trabajo.
- ✓ **Entrevista:** Es una técnica que sirve para obtener información primaria, consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; en este caso se la realizó al Gerente con el fin de obtener información necesaria que facilitó determinar las deficiencias y fortalezas existentes en relación al tema en estudio de la **COMPANÍA CITY BROSS CÍA. LTDA.** de la ciudad de Lago Agrio.
- ✓ **Encuesta:** Es un estudio en el cual el investigador obtiene los datos a partir de realizar un conjunto de preguntas, la encuesta fue aplicada a los 26 empleados, permitiendo recoger información acerca de sus labores desempeñadas, entre otros aspectos relevantes que sirvieron para realizar un diagnóstico de la Compañía.
- ✓ **Observación:** Esta técnica consiste en observar atentamente el fenómeno, tomar información y registrarla para su posterior análisis. Es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. A través de esta técnica se ha podido identificar las actividades esenciales que se realizan en los puestos de trabajos de la Compañía **CITY BROSS CÍA. LTDA.** de la ciudad DE LAGO AGRIO.

Población.

La población objeto de estudio son todos los directivos y empleados de la Compañía **CITY BROSS CÍA. LTDA.,** en un total de 26 empleados y 1 gerente 1 presidente. A continuación

CUADRO N° 1

NÓMINA DEL PERSONAL DE LA COMPANÍA CITY BROSS CÍA. LTDA

se detalla la nómina a nivel administrativo y operativo que trabaja en la empresa.

N°	NOMBRES APELLIDOS	CARGO
1	María Piedad Reinoso Cuñas	Presidenta
2	Edison Bladimir Chalco Reinoso	Gerente General
3	Viviana Nataly Villalta Moreira	Secretaria
4	Klever Manuel Chalco reinoso	Analista Diseñador de Obra
5	Marco Emiliano Chalco Reinoso	Supervisor de Obra
6	Francisco Isac Ramírez Bravo	Supervisor de Personal
7	Jaime David Mayorga Mendoza	Bodeguero
8	Luis Cayetano Castañeda Andrango	Maestro de Obra
9	José Vinicio Perugachi Perugachi	Maestro Segundero
10	Alex Edison Caluqui Campo	Albañil
11	Alexis Leonel Perugachi Castañeda	Albañil
12	José Antonio Campo Quilumbango	Albañil
13	Marco Aníbal Burga Farinango	Albañil
14	Luis Alberto Chuquimarca Flores	Maestro de Obra
15	Benigno de Jesús Bermúdez Chaco	Albañil
16	Francisco José Perugachi Quilumbango	Albañil
17	Cesar Humberto Perugachi Quilumbango	Albañil
18	Antonio Luis Castañeda Andrango	Albañil
19	Jesús Javier Burga Farinango	Oficial Primero
20	Alex Fabián Castañeda Andrango	Oficial Primero
21	Edison Javier Amaguaña Andrango	Oficial Primero
22	Fredy Orlando Castañeda Imbaquingo	Oficial Segundero
23	Michael David Perugachi Guamán	Oficial Segundero
24	Luis Iván Andrango Caranqui	Oficial Segundero
25	Holger Abdón Mayorga Mendoza	Chofer
26	Diego Nahúm Mayorga Mendoza	Chofer
27	Ciro Daniel Mendoza Ortiz	Chofer
28	Juan Cristóbal Chalco Ochoa	Chofer

f. RESULTADOS

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA COMPAÑÍA CITY BROSS CÍA. LTDA.

Historia:

Compañía City Bross Cía. Ltda. Construcciones & Servicios, está ubicada en la provincia de Sucumbíos cantón lago agrio, está legalmente constituida desde el 1 de septiembre del año 2009 siendo los socios el Ingeniero Bladimir Chalco Reinoso Gerente general, aportando un monto de 3200 $ y la Sra. Piedad Reinoso como Presidenta de la Compañía aportando un monto de 800 $, llegando a un capital total de 4000$.como inicio para la creación de la Compañía City Bross.

City Bross Cía. Ltda. Es una compañía contratista dedicada a las Obras civiles como:

- ✓ Construcciones de aulas
- ✓ Coliseos
- ✓ Casas comunales
- ✓ Lastrados
- ✓ Construcciones de vías
- ✓ Construcciones de puentes, etc.

Para la compañía City Bross una constructora es una empresa responsable de la edificación de las viviendas y corresponsable de las instalaciones y conexiones de los servicios urbanos. El uso más habitual del término construcción se refiere al arte o técnica de fabricar edificios u obras públicas.

En sentido más amplio se denomina construcción a todo aquello que exige, antes de hacerse, tener o disponer de un proyecto o plan predeterminado, o que se hace uniendo diversos componentes según un orden determinado.

Misión

Nuestra misión como empresa es proporcionar a nuestros clientes una completa asesoría para la ejecución de sus proyectos de construcción. Buscamos satisfacer al cliente en materia de diseños y construcción, siempre focalizados en la calidad de vida, todo en base a la experiencia y excelencia profesional.

Visión

Llegar a ser para el año 2015 una Compañía líder en construcciones y servicios de la provincia de Sucumbíos, contribuyendo al desarrollo de nuestros clientes a través de la ejecución de proyectos exitosos, basados en la calidad del servicio, con un equipo de trabajo comprometido con la excelencia, que se desempeña en un entorno que fomenta el desarrollo profesional y personal.

Valores

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Confianza
- ✓ Eficiencia
- ✓ Transparencia
- ✓ Compromiso

- ✓ Respeto
- ✓ Honradez
- ✓ Lealtad
- ✓ Excelencia

LOCALIZACIÓN

MACRO LOCALIZACIÓN:

La fundación se encuentra ubicada en Ecuador en la Ciudad de Lago Agrio, Provincia de Sucumbíos.

GRÁFICO 5

MICRO LOCALIZACIÓN:

Sus instalaciones se encuentran ubicadas en la parte central de la ciudad de Lago Agrio; calle Manabí y Bolívar esq. Barrio Nueva Esperanza #702

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La compañía City Bross cuenta con los siguientes niveles pero no cuenta con ningún tipo de organigrama por lo que serán parte de la propuesta para la misma.

ENTREVISTA AL GERENTE DE LA COMPAÑÍA CITY BROSS CÍA. LTDA.

1. **¿Cuál es su título profesional y tiempo de servicio en la Compañía CITY BROSS CÍA. LTDA.?**

   El gerente de CITY BROSS CÍA. LTDA. Es Administrador de Empresas y lleva sirviendo a la compañía aproximadamente seis años.

2. **¿El marco filosófico de la empresa es socializado con el personal de CITY BROSS CÍA. LTDA. ?**

   El gerente supo indicar, que cuando ingresa personal a ocupar un puesto de trabajo se da a conocer la misión, visión, objetivos, políticas y valores que regulan la filosofía empresarial de la compañía, para que contribuyan a realizar un trabajo eficiente.

3. **¿Cuenta CITY BROSS CÍA. LTDA. con una estructura empresarial bien definida?**

   Técnicamente no se cuenta con una estructura definida, se ha organizado a la empresa de acuerdo a sus necesidades y por medio de la cual se han ordenado las actividades, los procesos y en si el funcionamiento de la misma.

4. **¿La compañía CITY BROSS CÍA. LTDA. cuenta con manuales administrativos?**

Actualmente no se dispone de estos documentos, pero se está trabajando en el manual de procesos, con el fin de mejorar los procedimientos y documentar procesos más específicos en cada una de las actividades que se realiza en los diferentes puestos.

5. **¿Describa el objetivo del puesto que actualmente ocupa?**

Según respuesta del gerente su puesto es muy amplio, pero su objetivo es el de administrar los recursos humanos, materiales, financieros y hacer crecer a la empresa en beneficio de todos los colaboradores.

6. **¿Cuáles son las funciones que usted desempeña como gerente de la compañía CITY BROSS CÍA. LTDA.?**

El gerente respondió las siguientes funciones como principales:

- Establecer con los funcionarios bajo su responsabilidad las actividades que aseguren una tarea ordenada.
- Supervisar y evaluar periódicamente al personal directamente a su cargo.
- Disponer proyectos de capacitación para el personal, orientados a su desarrollo técnico.
- Firmar la correspondencia.
- Firmar cheques.
- Autorizar el pago de horas extras y/o trabajos extraordinarios.
- Aprobar la contratación.

- Informar permanentemente a la presidencia de las actividades que por su índole o importancia requieren de su conocimiento.
- Sugerir y admitir la compra de activos fijos.
- Representar a la Empresa ante toda clase de autoridades, entidades y personas.
- Entre otras afines al puesto.

7. **Enumere los principales requisitos que debió cumplir para ocupar el cargo:**

Entre los requisitos mencionó los siguientes: Contar con título profesional para poder administrar la compañía, años de experiencia y predisposición para dirigir y gestionar todos los recursos con los que cuenta la compañía.

8. **¿Se da a conocer en forma escrita a los empleados de reciente ingreso las funciones y responsabilidades que corresponden a su puesto de trabajo.**

De forma escrita no se lo realiza, pero si se les comunica de forma verbal lo que tienen que realizar en su puesto, según el gerente la persona ya conoce las actividades que deben realizar, porque se contrata personal con experiencia.

9. **¿Cuenta la compañía CITY BROSS CÍA. LTDA. con una base de datos actualizada del personal que labora en la misma?**

El gerente indicó que con una base actualizada no específicamente, pero se cuenta con sus carpetas actualizadas y bien clasificadas, las mismas que permiten evaluar el personal con el que dispone la empresa.

10. ¿Para el ingreso del personal a la compañía CITY BROSS CÍA. LTDA. a través de qué método lo realizan?

El gerente manifestó que por lo general se lo realiza por un proceso de admisión y en otras ocasiones a través de cartas de recomendación.

11. ¿Quiénes participan en el proceso de asignación de funciones?

Según el gerente el proceso de asignación de funciones está a cargo de su persona, bajo el control del supervisor.

12. ¿La compañía CITY BROSS CÍA. LTDA. cómo realiza el reclutamiento de su personal?

El Reclutamiento se lo realiza de forma interna y en otras ocasiones de forma externa, depende de la vacante y el tiempo que requiera ser ocupada la misma.

13. ¿Para el reclutamiento Interno cómo lo realizan?

Para el reclutamiento interno el gerente respondió a esta interrogante, que lo realizan a través de ascensos tomando en cuenta los años en la empresa y la experiencia que tiene para ocupar el nuevo puesto.

14. ¿Para el reclutamiento externo cómo lo realizan?

Según respuesta del gerente cuando realizan reclutamiento externo lo hacen a través de anuncios en la prensa local.

15. ¿Cuál es el método en el que se basa la compañía CITY BROSS CÍA. LTDA. para realizar la selección de personal?.

El gerente comentó que el método para seleccionar al personal nuevo que va a ingresar a la empresa es la entrevista de trabajo, todo el personal ha

sido sometido a este método con el fin de conocer la persona más idónea para ocupar el nuevo puesto.

16. **¿Para la contratación del personal, qué tipo de contrato realizan?**

En respuesta a esta interrogante el gerente indicó que se realizan contratos de tipo eventual y de tipo permanente, dependiendo del cargo que se le asigne al empleado porque existen trabajos de tiempo corto.

17. **¿Se aplica en su compañía el periodo de prueba para el personal que ingresa?**

Según lo que expuso el gerente en la presente entrevista si se realiza al personal periodos de prueba, con el fin de determinar si el personal seleccionado cumple con lo solicitado y asume con seriedad la responsabilidad asignada.

18. **¿La Compañía cuenta con un Manual de Inducción?**

El gerente con relación a esta pregunta respondió, que la compañía no cuenta con un manual de inducción, que se han dado prioridad a otros aspectos y no lo han creído conveniente.

19. **¿La compañía CITY BROSS CÍA. LTDA. realiza cursos de capacitación al personal?**

El gerente contestó que sí se realizan capacitaciones al personal tanto administrativo como operativo, recalcó que un personal capacitado es el éxito de toda empresa.

20. **¿Cuál es el sistema de cálculo que utiliza la Compañía para determinar los sueldos de sus empleados?**

    El gerente contestó el sistema de cálculo que utiliza la compañía es de tipo técnico, indicó que están capacitados para determinar los sueldos del personal.

21. **¿Se aplica dentro de la compañía CITY BROSS CÍA. LTDA. un sistema de valuación de puestos por puntos?**

    Según el gerente no se aplica un sistema de valuación de puestos por puntos, no se lo ha considerado conveniente porque no se han presentado problemas con los mismos.

22. **¿En base a qué parámetros o modelo se calculan los sueldos de los empleados?**

Se trabaja según el rol del personal, además se considera todos los beneficios que otorga la ley.

Análisis de la entrevista al Gerente de la Compañía

Según la entrevista realizada al Gerente de la compañía CITY BROSS CÍA. LTDA. se obtuvo los siguientes resultados:

Indicó que al personal que ingresa por primera vez a la empresa se le brinda conocimiento sobre la filosofía empresarial que regula las actividades de CITY BROSS CÍA. LTDA, así como las funciones y responsabilidades que debe cumplir en el nuevo puesto; con respecto a la estructura empresarial mencionó que ésta no está definida técnicamente, pero que se ha organizado a la

empresa de acuerdo a sus necesidades, lo que le ha permitido su funcionamiento en el mercado.

En tema de manuales administrativos, la empresa no cuenta con ninguno, expresó que se encuentran trabajando en el manual de procesos. Con respecto a las funciones que actualmente desempeña en su cargo las tiene en claro lo que le ha ayudado a continuar en su cargo por varios años.

Manifestó así mismo que cuando el empleado ingresa a la empresa se lo realiza a través de un proceso de admisión y en otras circunstancias a través de recomendaciones; para el reclutamiento del personal se lo realiza de forma interna y externa es decir a través de ascensos y de anuncios publicitarios en la prensa local; el método en el que se basan la para realizar la selección del personal se lo hace a través de la entrevista de trabajo. Por otro lado para la contratación del personal el tipo de contrato que se realiza es de tipo eventual y permanente recalcando que se realiza el periodo de prueba para el nuevo empleado. Así mismo, la empresa no cuenta con un manual de inducción, manifestó también que sí realizan capacitaciones al personal tanto administrativo como operativo.

Con respecto al cálculo que utiliza para determinar los sueldos de los empleados se lo realiza a través de sistemas informáticos y basándose en el rol de pagos del personal con todos sus parámetros. Además se pudo constatar que la empresa no cuenta con un sistema de valuación de puestos, por lo que se desconoce si los sueldos se ajustan al puesto que desempeñan cada uno de los empleados.

Es por ello que se requiere mejorar las herramientas administrativas que faciliten un mejor desenvolvimiento de las actividades dentro de la empresa, se hace necesario la propuesta de un reglamento de admisión y empleo, un manual de funciones y un sistema de valuación de puestos por puntos para la compañía CITY BROSS CÍA. LTDA.

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS AL PERSONAL DE LA COMPAÑÍA CITY BROSS CIA LTDA DE LA CIUDAD DE LAGO AGRIO, PROVINCIA DE SUCUMBÍOS"

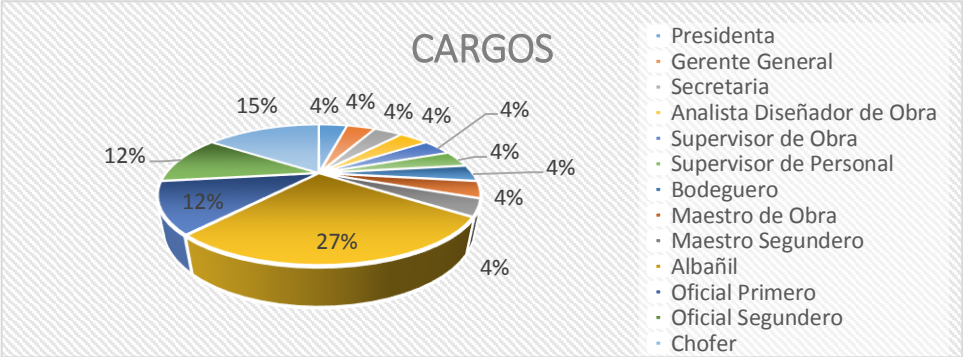
1. **¿Cuál es su puesto de trabajo?**

CUADRO No. 2

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Presidenta	1	4%
Gerente General	1	4%
Secretaria	1	4%
Analista Diseñador de Obra	1	4%
Supervisor de Obra	1	4%
Supervisor de Personal	1	4%
Bodeguero	1	4%
Maestro de Obra	1	4%
Maestro Segundero	1	4%
Albañil	7	27%
Oficial Primero	3	12%
Oficial Segundero	3	12%
Chofer	4	15%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración: La Autora

GRAFICO No. 5



Fuente: Cuadro No. 1
Elaboración: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los resultados correspondientes a la primera pregunta de acuerdo a la encuesta aplicada a los 26 colaboradores de la **COMPANÍA CITY BROSS CIA LTDA** con respecto a que puesto de trabajo pertenecen; nos da como resultado un 4% de Presidenta, 4% Gerente General; 4% Secretaria, 4%

Analista Diseño de Obra, 4% Supervisor de Obra, 4% Supervisor de personal, 4% Bodeguero , 4% Maestro de Obra, 4% Maestro segundero, 27% Albañil, 12% Oficial Primero, 12% Oficial segundero, y 15.% Choferes.

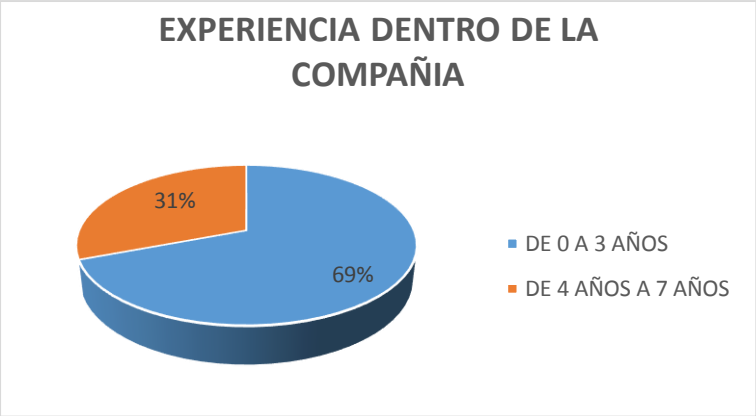
2. ¿Cuántos años de experiencia tiene Ud. en el puesto asignado?

CUADRO No. 3

VARIABLE	F	%
De 0 a 3 años	18	69%
De 4 años a 7 años	8	31%
TOTAL	26	**100%**

Fuente: Encuesta
Elaboración: La Autora

GRAFICO No. 6



Fuente: Cuadro No. 2
Elaboración: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los resultados de esta pregunta, se obtiene un 69% del personal tiene una experiencia de 0 años 3 años y un 31% de los colaboradores cuenta con una experiencia que va desde los 4 años a 7 años en su cargo actual.

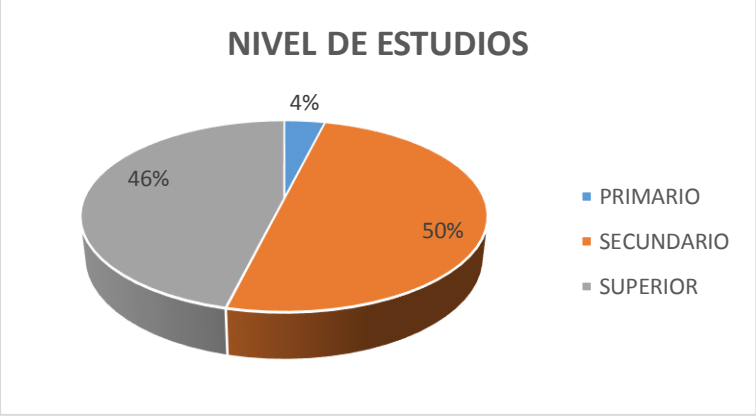
3. ¿Cuál es su nivel de estudios?

CUADRO No. 4

VARIABLE	F	%
PRIMARIO	1	4%
SECUNDARIO	13	50%
SUPERIOR	12	46%
TOTAL	**26**	**100%**

Fuente: Encuestas
Elaboración: La Autora

GRÁFICO No. 7



Fuente: Cuadro No. 3
Elaboración: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Como resultado de la tercera pregunta tenemos que un 4% de los colaboradores encuestados cuentan solamente con estudios primarios, un 50% con estudios secundarios; mientras que un 46% cuenta con estudios superiores.

4. ¿Qué funciones desempeña actualmente en la COMPANÍA CITY BROSS CIA LTDA?

CUADRO No. 5

VARIABLE	FUNCIONES
Presidente	Es el encargado de la dirección general de la compañía. Es el encargado de la toma de decisiones-
Gerente	• Asumir el control sobre el personal al servicio de la compañía constructora • Planificar, organizar, controlar y orientar las distintas áreas de trabajo • Supervisar la gestión del presupuesto de naturaleza económica • Entregar informes mensuales • Disposición a nuevas tareas asignadas • Gestionar proyectos de construcción factibles, rentables y competitivos, y que estén en armonía con el medio ambiente, a partir de la identificación de oportunidades de negocio, teniendo en cuenta los lineamientos establecidos en las normas y leyes. • Desarrollar habilidades para crear equipos de alto rendimiento que le permitan agregar valor a la
Secretaria	• Apoyar en las labores de su cargo a la Alta Dirección de la Empresa. • Atender a los miembros del Directorio en el transcurso de sus sesiones. • Archivar, registrar y controlar las Actas del Directorio, y otros documentos importantes. • Recibir, registrar y distribuir toda la documentación que ingresa a la Empresa (Cartas, Informes, Facturas, Recibos, etc.). • Tramitar y procesar los expedientes que fluyen de la Gerencia General; controlar y distribuir el despacho de la correspondencia a través del Servicio Local. • Atender la central telefónica, efectuar y atender las comunicaciones e informar a nivel interno y al público sobre las gestiones que se vienen realizando en el área de su competencia. • Centralizar los requerimientos de suministros diversos: Útiles de oficina, aseo y limpieza y suministros para equipos de oficina y velar por mantener un stock adecuado. Gestiona la compra, control y distribución de los mismos.
Analista y diseñador	• Trabaja en coordinación directa con el gerente general en el diseño de obra. • Encargado de la planificación de los recursos materiales para su ejecución de la obra • Diseña arquitecturas para la implementación optima de los mismos de acuerdo a las necesidades de los usuarios • Prevé los requerimientos y costo de materiales para la ejecución de las obras. • Realiza prototipos y los presenta para su aprobación • Revisa los prototipos diseñados y si es posible plantea un rediseño. • Planifica en coordinación directa con la gerencia general y la presidencia • cuantificación de materiales, control de compras de materiales.
Supervisor de Obra	• Recibe reporte de obra de los maestro de obra y albañiles. • Es el responsable del uso adecuado de los materiales. • Es el responsable de coordinar las actividades con el personal de obra de infraestructura • Es el responsable del abastecimiento de materiales para el personal de albañilería. • Controla ejecución de obra de acuerdo a los diseños establecidos con anterioridad con los clientes

	• Prevé la compra de materiales para que no haya faltante y atraso en la entrega de las obras.
Supervisor personal	• Es el encargado del personal • Extiende permisos del personal en caso de enfermedad o calamidad doméstica • Se encarga de la reposición del personal en el caso de inasistencia de los mismos. • Ejecuta anticipos de sueldos y solicitudes de permisos • Controla la asistencia del personal en los horarios establecidos • Capacita al personal sobre nuevas técnicas y materiales con el fin de mejorar los procedimientos. • Controla al personal en el caso de vacaciones y permisos.
Bodeguero	• Cuidar el material que se encuentra en las bodegas de la compañía • Ayudar en cualquier actividad de cargo y descargo de materiales • Informar al gerente de las anomalías que se puedan dar en la gerencia. • Mantener ordenados y clasificados los materiales de la bodega. • Control en la entrega y recepción de herramientas de trabajo al personal • Control en el descargue de materiales. • Cierre mensual y revisión del inventario conjuntamente con el gerente de la compañía constructora.
Maestro de Obra	• Es el encargado de la lectura de los planos elaborados por el arquitecto para la asignación de trabajo a los obreros. • Es el encargado del control de trabajo de las personas a su cargo, como maestros albañiles y ayudantes de obra. • Es el responsable del buen uso de los materiales. • Responsable del manejo y cuidado de herramientas. • Responsable de la asignación de tareas • Elaboración de reportes e informes. • Tiene autoridad sobre todos los oficios de la construcción • Es quien coordina, controla y dirige la actividad de cada uno de los oficios en la construcción
Maestro segundero	• Recibe órdenes del maestro de obra, • Ayuda en el control del trabajo de los albañiles • Encargado de la ejecución de la construcción • Coordina junto con el maestro de obra el uso de materiales y la correcta distribución de acuerdo a las necesidades de la compañía.
Albañil	• Supervisa el trabajo de los oficiales • Elabora reportes al supervisor • Construye y repara paredes, pisos, pasillos, techos, aceras y cañerías.- Abre y/o cava huecos y surcos.- • Limpia y organiza palas, picos, chícoras, • barras, cucharas, cepillo para frisar, espátulas, palestras, brochas, carretillas y otras herramientas utilizadas. • Prepara el terreno y espacio donde efectuará el trabajo.- Carga y organiza listones, viguetas, vigas, cabillas, clavos, alambres, • martillos y demás implementos de albañilería, ayudado por e! personal asignado. • Monta y desmonta techos • Estima el tiempo y material requerido • para realizar el trabajo • Lleva el control del material y equipo utilizado.- Coordina operativos de trabajo según instrucciones del supervisor inmediato
Oficiales primero	• Mezcla cemento. • Prepara el material a utilizar. • Revisa las cantidades requeridas. • Prepara la mezcla de diferentes materiales. • Efectúa traslado de materiales de construcción. • Traslada los materiales hacía el área de trabajo; piedra, cemento, arena y herramientas. • Derriba paredes y vigas.

	• Verifica el lugar donde realizará el trabajo. • Busca y prepara los materiales y herramientas. • Procede a derribar las paredes y vigas. • Limpia el área de trabajo. • Recoge materiales y herramientas. • Limpia todos los materiales y herramientas. • Limpia toda el área de trabajo.
Oficiales segundo	• Mezcla cemento. • Prepara el material a utilizar. • Revisa las cantidades requeridas. • Prepara la mezcla de diferentes materiales. • Efectúa traslado de materiales de construcción. • Traslada los materiales hacía el área de trabajo; piedra, cemento, arena y herramientas. • Derriba paredes y vigas. • Verifica el lugar donde realizará el trabajo. • Busca y prepara los materiales y herramientas. • Procede a derribar las paredes y vigas. • Limpia el área de trabajo. • Recoge materiales y herramientas. • Limpia todos los materiales y herramientas. • Limpia toda el área de trabajo.
Chofer	• Conducir el vehículo asignado a su cargo • Mantener el vehículo en buen estado de operación y conservación; • Verificar permanentemente el funcionamiento mecánico - eléctrico, seguridad y accesorios de los vehículos asignados; • Efectuar el mantenimiento y reparaciones • mecánicas de primer nivel del vehículo a su cargo; • Efectuar coordinaciones con el servicio correspondiente sobre el mantenimiento • y/o reparación del vehículo; • Mantener actualizado un registro de control de recorrido del vehículo y del • consumo de combustible; • Guardar absoluta confidencialidad sobre las actividades, documentos e información relacionada con el ejercicio de su cargo; • Velar por la adecuada conservación y uso racional de los bienes a su cargo; y • Cumplir otras funciones afines que le sean asignada, por la presidencia y por la gerencia de la compañía.
TOTAL	

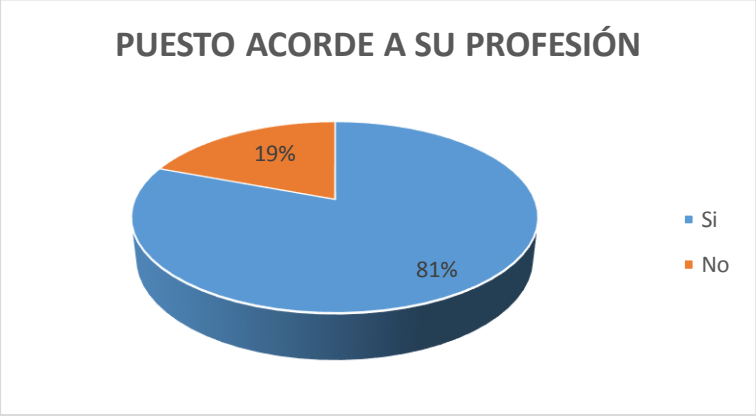
5. El puesto que usted desempeña en la COMPANÍA CITY BROSS CIA LTDA está acorde a la profesión que tiene?

CUADRO No. 6

VARIABLE	F	%
Si	21	81%
No	5	19%
TOTAL	**26**	**100%**

Fuente: Encuesta
Elaboración: La Autora

GRÁFICO No. 8



Fuente: Cuadro No. 5
Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a los resultados he obtenido como resultado que un 19% de los colaboradores tiene un puesto de trabajo no acorde a su profesión, mientras que un 81% de los mismos si se encuentra laborando en un puesto de acuerdo a sus estudios realizados.

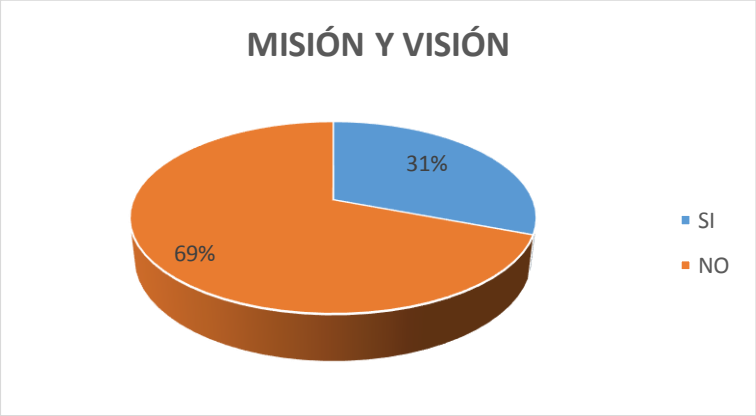
6. ¿Conoce Ud. la Misión, Visión; de la COMPANÍA CITY BROSS CIA LTDA?

CUADRO No. 7

VARIABLE	F	%
SI	8	31%
NO	18	69%
TOTAL	**26**	**100%**

Fuente: Encuesta
Elaboración: La Autora

GRÁFICO No. 9



Fuente: Cuadro No. 6
Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN

Como se puede observar en el siguiente cuadro el 69% de los empleados manifiestan que no conocen la misión y visión de la compañía, en la que se establece cual es la razón de ser de la entidad, y además que les permita tener un conocimiento acerca de lo que busca la empresa a corto o largo plazo y un 31% de la población encuestada si las conocen.

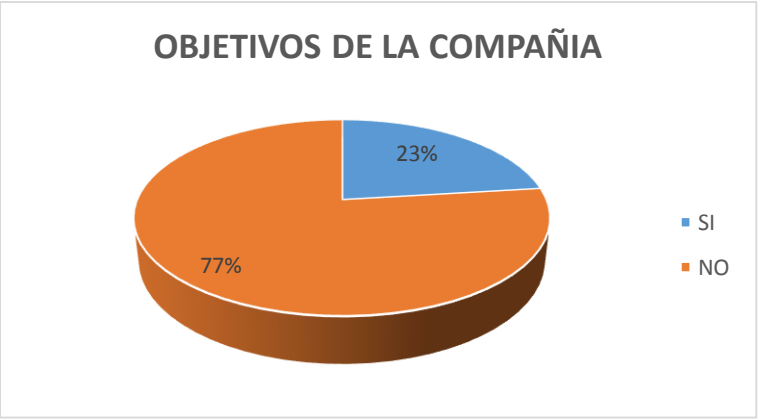
7. ¿Conoce los objetivos que persigue la COMPANÍA CITY BROSS CIA LTDA?

CUADRO No. 8

VARIABLE	F	%
SI	6	23%
NO	20	77%
TOTAL	**26**	**100%**

Fuente: Encuesta
Elaboración: La Autora

GRÁFICO No. 10



Fuente: Cuadro No. 7
Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN

El resultado obtenido en esta pregunta muestra que el 77% de los empleados de la compañía objeto de estudio a pesar de tener algunos años laborando para la misma, no conocen cuales son los objetivos que persigue y el 23% de los 26 empleados encuestados si están al tanto de los objetivos de la misma.

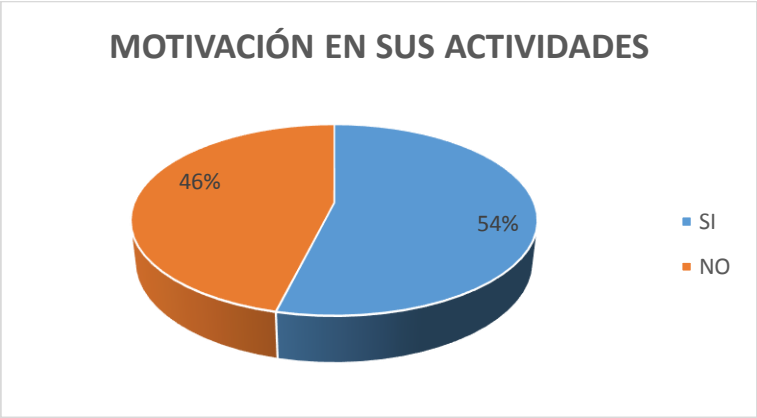
8. ¿Se siente motivado a realizar sus actividades?

CUADRO No. 9

VARIABLE	F	%
SI	14	54%
NO	12	46%
TOTAL	**26**	**100%**

Fuente: Encuesta
Elaboración: La Autora

GRÁFICO No. 11



Fuente: Cuadro No. 8
Elaboración: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De los 26 empleados encuestados el 54% se siente motivado a trabajar dentro de la Compañía ya sea por el ambiente laboral que se vive o por la remuneración que perciben, en cuanto al 46% no se encuentran motivados pues manifiestan no estar a gusto con su sueldo o en el desempeño de su cargo.

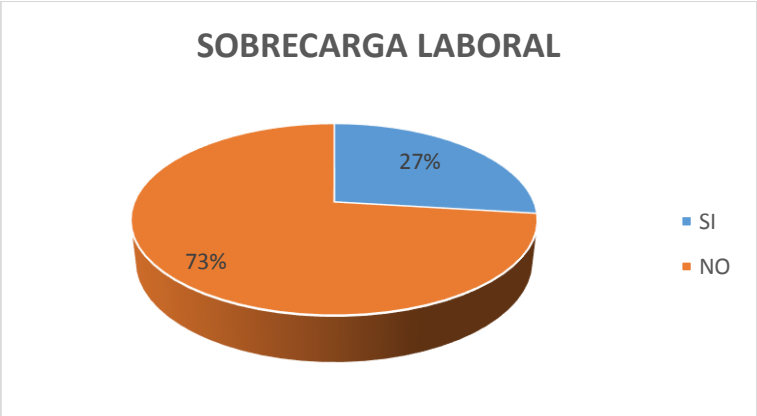
9. ¿Le han correspondido tareas de otros trabajadores (sobre carga laboral), llevándolo al incumplimiento de sus funciones?

CUADRO No.10

VARIABLE	F	%
SI	7	27%
NO	19	73%
TOTAL	**26**	**100%**

Fuente: Encuesta
Elaboración: La Autora

GRÁFICO No. 12



Fuente: Cuadro No. 9
Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN:

Un 27% de los colaboradores de la Compañía manifiesta tener sobrecarga laboral en sus funciones mientras que un 73% de los mismos no la tienen y se dedican exclusivamente a su función asignada.

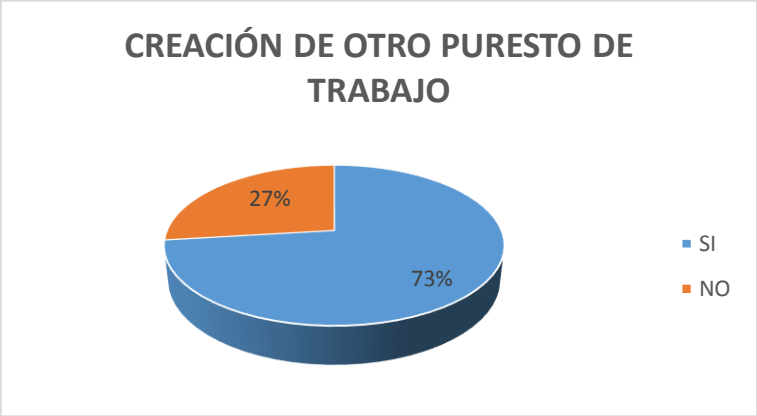
10. ¿Cree Ud. Que debería crearse otro puesto más, para disminuir la sobrecarga de trabajo o doble función?

CUADRO No. 11

VARIABLE	F	%
SI	19	73%
NO	7	27%
TOTAL	**26**	**100%**

Fuente: Encuesta
Elaboración: La Autora

GRÁFICO No. 13



Fuente: Cuadro No. 10
Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN

Al aplicar la encuesta a los 26 empleados, el 73% de ellos cree que es necesario la creación de un nuevo puesto de trabajo, debido a la sobre carga de trabajo y doble función que algunos deben realizar, en cuanto el 27% restante cree que no es necesario crear nuevos puestos ni contratar más personal.

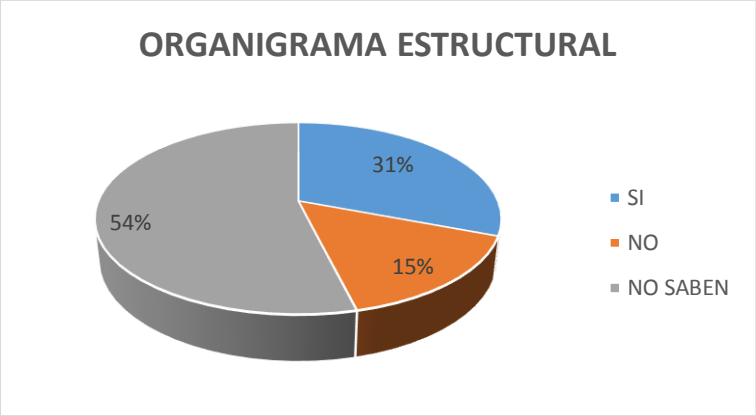
11. ¿La COMPANÍA CITY BROSS CIA LTDA cuenta con un organigrama estructural debidamente definido?

CUADRO No. 12

VARIABLE	F	%
SI	8	31%
NO	4	15%
NO SABEN	14	54%
TOTAL	**26**	**100%**

Fuente: Encuesta
Elaboración: La Autora

GRÁFICO No. 14



Fuente: Cuadro No. 11
Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN

En la **COMPANÍA CITY BROSS CIA LTDA**, el 54% de los colaboradores no tienen conocimiento si la compañía cuenta con un organigrama estructural definido, el 31% manifiestan que si lo tiene, y un 15% aseguran que la Compañía no lo posee.

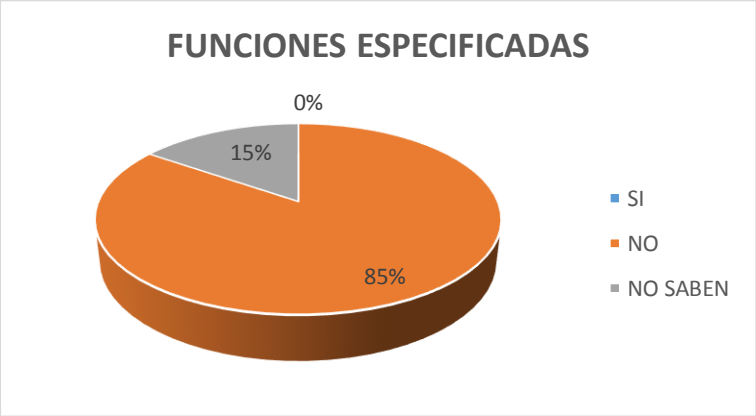
12. ¿La COMPANÍA CITY BROSS CIA LTDA posee algún documento en donde se le indique sus funciones?

CUADRO No. 13

VARIABLE	F	%
SI	0	0%
NO	22	85%
NO SABEN	4	15%
TOTAL	**26**	**100%**

Fuente: Encuesta
Elaboración: La Autora

GRÁFICO No. 15



Fuente: Cuadro No. 12
Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN

De los 26 empleados encuestados, un 85% manifiestan que no existe ningún documento en donde se especifique cuáles son sus funciones a cumplir y un 15% no saben si existe el mencionado documento.

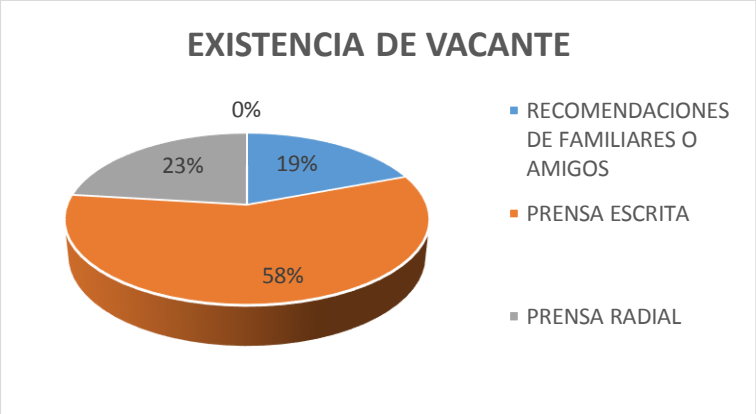
13. ¿Cómo se enteró de la existencia de la vacante en la COMPANÍA CITY BROSS CIA LTDA?

CUADRO No. 14

VARIABLE	F	%
RECOMENDACIONES DE FAMILIARES O AMIGOS	5	19%
PRENSA ESCRITA	15	58%
PRENSA RADIAL	6	23%
OTROS	0	0%
TOTAL	**26**	**100%**

Fuente: Encuesta
Elaboración: La Autora

GRÁFICO No. 16



Fuente: Cuadro No. 13
Elaboración: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Al momento de existir una vacante en la empresa el porcentaje con más relevancia es del 58% que representan a los empleados que se enteraron de la vacante por medio de prensa escrita, el 23% en cambio lo hizo mediante anuncios de radio, mientras que el 19% restante se enteró por medio de familiares o amigos.

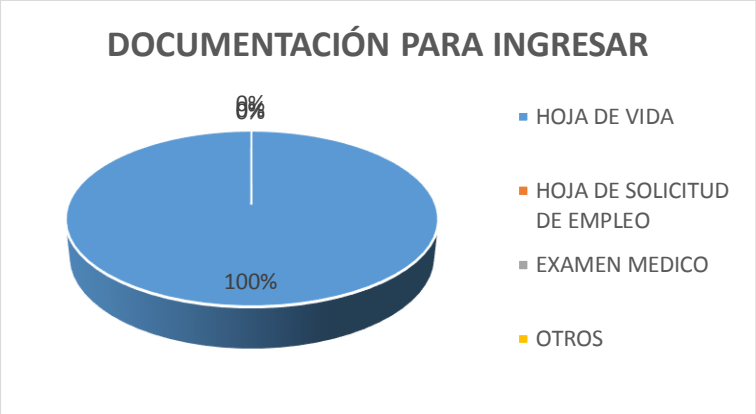
14. Al momento de ingresar a laborar, ¿Qué documento le exigió la COMPANÍA CITY BROSS CIA LTDA?

CUADRO No. 15

VARIABLE	F	%
HOJA DE VIDA	26	100%
HOJA DE SOLICITUD DE EMPLEO	0	0%
EXAMEN MEDICO	0	0%
OTROS	0	0%
TOTAL	**26**	**100%**

Fuente: Encuesta
Elaboración: La Autora

GRÁFICO No. 17



Fuente: Cuadro No. 14
Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN

Como se puede observar en la gráfica, el 100% de los empleados indica haber entregado únicamente su hoja de vida como requisito para ingresar a la empresa; dejando de lado la solicitud de empleo, el examen médico y otros como el record policial.

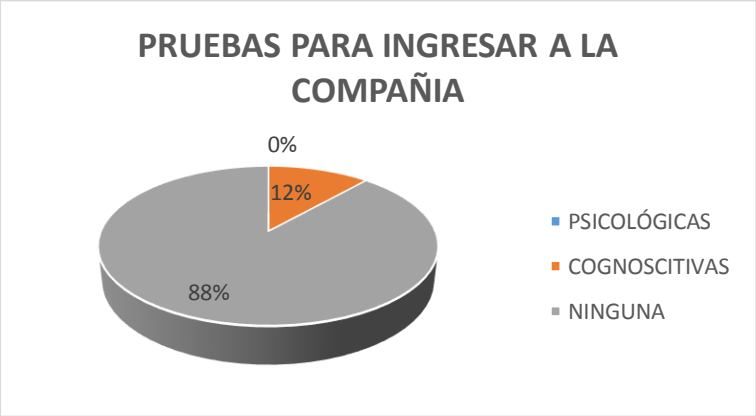
15. ¿Qué tipos de pruebas le aplicaron a Ud. para ingresar a la COMPANÍA CITY BROSS CIA LTDA?

CUADRO No. 16

VARIABLE	F	%
PSICOLÓGICAS	0	0%
COGNOSCITIVAS	3	12%
NINGUNA	23	88%
TOTAL	**26**	**100%**

Fuente: Encuesta
Elaboración: La Autora

GRÁFICO No. 18



Fuente: Cuadro No. 15
Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN

A través de las encuestas aplicadas podemos observar que al 88% de los empleados representados por 23 personas no les aplicaron ningún tipo de pruebas, mientras que al 12% restante de los empleados si les fueron aplicadas las pruebas cognoscitivas las mismas que sirvieron para medir el nivel de conocimiento de los aspirantes.

16. ¿Mantuvo Ud. una entrevista con algún funcionario de la COMPANÍA CITY BROSS CIA LTDA cuándo ingreso a laborar en la compañía?

CUADRO No. 17

VARIABLE	F	%
Si	24	92%
No	2	8%
TOTAL	**26**	**100%**

Fuente: Encuesta
Elaboración: La Autora

GRÁFICO No. 19

Fuente: Cuadro No. 16
Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN

En la empresa la mayoría de los empleados representados por un 92%, si mantuvieron una entrevista con algún funcionario de la entidad el momento de ingresar a laborar en la compañía constructora City Bross; mientras que el 8% restante que representa una persona no fue entrevistado por ningún funcionario ya que en ese momento estaba iniciando la empresa entonces su ingreso fue directo al aliarse con un empresario de la localidad.

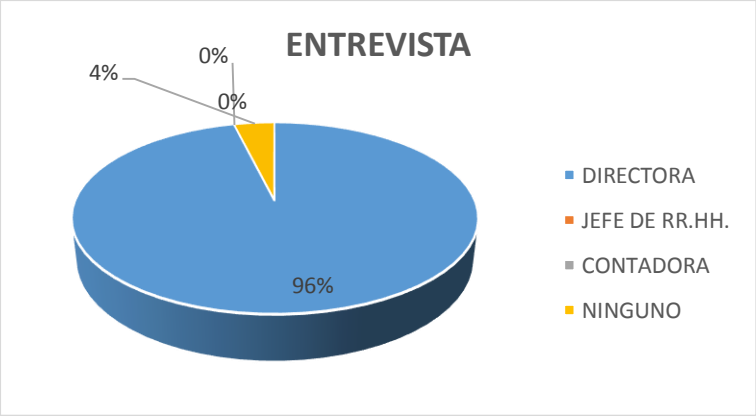
17. ¿Quién fue la persona que lo entrevistó para entrar a laborar en la compañía City Bross?

CUADRO No. 18

VARIABLE	F	%
DIRECTORA	25	96%
JEFE DE RR.HH.	0	0%
CONTADORA	0	0%
NINGUNO	1	4%
TOTAL	**26**	**100%**

Fuente: Encuesta
Elaboración: La Autora

GRÁFICO No. 20



Fuente: Cuadro No. 17
Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN

Como se puede observar en la gráfica, la mayoría de los empleados representados por el 96% han sido entrevistados por la Directora, el 4% siguiente mantuvo una conversación con el empresario aliado para iniciar a laborar en la compañía constructora City Bross.

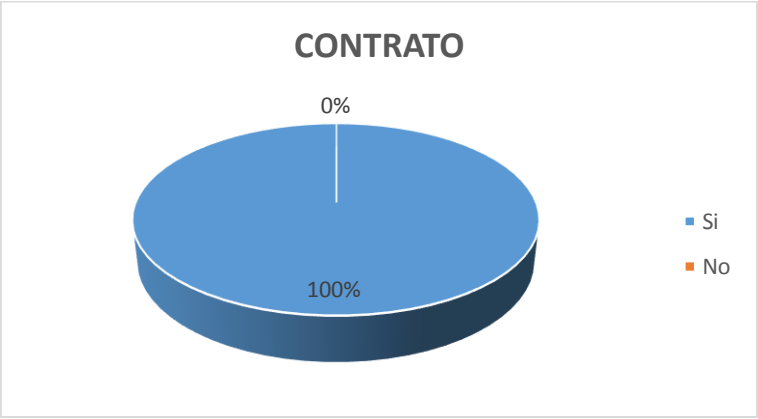
18. ¿Firmó Ud. un contrato al ingresar en la Entidad?

CUADRO No. 19

VARIABLE	F	%
Si	26	100%
No	0	0%
TOTAL	**26**	**100%**

Fuente: Encuesta
Elaboración: La Autora

GRÁFICO No. 21



Fuente: Cuadro No. 18
Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN

Como resultado de las encuestas aplicadas a los empleados de la compañía el 100% de ellos manifestaron que si firmaron un contrato al ingresar a trabajar de manera que la compañía está empezando relaciones laborales correctamente.

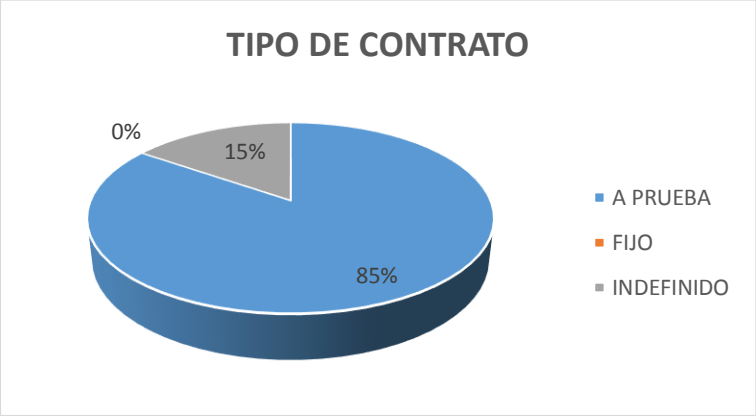
19. ¿Qué tipo de contrato firmo usted al ingresar a la Institución?

CUADRO No. 20

VARIABLE	F	%
A PRUEBA	22	85%
FIJO	0	0%
INDEFINIDO	4	15%
TOTAL	**26**	**100%**

Fuente: Encuesta
Elaboración: La Autora

GRÁFICO No. 22



Fuente: Cuadro No. 19
Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN

En la compañía la mayoría de los empleados, representados con el 85% inicialmente firmaron un contrato a prueba por el lapso de 3 meses convirtiéndolos al mismo tiempo en un contrato fijo luego de haber sobrepasado este tiempo de prueba y por mantener un contrato por servicios profesionales, en cuanto al 15% restante mantienen un contrato indefinido debido a que ellos van varios años fijos en la compañía.

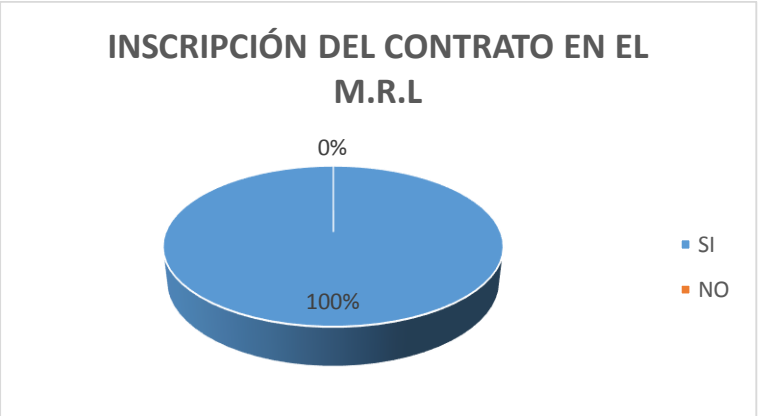
20. ¿Al momento de firmar el Contrato fue registrado en el Ministerio de Relaciones Laborales?

CUADRO No. 21

VARIABLE	F	%
SI	26	100%
NO	0	0%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración: La Autora

GRÁFICO No. 23



Fuente: Cuadro No. 20
Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN

Mediante esta pregunta obtuvimos un 100% de resultado en el cual nos indica que todos los contratos fueron debidamente inscritos en el Ministerio de Relaciones Laborales, lo que es muy favorable para los colaboradores y también para la entidad.

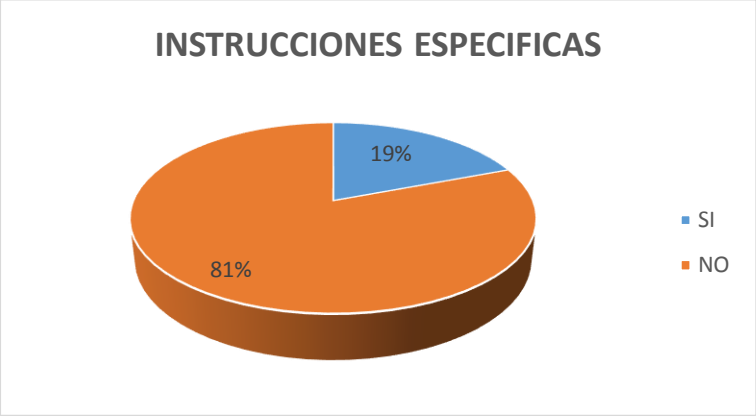
21. Al momento de ingresar a laborar en la COMPANÍA CITY BROSS CIA LTDA ¿se le dieron instrucciones específicas acerca de las que iban a ser sus funciones?

CUADRO No. 22

VARIABLE	F	%
SI	5	19%
NO	21	81%
TOTAL	**26**	**100%**

Fuente: Encuesta
Elaboración: La Autora

GRÁFICO No. 24



Fuente: Cuadro No. 21
Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN

Un 81% de los colaboradores de la compañía no recibió instrucciones específicas al momento de ingresar a laborar a la compañía; mientras que un 19% si las recibió para poder desarrollarlas dentro de la misma.

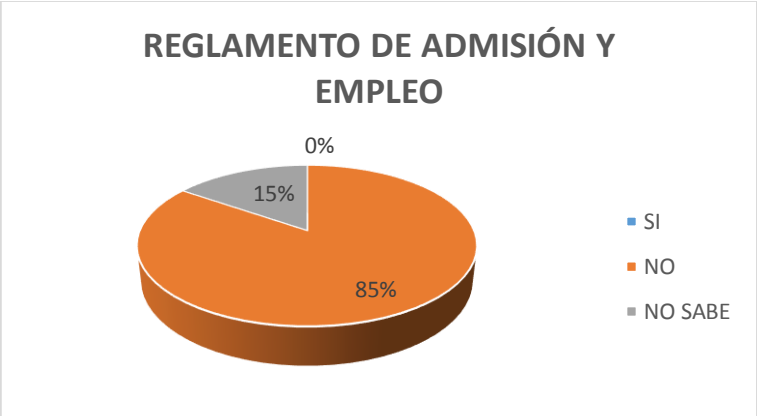
22. ¿La COMPANÍA CITY BROSS CIA LTDA cuenta con algún documento en donde se encuentren reglas para el proceso de admisión y empleo?

CUADRO No. 23

VARIABLE	F	%
SI	0	0%
NO	22	85%
NO SABE	4	15%
TOTAL	**26**	**100%**

Fuente: Encuesta
Elaboración: La Autora

GRÁFICO No. 25



Fuente: Cuadro No. 22
Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los resultados de las encuestas aplicadas al personal de la compañía pude obtener un 85% que indican no existir un reglamento a seguir para la admisión del nuevo personal y un 15% aseguran no saber si existe o no dicho documento.

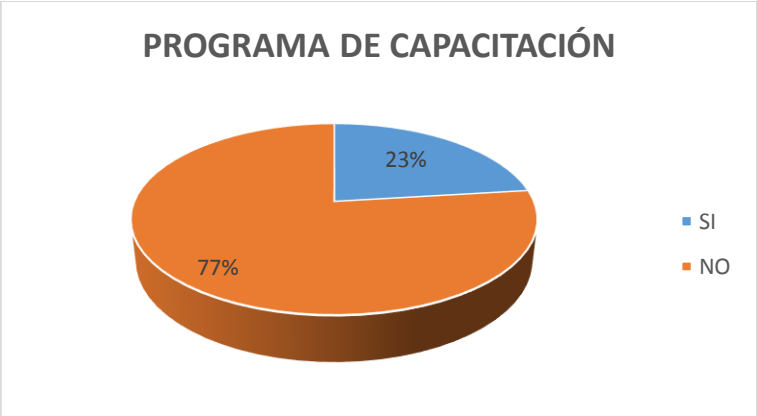
23. ¿La COMPANÍA CITY BROSS CIA LTDA cuenta con un programa de capacitación para sus colaboradores?

CUADRO No. 24

VARIABLE	F	%
SI	6	23%
NO	20	77%
TOTAL	**26**	**100%**

Fuente: Encuesta
Elaboración: La Autora

GRÁFICO No. 26



Fuente: Cuadro No. 23
Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN

De las 26 personas encuestadas se encontró que un 23% de los colaboradores han recibido capacitación mientras que un 77% de los mismos no se ha capacitado en ningún campo dentro de la compañía.

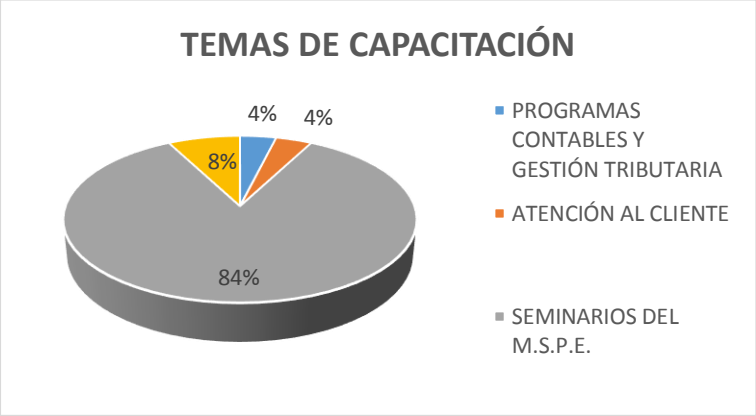
24. ¿Cuáles son los temas en los que cree Ud. que necesita capacitación?

CUADRO No. 25

VARIABLE	F	%
Programas contables y gestión tributaria	1	4%
Atención al cliente	1	4%
Seminarios del m.s.p.e.	22	84%
Seguridad laboral	2	8%
TOTAL	**26**	**100%**

Fuente: Encuesta
Elaboración: La Autora

GRÁFICO No. 27



Fuente: Cuadro No. 24
Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN

Según los resultados obtenidos con respecto a los temas de capacitación el 84% de los colaboradores representados por la planta médica desean capacitarse mediante los temas que ofrece el Ministerio de Salud Pública, un 8% de los colaboradores están interesados en temas de seguridad laboral, el 4% se inclina hacia temas contables y tributarios y otro 4% sobre atención al cliente.

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

CUADRO No. 26

VARIABLE	F	%
SI	2	8%
NO	24	92%
TOTAL	**26**	**100%**

Fuente: Encuesta
Elaboración: La Autora

GRÁFICO No. 28

Fuente: Cuadro No. 25
Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN

A través de ésta pregunta podemos observar que la mayoría de los empleados representado por el 92% no se encuentra conforme con su sueldo y un 8% si lo está, de acuerdo a las actividades que realiza.

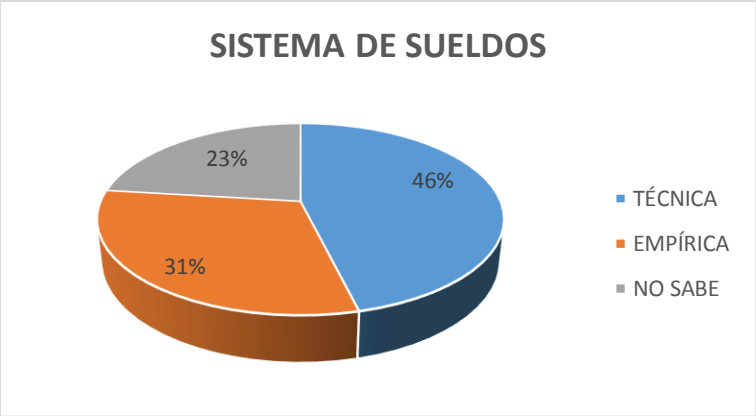
26. ¿Cree que la COMPANÍA CITY BROSS CIA LTDA determina los sueldos de sus empleados tomando una base técnica o empírica?

CUADRO No. 27

VARIABLE	F	%
TÉCNICA	12	46%
EMPÍRICA	8	31%
NO SABE	6	23%
TOTAL	**26**	**100%**

Fuente: Encuesta
Elaboración: La Autora

GRÁFICO No. 29



Fuente: Cuadro No. 26
Elaboración: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Con un 23% del total de encuestado se indica que no saben de qué manera se maneja el sistema de sueldos en la COMPAÑIA, un 31% de los mismos aseguran que se maneja de manera empírica y un 46% manifiestan que se maneja de una forma técnica.

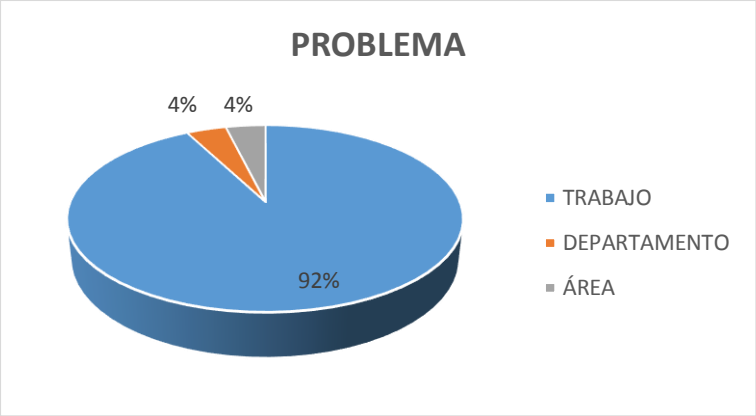
27. Ud. resuelve problemas de su:

CUADRO No. 28

VARIABLE	F	%
TRABAJO	24	92%
DEPARTAMENTO	1	4%
ÁREA	1	4%
TOTAL	**26**	**100%**

Fuente: Encuesta
Elaboración: La Autora

GRÁFICO No. 30



Fuente: Cuadro No. 27
Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN

Al aplicar las encuestas a los 26 colaboradores de la **COMPANÍA CITY BROSS CIA LTDA** de acuerdo a los resultados de las mismas; un 92% respondió resolver problemas de su trabajo, un 4% resuelven problemas de su departamento, un 4% resolvería problemas de su área.

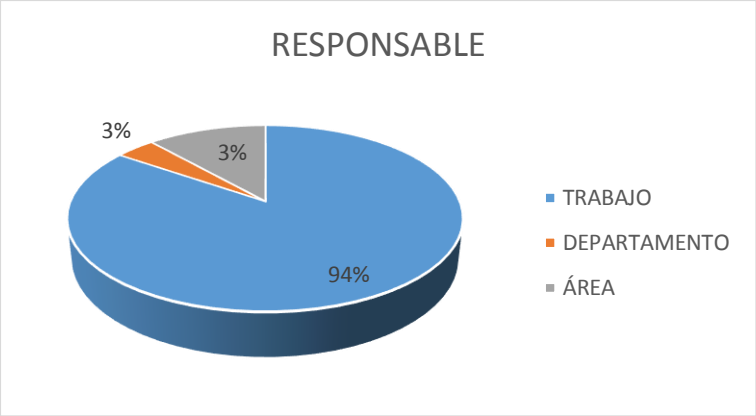
28. ¿En caso de que surgiera algún inconveniente, Ud. Es responsable de?

CUADRO No. 29

VARIABLE	F	%
TRABAJO	22	94%
DEPARTAMENTO	1	3%
ÁREA	3	3%
TOTAL	**26**	**100%**

Fuente: Encuesta
Elaboración: La Autora

GRÁFICO No. 31



Fuente: Cuadro No. 28
Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN

Como resultado de las 26 encuestas aplicadas a los colaboradores de la **COMPANÍA CITY BROSS CIA LTDA,** se determinó que un 94% de los mismos se harían responsables ante los inconvenientes que surjan en su puesto de trabajo, un 3% se responsabilizarían de los inconvenientes de su departamento, únicamente un 3% se responsabiliza por los problemas o inconvenientes de su área.

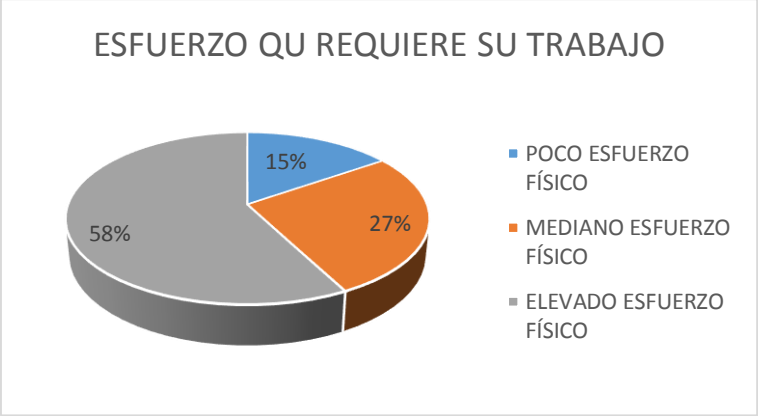
29. ¿Entre las siguientes alternativas. Indique la clase de esfuerzo que requiere su puesto de trabajo?

CUADRO No. 30

VARIABLE	F	%
POCO ESFUERZO FÍSICO	4	15%
MEDIANO ESFUERZO FÍSICO	7	27%
ELEVADO ESFUERZO FÍSICO	15	58%
TOTAL	**26**	**100%**

Fuente: Encuesta
Elaboración: La Autora

GRÁFICO No. 32



Fuente: Cuadro No. 29
Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN

Gracias a las 26 encuestas aplicadas a los colaboradores de la compañía, como resultados en la presente pregunta tenemos un 58% de los encuestados requiere un mediano esfuerzo físico para realizar sus actividades, un 27% siempre requiere esfuerzo físico y el otro 15% restante no lo requiere.

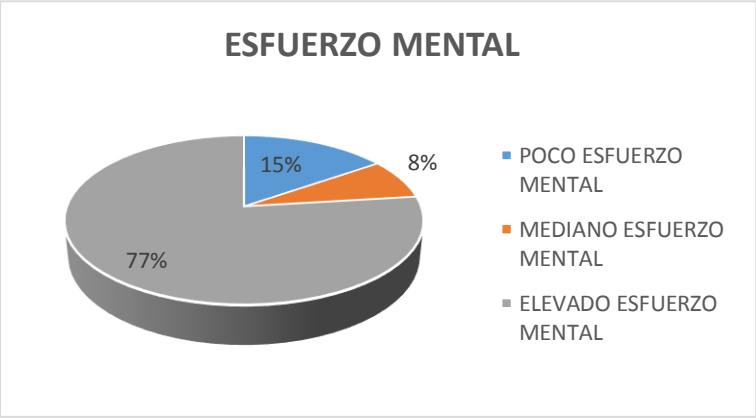
30. ¿Para lograr una mayor eficiencia en el desempeño de sus funciones? .Su puesto de trabajo requiere de:

CUADRO No. 31

VARIABLE	F	%
POCO ESFUERZO MENTAL	4	15%
MEDIANO ESFUERZO MENTAL	2	8%
ELEVADO ESFUERZO MENTAL	20	77%
TOTAL	**26**	**100%**

Fuente: Encuesta
Elaboración: La Autora

GRÁFICO No. 33



Fuente: Cuadro No. 30
Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la información recopilada mediante las 26 encuestas aplicadas a los colaboradores se obtuvo como resultado que el 77% requiere de un elevado esfuerzo mental, el 8% necesita de un mediano esfuerzo mental, mientras que el 15% de los subordinados no requiere esfuerzo mental. Se determina que de acuerdo a las funciones que desempeñan dentro de la compañía, necesitan de un elevado, de un mediano o no requieren de esfuerzo mental en las actividades encomendadas.

g. DISCUSIÓN

ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA CITY BROSS CÍA. LTDA.

La organización de la empresa es una parte fundamental para implementar un proyecto, pues para su funcionamiento debe contar con procesos legales y administrativos

BASE LEGAL

MINUTA PARA LA CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA

EN NOMBRE COLECTIVO

Señor Notario:

En el Cantón de Lago Agrio, provincia de Sucumbíos cabecera Cantonal es en la ciudad de Nueva Loja, hoy 02 de Noviembre del año 2014, ante el señor Notario Primero del cantón de Lago Agrio, se eleva a minuta la constitución de la siguiente Compañía Colectiva.

En el registro de escritura pública a su cargo, dígnese insertar una que contenga la constitución de la Compañía Colectiva “CITY BROSS CÍA. LTDA.”

Concurren al otorgamiento de esta escritura los Señores: Leydi Mendoza y María Suarez, de nacionalidad ecuatoriana, domiciliados en esta ciudad y quienes comparecen por sus propios derechos.

Estatuto de la Compañía Colectiva “CITY BROSS CÍA. LTDA.”, se conforma con arreglo a las declaraciones y clausulas siguientes:

Capítulo Primero

Razón Social, Domicilio, Objetivo Social y Plazo de Duración

Art. 1.- La Compañía llevará la razón social “City Bross Cía. Ltda.”

Art. 2.- El domicilio de la Compañía es el Cantón de Lago Agrio, provincia de Sucumbíos.

Art. 3.- La Compañía está constituida mediante este documento, tendrá como objetivo la construcción y servicios de obras civiles.

Art. 4.- Los socios han acordado que el plazo de duración de la compañía es de 10 años, pero por resolución unánime de las mismas podrán liquidar antes del vencimiento de este plazo o prorrogar su duración.

Art. 5.- El tipo de empresa es de construcciones, utilizando materia que sufrirá una transformación para obtener el producto final, utilizando maquinaria tecnificada y mano de obra calificada.

Capítulo Segundo

Capital Social

Art. 6.- El Capital de la Compañía es de: $ 10.000,00 dólares americanos.

Art. 7.- La Compañía puede aumentar su capital social por resolución de la Junta General de los socios en valor igual por cada una.

Art. 8.- La resolución de aumento y reducción de capital se tomara con el consentimiento unánime de los socios.

Capítulo Tercero

Art. 9.- Son obligaciones de los socios:

- Tomar a su cargo las funciones que les fueron encomendadas por la Junta General de Socios y por el Presidente.
- Cumplir con las encomiendas y deberes que le asigne la Junta General de Socios y el Gerente General.
- Cumplir con las obligaciones previstas por la ley.

Art. 10.- Los socios tendrá derecho a:

- Intervenir con voz y voto en la sesiones de la Junta General.
- Elegir y ser elegido administrador y demás organismos de administración y fiscalización.
- Percibir utilidades y beneficios de las aportaciones pagadas.

Capítulo Cuarto

Art. 11.- El administrador(a) de la Compañía se ejercerá por medio de la Junta General de Socios

Art. 12.- La Junta General de los Socios es el órgano superior de la compañía y está integrado por los socios legalmente convocados.

Sesiones de los Socios

Art. 13.- La Junta General de los Socios son ordinarias y extraordinarias o se reunirán en el domicilio principal.

Art. 14.- La Junta General ordinaria y extraordinaria serán convocadas por el Gerente de la Compañía, personalmente a cada uno de los socios y por escrito.

ESTRUCTURA EMPRESARIAL INTERNA

La estructura empresarial interna es la estructura organizativa con que cuenta la empresa, ya que una buena organización con lleva la asignación de funciones y responsabilidades a cada una de las integrantes de la misma.

Esto permitirá que los recursos especialmente el humano sean administrados con gran eficiencia. La estructura organizativa se representa mediante organigramas los cuales se presentan a continuación junto al manual de funciones correspondientes.

NIVELES JERÁRQUICOS

La estructura administrativa de la empresa ““CITY BROSS CÍA. LTDA.”, estará establecida por cinco niveles jerárquicos, que son:

Nivel Legislativo Directivo: Estará conformado por la Junta General de Socios

Nivel Ejecutivo: Es el cual donde se ejecuta los planes y programas impuestos por el nivel legislativo, es decir la ejecución y control de la empresa, estará representado por la Gerente de la misma.

Nivel Asesor: La constituye la persona que la empresa contratará en forma temporal según las necesidades de la misma, estará integrado por un asesor Jurídico (Temporal).

Nivel de Apoyo: Este nivel ayuda a los otros niveles administrativos en la prestación de servicios con eficiencia y eficacia, puede estar conformado por la Secretaria y otros.

Nivel Operativo: Se describen los departamentos que se encargan de la marcha operativa de la empresa, dentro de este nivel estarán el departamento de Contabilidad, Diseño - Planificación y Comercialización.

ORGANIGRAMAS

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura de una empresa, con sus servicios, órganos y puestos de trabajo y de sus distintas relaciones de autoridad y responsabilidad.

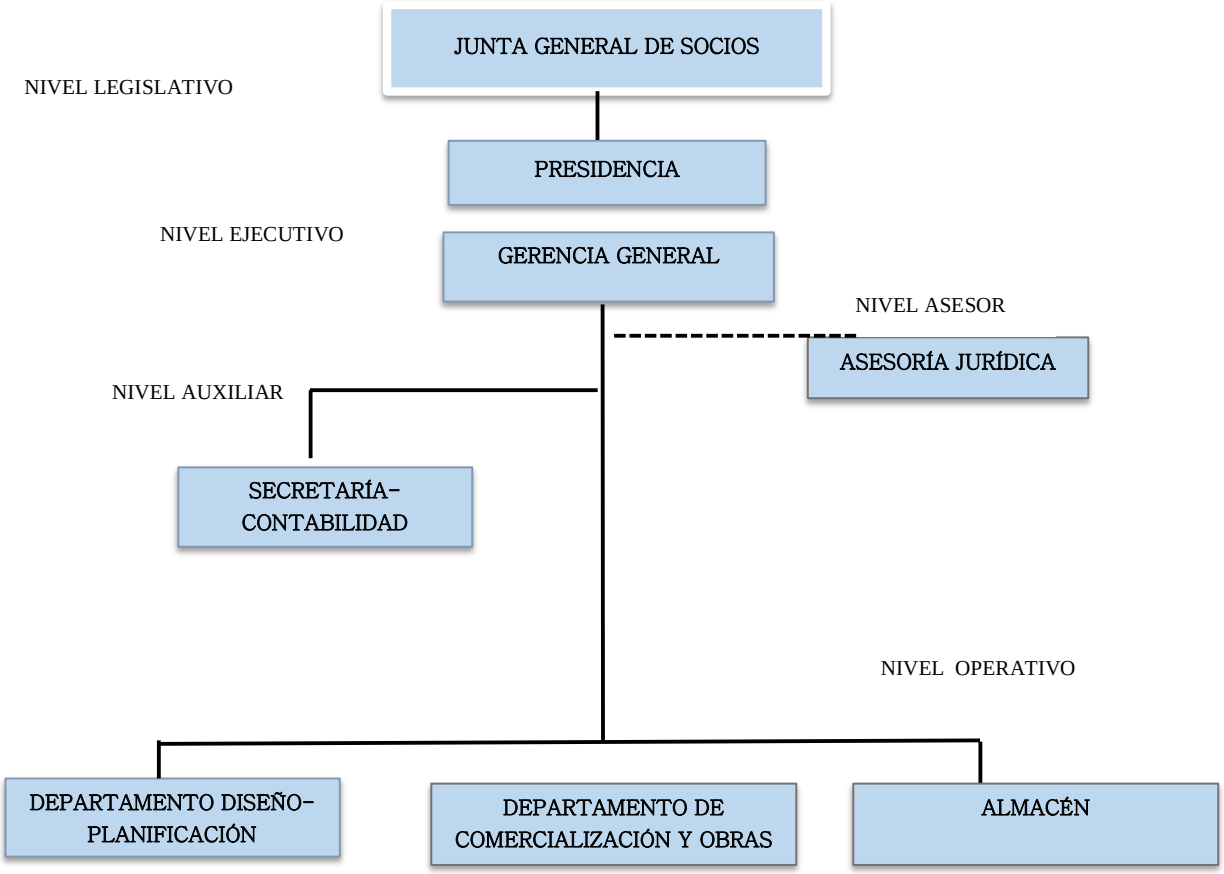
- ✓ **Organigrama Estructural.-** Representa el esquema básico de una organización, permitiendo conocer de una forma objetiva sus unidades administrativas, apreciándose la organización de la empresa como un todo.

- ✓ **Organigrama Funcional.**- Es una modalidad del estructural y consiste en representar gráficamente las funciones principales o básicas de una unidad administrativa. Al detallar las funciones se inicia por los más importantes y luego se registra aquellas de menor trascendencia.

GRÁFICO 34

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

"CITY BROSS CÍA. LTDA."



ELABORACIÓN: La Autora

GRÁFICO 35
ORGANIGRAMA FUNCIONAL "CITY BROSS CÍA. LTDA."

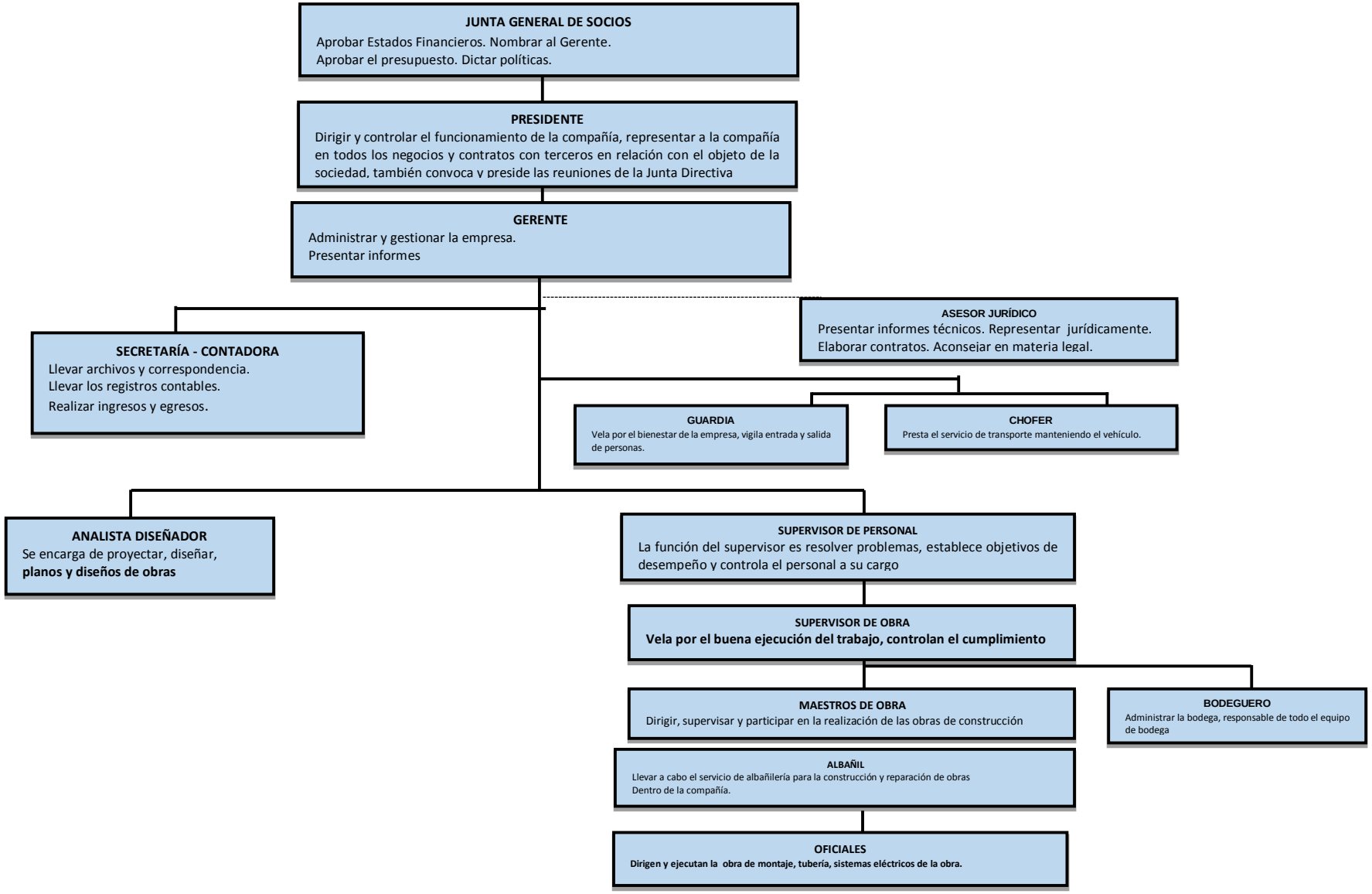
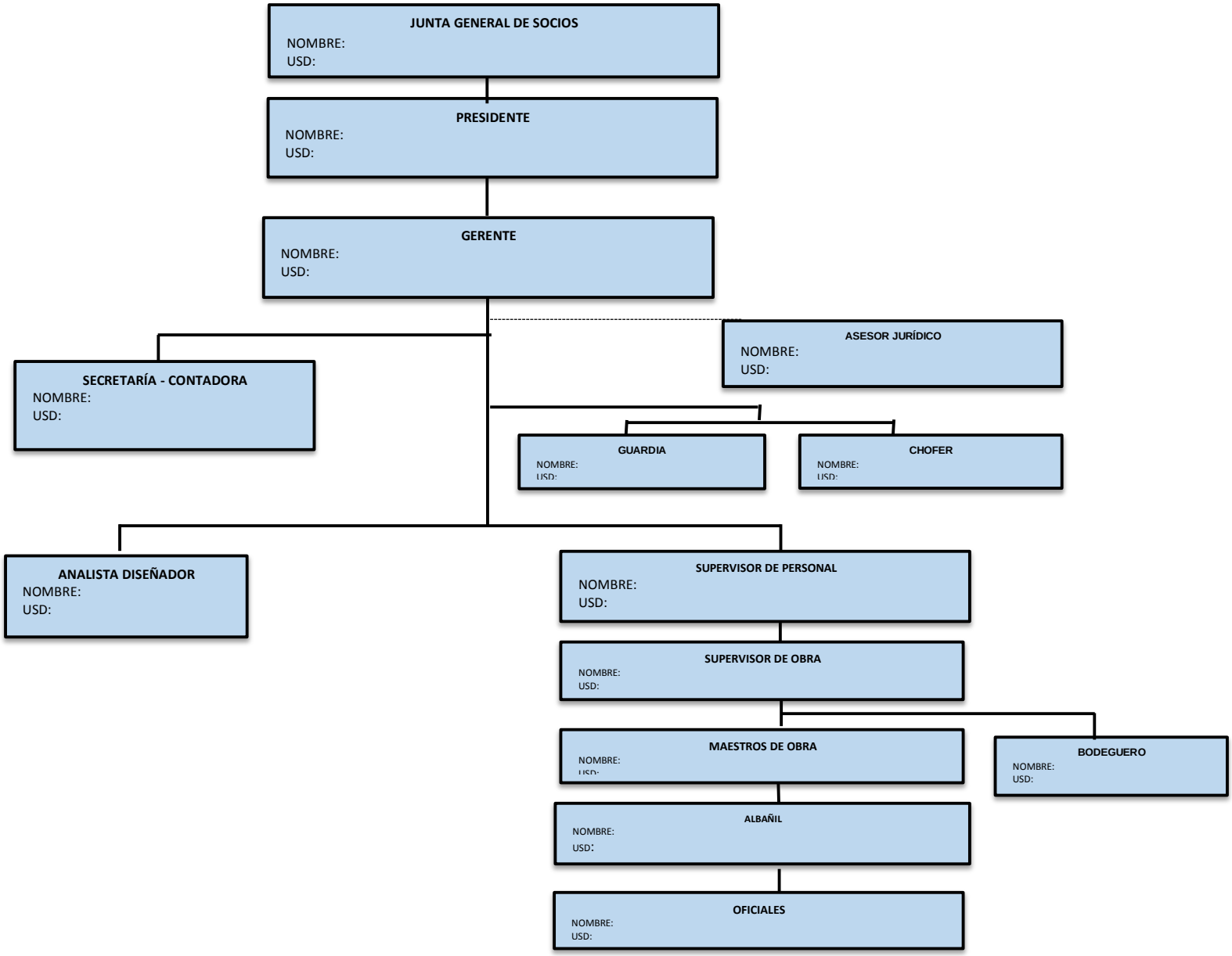


GRÁFICO 36
ORGANIGRAMA POSICIONAL "CITY BROSS CÍA. LTDA."



MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA CITY BROSS CÍA. LTDA.

CÓDIGO: 01
TÍTULO DE PUESTO: PRESIDENTE

NATURALEZA DEL TRABAJO

Dirige y controla el funcionamiento de la compañía o empresa. Representar a la compañía en todos los negocios y contratos con terceros en relación con el objeto de la sociedad, también convoca y preside las reuniones de la Junta Directiva. Es el representante Legal de la empresa, para todos los actos judiciales y extrajudiciales

FUNCIONES TÍPICAS

- Presidir las sesiones de la Asamblea y de la Junta Directiva, suscribiendo las respectivas actas.
- Es el encargado de la dirección general de la compañía.
- Es el encargado de la toma de decisiones
- Cumplir y hacer cumplir las decisiones adoptadas por la Asamblea y la Junta Directiva.
- Apoyar las actividades de la Empresa.
- Firmar cheques en forma conjunta con cualquiera de los dignatarios.
- Presentar a la Junta Directiva, el informe semestral de actividades.
- Dirigir las labores de la empresa
- Sugerir a la Asamblea y a la Junta Directiva los medios y acciones que considere para la buena marcha de la gestión de la empresa.
- Ejercer las demás atribuciones que le correspondan según el Estatuto y Reglamento correspondientes.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE

• Responsable
- Toma de decisiones
- Capacidad para afrontar cambios
- Liderazgo

REQUISITOS MÍNIMOS

EDUCACIÓN**:** Ingeniero Comercial o Ingeniero en Economía.
EXPERIENCIA: Dos años en funciones similares.

CÓDIGO: 02
TÍTULO DE PUESTO: GERENTE

NATURALEZA DEL TRABAJO

Planificar, programar, organizar, ejecuta, dirigiendo y coordinando a las distintas áreas para asegurar la rentabilidad, competitividad, continuidad y sustentabilidad de la empresa, cumpliendo con los lineamientos estratégicos del directorio y las normativas y reglamentos vigentes y controlando las actividades que se realizan en la empresa.

FUNCIONES TÍPICAS

- Planificar, organizar, controlar y orientar las distintas áreas de trabajo
- Liderar la gestión estratégica
- Liderar la formulación y aplicación del plan de negocios o contratos
- Control de Contratos en ejecución en cuanto al inicio, finalización y cobro de los trabajos realizados.
-
- Definir políticas generales de administración
- Dirigir y controlar el desempeño de las áreas
- Presentar al Directorio estados de situación e información de las marcha de la empresa
- Ser el representante de la empresa
- Velar por el respecto de las normativas y reglamentos vigentes
- Supervisa la formulación, ejecución y evaluación del presupuesto anual, de conformidad con las disposiciones legales aplicables
- Responsable en cumplimiento de las funciones y objetivos del área Administrativa.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE

• Tener conocimiento sobre cómo administrar una empresa
•Tener capacidad de comunicación con los demás colaboradores
• Principios y prácticas de contabilidad.
• Conocimiento en Gestión y Emprendimiento

REQUISITOS MÍNIMOS

EDUCACIÓN: Título de Ingeniero Comercial, Mg s. en Administración. Computación Excel, Word, Power Point.
EXPERIENCIA: Tres años en funciones similares.

CÓDIGO: 03
TÍTULO DE PUESTO: ASESOR JURÍDICO

NATURALEZA DEL TRABAJO

Asesorar y asistir al Instituto en asuntos de carácter legal; aconsejar oportunamente a las autoridades de la Empresa con respecto a las consideraciones legales y garantizar su proyección legal.

FUNCIONES TÍPICAS

- Suministrar asistencia a la empresa en asuntos de carácter legal
- Asesorar a la empresa en los procedimientos licitatorios y de contratación, en concordancia con la normativa vigente y demás fuentes legales.
- Velar por el cumplimiento de las funciones de la dependencia.
- Evaluar las consultas que no le sean formuladas en materia jurídica
- Emitir opiniones y dictámenes de naturaleza jurídica, requeridos por las autoridades de la empresa
- Establece la estructura de puestos de trabajo que asegure el logro de los resultados requeridos con los recursos asignados
- Negociación y gestión de todo tipo de derechos laborales (salarios, condiciones de trabajo)
- Las demás que le sean asignadas por los reglamentos y las autoridad

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE

• Responsabilidad en la legalización de documentos.

REQUISITOS MÍNIMOS

EDUCACIÓN: Título Universitario de Abogado

EXPERIENCIA: 2 años

CÓDIGO: 04
TÍTULO DE PUESTO: SECRETARIA - CONTADORA

NATURALEZA DEL TRABAJO

Realizar todas las labores de secretaría o asistencia directa al gerente de la empresa.
Suministrar a la gerencia información financiera confiable útil, y oportuna para la toma de decisiones.

FUNCIONES TÍPICAS

• Redactar y digitar todo tipo de correspondencia, como oficios, memorando, circulares de la empresa.
• Atender al público que solicite información y concertar entrevistas con el gerente de la empresa.
• Mantener archivos de la correspondencia enviada y recibida.
• Controlar la asistencia del personal con un libro destinado para el efecto.
• Atender la correspondencia, manejándola con diplomacia y eficiencia.
• Llevar la contabilidad de la empresa
• Ordenar y archivar la documentación que respalda las operaciones contables
• Informar sobre los resultados obtenidos en las transacciones de la organización en un periodo determinado.
• Las demás que le asigne el Jefe de Unidad o Gerente de área, dentro del ámbito de su actividad.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE

- Gran eficiencia, responsabilidad
- Establecer buenas relaciones interpersonales con el personal de la empresa y público en general

REQUISITOS MÍNIMOS

EDUCACIÓN: Título en Secretariado Ejecutivo
EXPERIENCIA: Un año en funciones afines.
ADICIONAL: Haber participado en cursos de relaciones humanas.

CÓDIGO: 05
TÍTULO DE PUESTO: GUARDIA DE SEGURIDAD

NATURALEZA DEL TRABAJO
Custodiar y velar por la seguridad de los bienes de la compañía, dando una buena atención a los clientes internos y externos.

FUNCIONES TÍPICAS

- Ejercer la vigilancia y protección de bienes muebles e inmuebles, así como la protección de las personas que puedan encontrarse en los mismos.
- Efectuar controles de identidad en el acceso o en el interior de inmuebles determinados, sin que en ningún caso puedan retener la documentación personal.
- Evitar la comisión de actos delictivos o infracciones en relación con el objeto de su protección.
- Poner inmediatamente a disposición de los miembros de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad a los delincuentes en relación con el objeto de su protección, así como los instrumentos, efectos y pruebas de los delitos, no pudiendo proceder al interrogatorio de aquéllos.
- Efectuar la protección del almacenamiento, recuento, clasificación y transporte de dinero, valores y objetos valiosos.
- Llevar a cabo, en relación con el funcionamiento de centrales de alarma, la prestación de servicios de respuesta de las alarmas que se produzcan, cuya realización no corresponda a las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad.
- Elaborar reportes de actividades diarias y novedades

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE

- Responsable
- Seguir procedimientos.
- Trabajo de equipo

REQUISITOS MÍNIMOS
EDUCACIÓN: Bachiller
EXPERIENCIA: Dos años de experiencia

CÓDIGO: 06
TÍTULO DE PUESTO: CHOFER

NATURALEZA DEL TRABAJO

Prestación correcta y oportuna del servicio de transporte, manteniendo el vehículo que se le asigne en perfecto estado de orden, presentación y funcionamiento.

FUNCIONES TÍPICAS

- Transportar al personal, maquinaría, materiales o herramientas a lugar donde le indiquen, en cumplimiento de sus funciones o a disposición del titular de la oficina.
- Atender a las solicitudes de transporte que le sean expresadas por su jefe inmediato o por quien éste delegue.
- Mantener el vehículo a su cargo en perfecto estado de aseo, presentación, funcionamiento y conservación.
- Colaborar recogiendo y/o llevando al Centro de Información la correspondencia de la oficina asignada.
- Informar oportunamente a la oficina encargada del mantenimiento y reparación de los vehículos, todo tipo de fallas o daños presentados en el mismo y en caso de ser necesario realizar algún trámite ante compañías aseguradoras, deberá adjuntar toda la documentación necesaria.
- Llevar un registro mensual de la historia del vehículo.
- Informar oportunamente toda colisión o accidente de tránsito que se presente en cumplimiento de sus funciones.
- Solicitar oportunamente los combustibles y lubricantes necesarios
- Cumplir estrictamente con las normas sobre seguridad industrial y prevención de accidentes y demás normas de
- tránsito.
- Guardar absoluta reserva sobre los temas comentados, o que no sean de su incumbencia, dentro del vehículo.
- Proponer, preparar e implementar los procedimientos e instrumentos requeridos para mejorar la prestación de los servicios a cargo de la entidad.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE

- Responsable
- Conocimientos de logística
- Mecánica Básica

REQUISITOS MÍNIMOS

EDUCACIÓN: Bachiller. Chofer Profesional
EXPERIENCIA: Dos años de experiencia

CÓDIGO: 07

CÓDIGO: 08
TÍTULO DE PUESTO: SUPERVISOR DE OBRA

NATURALEZA DEL TRABAJO

• Supervisa las obras a su cargo, garantiza la calidad de los trabajos. Ejerciendo control de cumplimiento de condiciones establecidas en los contratos

FUNCIONES TÍPICAS

- Recibe reporte de obra de los maestro de obra y albañiles.
- Es el responsable del uso adecuado de los materiales. Es el responsable de coordinar las actividades con el personal de obra de infraestructura
- Velar directa y permanentemente por el buen cumplimiento de la obra
- Inspeccionar y controlar la entrega de materiales en las cantidades y plazos establecidos
- Revisa elaboración de presupuesto de obra
- Estar al tanto de los contratos y conocimientos técnicos responsables por parte de contratistas.
- Organizar los diferentes frentes por cada contratista
- Exige al contratista el retiro de algún trabajador que realiza desorden o incapacidad en el desarrollo dela obra.
- Participa en el evento del acta de entrega de la obra, en caso de resolución del contrato de obra
- Presenta oportunamente el informe final de la obra

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE

- Criterio Técnico
- Tener aptitudes objetivas

REQUISITOS MÍNIMOS

EDUCACIÓN: Ingeniero Industrial/Arquitecto
EXPERIENCIA: Experiencia 2 años en (Supervisión de Obras)
Saber operar maquinaria de construcción

- Expresarse en forma clara y efectiva.
- Supervisar personal y rendir informes
- Tomar decisiones oportunas y acertadas
- Leer, interpretar y modificar planos

REQUISITOS MÍNIMOS
EDUCACIÓN: Ingeniero Civil o Administración Empresas
EXPERIENCIA: 2 años

CÓDIGO: 09
TÍTULO DE PUESTO: BODEGUERO

NATURALEZA DEL TRABAJO
Mantener el resguardo de los bienes materiales adquiridos (maquinaria, herramientas) para ser utilizados en labores propias de la organización, en bodega destinadas para fines de la obras.

FUNCIONES TÍPICAS

- Mantener los registros de ingreso y salida de materiales, equipos, herramientas y otros, que permanecen en bodega.
- Mantener al día los archivos de documentos que acreditan la existencia de materiales en bodega, tales como: resoluciones u órdenes de compras, copias de facturas, guías de despacho, etc.
- Mantener actualizadas, las tarjetas de control de existencias.
- Preocuparse de mantener aislados aquellos elementos combustibles
  e inflamables.
- Recepcionar en terreno, materiales que por sus volúmenes, no puedan ser recepcionado e ingresados en patios habilitados o en bodega.
- Firmar las respectivas facturas en trámite, acreditando con su firma
- la recepción de los bienes.
- Mantener actualizado el inventario general de bodegas, informando
- de este inventario trimestralmente a su jefe inmediato.
- Evitar la mantención de stock inutilizables y la sobre adquisición de
- bienes.
- Informar oportunamente a su jefatura directa, en caso de perdidas de especies detectadas en el ejercicio de sus funciones

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE

- Responsable
- Seguir procedimientos.
- Trabajo de equipo

REQUISITOS MÍNIMOS
EDUCACIÓN: Licenciatura en Industrial o Comercial. Manejo de Microsoft Office (Word, Excel)
EXPERIENCIA: Dos años de experiencia

CÓDIGO: 010
TÍTULO DE PUESTO: MAESTRO DE OBRA

NATURALEZA DEL TRABAJO

• Dirigir, supervisar y participar en la realización y mantenimiento de obras de
Construcción

FUNCIONES TÍPICAS

- Es el encargado del control de trabajo de las personas a su cargo.
- Es el responsable del buen uso de los materiales.
- Responsable del manejo y cuidado de herramientas.
- Responsable de la asignación de tareas
- Elaboración de reportes e informes.
- Supervisar personal de albañilería.
- Realizar trazos para construcción.
- Dirigir y participar en la terminación de obras en detalle.
- Reportar oportunamente a su jefe los desperfectos que sufra el equipo.
- Cumplir y vigilar la observancia de las normas de seguridad del uso de la maquinaria, equipo y herramientas, etc.
- Vigilar el correcto uso y funcionamiento del equipo, herramientas y materiales de trabajo.
- Efectuar actividades afines o similares a las anteriores, derivadas de su puesto que le sean encomendadas por su jefe inmediato.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE

- Responsable, trabajo en equipo, Habilidad técnica en trabajos de construcción.

REQUISITOS MÍNIMOS

EDUCACIÓN: Bachiller
EXPERIENCIA: 2 años en las actividades del puesto.
Saber operar el equipo instrumental y herramientas que se utilizan en el Puesto.

CÓDIGO: 011
TÍTULO DE PUESTO: MAESTRO DE OBRA SEGUNDERO

NATURALEZA DEL TRABAJO

Supervisar y participar en la realización y mantenimiento de obras de construcción, se encarga de dirigir y conseguir a los subordinados o albañiles para la obra.

FUNCIONES TÍPICAS

- Recibe órdenes de maestro de orden
- Ayuda en el control del trabajo de los albañiles
- Responsable del manejo y cuidado de herramientas.
- Elaboración de reportes e informes.
- Supervisar personal de albañilería.
- Reportar periódicamente a su jefe los avances de las actividades realizadas.
- Reportar oportunamente a su jefe los desperfectos que sufra el equipo o retrazos de tiempo en terminación de obras
- Cumplir y vigilar la observancia de las normas de seguridad del uso de la maquinaria, equipo y herramientas, etc.
- Efectuar actividades afines o similares a las anteriores, derivadas de su puesto que le sean encomendadas por su jefe inmediato como reparación de paredes, pisos, pasillos, techos, etc.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE

- Responsable, trabajo en equipo, Habilidad técnica en trabajos de construcción.
- Habilidad en supervisión, como manejo de recursos humanos.

REQUISITOS MÍNIMOS

EDUCACIÓN: Bachiller
EXPERIENCIA: 2 años en las actividades del puesto.
Saber operar el equipo instrumental y herramientas que se utilizan en el puesto

CÓDIGO: 012
TÍTULO DE PUESTO: ALBAÑIL

NATURALEZA DEL TRABAJO

Llevar a cabo el servicio de albañilería para la construcción y reparación de obras
dentro de la empresa.

FUNCIONES TÍPICAS

- Supervisa el trabajo de los oficiales
- Elabora reportes al supervisor
- Construye y repara paredes, pisos, pasillos, techos, aceras y cañerías.- Abre y/o cava huecos y surcos.-
- Limpia y organiza palas, picos, chícoras, barras, cucharas, cepillo para frisar, espátulas, palestras, brochas, carretillas y otras herramientas utilizadas.
- Prepara el terreno y espacio donde efectuará el trabajo.- Carga y organiza listones, viguetas, vigas, cabillas, clavos, alambres,
- martillos y demás implementos de albañilería, ayudado por e! personal asignado.
- Monta y desmonta techos
- Estima el tiempo y material requeridopara realizar el trabajo
- Lleva el control del material y equipo utilizado.- Coordina operativos de trabajo según instrucciones del supervisor inmediato
- Manejar toda la maquinaria y equipo usuales en su oficio.
- Efectuar actividades afines o similares a las anteriores, derivadas de su puesto que le sean encomendadas por su jefe inmediato

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE

- Responsable
- Saber operar el equipo, instrumental y herramientas.

REQUISITOS MÍNIMOS

EDUCACIÓN: Secundaría. Conocimientos de construcción

EXPERIENCIA: 2 años en las actividades del puesto. Condiciones físicas normales.

CÓDIGO: 013
TÍTULO DE PUESTO: OFICIAL DE CONSTRUCCIÓN

NATURALEZA DEL TRABAJO

• Supervigilar, guiar, analizar y ejecutar obras de construcción dependiendo del contrato establecido.

FUNCIONES TÍPICAS

- Mezcla cemento.
- Prepara el material a utilizar.
- Revisa las cantidades requeridas.
- Prepara la mezcla de diferentes materiales.
- Efectúa traslado de materiales de construcción.
- Traslada los materiales hacía el área de trabajo; piedra, cemento, arena y herramientas.
- Pasar nivel con manguera y regla niveladora.
- Pasar plomada.
- Hacer cimientos, repellados, tirar bardas, levantar bardas y otros.
- Colocar castillos, puertas, canceles, ventanas, azulejos, losetas y mosaicos.
- Colocar y quitar cimbras.
- Hacer registros y poner tubos para drenaje.
- Acarrear material.
- Reportar las condiciones irregulares y peligrosas que observen bienes, instalaciones o equipo, durante el desarrollo de sus labores
- Derriba paredes y vigas.
- Verifica el lugar donde realizará el trabajo.
- Busca y prepara los materiales y herramientas.
- Procede a derribar las paredes y vigas.
- Limpia el área de trabajo.
- Recoge materiales y herramientas.
- Limpia todos los materiales y herramientas.
- Limpia toda el área de trabajo.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE

- Conocimientos para la correcta selección, uso y mantenimiento de las máquinas, herramientas, útiles y equipos auxiliares utilizados en el oficio
-

REQUISITOS MÍNIMOS

- EDUCACIÓN: Bachiller
- EXPERIENCIA: Dos años

VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS DE CITY BROSS CÍA. LTDA.

Para la Valuación de Puestos de CITY BROSS CÍA. LTDA. Se necesita ordenar los puestos, asignando cierto número de unidades de valor, llamadas puntos, a cada uno de los factores que lo conforman.

ESTABLECER FACTORES

Para la valuación es necesario establecer factores y sub factores significativos y comunes, determinando la importancia relativa de cada puesto.

CUADRO No. 32

FACTORES OBJETO DE VALUACIÓN DE PUESTOS DE CITY BROSS CÍA. LTDA.	
FACTORES	**SUBFACTORES**
CONOCIMIENTO	EDUCACIÓN
	EXPERIENCIA
	INICIATIVA
RESPONSABILIDAD	POR PERSONA
	POR EQUIPO
ESFUERZO	FÍSICO
	MENTAL
CONDICIONES DE TRABAJO	RIESGO

FACTORES OBJETO DE VALUACIÓN DE PUESTOS DE LA CITY BROSS CÍA. LTDA.

CONOCIMIENTO

40%

- Educación
- Experiencia
- Iniciativa

RESPONSABILIDAD

25%

- Por persona
- Por equipo

ESFUERZO

20%

- Mental
- Físico

CONDICIONES DE TRABAJO

15%

- Riesgos

DETERMINAR GRADOS Y DEFINIR FACTORES

Aquí se determinan cada uno de los factores que serán evaluados asignando sus respectivos grados, así mismo se debe indicar que los factores y grados deben establecerse de acuerdo al puesto y actividad de la empresa.

DETERMINAR GRADOS
CUADRO No. 33

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

Fuente: *Hoja de funciones*
Elaborado por; *La autora*

DEFINIR FACTORES

EDUCACIÓN. Son diferentes niveles de preparación, necesaria para desempeñar eficientemente funciones que cada puesto necesita.

CUADRO No. 34

1. Grado	Primaria
2. Grado	Secundaria
3. Grado	Técnico
4. Grado	Profesional

Fuente: *Hoja de funciones*
Elaborado por; *La autora*

EXPERIENCIA. Es el tiempo transcurrido en funciones similares.

CUADRO No 35

1. Grado	0 a 1 año
2. Grado	1 a 2 años.
3. Grado	2 a 3 años.
4. Grado	3 a 4 años.

Fuente: *Hoja de funciones*
Elaborado por: *La autora*

INICIATIVA. Es la buena cordura y capacidad para desempeñar el trabajo.

CUADRO No 36

1. Grado	Baja
2. Grado	Mediana
3. Grado	Alta

Fuente: *Hoja de funciones*
Elaborado por; *La autora*

RESPONSABILIDAD POR PERSONA. Es el buen acatamiento de las funciones que le corresponde a cada trabajador.

CUADRO No 37

1. Grado	Responde por su propio Trabajo.
2. Grado	Responde por el trabajo de su Sección.
3. Grado	Responde por el trabajo de Departamento.
4. Grado	Responde por el trabajo de toda la

Fuente: Hoja de funciones
Elaborado por: La autora

RESPONSABILIDAD POR EQUIPO. Responde por el daño que pueda ocasionar en los diferentes equipos de la empresa por descuidos.

CUADRO No 38

1. Grado	Responde hasta 1000 dólares.
2. Grado	Responde de $ 1001 a $ 2000.
3. Grado	Responde de $ 2001 (en adelante).

Fuente: *Hoja de funciones*
Elaborado por; *La autora*

ESFUERZO MENTAL. Se refiere a trabajos en los que requiere el esfuerzo mental o de tipo intelectual.

CUADRO No 39

1. Grado	Bajo
2. Grado	Mediano
3. Grado	Alto

Fuente: Hoja de funciones
Elaborado por: La autora

ESFUERZO FÍSICO. Es el desgaste o esfuerzo físico que sufre el individuo o trabajador al desempeñar su trabajo.

CUADRO No 40

1. Grado	Bajo
2. Grado	Mediano
3. Grado	Alto

Fuente: Hoja de funciones
Elaborado por: La autora

RIESGOS. Son los accidentes que pueden presentarse en el trabajo en el momento de ejecutar su trabajo.

CUADRO No 41

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

Fuente: Hoja de funciones
Elaborado por: La autora

PONDERACIÓN DE FACTORES

PONDERACIÓN DE FACTORES

- **CONOCIMIENTO 40%**
  - Educación 20%
  - Experiencia 10%
  - Iniciativa 10%
- **RESPONSABILIDAD 25%**
  - Por persona 15%
  - Por equipo 10%
- **ESFUERZO 20%**
  - Mental 10%
  - Físico 10%
- **CONDICIONES DE TRABAJO**
  - Riesgos 15%

ESTABLECER PUNTOS A LOS GRADO

Una vez establecida 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 grados, para saber en qué grado y en qué factor corresponde.

CUADRO No 42

SUMATORIA DE PUNTOS

FACTORES	PESO	1ER. GRADO	2DO. GRADO	3ER. GRADO	4TO. 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	
RESPONSABILIDAD POR EQUIPO	10	10	20	30	
ESFUERZO MENTAL	10	10	20	30	
ESFUERZO FÍSICO	10	10	20	30	
RIESGO	15	15	30	45	

Fuente: Hoja de funciones
Elaborado por: La autora

SUMATORIA DE PUNTOS DE ACUERDO A LA DENOMINACIÓN DEL PUESTO

La Empresa CITY BROSS, cuenta con los siguientes puestos:

CUADRO No 43

PUESTO	
Gerente	**1**
Asesor Jurídico	1
Secretaría - Contadora	1
Presidente	1
Analista Diseñador	1
Supervisor de Personal	1
Supervisor de Obra	2
Maestro de Obra	1
Maestro Segundero	1
Albañil	8
Oficial de construcción	6
Chofer	4
Bodeguero	1
Guardia de Seguridad	1

Es necesario hacer constar el sueldo que el personal percibe de acuerdo a su respectiva categoría.

CUADRO No 44

PUESTOS	SUELDO
Gerente	478,24
Asesor Jurídico	318,03
Secretaría - Contadora	340,25
Presidente	488,12
Analista Diseñador	380,12
Supervisor de Personal	315,25
Supervisor de Obra	360,95
Maestro de Obra	360,50
Maestro Segundero	340,70
Albañil	340,25
Oficial de construcción	260,80
Chofer	242,00
Bodeguero	236,12
Guardia de Seguridad	260,00

Fuente: City Bross
Elaborado por: La autora

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

CUADRO No 45

SUMATORIA DE PUNTOS DE ACUERDO A LA DENOMINACIÓN DEL PUESTO DE CITY BROSS CÍA. LTDA.

Fuente: Cuadro
Elaborado por: La autora

FACTORES	Gerente	Asesor Jurídico	Secretaría - Contadora	Presidente	Analista Diseñador	Supervisor de Personal	Supervisor de Obra	Maestro de Obra	Maestro Segundero	Albañil	Oficial de construcción	Chofer	Bodeguero	Guardia de Seguridad
EDUCACIÓN	80	80	80	80	80	80	60	40	40	20	20	40	40	60
EXPERIENCIA	20	10	20	30	30	20	20	20	20	10	10	20	10	10
INICIATIVA	30	30	20	30	30	30	20	20	20	20	20	20	30	30
RESPONSABILIDAD POR PERSONA	60	30	30	60	30	45	30	30	15	15	15	60	45	45
RESPONSABILIDAD POR EQUIPO	30	10	10	20	20	20	30	10	10	10	10	30	20	20
ESFUERZO MENTAL	30	10	30	30	30	30	20	30	10	10	10	20	30	30
ESFUERZO FÍSICO	10	10	10	10	10	10	20	30	30	30	30	30	30	30
RIESGO	15	15	15	15	15	30	30	45	45	45	45	30	30	45
TOTAL	**275**	**195**	**215**	**275**	**245**	**265**	**230**	**225**	**190**	**160**	**160**	**250**	**235**	**270**

TABULACIÓN DE DATOS PREVIO A LA APLICACIÓN DE FÓRMULAS 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 $\mathbf{X^2}$

CUADRO No 46

TABULACION DE DATOS PREVIO A LA APLICACIÓN DE FÓRMULAS MATEMÁTICAS PARA LA DETERMINCAIÓN DEL AJUSTE SALARIAL

PUESTO	PUNTOS X	SALARIO Y	XY	X2
Gerente	275,00	478,24	131516,00	75625,00
Asesor Jurídico	195,00	318,03	62015,85	38025,00
Secretaría - Contadora	215,00	340,25	73153,75	46225,00
Presidente	275,00	488,12	134233,00	75625,00
Analista Diseñador	245,00	380,12	93129,40	60025,00
Supervisor de Personal	265,00	315,25	83541,25	70225,00
Supervisor de Obra	230,00	360,95	83018,50	52900,00
Maestro de Obra	225,00	360,50	81112,50	50625,00
Maestro Segundero	190,00	340,70	64733,00	36100,00
Albañil	160,00	340,25	54440,00	25600,00
Oficial de construcción	160,00	260,80	41728,00	25600,00
Chofer	250,00	242,00	60500,00	62500,00
Bodeguero	235,00	236,12	55488,20	55225,00
Guardia de Seguridad	270,00	260,00	70200,00	72900,00
TOTAL	**3190,00**	**4721,33**	**1088809,45**	**747200,00**

Fuente: Cuadro
Elaborado por: La autora

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:

$$\textbf{PENDIENTE....C} = \frac{\sum XY - \frac{\sum XY}{N}}{\sum X^2 - \frac{\sum X^2}{N}}$$

$$\textbf{PENDIENTE....C} = \frac{1.088.809 - 77772,1}{747.200 - 53371,43}$$

$$\textbf{PENDIENTE....C} = \frac{1.011.037}{693.829} = 1,46$$

$$\textbf{\textit{PENDIENTE....C}} = \textbf{\textit{1,46}}$$

$$X_1 = \frac{\sum X}{N} = \frac{3.190}{14} = \textbf{\textit{227,86}}$$

$$Y_1 = \frac{\sum Y}{N} = \frac{4.721}{14} = \textbf{\textit{337,24}}$$

P1= ***227,86 ;*** ***337,24***

ECUACIÓN DE LA LÍNEA RECTA

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

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

$X_2 = 195,00$

Y_2 337,24 - 1,46 (227,86 - 195,00)

$Y_2 =$ 337,24 - 1,46 x 32,86

$Y_2 =$ 337,24 - 47,88

$Y_2 = 289,36$

P2 = 195,00 ; 289,36

CUADRO No 47

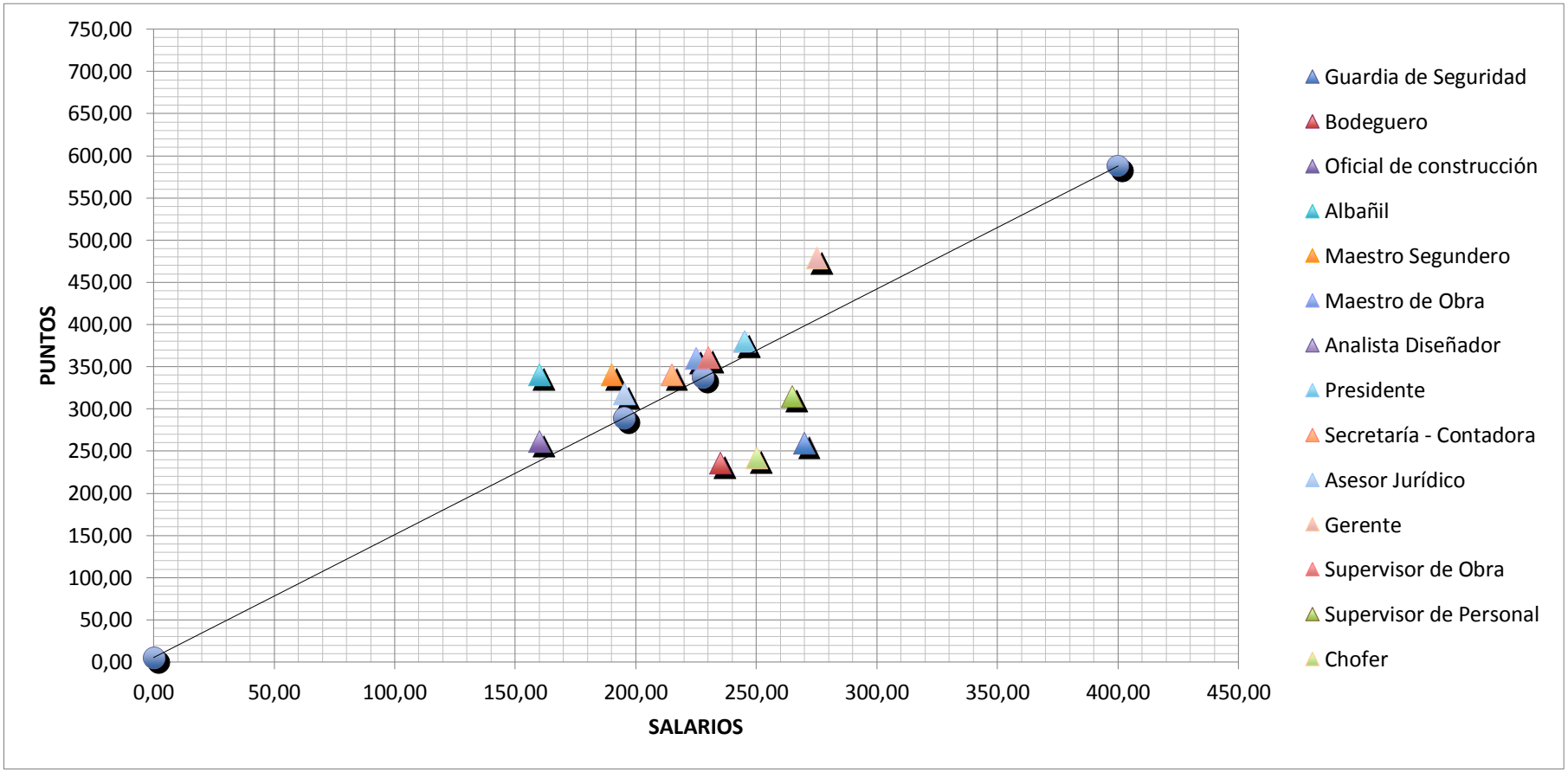
ANÁLISIS DE LA GRÁFICA

PUNTOS(X)	SALARIOS (Y)	CARGO
270	260	Guardia de Seguridad
235	236	Bodeguero
250	242	Chofer
160	261	Oficial de construcción
160	340	Albañil
190	341	Maestro Segundero
225	361	Maestro de Obra
230	361	Supervisor de Obra
265	315	Supervisor de Personal
245	380	Analista Diseñador
275	488	Presidente
215,00	340	Secretaría - Contadora
195,00	318	Asesor Jurídico
275,00	478	Gerente
3190	**4721,33**	**TOTAL**

Fuente: Cuadro
Elaborado por: La autora

GRÁFICA DE LOS SUELDOS DE LOS EMPLEADOS DE CITY BROSS CÍA. LTDA.

Gráfica 37



Fuente: Cuadro
Elaborado por: La autora

Para la construcción de la gráfica que representa el sueldo de los empleados, se tomaron los datos de los roles de pago de la de la empresa y el total de los puntos de la denominación de puestos, ubicándolos desde el menor punto hasta el mayor punto.

Como se puede apreciar en la gráfica los puestos de CITY BROSS CÍA. LTDA. que necesitan revalorizarse son aquellos que se encuentran debajo de la línea recta, lo que indica que el sueldo que perciben actualmente no está acorde a sus funciones, responsabilidades, conocimientos, experiencia y condiciones de trabajo dentro de la empresa.

CUADRO No 48
CARGOS QUE NECESITAN REVALORIZACIÓN

NÚMERO	CARGO
1	Supervisor de Personal
2	Chofer
3	Bodeguero
4	Guardia de seguridad

Fuente: Cuadro
Elaborado por: La autora

FÓRMULA PARA AJUSTE SALARIAL

La fórmula para realizar el ajuste salarial está representada por la sumatoria de los sueldos que reciben actualmente los empleados dividida para la sumatoria de los puntos de acuerdo a la denominación del puesto.

$$\textbf{Factor de Valorización} = \frac{\textbf{Sueldos}}{\textbf{Puntos}}$$

$$\textbf{Factor de Valorización} = \frac{4721{,}33}{3190}$$

$$\textbf{Factor de Valorización} = \textbf{1,48}$$

SUELDO QUE DEBERÍAN RECIBIR LOS EMPLEADOS DE CITY BROSS CÍA. LTDA.

El sueldo que debería ganar cada empleado se lo obtiene multiplicando el factor de valorización que es 1,48 por el sueldo actual que reciben los empleados de la CITY BROSS CÍA. LTDA., considerando que 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 y responsabilidades que desarrollan en el puesto asignado y que debe ser ajustado.

CUADRO No 49
CARGOS REVALORIZADOS

N°	Nombre del Puesto	Peso	Factor de Valorización	Sueldos Actuales	Sueldo Adecuado
1	Gerente	275,00		478,24	
2	Asesor Jurídico	195,00		318,03	
3	Secretaría - Contadora	215,00		340,25	
4	Presidente	275,00		488,12	
5	Analista Diseñador	245,00		380,12	
6	Supervisor de Personal	265,00	1,48	315,25	466,58
7	Supervisor de Obra	230,00		360,95	
8	Maestro de Obra	225,00		360,50	
9	Maestro Segundero	190,00		340,70	
10	Albañil	160,00		340,25	
11	Oficial de construcción	160,00		260,80	
12	Chofer	250,00	1,48	242,00	358,17
13	Bodeguero	235,00	1,48	236,12	349,47
14	Guardia de Seguridad	270,00	1,48	260,00	384,81

Fuente: Cuadro
Elaborado por: La autora

Reglamento de Admisión y empleo compañía constructora City Bross

REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO

El fin de un reglamento de admisión y empleo es escoger el candidato idóneo para cada puesto de trabajo; es empleado por empresa al inicio de la relación laboral.

El presente reglamento se pondrá en vigencia luego de la elección y aprobación del consejo de administración y contiene el proceso a seguir al inicio de la relación laboral empleado- empleador, el mismo que será acatado y respetado por las autoridades y personal de la compañía.

CAPITULO PRIMERO

DISPOSICIONES PRELIMINARES

Artículo 1.- ÁMBITO DE APLICACIÓN: El presente Reglamento de Admisión y Empleo, regula el procedimiento de adquisición de personal e inicio de relación laboral entre El Empleador **"Compañía Constructora City Bross",** y sus trabajadores, en las oficinas ubicadas en la ciudad de Lago Agrio y que se hallan bajo la Jurisdicción de la Dirección Regional del Ministerio de Relaciones Laborales.

Artículo. 2.- DENOMINACIONES.- En los demás Artículos de este reglamento se usarán indistintamente los términos "**Compañía Constructora City Bross**",

para denominar la compañía y Trabajadores o Colaboradores, cuando se refieran o comprenda empleados y/o trabajadores asignados del o a la **Compañía Constructora City Bross**. “El Empleador”, “Director”, se referirán al Representante Legal de la Empresa y/o a los Funcionarios Ejecutivos.

Artículo 3.- **APLICACIÓN.-** La **Compañía Constructora City Bross** como sus trabajadores estarán sujetos al fiel cumplimiento de este Reglamento de Admisión y Empleo en todas sus cláusulas y disposiciones de acuerdo al cargo, turno, horario y obligaciones de cada uno.

Artículo 4.- CONOCIMIENTO.- Al ingresar, un trabajador a la compañía tendrá la obligación de conocer el contenido del presente Reglamento de Admisión y Empleo para la cual la Dirección realizara un plan de inducción donde se explique claramente cada uno de las cláusulas del mismo.

CAPITULO II

ORIGEN Y TIPOS DE VACANTES

Del Puesto Vacante:

La vacante se producirá cuando el puesto que se encuentra desocupado, lo que constituye el inicio del proceso de reclutamiento. Los puestos vacantes pueden ser:

a. **Puestos vacantes definitivos:** Son los causados por la ausencia definitiva de los trabajadores (as) titulares de los puestos debido a ascensos o terminación de contratos de trabajo; asimismo, se considerarán como puestos vacantes definitivos los nuevos puestos creados por la "**Compañía Constructora City Bross"**

b. Puestos Vacantes Temporales: Son los causados por ausencia temporal de los trabajadores (as) titulares de los puestos, debido a licencias, permisos, vacaciones, suspensiones y los que se produzcan por traslados de trabajadores (as) a otros puestos con el fin de cumplir sustituciones temporales de otros trabajadores (as).

Artículo. 5.- **De la Requisición de Personal:**

Se iniciará el proceso cuando se recibe la requisición de personal y se verificará que fue llenada correctamente, por el departamento solicitante.

Artículo. 6.- De la Especificación del Puesto:

Se determinarán las especificaciones de acuerdo a los requerimientos del departamento solicitante. La especificación del puesto describirá qué tipo de demandas se harán al trabajador y las habilidades que debe poseer la persona que desempeñará el puesto. Se deberá tener como referencia básica el Manual de Descripción de Puesto.

CAPÍTULO III

DE LA ADMISION:

Artículo 7.- La admisión de Trabajadores es potestativa de la ADMINISTRACION, debiendo él o la aspirante proporcionar en la solicitud - de empleo, de la ***Compañía constructora City Bross*** 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 y cargas familiares. Para el caso de que sea contratado, estas últimas podrán ser alegadas por el Trabajador previa a la presentación de la documentación que las acredite legalmente como tales;

- Cédula de Ciudadanía o de identidad, según el caso, certificado de votación, carnet de afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), si lo tuviere. La presentación de la Libreta Militar o su equivalente, será requisito indispensable para la admisión de un trabajador de sexo masculino; certificado de solvencia moral, de salud,

- Ser mayor de edad y encontrarse en goce de los derechos de ciudadanía;

- Presentar certificados de trabajo de los últimos cinco años, si hubiere laborado durante dicho lapso.
- Deberá presentar
- El o la aspirante deberá reunir los requisitos adicionales, legales o administrativos que se le soliciten, los que se requerirán de acuerdo al cargo que aspire desempeñar.
- Si después de haber adquirido la calidad de Trabajador se descubriere falsedad o alteración en los datos o documentos presentados, el que incurriere en tal evento será separado inmediatamente de la Compañía, al tenor de 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 Sexto del presente Reglamento.

Artículo 8.- Cualquier cambio de domicilio deberá ser notificado por el trabajador a la gerencia, 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 compañía.

CAPÍTULO IV

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

Reclutamiento

PROCESO DE RECLUTAMIENTO INTERNO

Artículo 9.- De la Convocatoria Interna:

La compañía City Bross, deberá ocupar los puestos vacantes definitivos del servicio por oposición con trabajadores del mismo, solo en el caso de que no exista personal en la compañía, se contratará a trabajadores de nuevo ingreso, procediéndose de la manera siguiente:

Artículo 10 - Convocatorias de Puestos Vacantes:

La **compañía City Bross,**" de acuerdo los requerimiento del Área que corresponda, convocará en un plazo no mayor de quince (15) días siguientes a la fecha en que haya quedado vacante el puesto, en primer lugar a los trabajadores que presten sus servicios en forma permanente, en el Centro de Trabajo a donde corresponda el puesto vacante, para establecer la existencia de un ascenso automático o un ascenso por oposición en dicha compañía.

En segundo lugar, se convocará a nivel general a todos los trabajadores de la **compañía City Bross,**

Artículo 11.- Del ascenso automático

Se interpreta por ascenso automático, aquel que sin previa evaluación de un trabajador (a), cuando en un mismo centro de Trabajo no labore más que

un candidato para el puesto vacante, siempre que se cumpla con los requisitos de educación y experiencia, el trabajador sea ascendido de cargo.

Artículo 12 ascenso por oposición

Es aquel ascenso que obtiene el trabajador como resultado de haber obtenido el mayor punteo de la sumatoria de los factores establecidos para optar a un puesto vacante en el siguiente orden.

1. Educación: 10%.
2. Capacidad: 50%.
3. Experiencia: 20%.
4. Antigüedad: 10%.
5. Récord de Trabajo: 5%.
6. Proximidad al Cargo: 5%.

PROCESO DE SELECCIÓN EXTERNA

Artículo 13.- De la Selección Externa: Se requiere Candidato Externo:

Se determina si se requerirá un candidato externo para ocupar un puesto vacante en la institución.

Artículo 14.- Convocatoria Externa:

Siguiendo los lineamiento, que de no existir candidatos en la Fundación, y agotado este procedimiento, se convocará en forma escrita a nivel externo de la compañía **constructora City Bross.** Se comunica la convocatoria por escrito fuera de la Institución, utilizando los medios más efectivos, y quedando a discreción y criterio del responsable, elegir las fuentes de reclutamiento más eficientes.

Fuentes de Reclutamiento Externas:

- Avisos en medios de comunicación.
- Reclutamiento en universidades.
- Presentación espontánea.
- Consultoras.
- Contactos y/o recomendaciones.

- Bolsas de trabajo.
- Asociaciones.
- Reclutamiento electrónico.

Artículo 15.- Recepción de Currículo:

Se recibe y revisa el currículo de los solicitantes externos al puesto además que tiene que llenar la solicitud de empleo.

CUADRO No 50

SOLICITUD DE EMPLEO				
Lugar y Fecha:				
Cargo al que aplica:				
DATOS DE IDENTIFICACIÓN PERSONAL				
Nombres y Apellidos:				
Dirección:				
Lugar y fecha de nacimiento:				
Cédula de identidad:			Edad:	
INSTRUCCIÓN				
Clase	Ultimo año aprobado	Nombre del plantel	Lugar	Título
Primaria				
Secundaria				
Superior				
Especial				
EXPERIENCIA LABORAL				
	Empresa	Teléfono	Cargo	Nombre del jefe inmediato
Actual o Ultimo				
Penúltimo				
Antepenúltimo				
CURSOS REALIZADOS				
Nombre		Lugar		Duración
REFERENCIAS PERSONALES				
Nombre		Profesión		Teléfono

Artículo 16.- Entrevista preliminar

CUADRO No 51

Nombre.....

Fecha*.....*/*……*/*....** ***Puesto.....

Temas a relevar	*Comentarios*
Estudios (formales y otros) Máximo nivel alcanzado, por qué estudió esa carrera, desempeño como estudiante (tiempos y notas). Materias preferidas. Cursos y seminarios pertinentes para el puesto. Idiomas	
Historia laboral Empresas. Puestos. Funciones y niveles. Salario. Motivo de cambio. Trayectoria (ascendente-estable-descendente). Antigüedad en el empleo actual. Si está desempleado: tiempo. Relaciones con jefes, pares y subordinados.	
Experiencia para el puesto Qué experiencia aporta para el puesto requerido.	
Motivación para el puesto Qué tipo de motivación: económica, profesional, etc. Determinar las reales motivaciones más allá de lo que se dice.	
Relaciones interpersonales En función del perfil buscado, cómo se adapta el candidato. (jefes/pares/subordinados)	
Personalidad Aspectos generales y los especialmente requeridos por el puesto. Madurez, responsabilidad, capacidad de análisis, flexibilidad, dinamismo, potencial de desarrollo, entre otros.	
Habilidades gerenciales Experiencia en conducción de grupos humanos. Estilo de conducción. Capacidad para tomar decisiones, organizar, planificar, delegar, motivar y desarrollar personal (solicitar el relato de experiencias reales).	
Apariencia exterior Aspecto físico y modales. Comunicación verbal: tono de voz, claridad, vocabulario. Actitud general: seguro, agresivo, tímido, entre otros.	

Se hará una entrevista preliminar con la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de las conductas de éste. Durante su desarrollo se proporcionará al candidato, información con respecto a la vacante, condiciones de trabajo, sueldos, etc. Si en la requisición se piden algunos documentos como título profesional, carta de recomendación, cédula de identificación, licencias de conducir, etc., ésta es la fase indicada para reconocer si el candidato cuenta con ellos.

Artículo 17.- Análisis de Currículo:

Se analizará el currículo restante con base en los requerimientos del perfil buscado. En esta etapa, se irá separando todo aquel currículo que cumpla con los requerimientos del perfil solicitado y compararán los perfiles entre sí. Será clasificada la curricular que cumpla con un mínimo de ochenta por ciento (80%) de los requisitos solicitados por el departamento solicitante en cuanto a:

1. Formación académica.

2. Experiencia en el área.

3. Experiencia en el puesto.

4. Edad.

5. Sexo.

6. Conocimientos específicos.

Artículo 18.- Selección de Posibles Candidatos:

Es la actividad inicial del proceso de selección externa, su objetivo será hacer una rápida evaluación y selección de expedientes de los aspirantes a convertirse en posibles candidatos a ocupar un puesto vacante en la compañía.

Artículo 19.- Invitación a Candidatos a Entrevista:

Se invitará a entrevista a los candidatos elegibles, notificándoles el día, hora, fecha y quién le entrevistará, si no se pudiera concretar la entrevista, se deberá analizar si es conveniente, una posible fecha, siempre y cuando no atrase el proceso.

Artículo 20.- Realización de la Entrevista:

La misma se realizará, después de la recepción de expedientes. Se entrevistará a los candidatos con base en las especificaciones del puesto. La entrevista será planificada, y tendrá una estructura que permita llevar un mismo mecanismo en todas las entrevistas, de esta manera, será más fácil establecer comparaciones posteriores entre candidatos. Se contará con una guía de entrevista, como un apoyo para evitar la omisión de áreas importantes y para garantizar una secuencia lógica de la misma.

La preparación para la entrevista deberá incluir:

1. El estudio del currículum vitae.

2. El estudio de la solicitud de empleo y otros datos.
3. El estudio de los requerimientos del empleado.
4. La planificación de la entrevista deberá incluir:
5. Batería de preguntas sobre áreas claves.
6. Batería de preguntas sobre personalidad y adaptación laboral.
7. La información a proporcionar acerca del puesto y la empresa.
8. Registro de la información obtenida.

Las preguntas, se agruparán en áreas para un mejor manejo del entrevistador:

1. Datos personales.
2. Experiencia en el trabajo
3. Educación.
4. Capacitación.
5. Intereses.
6. Motivaciones
7. Uso de tiempo libre.
8. Familia.

Artículo 21.- Elaboración Informe de Entrevista:

El cuadro para organizar e interpretar los datos de la entrevista, será el siguiente:

CUADRO No 52

	PUEDE HACER	*QUIERE HACER*	*ENCAJA*
Impresión global			
Experiencia de trabajo			
Educación			
Actividades e intereses			
RESUMEN	*Aspectos positivos*	*Aspectos Negativos*	

Este cuadro, es para uso exclusivo del entrevistador. Nadie más visualizará el cuadro mientras se realiza la entrevista, en vista, que solo será una hoja de trabajo que ayudará a organizar la evidencia y extraer las conclusiones sobre la idoneidad del candidato para elaborar el informe.

Artículo 22.- Verificación de datos y referencias:

Se realizarán las entrevistas de verificación de datos, referencias laborales y referencias personales. El proceso de selección puede fracasar si no se prestara la debida atención a esta actividad.

Artículo 23.- Invitaciones elegibles a pruebas:

Se invitará a los elegibles a realizar las pruebas de verificación de calidades de los candidatos, notificándoles el día, hora y fecha, si no se pudiera concretizar

las evaluaciones, se debe analizar si se puede realizar una reprogramación de las mismas.

Artículo 24.- Realización de pruebas teóricas prácticas

CUADRO No 53

Tipos de pruebas		
Pruebas profesionales	Aquellas que evalúan conocimientos propios de una profesión.	Pruebas y exámenes profesionales. Cuestionarios técnicos. Ejercicios de simulación. Etc.
Pruebas psicotécnicas	Sirven para evaluar el potencial del candidato.	Inteligencia general. Razonamiento abstracto. Numéricas. Espaciales. Mecánicas. Capacidad verbal. Capacidad sensorial. De personalidad. Etc.
Dinámicas de grupo	Evalúan el comportamiento de un candidato dentro de un grupo.	SIMULACIONES Situaciones "reales". Situación dual. Situaciones de grupo.

El o los candidatos, se someterán a las pruebas teórico-prácticas necesarias, las cuales serán elaboradas y administradas por el gerente de la **Compañía constructora City Bros** para lo cual brindarán el apoyo necesario cuando les sea requerido. Dichas pruebas serán elaboradas en consulta con el Jefe de departamento solicitante y de otras Unidades cuando el caso lo amerite, en un plazo no mayor de cinco (5) días después de emitida la convocatoria para la elaboración de las pruebas. Para ingresar a la institución, se deberá obtener sesenta (60) puntos sobre cien (100), como puntuación mínima en los exámenes de selección que se realicen para el puesto respectivo.

El puesto se otorgará a quien obtenga mayor calificación.

Artículo 25.- Evaluación del estado físico:

Se realiza la evaluación médica de los candidatos, los objetivos de la revisión médica son comprobar: Si la aptitud física del candidato es la adecuada para el puesto que va a desempeñar. Si no manifiesta enfermedad infecto-contagiosa para el resto de la empresa.

Áreas de exploración de un reconocimiento médico:

1. Peso.
2. Talla.
3. Audiometría.
4. Aparato digestivo.
5. Glucosa.
6. Tipo de sangre.

Artículo 26.- Evaluar resultados de las pruebas:

Se analizarán los resultados de las pruebas conforme las especificaciones del puesto y se seleccionarán los candidatos elegibles.

Artículo 27.- Estudio socioeconómico:

Concluidos los exámenes anteriores, si el candidato sigue siendo viable, entonces se llevará a cabo el estudio socioeconómico correspondiente.

Artículo 28.- Informe Final:

Finalizado el proceso de reclutamiento, las evaluaciones y las entrevistas, se llegará a la etapa final, la elección del candidato para el puesto vacante. El informe deberá incluir: Datos generales del candidato, puesto al que aplica. Se debe hacer énfasis en el mismo, de aspectos personales, formación académica, experiencia laboral, historial salarial, rasgos de personalidad, habilidades específicas, estilo de liderazgo y trabajo. Así como de información sobre la verificación de referencias e impresiones en las entrevistas. También se deberá incluir conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis de tales resultados; para poder apoyar la toma de decisiones de contratación con base en los requerimientos dados por el perfil del puesto.

El responsable de los procesos de reclutamiento y selección, presentará al departamento solicitante, un informe resumen con los puntajes obtenidos de los tres candidatos que se adecuen al perfil del cargo vacante.

El Jefe del departamento solicitante, conforme al informe y resume, entrevistará a los candidatos, para luego tomar la decisión final.

Contratación

Artículo 29.- Como norma general, todo Trabajador que ingrese por primera vez a prestar sus servicios en ***City Bross***, deberá suscribir un Contrato de Trabajo con inclusión de un período de prueba de hasta noventa días, al tenor de lo prescrito en el Artículo 15 del Código del 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 período de prueba para los trabajadores de nuevo ingreso, como excepción y a criterio de la Administración, ésta podrá omitir tal particular cuando las labores para los que éstos sean contratados, por su especialización o técnica, así se lo considere conveniente.
- expresado, y únicamente en lo que tiene que ver con la inclusión o no del período de prueba para los trabajadores de nuevo ingreso, como excepción y a criterio de la Administración, ésta 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 ***City Bross*** 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 30.- 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.

Articulo 31.- Cuando un Trabajador ingrese a laborar por primera vez en la Constructora, la determinación o asignación del lugar, sección o dependencia en la que prestará sus servicios, quedará a criterio.

Exclusivo de la ADMINISTRACIÓN. Determinadas administrativamente las necesidades, para efectos de llenar las vacantes que se produzcan, cuando vayan a ser llenadas por Trabajadores de la empresa, 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.,

Artículo 32.- Elaborar Contrato de Trabajo:

La secretaria de la constructora elaborará el contrato de trabajo, para la suscripción del mismo por el Gerente, dependiendo del renglón presupuestario a contratar. ***Ver Anexo 3***

Artículo 33- Enviar para Firma de Contrato:

Se remitirá el contrato correspondiente para su suscripción por parte del gerente. ***Ver anexo 4***

Artículo 34.- Recibir Contrato firmado:

Posteriormente, la secretaria de la Fundación, recibirá el contrato de trabajo suscrito por el gerente

Artículo 35.- Notificar a la persona seleccionada el Acuerdo firmado:

Oportunamente, la secretaria comunicará al candidato elegido y nombrado, la fecha de toma de posesión del puesto, según el contrato correspondiente.

Artículo 36.- Suscripción del Acta de Toma de Posesión:

La toma de posesión de la persona nombrada para el puesto contará en acta administrativa fraccionada.

.**Artículo 37- Cargar información al sistema:**

Realizada la anterior tarea, la secretaria cargará la información final del trabajador, en el sistema de Administración que debe tener la compañía constructora**.**

CAPITULO V

FORMA DE CONTRATO

Articulo 38.- CONTRATO ESCRITO DE TRABAJO A PRUEBA.- Todo contrato de trabajo suscrito con la compañía constructora City Bross Cía. Ltda., será expreso y por escrito. Ningún trabajador podrá ingresar a laborar sin antes tener firmado el correspondiente contrato de trabajo. Todo contrato de trabajo que se celebre con la fundación, tendrá obligatoriamente un periodo inicial de prueba que no podrá exceder de noventa días, vencido el plazo, si ninguna de las partes hubiera dado por terminado adquirirá de hecho el carácter de contrato por el periodo de un año, de acuerdo con la Ley.

Articulo 39.- RENOVACIÓN DEL CONTRATO.- Ambas partes, tanto la Fundación como el trabajador, con treinta días y quince días respectivamente de anticipación antes del plazo fijado de un año, en el artículo anterior.

Por escrito deberá comunicar a la otra parte sobre su decisión de no continuar manteniendo relaciones laborales, caso contrato, se considerara como convenio el acuerdo que hubiesen sido estipuladas en el Contrato escrito originalmente.

Articulo 40.- **TERMINACIÓN DEL CONTRATO DE TRABAJO.-** Transcurrido el primer año de servicio a que se refiere el Artículo Sexto de este Reglamento, en la última parte del primer acápite y no siendo voluntad de la compañía Constructora City Bross Cía. Ltda., como del Trabajador seguir manteniendo relaciones laborales, la compañía antes de terminado el mismo hará conocer al Trabajador con treinta días de anticipación al vencimiento del plazo, por medio del Ministerio de Relaciones Labores, su decisión de dar por terminado el Contrato de Trabajo. Este aviso deberá ser también comunicado por el Trabajador, con quince días de anticipación en caso de no querer seguir laborando al servicio de la compañía.

Articulo 41.- DE LAS GARANTÍAS.- Los trabajadores que tengan a su cargo dinero o bienes de propiedad de la compañía constructora, son responsables de toda pérdida o deterioro, salvo aquellas que provengan de caso fortuito o fuerza mayor. En todo caso, la compañía constructora se reserva el derecho de las acciones civiles y penales que la Ley otorga. La compañía, previamente a la suscripción del Contrato de Trabajo.

Para establecer garantías suficientes a satisfacción del mismo, para que el Trabajador sea caucionado para que responda por los valores bajo control del trabajador solicitante del empleo, siempre y cuando dichas garantías no afecten a la economía del trabajador y vaya en proporción a los valores que maneje. Los trabajadores que reciban dinero de ventas o por cualquier otro concepto, serán personalmente responsable de dichos fondos y el faltante si hubiera será a cargo del trabajador sin perjuicio de las acciones penales si estas fueren procedentes.

CAPITULO VI

PROCESO DE INDUCCIÓN

Articulo 42.-. Inducción a la Empresa y al Puesto:

Corresponderá en condiciones preferenciales al gerente de la compañía dar la adecuada inducción a la Institución al trabajador de nuevo ingreso o se puede designar a un responsable para realizar esta inducción correspondiente al puesto de trabajo en referencia, para lo cual se les deberá indicar sus funciones, presentarles a sus nuevos compañeros de trabajo, jefes inmediatos y otros aspectos, que deberá conocer para ejecutar bien sus labores. Además se le entregará indicaciones que contiene: Todos los trabajadores tienen el derecho legal a:

Artículo 43.- Es responsabilidad de cada jefe de área el instrumentar la inducción al área y puesto correspondiente, de acuerdo a los siguientes puntos:

- Indicar el 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 equipos, materiales y/o información
- Explicar el procedimiento en el caso de un daño o malfuncionamiento 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.

Artículo 44.- Evaluar el desempeño en el Período de Prueba:

Posteriormente, se evaluará el desempeño del nuevo trabajador, antes de finalizar el período de prueba.

Este es el término en el cual, la compañía constructora por una parte o el trabajador por la otra, podrán rescindir la relación laboral sin responsabilidad para su parte, este término tiene una duración de sesenta (60) días calendario contados a partir de la fecha del acta de toma de posesión. Este período de prueba será evaluado por el gerente de la compañía constructora, para que se plante la confirmación del nombramiento o cancelación de la relación laboral del trabajador. Para ello se tomara como referencia el Formulario del Ministerio de Relaciones

Laborales EVAL 01 Modificado, acoplándolo a las necesidades de la compañía.

Artículo 45.- Confirmar al trabajador en el puesto:

Por último, se confirmará al trabajador en el puesto, con lo cual se finalizará el proceso de contratación.

CAPITULO VII

DISPOSICIONES DE CARÁCTER LEGAL

Artículo 46.- Tanto la gerencia como los Trabajadores tienen la obligación de sujetarse y acatar todas las disposiciones constantes en el presente Reglamento de Admisión y Empleo, una vez que sea aprobada legalmente.

Articulo 46.- Igualmente la compañía como los Trabajadores, tienen la obligación de respetar y acatar todas las disposiciones y reglamentaciones de carácter legal, constantes en el Código de Trabajo.

Ing. Edison Vladimir Chalco Reinoso
GERENTE GENERAL
COMPAÑÍA CONSTRUCTORA CITY BROSS CÍA. LTDA.

h. CONCLUSIONES

- Las conclusiones a las que se ha podido llegar al final de la presente investigación son las siguientes:
- El nivel directivo de la Empresa de Construcción, City Bross Cía. Ltda. se detectó un limitado conocimiento de la gestión y Administración del talento humano, por lo tanto repercute en la dirección y ejecución de las actividades de la compañía.
- El Personal de Empresa de Construcción, City Bross Cía. Ltda. no conoce 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.
- 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 cada cargo.
- Debido a las carencias detectadas en cuanto a la manejo 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 compañía constructora City Bross Cía. Ltda.
- Finalmente se elaboró el Reglamento de Admisión y Empleo, donde se detallan minuciosamente cada una de las políticas que regulan el proceso de Selección y Empleo, garantizando la contratación de personal idóneo, que asegure el cumplimiento de los objetivos de la compañía constructora City Bross produciendo de tal manera una mejor rentabilidad empresarial.

i. RECOMENDACIONES

- A si mismo luego de establecer las conclusiones es necesario plantear las siguientes recomendaciones.
- Se recomienda hacer uso de la propuesta presentada en el presente informe, cuya finalidad es mejorar la gestión del talento humano en La compañía constructora City Bross.
- Poner en consideración El Manual de Clasificación de Puestos y la Valuación de puestos para la compañía constructora City Bross. De la ciudad de Lago Agrio, para que puedan apreciar en forma sistemática el desempeño de cada persona en el cargo, ya que esto permitirá determinar si el empleado está acorde con las funciones que desempeña y si éste cumple con los requisitos que exige el cargo.
- Entregar una impresión del Manual de Clasificación de puestos a cada empleado, con la finalidad de que cada uno conozca sus responsabilidades y funciones, contribuyendo a eliminar la duplicidad de funciones y minimizar la evasión de responsabilidades.
- Se recomienda la utilización de los organigramas estructural, funcional y posicional que se planteó en la propuesta para que existe una mejor distribución de los cargos en la organización.
- Finalmente se recomienda Hacer uso del Reglamento de Admisión y empleo, en el cual se plasma el proceso que garantizará la contratación de personal preparado, que cumpla con las expectativas de la compañía Constructora City Bross.

j. BIBLIOGRAFÍA

- AYALA VILLEGAS, Sabino. **Administración de recursos humanos,** 1ra edición, Perú, 2004, pág. 221-225
- Byars, Ll. y L. Rue, (1996): Gestión de recursos humanos, Ed. Irwin, España.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de recursos humanos**. 5ta edición, McGraw Hill, Colombia, 2001, pág. 7, 208
- CHRUDEN / SHERMAN. Administración de Personal, (2001).
- COROMINAS, A., COVES, A. M., LUSA, A., MARTÍNEZ, C., 2001, pp.
- GUTH A. Alfredo – 1999. Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos. México. Editorial Trillas
- MARISTANY, Jaime. **Los fracasos del management,** 1ra edición, profesional editora, Buenos Aires, 2007. Pág. 195-196
- MARISTANY, Jaime. **Management de recursos humanos**, 1ra edición, profesional editora, Buenos Aires, 1998. Pág. 92
- Módulo 7 **"GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO"**. Carrera de administración de empresas. Periodo lectivo septiembre 2010 – febrero 2011.

k. ANEXOS

ANEXO 1

FICHA RESUMEN DEL PROYECTO

TEMA.

"PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACION DE PUESTOS POR PUNTOS Y UN REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA LA COMPANÍA CITY BROSS CIA LTDA DE LA CIUDAD DE LAGO AGRIO, PROVINCIA DE SUCUMBIOS"

PROBLEMÁTICA

La realidad empresarial en nuestro país es muy preocupante, ya que muchas empresas se inician a competir en un mercado muy exigente sin estar debidamente estructuradas y lo que es peor sin contar con personal idóneo que requiere cada una de las áreas de la empresa, para desarrollase correctamente y hacerle frente a las exigencias que presenta el mercado moderno.

Debido al desconocimiento de la importancia que tiene el talento humano para la organización y administración de las instituciones, muchas empresas realizan la contratación de su personal sin un debido procedimiento, el mismo que no garantice que sus colaboradores cumplan con las perspectivas deseadas.

Por esta razón cabe citar la importancia del Talento Humano dentro de la empresa moderna, hay que tener en cuenta también que toda organización para ello necesitará contar con el recursos humano que posea la mayor capacidad, conocimiento, y que sea el más idóneo.

Por esta razón cabe mencionar que la falta de un apropiado proceso técnico de Reclutamiento, Selección; Contratación e Inducción de personal ha ocasionado el deficiente rendimiento del Talento Humano, en las diferentes

empresas existentes en nuestra localidad, ya que por el ahorro de tiempo y dinero muchos jefes de recursos humanos toman la equivocada decisión de contratar personal empíricamente.

Considerando la gran incidencia de este problema en nuestra localidad se ha considerado analizar esta realidad en la compañía CITY BROSS que al igual que en otras empresas se ha suscitado la gran problemática de no contar con un personal idóneo dentro de la compañía.

La falta de un manual de funciones, valuación de puestos por puntos y un reglamento de admisión y empleo, ha ocasionado la dilatación de las actividades encomendadas a los empleados, ocasionando que la empresa no cumpla con sus objetivos propuestos, lo cual ha generado pérdidas económicas en la Compañía, ya que por la idea equivocada de creer que el proceso de admisión y empleo acarrea pérdida de tiempo. Deficiencias que se han detectado previa entrevista con el gerente de esta compañía, la misma que se dedicada a construcciones y servicios de obras públicas en la ciudad de Lago Agrio, la mencionada Compañía cuenta con 13 Cargos, 7 Empleados y 19 Trabajadores.

Delimitar y plantear el problema a investigar.

Previamente delimitado el tema, se ha procedido a plantear el siguiente tema de investigación como es:

"PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACION DE PUESTOS POR PUNTOS Y UN REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA LA COMPANÍA CITY BROSS CIA LTDA DE LA CIUDAD DE LAGO AGRIO, PROVINCIA DE SUCUMBIOS"

JUSTIFICACIÓN

1. **Académica**

El presente trabajo investigativo se justifica en lo teórico – académico tomando en cuenta que la Universidad Nacional de Loja, Modalidad de Estudios A Distancia, Carrera de Administración de Empresas se encuentra empeñada en brindar a la colectividad, profesionales con amplios conocimientos, en lo que respecta al campo empresarial, para mejorar la calidad de educación superior que bajo diferentes esquemas permite al estudiante tomar parte de la realidad en que vive la sociedad, aportando con la investigación a la solución de problemas reales. Finalmente se justifica en lo académico ya que la realización del presente estudio servirá para aprobar uno de los parámetros establecidos para aprobar el presente semestre, como también la realización de este proyecto de tesis.

2. Social

Con las presentes temáticas expuestas en esta investigación se pretende llegar a demostrar no solo al jefe de recursos humanos sino también a los lectores interesados en este tipo de temáticas, la importancia que tiene el proceso de admisión y empleo, y la utilización de técnicas apropiadas para la selección de personal Por otra parte, el estudio servirá como marco de referencia para otras instituciones, sobre cómo pueden accionar para optimizar los procesos de captación y selección del recurso humano que ingresa.

3. Económica

Es indiscutible la importancia económica que para una institución tiene el contar con las personas adecuadas, en los puestos precisos. De ahí la importancia módica que genera la ejecución de este proyecto en la Compañía City Bross, en la misma que se pretende, con la ejecución de este proyecto llegar a minimizar el gasto económico, que ha generado a la larga el contratar personal no idóneo para cubrir una vacante en dicha compañía.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. **General**

- ✓ Elaborar un Manual de Funciones, Valuación de Puestos por Puntos y un reglamento de Admisión y Empleo para la "Compañía City Bross"

2. **Específicos**

- ✓ Realizar el análisis de los cargos existentes en la Compañía City Bross
- ✓ Efectuar la descripción de cada uno de los cargos de la Compañía City Bross.
- ✓ Proponer una estructura organizativa para la Compañía City Bross
- ✓ Elaborar el Manual de Funciones para el correcto desarrollo de las actividades encomendadas a cada uno de los empleados.
- ✓ Valuar los cargos de cada uno de los empleados.
- ✓ Diseñar el Reglamento de Reclutamiento, selección, contratación e integración de personal de la compañía.

METODOLOGÍA

Los Métodos y Técnicas, que se utilizara en el desarrollo de la presente investigación, responden a los objetivos propuestos, los mismos que facilitaran el proceso investigativo.

En primer lugar se procederá a la recolección de información secundaria, siendo esta bibliográfica, sitios web; y, primaria de las personas que estarán dentro del estudio, por lo que se necesitará aplicar los métodos ya conocidos.

MÉTODOS

Método Deductivo, el mismo que emite obtener conclusiones particulares a partir de contenidos generales desprendidos de la investigación, cuando realice el bosquejo de la información sobre las particularidades de la Compañía **CITY BROSS CIA LTDA** de la ciudad de lago agrio, provincia de sucumbíos.

Método Inductivo, Es utilizado por las ciencias experimentales y se centra más en desarrollar las habilidades y estrategias de pensamiento científico, en el marco de situaciones próximas al interés del estudiante, que en la transmisión conceptual, servirá para conocer la información necesaria que se requiere para la elaboración del manual de funciones, y un reglamento de admisión y empleo de la empresa **CITYBROSS CIA LTDA** de la ciudad de Lago Agrio, provincia de Sucumbíos

Método Histórico, este método Histórico permitirá lograr que hechos del pasado sean mostrados fielmente; es decir permitirá obtener la información necesaria sobre la creación de la empresa **CITY BROSS CIA. LTDA**. Tal información como, cuales fueron o son sus socios, el monto de aportación de capital para la creación de la Compañía, etc.

Técnicas

- ✓ **Entrevista:** Es una técnica que sirve para obtener información primaria, consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; en este caso se realizara al Gerente con el fin de obtener información necesaria que nos ayudara a determinar las deficiencias existentes en la **COMPANÍA CITY BROSS CÍA. LTDA.** De la ciudad de Lago Agrio.

- ✓ **Encuesta:** Es un estudio en el cual el investigador obtiene los datos a partir de realizar un conjunto de preguntas, este método se utilizara para encuestar a los empleados, permitiendo recoger información acerca de sus labores desempeñadas dentro de la Compañía.

- ✓ **Observación:** Este método consiste en observar atentamente el fenómeno, tomar información y registrarla para su posterior análisis. Es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Es decir que permitirá realizar una observación directa de los trabajos que consisten principalmente de actividad física observable, de la Compañía **CITY BROSS CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LAGO AGRIO.**

- ✓ **Población y Muestra**

N°	NOMBRES APELLIDOS	CARGO
1	María Piedad Reinoso Cuñas	Presidenta
2	Edison Bladimir Chalco Reinoso	Gerente General
3	Viviana Nataly Villalta Moreira	Secretaria
4	Klever Manuel Chalco reinoso	Analista Diseñador de Obra
5	Marco Emiliano Chalco Reinoso	Supervisor de Obra
6	Francisco Isac Ramírez Bravo	Supervisor de Personal
7	Jaime David Mayorga Mendoza	Bodeguero
8	Luis Cayetano Castañeda Andrango	Maestro de Obra
9	José Vinicio Perugachi Perugachi	Maestro Segundero
10	Alex Edison Caluqui Campo	Albañil

11	Alexis Leonel Perugachi Castañeda	Albañil
12	José Antonio Campo Quilumbango	Albañil
13	Marco Aníbal Burga Farinango	Albañil
14	Luis Alberto Chuquimarca Flores	Maestro de Obra
15	Benigno de Jesus Bermudes Chaco	Albañil
16	Francisco José Perugachi Quilumbango	Albañil
17	Cesar Humberto Perugachi Quilumbango	Albañil
18	Antonio Luis Castañeda Andrango	Albañil
19	Jesús Javier Burga Farinango	Oficial Primero
20	Alex Fabián Castañeda Andrango	Oficial Primero
21	Edison Javier Amaguaña Andrango	Oficial Primero
22	Fredy Orlando Castañeda Imbaquingo	Oficial Segundero
23	Michael David Perugachi Guamán	Oficial Segundero
24	Luis Iván Andrango Caranqui	Oficial Segundero
25	Holger Abdón Mayorga Mendoza	Chofer
26	Diego Nahúm Mayorga Mendoza	Chofer
27	Ciro Daniel Mendoza Ortiz	Chofer
28	Juan Cristóbal Chalco Ochoa	Chofer

CRONOGRAMA

ACTIVIDADES / TIEMPO	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7				MES 8				MES 9				MES 10				MES 11				MES 12			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Presentación y aprobación del tema																																																
Elaboración del proyecto																																																
Presentación y aprobación del proyecto																																																
Elaboración de las técnicas requeridas																																																
Aplicación de las técnicas planteadas																																																
Análisis de resultados																																																
Análisis de cargos																																																
Descripción de Cargos																																																
Desarrollo del manual de funciones																																																
Planeación del proceso de reclutamiento																																																
Delimitación de técnicas de selección																																																
Establecer el tipo de Contrato de trabajo a emplear																																																
Proceso de inducción																																																
Elaboración del Reglamento de Admisión y Empleo																																																

ANEXO 2

ENTREVISTA AL GERENTE DE LA COMPAÑÍA CITY BROSS CÍA. LTDA.

1. ¿Cuál es su título profesional y tiempo de servicio en la Compañía CITY BROSS CÍA. LTDA.?

……

2. ¿El marco filosófico de la empresa es socializado con el personal de CITY BROSS CÍA. LTDA. ?

……

3. ¿Cuenta CITY BROSS CÍA. LTDA. con una estructura empresarial bien definida?

……

4. ¿La compañía CITY BROSS CÍA. LTDA. Cuenta con manuales administrativos?

……

5. ¿Describa el objetivo del puesto que actualmente ocupa?

……

6. ¿Cuáles son las funciones que usted desempeña como gerente de la compañía CITY BROSS CÍA. LTDA.?

……

7. Enumere los principales requisitos que debió cumplir para ocupar el cargo:

……

8. ¿Se da a conocer en forma escrita a los empleados de reciente ingreso las funciones y responsabilidades que corresponden a su puesto de trabajo.

……

9. ¿Cuenta la compañía CITY BROSS CÍA. LTDA. con una base de datos actualizada del personal que labora en la misma?

……

10. ¿Para el ingreso del personal a la compañía CITY BROSS CÍA. LTDA. a través de qué método lo realizan?

……

11. ¿Quiénes participan en el proceso de asignación de funciones?

……

12. ¿La compañía CITY BROSS CÍA. LTDA. Cómo realiza el reclutamiento de su personal?

……

13. ¿Para el reclutamiento Interno cómo lo realizan?

……

14. ¿Para el reclutamiento externo cómo lo realizan?

……

15. ¿Cuál es el método en el que se basa la compañía CITY BROSS CÍA. LTDA. para realizar la selección de personal?

……

16. ¿Para la contratación del personal, qué tipo de contrato realizan?

……

17. ¿Se aplica en su compañía el periodo de prueba para el personal que ingresa?

……

18. ¿La Compañía cuenta con un Manual de Inducción?

……

19. ¿ La compañía CITY BROSS CÍA. LTDA. realiza cursos de capacitación al personal?

……

20. ¿Cuál es el sistema de cálculo que utiliza la Compañía para determinar los sueldos de sus empleados?

……

21. ¿Se aplica dentro de la compañía CITY BROSS CÍA. LTDA. un sistema de valuación de puestos por puntos?

……

……

22. ¿En base a qué parámetros o modelo se calculan los sueldos de los empleados?

……

ENCUESTAS AL PERSONAL DE LA COMPAÑÍA CITY BROSS CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LAGO AGRIO, PROVINCIA DE SUCUMBÍOS

1. **¿Cuál es su puesto de trabajo?**

…….....

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

   De 0 a 3 años ( )

   De 4 años a 7 años ( )

3. **¿Cuál es su nivel de estudios?**

   Primario ( )

   Secundario ( )

   Superior ( )

4. **¿Qué funciones desempeña actualmente en la COMPAÑÍA CITY BROSS CIA. LTDA.?**

----

5. **El puesto que usted desempeña en la COMPAÑÍA CITY BROSS CIA LTDA. Está acorde a la profesión que tiene?**

   Si ( )

   No ( )

6. **¿Conoce Ud. la Misión, Visión; de la COMPAÑÍA CITY BROSS CIA. LTDA.?**

   Si ( )

   No ( )

7. ¿Conoce los objetivos que persigue la COMPAÑÍA CITY BROSS CIA. LTDA.?

Si ( )

No ( )

8. ¿Se siente motivado a realizar sus actividades?

Si ( )

No ( )

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

Si ( )

No ( )

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

Si ( )

No ( )

11. ¿La COMPAÑÍA CITY BROSS CIA. LTDA. cuenta con un organigrama estructural debidamente definido?

Si ( )

No ( )

12. ¿La COMPAÑÍA CITY BROSS CIA. LTDA. posee algún documento en donde se le indique sus funciones?

Si ( )

No ( )

No saben ( )

13. ¿Cómo se enteró de la existencia de la vacante en la COMPAÑÍA CITY BROSS CIA. LTDA.?

Recomendaciones De Familiares O Amigos ( )

Prensa Escrita ( )

Prensa Radial ( )

Otros ( )

14. ¿Al momento de ingresar a laborar, ¿Qué documento le exigió la COMPAÑÍA CITY BROSS CIA. LTDA.?

Hoja De Vida ( )

Hoja De Solicitud De Empleo ( )

Examen Médico ( )

Otros ( )

15. ¿Qué tipos de pruebas le aplicaron a Ud. para ingresar a la COMPAÑÍA CITY BROSS CIA. LTDA.?

Psicológicas ( )

Cognoscitivas ( )

Ninguna ( )

16. ¿Mantuvo Ud. una entrevista con algún funcionario de la COMPAÑÍA CITY BROSS CIA. LTDA.?

Si ( )

No ( )

17. ¿Quién fue la persona que lo entrevistó?

Directora ( )

Jefe de RR.HH. ( )

Contadora ( )

Ninguno ( )

18. ¿Firmó Ud. un contrato al ingresar en la Entidad?

Si ( )

No ( )

19. ¿Qué tipo de contrato firmo usted al ingresar a la Institución?

A prueba ( )

Fijo ( )

Indefinido ( )

20. ¿Al momento de firmar el Contrato fue registrado en el Ministerio de Relaciones Laborales?

Si ( )

No ( )

21. Al momento de ingresar a laborar en la COMPAÑÍA CITY BROSS CIA. LTDA. ¿Se le dieron instrucciones específicas acerca de las que iban a ser sus funciones?

Si ( )

No ( )

22. ¿La COMPAÑÍA CITY BROSS CIA. LTDA. cuenta con algún documento en donde se encuentren reglas para el proceso de admisión y empleo?

Si ( )

No ( )

No sabe ( )

23. ¿La COMPAÑÍA CITY BROSS CIA. LTDA. Cuenta con un programa de capacitación para sus colaboradores?

Si ( )

No ( )

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

Programas Contables Y Gestión Tributaria ( )

Atención Al Cliente ( )

Seminarios Del M.S.P.E. ( )

Seguridad Laboral ( )

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

Si ( )

No ( )

26. ¿Cree que la COMPAÑÍA CITY BROSS CIA. LTDA. determina los sueldos de sus empleados tomando una base técnica o empírica?

Técnica ( )

Empírica ( )

No Sabe ( )

27. ¿Ud. resuelve problemas de su:

Trabajo ( )

Departamento ( )

Área ( )

28. ¿En caso de que surgiera algún inconveniente, Ud. Es responsable de?

Trabajo ( )

Departamento ( )

Área ( )

29. Su puesto de trabajo requiere de:

Poco esfuerzo físico ( )

Mediano Esfuerzo Físico ( )

Elevado esfuerzo físico ( )

30. Su puesto de trabajo requiere de:

Poco esfuerzo mental ( )

Mediano Esfuerzo mental ( )

Elevado esfuerzo mental ( )

Anexo 3

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO A PRUEBA

En la ciudad de Lago Agrio, Provincia de Sucumbíos, el día…… del mes de……..….del año……, a la suscripción del presente Contrato de Trabajo, por una parte la **CITY BROSS** legalmente representada por su **GERENTE**, Ing. Edison Bladimir Chalco Reinoso, casado mayor de edad, ecuatoriano, capaz civilmente para contratar a quien en adelante para efectos de este contrato se le denominará **EL EMPLEADOR o LA EMPRESA, y** por otra el Señor (a/ita)……..…….., soltera/o, mayor de edad, ecuatoriana y en adelante se le denominará EL TRABAJADOR, a continuación quienes libres y voluntariamente convienen en celebrarlo conforme a las cláusulas y especificaciones que forman parte integral del mismo que se regirá al tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA: ANTECEDENTES.- Ing. Edison Bladimir Chalco Reinoso es Gerente de la Compañía City Bross, ubicada en la en la parte central de la ciudad de Lago Agrio Provincia de Sucumbíos. El Señor(a/ita)……., declara ser una persona con plena capacidad para desempeñarse como ……. y cumplir con eficiencia las actividades a él encomendadas en tales funciones, cumpliendo las disposiciones que a él se le encomienda.

El presente contrato individual de trabajo a prueba, es elaborado por primera vez, entre las partes, con un tiempo de prueba de duración máxima de noventa días y una vez vencido este plazo, automáticamente se entenderá que continua en vigencia por el tiempo que faltara para completar el año, así la determina el artículo 15 del Código de Trabajo.

SEGUNDA: OBJETO.- Con los antecedentes expuestos **EL EMPLEADOR**, procede a contratar los servicios del Señor(a/ita)……., para que se desempeñe como……de la Empresa señalada en la cláusula primera.

TERCERA: TERMINACIÓN LIBRE CONTRACTUAL.- Durante el plazo del contrato de trabajo a prueba cualquiera de las partes lo puede dar por terminado y por tanto no está sujeta a estabilidad mínima de contratación laboral, de un año calendario de acuerdo a lo que dispone el artículo 14 inciso f) del Código de Trabajo.

CUARTA: JORNADA DE TRABAJO.- El horario de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición en contrario que las partes lleguen a un mutuo acuerdo, según lo que establece el artículo 47 del Código de Trabajo.

QUINTA.- HORAS TRABAJADAS EN EXCESO.- El trabajador en calidad de……trabaja ocho horas diarias, si trabaja más de ocho horas de lunes a viernes será considerada como horas suplementarias y si las realiza los sábados y domingos, días feriados con descanso obligatorio, serán pagadas como horas extraordinarias; según lo que establece los artículos 52 y 55 del Código del Trabajo.

SEXTA: DE LA REMUNERACIÓN.- El empleador se compromete a pagar al trabajador**,** la cantidad de……DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA (USD$….,00) mensuales, más todos los beneficios de ley a que tienen derecho los trabajadores como la décimo tercera remuneración, décimo cuarta remuneración y vacaciones.

SÉPTIMA.- AFILIACIÓN AL IESS.- El empleador está obligado a afiliar al Trabajador desde el primer día de labores al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, descontará al empleado el aporte personal 9,35% del salario básico pactado en las horas suplementarias y extraordinarias; el empleador se compromete a realizar el aporte patronal.

OCTAVA: LUGAR DE TRABAJO.- El TRABAJADOR (a) desempeñará las funciones para las cuales ha sido contratado en las instalaciones ubicadas en……., en la ciudad de……, provincia de…….. para el cumplimiento cabal de las funciones a él encomendadas.

NOVENA: OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y EMPLEADORES: En lo que respecta a las obligaciones, derecho y prohibiciones del empleador y trabajador, estos se sujetan estrictamente a lo dispuesto en el Código de

Trabajo en su Capítulo IV de las obligaciones del empleador y del trabajador, a más de las estipuladas en este contrato. Se consideran como faltas graves del trabajador, y por tanto suficientes para dar por terminadas la relación laboral.

DÉCIMA: TERMINACIÓN DEL CONTRATO.- Para terminación del contrato se considera los artículos 169, 170, 171, 172 del Código de Trabajo.

DÉCIMA PRIMERA: SUSCRIPCIÓN.- Las partes se ratifican en el contenido de las cláusulas que anteceden y para dar fe y constancia suscriben el presente contrato individual de trabajo a prueba en original y dos copias en la ciudad de Lago Agrio, Provincia de Sucumbíos, el día…….del mes de…….....del año……., y declaran un caso de divergencias someterse a los jueces de trabajo de la ciudad de Lago Agrio y al trámite del juicio verbal sumario en caso de necesidad.

EL EMPLEADOR	**TRABAJADOR(A)**
C.C.	**C.C.**

Anexo 4

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

En la ciudad Lago Agrio, Provincia de Sucumbíos, el día…… del mes de……..….del año……, a la suscripción del presente Contrato de Trabajo, por una parte la **Compañía City Bross**, legalmente representada por su **GERENTE**, Ing. Edison Bladimir Chalco Reinoso**,** casado, mayor de edad, ecuatoriano, capaz civilmente para contratar a quien en adelante para efectos de este contrato se le denominará **EL EMPLEADOR o LA EMPRESA,** y por otra el Señor (a/ita)……..……., soltera/o, mayor de edad, ecuatoriana y en adelante se le denominará EL TRABAJADOR, a continuación quienes libres y voluntariamente convienen en celebrarlo conforme a las cláusulas y especificaciones que forman parte integral del mismo que se regirá al tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA: ANTECEDENTES.- Ing. Edison Bladimir Chalco Reinoso es el **GERENTE** de la Compañía City Bross, ubicada en la en la parte central de la ciudad de Lago Agrio Provincia de Sucumbíos.. El Señor(a/ita)……., declara ser una persona con plena capacidad para desempeñarse como ……. y cumplir con eficiencia las actividades a él encomendadas en tales funciones, cumpliendo las disposiciones que a él se le encomienda.

El presente contrato individual de trabajo a prueba, es elaborado por primera vez, entre las partes, con un tiempo de prueba de duración máxima de noventa días y una vez vencido este plazo, automáticamente se entenderá que continua en vigencia por el tiempo que faltara para completar el año, así la determina el artículo 15 del Código de Trabajo.

SEGUNDA: OBJETO

El TRABAJADOR se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales bajo la dependencia del EMPLEADOR en calidad de…….. con responsabilidad y esmero, que los desempeñará de conformidad con la Ley, las disposiciones generales, las órdenes e instrucciones que imparta El EMPLEADOR, dedicando su mayor esfuerzo y capacidad en el desempeño

de las actividades para las cuales ha sido contratado. Mantener el grado de eficiencia necesaria para el desempeño de sus labores, guardar reserva en los asuntos que por su naturaleza tuviere esta calidad y que con ocasión de su trabajo fueran de su conocimiento, manejo adecuado de documentos, bienes y valores del EMPLEADOR y que se encuentran bajo su responsabilidad.

TERCERA: DE LA JORNADA DE TRABAJO

El TRABAJADOR se obliga y acepta, por su parte, a laborar por jornadas de trabajo, las máximas diarias y semanales, en conformidad con la Ley, en los horarios establecidos por El EMPLEADOR de acuerdo a sus necesidades y actividades. Así mismo, las Partes podrán convenir que, el TRABAJADOR labore tiempo extraordinario y suplementario.

CUARTA: REMUNERACIÓN

El EMPLEADOR pagará al TRABAJADOR por la prestación de sus servicios la remuneración convenida de mutuo acuerdo en la cantidad de…… DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA (USD$.…,00) mensuales.

El EMPLEADOR reconocerá también al TRABAJADOR las obligaciones sociales y los demás beneficios establecidos en la legislación ecuatoriana.

QUINTA: DURACIÓN DEL CONTRATO

El presente contrato tiene un una duración improrrogable de un año contado a partir de la fecha de suscripción del mismo con sujeción a las disposiciones de este contrato. Es decir, terminará el…….. Este contrato podrá terminar por las causales establecidas en el Art. 169 del Código de Trabajo en cuanto sean aplicables para este tipo de contrato.

SEXTA: LUGAR DE TRABAJO

El TRABAJADOR desempeñará las funciones para las cuales ha sido contratado en las instalaciones ubicadas en en……., en la ciudad de……..……, provincia de……..……..para el cumplimiento cabal de las funciones a él encomendadas.

SÉPTIMA: OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y EMPLEADORES

En lo que respecta a las obligaciones, derechos y prohibiciones del empleador y trabajador, estos se sujetan estrictamente a lo dispuesto en el Código de Trabajo en su Capítulo IV artículos 42 a 46 de las obligaciones del empleador y del trabajador, a más de las estipuladas en este contrato. Se consideran como faltas graves del Trabajador, y por tanto suficientes para dar por terminadas la relación laboral.

OCTAVA.- LEGISLACIÓN APLICABLE

En todo lo no previsto en este Contrato, cuyas modalidades especiales las reconocen y aceptan las partes, éstas se sujetan al Código del Trabajo.

NOVENA.- JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.

En caso de suscitarse discrepancias en la interpretación, cumplimiento y ejecución del presente Contrato y cuando no fuere posible llegar a un acuerdo amistoso entre las Partes, estas se someterán a los jueces competentes del lugar en que este contrato ha sido celebrado, así como al procedimiento oral determinados por la Ley.

DÉCIMA.- SUSCRIPCIÓN

Las partes se ratifican en todas y cada una de las cláusulas precedentes y para constancia y plena validez de lo estipulado firman este contrato en original y dos ejemplares de igual tenor y valor, en la ciudad de Lago Agrio el día……

EL EMPLEADOR	**TRABAJADOR(A)**
C.C.	**C.C.**

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN.....ii

AUTORÍA.....iii

CARTA DE AUTORIZACIÓN.....iv

AGRADECIMIENTO.....v

DEDICATORIA.....vi

a. TÍTULO.....1

b. RESUMEN.....2

ABSTRACT.....4

c. INTRODUCCIÓN.....6

d. REVISIÓN DE LITERATURA.....9

e. MATERIALES Y MÉTODOS.....34

f. RESULTADOS.....38

g. DISCUSIÓN.....81

h. CONCLUSIONES.....144

i. RECOMENDACIONES.....145

j. BIBLIOGRAFÍA.....146

k. ANEXOS.....147

FICHA RESUMEN DEL PROYECTO.....147

ÍNDICE.....170