UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

TÍTULO:

“MANUAL ORGÁNICO Y FUNCIONAL Y MANUAL DE CLASIFICACIÓN, VALORACIÓN DE PUESTOS Y REGLAMENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA PÚBLICA DE VIALIDAD ZAMORA CHINCHIPE "VIALZACHIN" E.P., DEL CANTÓN ZAMORA, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE, PARA EL AÑO 2015”

Tesis de grado previa a la obtención del Título de Ingeniera Comercial.

AUTORA:

Adriana Narcisa Jumbo Quezada

DIRECTOR:

Ing. Adalberto Fausto Morocho Pintado Mgs.

LOJA – ECUADOR
2016

CERTIFICACIÓN

Ing.

Adalberto Fausto Morocho Pintado Mgs.

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Haber dirigido el trabajo de investigación de fin de módulo en Administración de Empresas de la señora Adriana Narcisa Jumbo Quezada, titulada "MANUAL ORGÁNICO Y FUNCIONAL Y MANUAL DE CLASIFICACIÓN, VALORACIÓN DE PUESTOS Y REGLAMENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA PÚBLICA DE VIALIDAD ZAMORA CHINCHIPE "VIALZACHIN" E.P., DEL CANTÓN ZAMORA, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE, PARA EL AÑO 2015", el mismo que cumple los requisitos de forma y fondo que exige el Reglamento del Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja, por lo que autorizo a la autora la presentación del trabajo de fin de módulo ante la autoridad académica correspondiente.

Loja, junio del 2016

Ing. Adalberto Fausto Morocho Pintado Mgs.

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

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

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

AUTORA: Adriana Narcisa Jumbo Quezada

FIRMA:.....

CÉDULA: 1900593540

FECHA: Loja, junio de 2016

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

Yo, Adriana Narcisa Jumbo Quezada, declaro ser autora de la Tesis titulada: "**MANUAL ORGÁNICO Y FUNCIONAL Y MANUAL DE CLASIFICACIÓN, VALORACIÓN DE PUESTOS Y REGLAMENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA PÚBLICA DE VIALIDAD ZAMORA CHINCHIPE "VIALZACHIN" E.P., DEL CANTÓN ZAMORA, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE, PARA EL AÑO 2015**." Como requisito para optar al Grado de: **INGENIERA COMERCIAL**: autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio 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 17 días del mes de junio del dos mil dieciséis, firma la autora.

FIRMA:.....

AUTORA: Adriana Narcisa Jumbo Quezada

CÉDULA: 1900593540

DIRECCIÓN: Zamora Chinchipe, Parroquia Guadalupe, Bario Piuntza, Av. Amazonas

CORREO ELECTRÓNICO: adrynacha@hotmail.com

TELÉFONO: 3036455-0982856285

DATOS COMPLEMENTARIOS

DIRECTOR DE TESIS: Ing. Adalberto Fausto Morocho Pintado Mgs.

TRIBUNAL DE GRADO:

Ing. Juan Gabriel Vacacela Pineda M.G.E.	PRESIDENTE
Dr. Jhondin Patricio Sánchez Quizhpe M.G.E.	VOCAL
Ing. Raúl Filiberto Encalada Rojas M.G.E.	VOCAL

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico a todos quienes han estado a mi lado de una u otra forma a mi familia que ha sabido comprenderme y apoyarme en cada acción emprendida a mi hijo quien es merecedor de todos mis esfuerzos de superación personal.

A mis compañeros y compañeras que siempre estuvieron en los buenos y malos momentos compartiendo alegrías y tristezas en el largo trajinar estudiantil.

Adriana Narcisa Jumbo Quezada

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional de Loja por ser la forjadora de nuevos profesionales al servicio de la sociedad.

A la Carrera de Administración de Empresas, a sus autoridades y docentes, que me brindaron el apoyo, tanto académico como profesional. De manera especial al Ing. Adalberto Fausto Morocho Pintado Mgs., por su gran dedicación, orientación y apoyo en el desarrollo del presente trabajo, quien ha sabido orientar su desarrollo hasta la culminación.

Adriana Narcisa Jumbo Quezada

a. TÍTULO

“MANUAL ORGÁNICO Y FUNCIONAL Y MANUAL DE CLASIFICACIÓN, VALORACIÓN DE PUESTOS Y REGLAMENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA PÚBLICA DE VIALIDAD ZAMORA CHINCHIPE "VIALZACHIN" E.P., DEL CANTÓN ZAMORA, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE, PARA EL AÑO 2015”

b. RESUMEN

El trabajo se lo realiza ante la necesidad de mejorar el actual funcionamiento de la empresa VIALZACHIN E.P., en el que se procura brindar un mejor funcionamiento y atención al sistema vial de Zamora Chinchipe, de ahí la importancia de efectuar el tema de tesis titulado: “MANUAL ORGÁNICO Y FUNCIONAL Y MANUAL DE CLASIFICACIÓN, VALORACIÓN DE PUESTOS Y REGLAMENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA PÚBLICA DE VIALIDAD ZAMORA CHINCHIPE "VIALZACHIN" E.P., DEL CANTÓN ZAMORA, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE, PARA EL AÑO 2015”, del trabajo efectuado se determina que el actual manual orgánico no está acorde a la cantidad de funcionarios y de procesos en ejecución en la empresa.

El interés que se desarrolla en la investigación se da al elaborar el manual orgánico funcional de tal manera que permita el trabajo basado en procesos, así como también mantener un adecuado control del, talento humano que se desempeña en la empresa.

Entre los objetivos desarrollados se encuentra la elaboración de la nueva estructura orgánica de la empresa la que es diseñada de acuerdo a los lineamientos establecidos para la función pública, definiendo de esta forma le línea de autoridad que debe mantenerse en el desarrollo de las actividades.

El segundo objetivo busca establecer las actividades mínimas para cada una de las funciones establecidas para que la Empresa Pública de Vialidad Zamora Chinchipe, VIALZACHIN E.P., ejecute las actividades de mantenimiento vial.

El tercer objetivo busca establecer las líneas de ubicación que faciliten el trabajo de acuerdo al orden y prioridades de tal forma que la información fluya desde los niveles de decisión hasta el nivel operativo y viceversa.

El cuarto objetivo permitió elaborar el manual de clasificación y valoración de puestos estableciendo la forma adecuada para realizar la contratación de personal fundamentada a través del reglamento de selección de personal que será aplicado en todo tipo de contrato.

ABSTRACT

The work is done by the need to improve the current performance of the company VIALZACHIN EP, which seeks to provide better performance and attention to the road system of Zamora Chinchipe, hence the importance of making the thesis topic entitled " MANUAL MANUAL ORGANIC AND FUNCTIONAL CLASSIFICATION, VALUATION OF POSTS AND RECRUITMENT RULES FOR ROAD PUBLIC COMPANY Zamora Chinchipe "VIALZACHIN" EP, CANTON Zamora, Zamora Chinchipe province, by the year 2015 ", the work carried out Organic determines that the current manual is not according to the number of staff and processes running in the company.

The interest develops in research is given to developing the organic functional manual so as to allow the process-based work, as well as proper control of, human talent that works in the company.

Among developed objectives is the development of the new organizational structure of the company which is designed according to the guidelines established for the public service, thereby defining line of authority will be maintained in the development of activities.

The second objective seeks to establish the minimum activities for each of the tasks set for the Public Enterprise Roads Zamora Chinchipe, VIALZACHIN EP Run road maintenance activities.

The third objective seeks to establish the location lines to facilitate the work in the order and priorities so that information flows from operating level to the level of administrative decision.

The fourth objective led to the development manual classification and valuation of positions by setting the correct way to make based recruitment through recruitment rules that will be applied to all types of contract.

c. INTRODUCCIÓN

La empresa pública de vialidad VIALZACHIN E.P., dedicada al mantenimiento vial de Zamora Chinchipe, en la actualidad trabaja en convenio con el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Zamora Chinchipe, el que fue creada y publicada en el Registro Oficial Suplemento No. 48, del 16 de octubre de 2009; es una empresa, dotada de personería jurídica, patrimonio propio, autonomía administrativa y financiera.

La investigación de tesis consiste en el diseño del manual orgánico funcional y manual clasificación, valoración de puestos y reglamento de selección de personal de tal forma que la empresa pueda trabajar de forma coordinada en la búsqueda del beneficio y progreso de la población de la provincia de Zamora Chinchipe.

Entre los problemas que motivaron la realización del problema está el deficiente funcionamiento de las unidades administrativas más necesarias, por lo que varios de los procesos que se ejecutan demoran demasiado tiempo y no brinda una eficiente atención a las obras de vialidad y atención a los diferentes pueblos de Zamora Chinchipe.

El trabajo investigativo se lo realizó una vez establecido el título compuesto por las variables a investigar en función del tiempo y espacio, en forma posterior se elaboró el resumen que reúne los aspectos de mayor importancia y relevancia obtenidos en el trabajo efectuado, el aspecto de

introducción reúne información que da a entender de lo que compone la investigación.

Se realizó la revisión de la literatura en la que se fundamenta el desarrollo del manual orgánico funcional, así también se describen los distintos métodos de investigación que orientarán el trabajo, la parte de resultados está elaborada en base al diseño de la nueva organización como del establecimiento de las distintas funciones, el detalle del manual de clasificación y valoración de puesto como del reglamento de selección de personal, todas estas actividades de acuerdo al personal y el trabajo desarrollado por la empresa pública de vialidad VIALZACHIN E.P.

A partir de estos resultados se elaboró la discusión que consiste en contrastar los datos de la valuación de los puestos y cómo quedó a través del sistema por puntos, datos que permitieron elaborar las conclusiones basadas a partir de los objetivos y las recomendaciones que nacen a partir de las conclusiones. Como parte final se establece la bibliografía con todos los documentos que formaron parte del fundamento teórico de la investigación, así como los anexos que sustenten el trabajo investigativo.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

d.1. Marco referencial

d.1.1. Empresa Pública de Vialidad Zamora Chinchipe VIALZACHIN E.P.

La empresa pública de vialidad VIALZACHIN E.P., es una empresa que nace ante la necesidad de la provincia de contar con vías de primer orden, es así que el Gobierno Autónomo Descentralizado provincial de Zamora Chinchipe decide invertir en este tipo de empresa dando origen a la creación de esta empresa.

De acuerdo al Art. 1 de la ordenanza de creación de la empresa pública de vialidad Zamora Chinchipe “VIALZACHIN” E. P., en el que se establece que: “La Empresa Pública de Vialidad "VIALZACHIN" E.P., Empresa Pública, constituida en los términos de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, publicada en el Registro Oficial Suplemento No. 48, del 16 de octubre de 2009; es una empresa, dotada de personería jurídica, patrimonio propio, autonomía administrativa y financiera, vinculada al Gobierno Autónomo Provincial de Zamora Chinchipe, cuya denominación será: Empresa Pública de Vialidad Zamora Chinchipe "VIALZACHIN" E.P., se regirá por la legislación nacional aplicable y por esta Ordenanza; y, su ámbito es el territorio que comprende la jurisdicción de la Provincia de Zamora Chinchipe.”[1]

d.1.1.1. Misión

Desarrollar con eficiencia y eficacia un conjunto de acciones que permitan mantener la operatividad permanente de la red vial provincial,

[1] G.A.D. Provincial de Zamora Chinchipe. (16 de 05 de 2011). Ordenanza de creación de la empresa pública "VIALZACHIN". Ordenanza. Zamora, Zamora Chinchipe, Ecuador: Editorial GAD Zamora Chinchipe.

implementando mecanismos institucionales, financieros y técnicos para una gestión y ejecución adecuada de las vías rurales y urbanas, a fin de contribuir con el desarrollo social, económico y además preservando la calidad ambiental de la provincia y del país.

d.1.1.2. Visión

Ser una Institución sólida y eficiente, con suficiente capacidad financiera, operativa e infraestructura adecuada para desarrollar sus actividades en toda la provincia de Zamora Chinchipe, siendo un modelo de innovación que ha logrado crear una red vial transitable e integrada a la red nacional, en base al uso de nuevas tecnologías en la explotación de materiales pétreos que garanticen el tendido de pavimento con estándares de eficiencia, calidad y rentabilidad para el desarrollo vial provincial, con responsabilidad técnica, social, y ambiental.

d.1.1.3. Objetivos

Entre los objetivos que se plantean para la empresa se encuentran los siguientes:

- Impulsar el desarrollo integral de la Provincia colaborando con las Municipalidades y Juntas parroquiales en la consecución sistemática y sostenida de los objetivos Institucionales asegurando la accesibilidad permanente de las comunidades rurales a los servicios básicos, los mercados cantonales, interprovinciales e internacionales; propiciando el desarrollo turístico y ambiental de nuestros ecosistemas.
- Realizar la rehabilitación y el mantenimiento de las Redes Viales: Primaria, Secundaria y Terciaria de la Provincia, mediante la producción de áridos clasificados y mezclas de asfalto caliente para

ser utilizadas como superficies de rodadura, aprovechando la riqueza de las canteras de la provincia.

- Mejorar la superficie de rodadura de la Red Vial Secundaria y Terciaria de la Provincia de Zamora Chinchipe, mediante el tendido de pavimentos de calidad, que garantice la duración y desarrollo vial provincial.
- Ofrecer la prestación de servicios de la Empresa Pública de Vialidad Zamora Chinchipe "VIALZACHIN" E.P, en diversos campos como: Rehabilitación y Mantenimiento vial, Estudios, Supervisión, Fiscalización, Asesoría Técnica y tendido de Pavimentos, así como también los servicios de laboratorios y de Zamora provisora de materiales pétreos clasificados, a las Instituciones Públicas, Privadas y demás usuarios de la provincia.
- Promover la competitividad de los mercados de producción de mezclas asfálticas en caliente y las inversiones de riesgo para asegurar el suministro a largo plazo, de conformidad con el Plan de Desarrollo Provincial y al Plan de Desarrollo Nacional y empresarial.
- Proteger los derechos de los consumidores de la provincia de Zamora Chinchipe y garantizar la aplicación de tarifas mínimas con estatus de preferencia para los sectores de escasos recursos económicos.
- Invertir sus recursos económicos y excedentes en la ejecución de proyectos a desarrollarse en la Empresa Pública de Vialidad "VIALZACHIN" E.P., subsidiarias, filiales, agencias o unidades de negocio en los términos previstos en el numeral 4, del artículo 34 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas.
- Implementar los mecanismos con la finalidad de contar con la capacidad financiera de pago necesaria que le permitan a la Empresa Pública de Vialidad "VIALZACHIN" E.P., acceder al beneficio de las garantías soberanas concedidas por el Estado para el financiamiento de proyectos de inversión, en los términos previstos en la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

- La Empresa Pública de Vialidad "VIALZACHIN" E.P., tiene la capacidad asociativa para el cumplimiento de sus fines y objetivos empresariales y en consecuencia para la celebración de los contratos que se requieran; para cuyo efecto, podrá constituir cualquier tipo de asociación, alianzas estratégicas, sociedades de economía mixta con sectores públicos o privados en el ámbito nacional o internacional o del sector de la economía popular y solidaria, en el marco de las disposiciones del artículo 316 de la Constitución de la República y artículos 35 y 36 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas.
- Contribuir en forma sostenida al desarrollo humano y buen vivir de la población zamorana chinchipense.
- Promover el desarrollo sustentable, integral, descentralizado y desconcentrado de la provincia y de las actividades económicas asumidas por el Gobierno Provincial de Zamora Chinchipe.
- Actuar con eficiencia, racionalidad, rentabilidad y control social en la explotación de las canteras de la jurisdicción provincial en el marco de las competencias municipales, y en la comercialización de los productos derivados, preservando el ambiente.
- Propiciar la obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, universalidad, accesibilidad, regularidad, calidad, continuidad, seguridad, precios equitativos y responsabilidad en la prestación de los servicios públicos de la Empresa.
- Precautelar que los costos socio-ambientales se integren a los costos de producción.
- Preservar y controlar la propiedad estatal dentro de la jurisdicción provincial en las actividades de la Empresa Pública de Vialidad "VIALZACHIN" E.P.
- Generar la producción de áridos clasificados y mezclas de asfalto caliente que permitan la rehabilitación y el mantenimiento de las

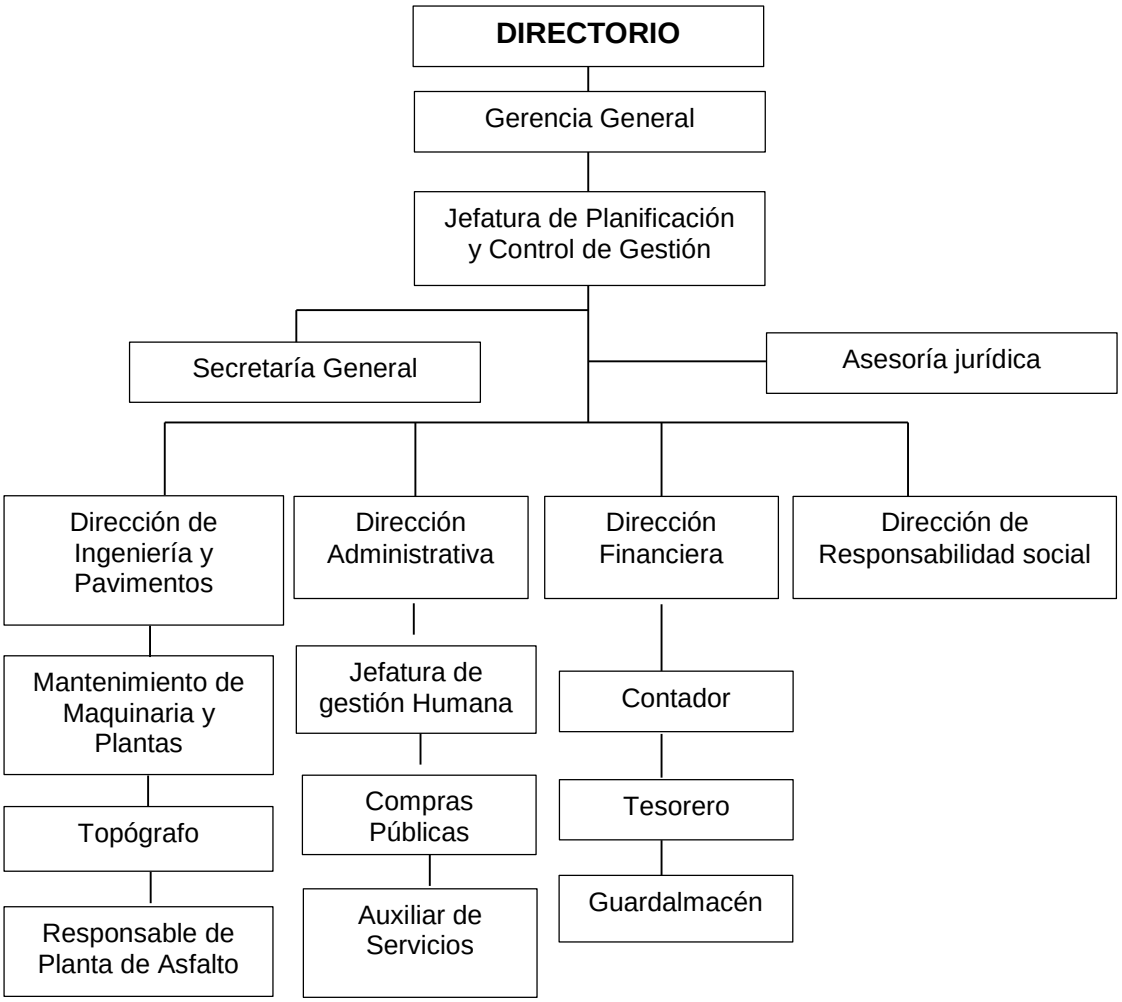
redes: Primaria, Secundaria y Terciaria de la Provincia de Zamora Chinchipe.[2]

d.1.1.4. Estructura orgánica

La estructura de la empresa permite el funcionamiento y el desarrollo de sus distintas actividades, es así que existe el nivel administrativo y el operativo.

Gráfico # 1

Orgánico estructural



Fuente: Ordenanza de creación de la Empresa Pública de Vialidad Zamora Chinchipe "VIALZACHIN" E. P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

[2] G.A.D. Provincial de Zamora Chinchipe. (16 de 05 de 2011). Ordenanza de creación de la empresa pública "VIALZACHIN". Ordenanza. Zamora, Zamora Chinchipe, Ecuador: Editorial GAD Zamora Chinchipe.

Los distintos departamentos existentes en la empresa actúan de forma mancomunada con la finalidad de brindar una adecuada atención al sector vial de Zamora Chinchipe.

d.2. Marco conceptual

d.2.1. Manual

Una de las definiciones encontradas manifiesta: “es un manual que documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u empresa. En este manual se deben contestar las preguntas sobre lo que se hace y cómo se hace para administrar el área, departamento, dirección, gerencia u empresa, así como para controlar los procesos”.[3]

Se lo define al manual, “como un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre la historia, políticas, procedimientos, organización de una empresa que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”[4].

En resumen los manuales de procedimientos permiten organizar adecuadamente un área, departamento o una empresa lo cual es favorable para la institución ya que los procesos serán conocidos por todos, la comunicación será más fluida y como resultado mayor eficiencia y efectividad.

d.2.1.1. Objetivos

Los objetivos que buscan cumplir los manuales de forma general establecen:

---

[3] Álvarez Torres, Martín. (2009). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. México: Panorama Internacional S.A. Edición 1^{era}. ISBN 875897126668

[4] Rodríguez Joaquín (2012). Como elaborar y usar los manuales administrativo. México: International Thompson Editores. Edición 1^{era}. ISBN 79844788256644

- Determinar claramente las funciones de cada unidad administrativa.
- Evitar la duplicación de actividades.
- Tener las líneas de responsabilidad claramente identificadas.
- Lograr una comunicación fluida que permita cumplir con los objetivos generales de la compañía.
- Lograr competitividad al tener tecnología actualizada.
- Permitir que todos conozcan los procesos de la empresa.
- Facilitar el reclutamiento, la selección de personal y evaluación del personal.
- Servir de medio de integración y orientación al nuevo personal.
- Mantener la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa.
- Facilitar el control en cada área o departamento.
- Economizar el tiempo al ser un material de apoyo para resolver problemas, evitando así la improvisación.
- Formar ejecutores capacitados que realizan su trabajo con calidad en el momento oportuno y de costo mínimo.
- Describir gráficamente los flujos de las operaciones.
- Propiciar el mejor aprovechamiento del recurso humano y material.

d.2.1.2. Características

Entre las características que tienen los manuales se encuentran los siguientes:

- Son documentos formales, establecen situaciones de carácter relativamente permanente, cada versión puede modificarse previa aprobación.
- La información es confiable, sin distorsiones y de gran utilidad para el usuario.
- Actualmente se utilizan formatos electrónicos que pueden ser presentados a través de páginas WEB.

- Contienen información importante relacionada con cada área y están a disposición de los usuarios determinados, éstos pueden ser internos o externos (clientes, proveedores).
- Tienen informado al personal clave de los cambios en las actitudes de la dirección.
- Facilitan la actuación de las personas que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las diferentes funciones de la compañía.
- Explican las normas con un lenguaje de fácil entendimiento para los colaboradores de la compañía.
- Son medios valiosos para la comunicación.
- Permiten uniformar los procedimientos. Incluyen formas que se emplean en los diferentes procedimientos, junto con su respectivo instructivo para el llenado.
- Proporcionan información que requieren los administradores para el cumplimiento de sus obligaciones y deberes principales.
- Determinan en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Constituyen una base para el análisis posterior al trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

d.2.1.3. Importancia de su elaboración

Una de la definiciones establece: “Los manuales son importantes porque son medios valiosos para la comunicación que permiten registrar y tramitar la información respecto a la organización y operación de una empresa social”[5].

Otra de las definiciones establece: “Su importancia radica en que constituyen instrumentos que contribuyen a uniformizar la gestión y a

[5] Rodríguez Joaquín. (2012). Como elaborar y usar los manuales administrativo. México: International Thompson Editores. Edición 1^{era}. ISBN 79844788256644.

mejorar las comunicaciones, poniendo en común, tanto para los miembros de la empresa como para terceros que interactúan con ésta, la información sobre un tema determinado”[6].

Contribuyen al entrenamiento de los empleados en la realización de determinados procedimientos y procesos, a homogenizar las normas y políticas y facilitar su aplicación.

d.2.1.4. Contenido de los manuales

El contenido de los manuales es variada para fines didácticos se incluye una breve descripción y un ejemplo basado en un documento ya existente debe ser de fácil comprensión:

d.2.1.4.1. Portada

Denominada también pasta o carátula, éste documento debe incorporar la siguiente información:

- Logotipo de la empresa
- Nombre oficial de la empresa denominación y extensión.
- De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma
- Lugar y fecha de elaboración
- Número de revisión si fuese el caso
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.

d.2.1.4.2. Índice

Es una versión esquemática de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento.

---

[6] Pintos, Gabriela (2009). Los manuales administrativos hoy. Consultada en mayo del 2015. Edición 3ra. ISB 9014795822224

d.2.1.4.3. Prólogo

Exposición sobre el documento su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia, de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.

d.2.1.4.4. Objetivos de los procedimientos

Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos. La formulación del objetivo debe ser breve, clara y precisa, atendiendo a las siguientes indicaciones: iniciar con un verbo en infinitivo; señalar el qué y para qué servirá el manual; evitar el uso de adjetivos calificativos, así como subrayar conceptos.

d.2.1.4.5. Alcance de los procedimientos

En este apartado se describe brevemente el área o campo de aplicación del procedimiento, es decir, a quiénes afecta o qué límites e influencia tiene.

d.2.1.4.6. Responsables

Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.

d.2.1.4.7. Políticas

Se señalará el conjunto de lineamientos o directrices que delimitan la realización de las actividades del procedimiento del área responsable de realizar las funciones y no abordar atribuciones o responsabilidades de otras áreas; tienen como propósito regular la interacción entre los individuos de una empresa y las actividades de una unidad responsable; debe tener especial atención en lo siguiente:

- Los enunciados deben redactarse en modo imperativo.
- Se deben establecer responsables de la operación del procedimiento.
- Deberán enumerarse consecutivamente después del número del apartado que le corresponda.
- En caso de existir excepciones, se debe mencionar el cargo y nivel jerárquico que le puede autorizar.

d.2.2. Estructuración orgánica

Todas las empresas en nuestro país, cuenta en forma implícita o explícita con cierta jerarquía, así como atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la misma.

En consecuencia se puede establecer que la estructura organizativa de una empresa, como: "el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella, donde jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante solo un supervisor inmediato."[7]

Una correcta posición de los puestos permite ubicar a los departamentos administrativos en relación con sus subordinados en el proceso de la autoridad. Es así que una buena jerarquización reduciría la confusión respecto a quien da las órdenes y quien las obedece, además que divide, agrupa y coordina formalmente las tareas en los puestos, y de esta manera saber las funciones que cada uno cumple en el proceso de cada departamento.
Al hablar de la estructura explicita podríamos decir que es la oficialmente reconocida por la empresa. Mientras que la estructura implícita es "la estructura informal es la resultante de la filosofía de la conducción y el poder

[7] Reyes, Agustín. (2010). Administración de Empresas, teoría y práctica. México: Limusa. Pág. 94. Edición 4ta. ISBN 85434479682544

relativo de los individuos que componen la empresa, no en función de su ubicación en la estructura formal, sino en función de influencia sobre otros miembros."[8]

d.2.2.1. Elementos claves para el diseño de una estructura organizacional

Para el desarrollo de una estructura orgánica coherente y moderna, es necesario seguir seis pasos, los mismos que serán desarrollados en los siguientes puntos.

d.2.2.2. Especialización del trabajo

Llamada también la división de la mano de obra, se sustenta en el hecho de que en lugar de que un individuo realice todo el trabajo, este se divide en cierto número de pasos y cada individuo termina uno de los pasos.

d.2.2.3. Departamentalización

Una vez divididos los puestos por medio de la especialización del trabajo, se necesita agruparlos a fin de que se puedan coordinar las tareas comunes. La Departamentalización es el proceso que consiste en agrupar tareas o funciones en conjuntos especializados en el cumplimiento de cierto tipo de actividades. Generalmente adopta la forma de gerencias, departamentos, secciones.

Según los autores, la calidad de una estructura organizativa depende mucho de la calidad de la Departamentalización y de la consecuente delegación de funciones y autoridad para el desarrollo eficiente de las

[8] Werther, William., & Davis, Keith. (2014). Administración de personal y Recursos humanos. México: MacGraw Hill. Pág. 111. Edición 4ta. ISBN 695399723548632

mismas. Ésta departamentalización implica el riesgo de tener que lograr la coordinación entre las unidades que ya se han definido.

Analizando las definiciones presentadas se menciona que existen dos modelos de departamentalización: por procesos y por objetivos.

En la Departamentalización por Procesos se agrupan las actividades por procesos o actividades, maximizando el aspecto especialización, es frecuente en el área de fabricación donde separan el trabajo en varios procesos.

- En la departamentalización por objetivos se divide cada sector en subsectores que cuentan con iguales objetivos que la unidad superior a la cual reportan, con lo cual se optimiza la coordinación. Existen varias variantes las cuales se clasifican en función del concepto agrupador de funciones en sectores, entre las cuales podemos nombrar:
- Departamentalización por productos: es usada por empresas que fabrican muchos productos o productos muy diferentes.
- Departamentalización por zona geográfica: suele ser para el marketing. Es más bien geográfica ya que la departamentalización se efectúa por territorios o regiones de acción.

d.2.2.4. Tipos de estructuras organizativas

Entre los tipos de estructuras organizativas se encuentran:

d.2.2.4.1. Estructura Lineal

La estructura lineal está basada en la autoridad directa entre el jefe y los subordinados.

La estructura lineal obedece al hecho de que entre el superior y los subordinados existen líneas directas, únicas de autoridad y responsabilidad, cada jefe recibe y transmite todo lo que sucede en su área puesto que las líneas de comunicación se establecen con rigidez y tienen solo dos sentidos:

Uno orientado hacia arriba que lo une al cargo superior y representa la responsabilidad frente al nivel más elevado.

Otro orientado hacia abajo que lo une a los cargos directamente subordinados y representa su autoridad sobre el nivel más bajo. Y tiene autoridad única y absoluta sobre sus subordinados.

Esta organización es sencilla y de fácil comprensión debido a que la cantidad de cargos es relativamente pequeña, entre las definiciones se expresa: "la cúpula solo representa un cargo centralizador y el subordinado únicamente se relaciona con su superior."[9]

Entre sus cualidades positivas y negativas tenemos:

- Muy clara delimitación de responsabilidades de los cargos involucrados.
- Una considerable estabilidad que permite el funcionamiento tranquilo de la empresa gracias a la rígida disciplina garantizada por la unidad de mando.
- Puede ser muy rígida e inflexible lo que dificulta la innovación y la adaptación de la empresa a nuevas situaciones o condiciones externas.
- La organización lineal impide la especialización puesto que ocupa a todos los jefes en todos los asuntos posibles en la empresa.

[9] Terry, George. & Franklin, Stephen. (2011). *Principios de Administración.* México: Continental. Pág. 142. Edición 6ta. ISBN 9871458977146832

d.2.2.4.2. La estructura funcional

La estructura funcional separa, distingue y especializa. Fue consagrada por Taylor quien preocupado por las dificultades producidas por el excesivo y variado volumen de atribuciones dadas a los jefes de producción en la estructura lineal de una siderúrgica estadounidense optó por la supervisión funcional. Su principio es la especialización de funciones para cada tarea.

d.2.2.4.2.1. Cualidades de la estructura funcional

Las principales cualidades, positivas y negativas de la organización funcional son:

- Lleva al máximo la especialización permitiendo que cada cargo se concentre exclusivamente en su trabajo o función y no en las demás tareas secundarias.
- Permite una mejor supervisión técnica, ya que cada cargo reporta ante especialistas en su campo.
- Separa las funciones de planeación y de control de las funciones de ejecución lo cual facilita la plena concentración en cada actividad sin que deba prestarse atención a las demás.
- Ocasiona una pérdida de la unidad de mando ya que sustituye la autoridad lineal por la autoridad funcional, dificultando que los cargos superiores controlen el funcionamiento de los cargos inferiores.
- Genera una subordinación, esto es que si la organización tiene problemas en la delegación de autoridad, también presentará problemas en la delimitación de las responsabilidades.
- Existe una clara tendencia a la competencia entre los especialistas, puesto que los cargos son especializados en determinadas actividades y general diversos puntos de vista respecto a los problemas que surgen.

La estructura funcional amplía a toda la empresa el concepto de la departamentalización donde la gerencia diseña su organigrama basado en la idea de agrupar las especialidades ocupacionales que son similares o relacionadas.

Una organización dividida por funciones puede tener departamentos para producción mercadotecnia y ventas, donde el gerente de ventas de dicha organización será el responsable de la venta de todos los productos manufacturados por la empresa. La organización funcional es probable que sea la forma más lógica y básica de departamentalización y es la mayormente predominante en las organizaciones tanto privadas como públicas representándose en forma gráfica por los organigramas.

d.2.2.5. El organigrama

Una de las definiciones de organigrama manifiesta como: "un instrumento utilizado por las ciencias administrativas para análisis teóricos y la acción práctica."[10]

Son sistemas gráficos que representan con objetividad los canales de autoridad, líneas de responsabilidad empresa. Son también llamadas cartas o gráficas de organización.

d.2.2.5.1. Funciones del Organigrama

Las funciones en la empresa son múltiples y dependerá básicamente al área de la empresa a la que va dedicada, se basa en los siguientes criterios:

d.2.2.5.1.1. Para la ciencia de la administración

"Sirve de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de

[10] Terry, George., & Franklin, Stephen. (2011). *Principios de Administración.* México: Continental. Pág. 76. Edición 6ta. ISBN 9871458977146832

la empresa al reflejar la estructura organizativa y sus características gráficas y actualizaciones”[11].

d.2.2.5.1.2. Para el área de organización y sistema

Sirve para reflejar la estructura así como velar por su permanente revisión y actualización (en las empresas pequeñas y medianas, generalmente la unidad de personal asume esta función), la cual se da a conocer a toda la compañía a través de los manuales de organización.

d.2.2.5.1.3. Para el área de administración de personal

El analista de personal requiere de este instrumento para los estudios de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios y en general como elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal.

d.2.2.6. Tipos de organigramas

Los organigramas pueden ser de cinco tipos:

d.2.2.6.1. Organigrama vertical

“En los organigramas verticales, cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad”[12]. De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente.

---

[11] Fincowsky, Enrique Benjamín. (2008). Manual de la organización empresarial. México: McGrawHill. Edición 2da. ISBN I8973257799634

[12] Fernández, J. (2009). La administración empresarial. México: Mc Graw Hill. Edición 2da. ISBN A235147936884912

d.2.2.6.2. Organigrama horizontal

“Representan los mismos elementos del organigrama anterior y en la misma forma, sólo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha”[13].

d.2.2.6.3. Organigramas circulares

Formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo derredor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización. En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con líneas, que representan los canales de autoridad y responsabilidad.

d.2.2.6.4. Organigramas escalares

Señala con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes.

d.2.2.6.5. Organigrama Mixto

En este tipo de organigramas usted puede mezclar los tres tipos de organigramas anteriores (Vertical, Horizontal, Circular) en uno sólo, cada empresa, cada organización utiliza este tipo de organigramas debido a su alto volumen y complejidad de puestos que tienen bajo su administración y con ello buscan la optimización del espacio en el que se encuentran trabajando, tome en cuenta que la mayoría de los documentos con los cuales se labora es el tipo de papel tamaño carta por lo que se hace

[13] Terry, George., & Franklin, Stephen. (2011). *Principios de Administración.* México: Continental. Pág. 108. Edición 6ta. ISBN 9871458977146832

imprescindible el utilizar este tipo de herramienta para poder reconocer los diversos puestos que utiliza la empresa.

d.2.2.7. Clasificación de los Organigramas

Los organigramas se clasifican en ocho clases:

- Estructurales. Muestran solo la estructura administrativa de la empresa.
- Funcionales. Indican en el cuerpo de la gráfica, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los departamentos.
- Especiales. Se destaca alguna característica.
- Generales. Facilita una visión muy amplia de la empresa, se limita a las unidades de mayor importancia presentes en toda la empresa; se llaman también cartas maestras.
- Departamentales. Representan la organización de un departamento o sección.
- Esquemáticos. Contienen solo los órganos principales, se elaboran para el público, no contienen detalles.
- Analíticos. Son los organigramas más específicos, los cuales suministran una información detallada y técnica, incluso se complementan con informaciones anexas y por escrito, símbolos convencionales de referencia con datos circunstanciados. Se destinan al uso de directores, expertos y personal de estado mayor.
- Suplementarios: Se utilizan para mostrar una unidad en forma analítica o más detallada, tales unidades pueden ser una dirección, un departamento, una gerencia entre otros. Son complemento de los analíticos.[14]

[14] Fernández, José. (2009). La administración empresarial. México: Mc Graw Hill. Edición 2da. ISBN A235147936884912

d.2.2.8. Determinación del tipo de autoridad y nivel jerárquico

Tipos de Autoridad: Se considera al encargado de la función como asesor y de la dirección de las dependencias de línea; considerando que el "Administrador de Recursos Humanos" o "Jefe de Personal" (según denominación tradicional) como jefe de línea.

"Como departamento proveerá servicios especializados, a los jefes de línea y a la dirección, pero no tendrá autoridad lineal (excepto en su propio departamento)"[15]. El administrador de recursos humanos debe asesorar a cada supervisor para que cumplan más adecuadamente con su papel.

d.2.2.8.1. Autoridad Vertical

Define el grado más alto de la organización hasta los grados menores.

d.2.2.8.2. Autoridad Lineal

"Consiste en el derecho y la responsabilidad de dirigir las operaciones de los diferentes departamentos de la empresa, los gerentes de línea deciden las decisiones a tomar en las diferentes operaciones que se llevan a cabo"[16].

d.2.2.8.3. Autoridad Funcional

Consiste en el derecho que se concede al departamento de personal para que adopte decisiones que podrán haber correspondido a los gerentes de línea.

---

[15] Werther, William., & Davis, Keith. (2014). Administración de personal y Recursos humanos. México: MacGraw Hill. Pág. 131. Edición 4ta. ISBN 695399723548632

[16] Melinkoff, Ramón. (2009). La estructura de la organización. Venezuela: Universidad Central de Venezuela. Pág. 176. Edición 8Va. ISBN 124T2369885546

d.2.2.8.4. Autoridad Staff

Consiste en la posibilidad de asesorar a los otros directivos, no pueden tomar decisiones.

d.2.2.8.5. Nivel Jerárquico

El departamento de administración tendrá igual jerarquía que los restantes departamentos de operación y de servicio. La jerarquía cumple otra finalidad, conforme se establecen los patrones de autoridad y se determinan los niveles jerárquicos se influencian las posiciones del status social.

d.2.2.8.6. Nivel legislativo

Las funciones principales son; legislar políticas, crear y normas procedimientos que debe seguir la organización. Así como también realizar reglamentos, decretar resoluciones que permitan el mejor desenvolvimiento administrativo y operacional de la empresa. Este organismo constituye el primer Nivel jerárquico de la empresa, formado principalmente por la Junta General de Accionistas.

d.2.2.8.7. Nivel ejecutivo

Es el segundo al mando de la organización, es el responsable del manejo de la organización, su función consistente en hacer cumplir las políticas, normas, reglamentos, leyes y procedimientos que disponga el nivel directivo. Así como también planificar, dirigir, organizar, orientar y controlar las tareas administrativas de la empresa.

Este nivel, se encarga de manejar Planes, Programas, Métodos y otras técnicas administrativas de alto nivel, en coordinación con el nivel

operativo y auxiliares, para su ejecución. Velara el cumplimiento de las leyes y reglamento obligatorios y necesarios para el funcionamiento de la organización.

El nivel ejecutivo o directivo es unipersonal, cuando exista un Director o Gerente.

d.2.2.8.8. Nivel asesor

No tiene autoridad en mando, únicamente aconseja, informa, prepara proyectos en materia jurídica, económica, financiera, contable, industrial y demás áreas que tenga que ver con la empresa.

d.2.2.8.9. Nivel auxiliar o de apoyo

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

d.2.2.8.10. Nivel operativo

Constituye el nivel más importante de la empresa y es el responsable directo de la ejecución de las actividades básicas de la empresa, siendo el pilar de la producción y comercialización.

d.2.3. Diseño de cargos

La estructura de cargos está condicionada por el diseño organizacional que la contiene. Los cargos forman parte del formato estructural de la empresa que condiciona y determina la distribución, configuración y el grado de especialización. “El diseño organizacional representa la arquitectura de la empresa. ¿Cómo se estructuran y se distribuyen sus órganos y cargos?, ¿Cuáles son las relaciones de comunicación entre ellos?, ¿Cómo se distribuye el poder y cómo deberán funcionar las cosas? Si la estructura

organizacional es rígida e inmutable, los cargos también serán fijos, permanentes y definidos, cerrados, individualizados y delimitados”[17]. Si la estructura es flexible y adaptable, los cargos también serán manejables, adaptables y abiertos y tendrán elevado índice de interacción con el ambiente que los rodea. El diseño de cargos incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos.

d.2.3.1. Concepto de cargos

Cuando se pretende saber qué función cumple una persona en la empresa, se pregunta cuál es el cargo que desempeña; así se sabe que hace en la organización, cual es su importancia y el nivel jerárquico que ocupa. Para la organización, el cargo es la base de la aplicación de las personas en las tareas organizacionales; para la persona, el cargo constituye una de las mayores fuentes de expectativas y de motivación en la organización. El cargo es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona (el ocupante), englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa.

d.2.3.2. Técnicas para la elaboración de un organigrama

Los organigramas crecen a medida que lo hace la empresa. Sin embargo, agregar o reducir los puestos en el organigrama no es la forma más efectiva de reestructurar una empresa.

“Un organigrama es el resultado de la creación de una empresa”[18], lo cual hay que representar. Ningún Organigrama debe tener el carácter de final,

---

[17] Rodríguez Joaquín. (2012). Como elaborar y usar los manuales administrativo (1era. ed.). México: International Thompson Editores. Edición 1^{era}. ISBN 79844788256644

[18] Melinkoff, R. (2009). La estructura de la organización. Venezuela: Universidad Central de Venezuela. Pág. 131. Edición 8^{Va}. ISBN 124T2369885546

puesto que su valor verdadero depende de que se le mantenga al día y aplicando los cambios que va experimentando la estructura.

Para la elaboración e implementación de un organigrama es fundamental que la autoridad superior delegue funciones a las inferiores. Esta delegación de tareas y de la autoridad para ejecutarla puede ir acompañada por el poder para tomar decisiones con lo cual se logra una descentralización mayor de la empresa. La departamentalización y la descentralización originan dos tipos de diferenciación:

Diferenciación Horizontal

Existe mucha diferencia entre las unidades de un mismo nivel, las estructuras nacen fragmentadas y cada sector mantiene una cultura claramente distinta y pierde de vista la idea general de la empresa.

Diferenciación vertical

Existen muchos niveles jerárquicos, en la actualidad se están utilizando estructuras más planas ya que de lo contrario se dificulta la comunicación, genera burocracia y se dificulta la toma de decisiones rápidas.

d.2.3.3. Descripción del procedimiento

Para la realización de la descripción se utiliza varias herramientas entre las que se detallan los flujogramas.

d.2.3.3.1. Flujograma del procedimiento

Para la representación gráfica de la secuencia de los procedimientos o actividades que conforman el manual se utilizará los siguientes signos universales.

Cuadro # 1

Representación para los flujogramas

FIGURA		DETALLE
	INICIO O FIN	Iniciación o terminación del procedimiento al interior del símbolo.
	FUNCIONARIO RESPONSABLE – DEPENDENCIA	En la parte Superior nombre del cargo del responsable de la ejecución de la actividad, en la parte inferior el nombre de la dependencia a que pertenece.
	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	Se describe en forma literal la operación a ejecutar.
	DECISIÓN	Pregunta breve sobre la cual se toma alguna decisión.
	ARCHIVO	Archivo del documento.
	CONECTOR DE ACTIVIDADES	Indicando dentro del procedimiento el paso siguiente a una operación. (Lleva en el interior la letra de la actividad).
	CONECTOR DE FIN DE PÁGINA	Utilizado para indicar que el procedimiento continúa en la página siguiente.
	FLECHA INDICADORA DE FRECUENCIA	Flecha utilizada para indicar la continuidad de las actividades dentro del procedimiento.
	DOCUMENTO	Para indicar por ejemplo un pedido, requisición, factura, recibo, comprobante, correspondencia, etc.
	BLOQUE DOCUMENTOS	Para indicar copias múltiples.
	REMISIÓN A OTRO PROCEDIMIENTO	Lleva el código del procedimiento a seguir.
	CINTA MAGNÉTICA	Utilizado cuando se genera un documento en disco blando (diskette).
	TIRA DE SUMADORA	Información que genera una sumadora como parte de un proceso. [19]

Fuente: Mantilla, Samuel (2010)

Elaborado por: Adriana Jumbo

[19] Contraloría General del Estado "Manual de Auditoria de Gestión. 2009. Págs. 129-133.

d.2.3.3.2. Procesos de control de la organización administrativa el control y el proceso administrativo

Un Sistema de Control Interno (SCI) se podrá implantar debidamente y se mantendrá si las demás funciones del proceso administrativo se encuentran operando de manera correcta, en especial en lo referente a los siguientes factores:

d.2.3.4. La estructura organizacional

"Todas las instituciones tienen un objeto social claramente establecido, lo cual significa que ellas existen para cumplir una o varias funciones. En el desarrollo de su misión, las instituciones deben ejecutar uno o varios procesos operativos, cuyos resultados determinan el éxito o fracaso de la institución en cuanto al cumplimiento de sus objetivos fundamentales".[20]

Estos procesos y actividades se denominan básicos o claves porque son esenciales para la institución; con el fin de facilitar su ejecución.

Es necesario desarrollar otros procesos de carácter genérico, denominados de apoyo, no están destinados a producir resultados por sí mismos, sino en función del soporte que presten a los procesos básicos.

"La estructura organizacional de una empresa debe responder sobre todo a sus procesos básicos, estableciendo con claridad la línea ejecutiva de la organización como el conjunto de las áreas que tienen a cargo dichos procesos básicos y separándola del conjunto de las áreas responsables del proceso de apoyo (administración general, administración financiera, administración de personal, planeación jurídica)".[21]

---

[20] Mantilla, Samuel. (2010) Control Interno Informe COSO, Bogotá: Editorial Traductor. Cuarta Edición. Pág. 163. Edición 3ra. ISBN 65842578996312
[21] Mantilla, Samuel. (2010) Control Interno Informe COSO, Bogotá: Editorial Traductor. Cuarta Edición. Pág. 166. Edición 3ra. ISBN 65842578996312

Antes de iniciar el diseño y montaje de un Sistema de Control Interno (SCI), es necesario revisar cuidadosamente la estructura organizacional, haciendo las reformas y los ajustes que sean pertinentes para lograr los siguientes objetivos:

Que la estructura refleje claramente los procesos básicos de la organización, asignando a las áreas responsables la jerarquía que corresponde a la importancia de sus funciones.

Que la línea ejecutiva de la institución le permita a la máxima autoridad establecer un esquema de delegación específico, dándole a cada nivel o área las atribuciones que requiere para hacer un uso adecuado de la delegación recibida.

Que la configuración interna de sus áreas básicas tenga la consistencia y transparencia que se requiere para que sus cabezas puedan asumir plenamente la responsabilidad por los resultados de su propia gestión.

"En la medida en que la estructura de la institución sea transparente y permita una fácil definición y armonización de metas y responsabilidades, de acuerdo con la misión organizacional, entonces dicha estructura estará contribuyendo al éxito del SCI.

En caso contrario, ella impondrá una barrera muy difícil de vencer, independientemente de los recursos, esfuerzos y talento que se dediquen al desarrollo del SCI".[22]

d.2.3.5. Racionalización de trámites

"La racionalización de trámites es una de las actividades más rentables que una institución puede hacer para mejorar su eficacia y eficiencia".

---

[22] Mantilla, Samuel. (2010) Control Interno Informe COSO, Bogotá: Editorial Traductor. Cuarta Edición. Pág. 169. Edición 3ra. ISBN 65842578996312

Así mismo, ella tiene un enorme impacto positivo sobre el ejercicio del control en cuanto simplifica los procesos y las operaciones, y le permite a la administración concentrar sus esfuerzos en los aspectos realmente importantes de su gestión.

"La primera prioridad se debe dar a la eliminación de trámites innecesarios, repetidos o superfluos, esto es, que no agreguen valor ni prevengan o disminuyan riesgos; la segunda, a la simplificación y mejoramiento de los trámites que resulten indispensables o significativos para ejercer una función o defender un derecho. La tercera prioridad es la concentración de trámites, que por su naturaleza, lo permitan".[23]

En consecuencia, antes de proceder al diseño y montaje del SCI, conviene revisar la necesidad, pertinencia y racionalidad de los trámites vigentes de la entidad.

d.2.3.6. Formalización y documentación de los procesos y procedimientos

"Desde el punto de vista de la eficiencia, el SCI requiere tanto la existencia de objetivos y metas organizacionales que sean consistentes con el objeto social, las funciones de la institución y estén claramente formulados; como de la normalización y documentación de procesos y procedimientos en los cuales se basa la institución".[24]

Uno de los mayores problemas que tradicionalmente enfrentan las instituciones es la ausencia de métodos y procedimientos documentados y actualizados.

---

[23] Dávalos, Nelson. Córdova, Geovany. (2011) Diccionario Contable y Más. Serie Gestión Financiera y Control. Ecuador: Editorial Corporación Edi-Abaco Cia. Ltda. Segunda Edición. Pág. 109. Edición 5ta. ISBN 569479988256

[24] García Cantú, Pablo. (2010) Enfoque Prácticos para la Planeación y Control de Inventarios; México: Editorial Trilla, Primera Edición. Pág. 164. Edición 2da. ISBN 516447924997

“Al no existir documentación, la memoria organizacional se concentra en cabeza de individuos aislados y se abre la posibilidad de que el desarrollo de un proceso cualquiera sea susceptible de interpretaciones diversas. En estos casos, es muy difícil definir parámetros de rendimiento, establecer normas de manejo o definir metas de resultados, porque cada actividad se aproxima de manera casuística”.[25] Por tanto, el control no es eficiente, pues carece de un marco de referencia operativo y la administración debe aceptar hechos cumplidos para los cuales naturalmente siempre hay una explicación o disculpa.

“La razón por la cual la situación descrita es tan frecuente es porque las áreas no perciben el problema como propio. Se piensa que el control interno es responsabilidad de una oficina que lleva este nombre. Por otra parte, la formalización y documentación de los procesos y procedimientos es percibida por las áreas como una actividad poco rentable para ellas, por cuanto deben gastar tiempo en dar información sin recibir nada a cambio”.[26]

El control interno es responsabilidad de la cabeza de la institución y de todos los demás funcionarios, especialmente de aquellos que por su jerarquía han recibido delegación y mando.

d.2.3.7. Integración de los procesos de planeación y presupuesto

“A pesar de la dificultad para introducir y consolidar una cultura de administración por resultados que institucionalice los procesos de fijación y seguimiento de objetivos y metas en las áreas, ésta es sólo una parte del problema por resolver”.[27]

---

[25] Bailey, Larry Dr., Miller. (2009) Guía de Auditoria. España: Editorial HarcourtBrace. Pág. 179. Edición 1ra. ISBN 3987497643189

[26] Poch, Ramón (2010) Manual de control interno. Barcelona España: Editorial Gestión. Cuarta Edición. Pág. 137. Edición 1ra. ISBN 79581499782574

[27] Mantilla, Samuel. (2010) Control Interno Informe COSO, Bogotá: Editorial Traductor. Cuarta Edición. Pág. 206. Edición 3ra. ISBN 65842578996312

Desde el punto de vista de la institución, lo que verdaderamente importa es el logro de las metas organizacionales y no el cumplimiento aislado de los compromisos de las áreas, puesto que casi en cualquier institución hay una interrelación estrecha en el trabajo de las áreas y es necesario que sus metas se definan no con base en sus condiciones particulares sino en función de la integración requerida para maximizar el rendimiento organizacional.

d.2.4. Control de gestión y evaluación del desempeño

"La implantación de un sistema de administración por resultados, que es en gran medida lo que se busca con el montaje de un SCI, tiene como requisito esencial la existencia de la evaluación del desempeño del personal dentro de la institución".[28]

El éxito relativo, que a pesar de los resultados invertidos puedan tener los sistemas de control de gestión que se implanten en algunas instituciones, en gran medida se puede deber a que no están acompañados de un proceso paralelo de evaluación del desempeño del personal, a través del cual se utiliza efectivamente el producto de los sistemas de control para premiar a los responsables, cuando los resultados son buenos o para penalizarlos, en el caso contrario.

"Cuando un sistema de control permite medir resultados, pero éstos (buenos o malos) carecen de efectos concretos sobre las personas responsables, el sistema de control pierde su razón de ser y, lógicamente, se desacredita.

En este caso, los empleados responsables de las áreas perciben correctamente que el sistema no cumple ningún propósito y que, por ende,

[28] Poch, Ramón. (2010) Manual de control interno. Barcelona España: Editorial Gestión. Cuarta Edición. Pág. 155. Edición 1ra. ISBN 79581499782574

cualquier tiempo y esfuerzo dedicado a él no deja de ser un formalismo inocuo”.[29]

La institucionalización del SCI debe dar un mensaje a la institución haciendo claridad en que, una vez agotada la etapa de transición, los resultados de la gestión de los individuos y las áreas no serán indiferentes para la administración de la institución. No se debe olvidar que la remuneración es sólo uno de los mecanismos para estimular a un empleado y que se puede apelar a otros medios para lograr el mismo efecto.

La función de administración de una empresa es un proceso que involucra las actividades de planeación, organización, dirección, coordinación, ejecución y control.

En la mayoría de los casos las instituciones son deficientes e improductivas porque las respectivas gerencias han enfocado su atención en la dirección y coordinación, dejando de lado la planeación y el control.

Dentro del proceso administrativo, el gerente o el directivo de una empresa desarrolla una serie de actividades encaminadas a hacer que la institución logre los objetivos previstos. Para ello se desarrolla actividades de planeación, organización, dirección, coordinación, ejecución y control, y es precisamente por este conjunto de acciones que resulta importante que la administración cuente con un eficiente SCI.

“Los métodos y las medidas que disponga la alta gerencia en los distintos niveles jerárquicos de la institución aseguran en cierta medida, el uso adecuado de los recursos, su protección y la fiabilidad de la información, lo cual, en definitiva, redunda de manera directa en los resultados finales que

[29] Poch, Ramón. (2010) Manual de control interno. Barcelona España: Editorial Gestión. Cuarta Edición. Pág. 157. Edición 1ra. ISBN 79581499782574

se han de obtener. Las cosas se deben hacer bien desde el comienzo (calidad en el proceso) y no será necesario tener un auditor, revisor o inspector que verifique cada etapa del proceso”.[30]

d.2.4.1. Evaluación de los riesgos

“Las organizaciones, cualquiera sea su tamaño, se enfrentan a diversos riesgos de origen externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes”.[31]

La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos. Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando continuamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

La entidad debe conocer y abordar los riesgos con que se enfrenta, estableciendo mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes en las distintas áreas.

Aunque para crecer es necesario asumir riesgos prudentes, la dirección debe identificar y analizar riesgos, cuantificarlos, y prever la probabilidad de que ocurran así como las posibles consecuencias.

“La evaluación del riesgo no es una tarea a cumplir de una vez para siempre. Debe ser un proceso continuo, una actividad básica de la

---

[30] Poch, Ramón. (2010) Manual de control interno. Barcelona España: Editorial Gestión. Cuarta Edición. Pág. 162. Edición 1ra. ISBN 79581499782574

[31] Poch, Ramón. (2010) Manual de control interno. Barcelona España: Editorial Gestión. Cuarta Edición. Pág. 174. Edición 1ra. ISBN 79581499782574

organización, como la evaluación continua de la utilización de los sistemas de información o la mejora continua de los procesos".[32]

d.2.4.2. Reclutamiento de personal

"Las personas y las organizaciones se hallan comprometidas en un proceso continuo e interactivo de atraerse unas a otras"[33]. De la misma manera como los individuos atraen y seleccionan las organizaciones informándose y formando opiniones acerca de ellas, éstas tratan de atraer individuos y obtener informaciones acerca de ellos para decidir si hay o no interés en admitirlos.

Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. Es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. El reclutamiento suministra de materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización. Es una actividad cuyo objetivo es atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización. El reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases:

d.2.4.3. Investigación interna

Es la verificación de las necesidades de la organización respecto a los recursos humanos a corto, mediano y largo plazo para saber qué requiere de inmediato y cuáles son sus planes futuros de crecimiento y desarrollo, que significarán nuevos aportes de recursos humanos. Este censo humano no debe ser esporádico ni ocasional, sino continuo y constante, y debe

---

[32] Poch, Ramón. (2010) Manual de control interno. Barcelona España: Editorial Gestión. Cuarta Edición. Pág. 195. Edición 1ra. ISBN 79581499782574

[33] Rodríguez, Joaquín. (2012). Como elaborar y usar los manuales administrativo (1era. ed.). México: International Thompson Editores. Edición 1era. ISBN 79844788256644

abarcar todas las áreas y niveles de la organización para conocer cuáles son sus necesidades de personal y cuáles son el perfil y las características que los nuevos miembros deben mostrar y ofrecer. En muchas organizaciones, esta investigación interna se sustituye por un proceso más amplio denominado planeación de personal.

d.2.4.4. Planeación de personal

"Es un proceso de decisión respecto de los recursos humanos necesarios para conseguir los objetivos organizacionales en un periodo determinado. Se trata de prever cuáles serán la fuerza laboral y los talentos humanos necesarios para la realización de la acción organizacional futura"[34]. Los gerentes deben estar seguros de que los cargos bajo su responsabilidad están ocupados por personas capaces de desempeñarlos con acierto. Para llegar a esto, se requiere un riguroso trabajo de planeación de personal. Existen varios modelos de planeación; algunos son genéricos y abarcan toda la organización, otros son específicos para determinados sectores.

d.2.4.5. Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio

Las necesidades de personal son una variable dependiente de la demanda estimada del producto (en el caso de la industria) o del servicios (empresas de servicios). La relación entre las dos variables –número de personas y demanda del producto o servicio- está influida por variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad de recursos financieros internos o externos y la disponibilidad de personas en la organización. Cualquier aumento de productividad resultante del cambio de tecnología reducirá las necesidades de personal por unidad adicional de producto o servicio.

---

[34] Mantilla, Samuel. (2010) Control Interno Informe COSO, Bogotá: Editorial Traductor. Cuarta Edición. Pág. 212. Edición 3ra. ISBN 65842578996312

Tal aumento de productividad podrá provocar también una reducción del precio del producto o servicio, de modo que origine un aumento en las ventas y, en consecuencia, un aumento de las necesidades de personal. Este modelo, que emplea previsiones o extrapolaciones de datos históricos y se orienta hacia el nivel operacional de la organización, no tiene en cuenta posibles hechos imprevistos, como estrategias de competidores, situación de mercado de clientes, huelgas, falta de materia prima, etc.

d.2.4.6. El proceso de reclutamiento

Básicamente, el proceso de reclutamiento de nuevo personal para la empresa, se origina en el momento en que se produce la creación de un nuevo puesto de trabajo, o cuando por determinado motivo se produce una vacante; la disposición de reclutar, depende de la decisión del jefe o gerente de la empresa u organización.

En consecuencia, el órgano de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad de reclutamiento si el órgano que tiene la vacante no toma la decisión de llenarla.

“Dado que el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de la decisión de los directivos de la empresa, que se oficializa mediante una especie de orden de servicio, generalmente denominada solicitud de empleado o solicitud de personal”[35].

d.2.4.6.1. Selección de personal

Luego de cumplido el período de tiempo establecido para la presentación de los documentos personales habilitantes para poder participar en el concurso de merecimientos y oposición, se deberá dar inicio al proceso de

[35] Mantilla, Samuel. (2010) Control Interno Informe COSO, Bogotá: Editorial Traductor. Cuarta Edición. Pág. 206. Edición 3ra. ISBN 65842578996312

selección de los participantes más calificados o idóneos para ocupar el puesto o vacante. La selección del personal es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente restrictiva.

Si el reclutamiento atrae de manera selectiva, candidatos que cumplan los requisitos mínimos que el cargo exige, la tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien.

De esta manera la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- Adecuación del hombre al cargo
- Eficiencia del hombre en el cargo

Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender y trabajar, la selección no sería necesaria, pero hay una enorme gama de diferencias individuales físicas (estatura, peso, etc.) y psicológicas (temperamento, aptitud etc.) que llevan a que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente, y a que logren mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones en la organización.

“Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ella, una vez aprendida. Calcular a priori el tiempo de aprendizaje y el rendimiento en la ejecución es tarea de la selección”[36].

El proceso selectivo debe suministrar no sólo un diagnóstico, sino también un pronóstico respecto de esas dos variables. No sólo debe dar una idea

[36] Mantilla, Samuel. (2010) Control Interno Informe COSO, Bogotá: Editorial Traductor. Cuarta Edición. Pág. 206. Edición 3ra. ISBN 65842578996312

real, sino también una proyección de cómo serán el aprendizaje y la ejecución en el futuro.

El punto de partida de todo proceso se fundamenta en los datos y la información que se tengan respecto del cargo que va a ser ocupado. Los criterios de selección se basan en lo que exigen las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para ese cargo.

Si por un lado están el análisis y las especificaciones del cargo que se proveerá que dan cuenta de los requisitos indispensables exigidos al aspirante, por el otro lado tenemos candidatos profundamente diferenciados entre sí, que compiten por el empleo.

d.2.4.6.2. Sistemas de valoración de puestos

Concepto.- La valoración de puestos es el procedimiento técnico utilizado para determinar el valor relativo de un puesto frente a los demás y para fijar el sueldo básico de una clase de puesto, tomando en cuenta las especificaciones de clase.

Puesto: es el conjunto de actividades, tareas y responsabilidades asignadas a un cargo a ser cumplidas en una jornada normal de trabajo.

Clase de puestos: es el conjunto de puestos, con actividades, tareas, responsabilidades y características similares, identificados con el mismo título o denominación y remunerados con igual sueldo básico unificado.

De clase: es la descripción utilizada para identificar el título y misión del puesto, las actividades esenciales a cumplirse en el mismo, los requisitos del puesto y las destrezas específicas requeridas para su desempeño.

Debemos tomar muy en cuenta que el título o denominación del puesto, será de uso obligatorio, para la elaboración del rol de pagos, distributivo de sueldos y todas las acciones de personal relacionadas con la administración del recurso humano.

Es importante tener en cuenta que las actividades asignadas a un puesto de trabajo, no son limitativas, ni exhaustivas; el trabajador puede cumplirlas todas o parte de ellas y otras afines, dispuestas por el jefe inmediato dentro del ámbito de su actividad, sin que esto signifique alteración o modificación de la clase de puestos.

d.2.4.6.3. Importancia, usos y limitaciones:

La valuación de puestos contribuye a evitar problemas sociales, legales y económicos, que plantean los salarios, por la remuneración equitativa a los trabajadores por los servicios que presta para trabajo igual, desempeñando en puesto y condiciones de eficiencia iguales, corresponde salario igual.

Contando con estructura adecuada y una política general de salarios, las organizaciones pueden planear sus actividades y sus costos con un grado de mayor certidumbre.

d.2.4.6.4. Formación y funcionamiento de los comités de valuación

Es necesario familiarizar a los analistas con el método que utilizaran y definir quienes intervendrán para la obtención de la información. Básicamente se ofrecen dos alternativas: analistas pertenecientes a la organización o analistas externos.

Cuando el analista forma parte de la planta de la organización tiene como ventaja conocer ya a la institución, sus problemas y su elemento; por lo cual no enfrentará ningún problema con establecer la comunicación necesaria.

Una desventaja consiste en que al convertirse en parte integrante de la misma, puede integrarse a grupos que sientan simpatía o antipatía, preferencia o rechazo por otros, lo cual puede restar objetividad que resulta muy necesaria para estos estudios. En el caso de analistas externos, requerirán un período extra para familiarizarse con la organización y su problemática, pero por otra parte podrán ser más objetivos en sus apreciaciones ya que resultan ajenos.

d.2.4.6.5. Métodos de evaluación (procedimientos, ventajas y desventajas).

Entre los métodos existentes se encuentran:

d.2.4.6.5.1. Método de alineamiento

Estima de manera subjetiva o en sentido común la importancia que en términos generales se le da a cada puesto.

Procedimiento: Se harán juegos de tarjetas (tantas como miembros tenga el comité) en las que se anotarán simplemente los puestos que se van a valuar.

Ventajas: son sencillos y rápidos, son comprensibles para todos los interesados, pueden ser aceptados por los mismos con mayor facilidad, requieren un costo pequeño.

Desventajas: toman los puestos en su conjunto, sin analizar los elementos o factores que los integran, se basan en juicios superficiales y prejuicios sobre la importancia de los puestos.

d.2.4.6.5.2. Método de comparación de factores

Consiste en el ordenamiento de los puestos de la empresa, en función de

sus factores tales como habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

Procedimiento: Nombramiento de un comité determinación de los puestos típicos, definición de los factores que se van a utilizar.

Ventajas: Estudia y analiza cada puesto, es de fácil manejo por el número reducido de factores que emplea, elimina la rigidez.

Desventajas: No es fácil de comprender por los interesados, aunque usa algunos factores, todavía no permite una apreciación correcta y amplia de la realidad.

d.2.4.6.5.3. Método de graduación previa

Consiste en la clasificación de niveles o grados de trabajo previamente establecidos.

d.2.4.6.5.4. Método de valuación por puntos

Procedimiento: Nombramiento e integración del comité de valuación, determinación de los puestos tipo, fijación de los factores, elección de los sub.-factores.

Ventajas: El uso de un mayor número de factores permite un verdadero análisis de los puestos a valuar, el proceso es sencillo y claro, los trabajadores lo aceptan con facilidad.

Desventajas: La selección y definición de los factores resulta difícil y arbitraria es preciso un adiestramiento cuidadoso, exige mayor tiempo que los otros.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

Para la realización del trabajo investigativo se utiliza métodos e instrumentos de recolección de datos entre los que se detalla los siguientes:

e.1. Materiales

Entre los materiales necesarios para llevar a cabo la investigación de tesis se encuentra los siguientes:

- Computador
- Impresora
- Cartuchos de tinta
- Servicio de Internet
- Libreta de apuntes
- Fotocopias de bibliografía de empresas
- Anillados
- Esferográficos
- Lápiz
- Borrador
- Carpetas folder
- Corrector
- Bibliografía de empresas comerciales
- Grapadora
- Caja de clips

e.2. Métodos

Entre los métodos investigativos a utilizarse en el trabajo desarrollado se citan:

e.2.1. Método Inductivo

Permite ir desde lo particular hasta lo general se lo aplicó en el establecimiento de la discusión de resultados y las conclusiones, partiendo de aquellas características propias de un manual orgánico funcional como el de valoración de puestos y reglamento de selección de personal.

e.2.2. Método Deductivo

Permite partir desde lo general hasta lo particular, por lo que facilitó el diseño del marco teórico como de resultados describiendo cada componente y los distintos puestos que permitan elaborar el manual orgánico funcional.

e.2.3. Método Científico

La investigación utiliza durante todo su desarrollo el método científico al permitir elaborar los distintos manuales en base a esquemas que han dado resultado en la aplicación de otras empresas en las que se ha logrado un mejor funcionamiento empresarial a través de la mejor organización funcional como un adecuado manual de valoración de puestos y selección de personal.

e.3. Técnicas

Las técnicas permitieron a la investigadora efectuar la recopilación de información por ello hacen uso de los siguientes instrumentos.

e.3.1. Observación Directa

Técnica utilizada de parte de la investigadora para poder recopilar información en primera persona sobre cómo se encuentra organizada y funcionando la empresa VIALZACHIN E.P., facilitó determinar el proceso para valoración de puestos como el de selección de personal. La

observación se la realizó en forma personal, al momento que se acudió a la empresa y se registró los distintos datos de cómo estaban organizado el talento humano. (Ver Anexo 4)

e.3.2. Entrevista

Permitió conocer cada departamento a través de la indagación personal con el director de cada una de las unidades funcionales, se elaboró una guía de entrevista que fue aplicada con la finalidad de establecer las distintas necesidades organizativas y funcionales en VIALZACHIN E.P. Se entrevistó al gerente de la empresa. (Ver Anexo 5)

e.4. Población y muestra

La población para el presente proyecto la constituye el talento humano que labora en la empresa de acuerdo a los roles de pago y la planilla de empleados existen 35 funcionarios en la empresa. Al ser la población pequeña se trabajará con la totalidad de la misma como muestra.

f. RESULTADOS

Como resultados de la investigación se describe el estado actual de la organización, la forma en que se clasifica y valora los puestos como el reglamente de selección del personal, esto a través de la entrevista realizada al gerente.

1. ¿La actual organización existente en la empresa permite un adecuado trabajo entre los diferentes departamentos?

El personal que labora en los diferentes departamentos de la Empresa Pública de Vialidad Zamora Chinchipe "VIALZACHIN" E.P., se encuentra distribuido de acuerdo a las necesidades existentes, de lo observado de parte de la administración al momento de fluir la información entre los departamentos no es lo más eficiente, por ello consideran que el trabajo que se realiza tiene demora en los tiempos establecidos, por ello considera que una mejor organización tanto estructural como funcional permitirá mejorar el funcionamiento del talento humano, posibilitando establecer de forma clara cada una de las actividades que deben desarrollar los funcionarios.

2. ¿Considera usted que la actual organización de la empresa puede ser mejorada para lograr un mejor funcionamiento?

La Empresa Pública de Vialidad Zamora Chinchipe "VIALZACHIN", lleva funcionando de forma normal, el trabajo se lo puede optimizar a través de una mejor estructuración del personal y de esta forma lograr mayor eficacia y eficiencia en el desarrollo de las labores de parte del talento humano, en la actualidad los tiempos de ejecución de las actividades en cada departamento no llevan mayores dificultades, pero este trabajo se puede llegar a complicar en caso de acumulación de trabajo, de ahí la importancia

de efectuar cualquier tipo de mejora en cuanto a la estructura que existe en la actual organización de la empresa.

3. ¿Las funciones del talento humano de la empresa se encuentran establecidas en forma clara y precisa?

En la actualidad existe un manual el que no ha sido revisado en los últimos años, debido a la naturaleza de las actividades que ejecuta la Empresa Pública de Vialidad Zamora Chinchipe “VIALZACHIN” E. P., esta empresa se ha ido incrementando en personal ante las necesidades que se generan y por la amplitud de los trabajos realizados, este nuevo personal llega a desempeñar nuevas funciones que aún no se las ha establecido y que se asignan sólo por parte del director de área o por autoridad inmediata superior.

4. ¿Ha notado usted que existe funcionarios que tengan exceso de funciones o que algunos no realicen el trabajo de forma adecuada?

Dentro del actual desempeño del talento humano de la empresa se nota algunos funcionarios que no tienen bien claro su trabajo, esto debido a que no cuentan con una orientación clara consisa y presisa, esto da lugar a serios inconvenientes en cuanto al rendimiento, es así que se ha notado que varias personas no tienen establecido que actividades deben desarrollar de forma personal y en cuales deben colaborar, por lo que se aprecia como que el trabajo en ciertas personas disminuye y en otras se incrementa.

5. ¿Considera usted que la actual clasificación de los distintos cargos existentes en la empresa es la adecuada?

En la actualidad se debe realizar una reestructuración orgánico funcional, de ahí si se podría valorar a los distintos cargos, es por ello que no se

considera que la clasificación sea la adecuada, en razón que puede ser mejorada, así también esta clasificación y valoración beneficia no sólo a la administración central sino también ayuda a que el personal operativo conozca a quien debe dirigirse en caso de necesitar realizar los distintos trámites administrativos.

6. ¿Cree usted que se puede clasificar de mejor forma al talento humano con la finalidad de lograr una mayor eficacia en el trabajo que desempeñan?

La clasificación del talento humano se la puede lograr en razón que el personal que trabaja se encuentra de acuerdo a su especialidad, esto facilita el trabajo así también al clasificarlo de acuerdo a su aptitud se logra una mayor eficiencia y eficacia en el desempeño del trabajo, permitiendo un mejor desempeño dentro del desarrollo de las funciones dentro de la empresa.

7. ¿Considera usted que la valoración de puestos es una herramienta que facilite el mejor desempeño del talento humano en la empresa?

La valoración de puesto es una de las mejores herramientas que permiuta brindar la remuneración justa de acuerdo al desempeño de cada profesional, a través de la valoración se logra saber el tipo de educación que tiene el personal, el grado de esfuerzo, así como la motivación con la que se desempeña y de acuerdo a estos parámetros se brinda la remiuneración dependiendo de la complejidad del cargo laboral que se desempeña dentro de la empresa. Esta valoración es una motivación para el desempeño del talento humano debido a que se brinda una calificaciñin de acuerdo a cómo se encuentra funcionando dentro del trabajo en la empresa, así también brinda información sobre en que áreas se debe motivar de mejor forma para lograr un mejor desempeño.

8. ¿Cree pertinente que se aplique el sistema de valoración de puestos para mejorar la eficiencia y eficacia administrativa de la empresa?

El sistema de valoración de puestos debe ser aplicado en la empresa para de esta forma brindar remuneraciones justas a las personas que se esfuerzan y trabajan a mayor conciencia en beneficio del desarrollo organizacional.

9. ¿Al momento de contratar el personal usted se asesora de algún tipo de reglamento con la finalidad de contratar el personal más idóneo para los cargos?

En la empresa no existe un reglamento para contratación todo se realiza en base a las directrices existentes a nivel del Ministerio de Relaciones Laborales, pero dentro de la institución no se cuenta con este tipo de reglamento.

10. ¿Considera usted importante contar con un reglamento que le permita realizar la contratación del personal?

Este tipo de reglamento propio de la empresa es necesario y facilita el proceso de contratación del personal que labore en la empresa.

g. DISCUSIÓN

g.1. Manual Orgánico y Funcional

El presente trabajo esta diseñado dadas las condiciones actuales de la Empresa Pública de Vialidad Zamora Chinchipe “VIALZACHIN E.P.”, por lo que es necesario, implementar una Departamentalización con sus respectivas Funciones, Tareas y Procesos.

Es importante indicar que este diseño podrá variar de acuerdo a las necesidades de la empresa.

g.1.1. Introducción

El presente manual busca organizar la empresa de tal forma que las funciones semejantes se encuentren en un solo departamento, logrando de esta forma optimizar el proceso de realización de las actividades a través de los recursos humanos y tecnológicos adecuados.

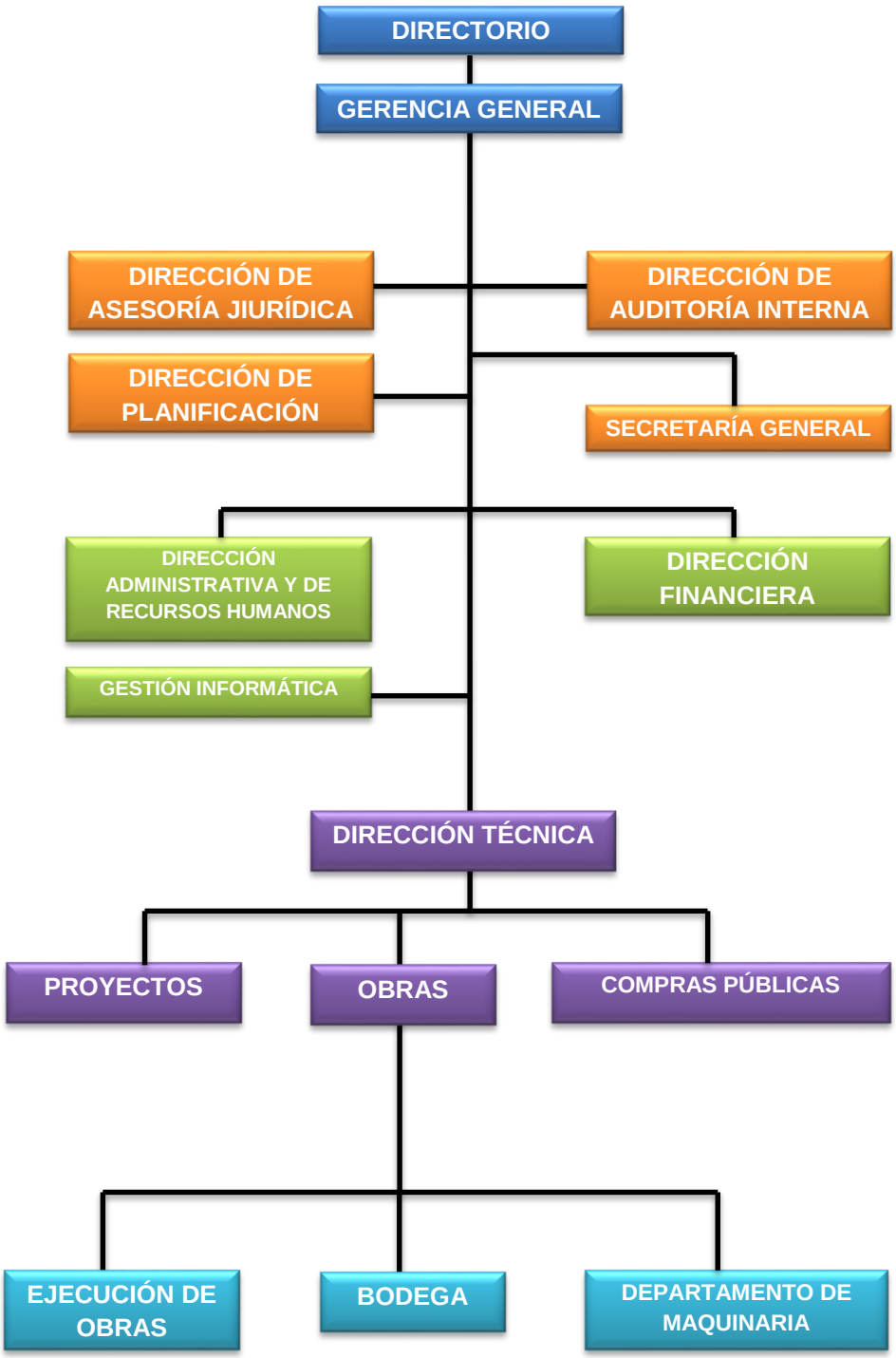
g.1.2. Objetivos

Entre los objetivos de la implementación se encuentran los siguientes:

- Organizar a la empresa en los respectivos departamentos de acuerdo a los procesos desarrollados.
- Controlar el funcionamiento del talento humano de la empresa
- Optimizar el trabajo efectuado por la empresa.

Gráfico # 2

Estructura orgánica de VIALZACHIN E.P.



Fuente: VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

g.2. Manual de clasificación, valoración y selección de personal

Dentro de la empresa se desarrollan variedad de funciones de parte del talento humano, para evitar complicaciones se debe mantener un manual en el que se detallen las funciones del talento humano, es así que se elabora el presente manual.

Introducción

El trabajo desempeñado de parte del talento humano de la empresa debe estar de acuerdo a sus actividades de ahí la importancia de contar con un manual de funciones que permita identificar el trabajo del talento humano de la empresa.

Objetivos

El manual de funciones en la Empresa Pública de Vialidad Zamora Chinchipe "VIALZACHIN" E.P., se lo elabora en base a los siguientes objetivos:

- Lograr que el trabajo que realiza el talento humano de la empresa sea más eficiente en su gestión y servicio al usuario.
- Normar las actividades que el personal deberá desempeñar en cada cargo.
- Definir el campo de acción del talento humano de acuerdo a su nivel operacional.
- Buscar que el desempeño del talento humano del personal sea el eficiente y eficaz para cumplir con la planificación operativa anual.
- Establecer las características que debe cumplir el talento humano para desempeñarse en los distintos puestos de la empresa pública de vialidad VIALZACHIN E.P.

Cuadro # 2

Manual de funciones Directorio

VIALZACHIN E.P.		
ASUNTO	Descripción de cargos	Pág.: 001
CÒDIGO	001	Vigencia desde: …….
APROBADO POR	Asamblea	Hasta: ……

Denominación del cargo: Directorio

Departamento: Dirección

Propósito del cargo: Asegurar al más alto nivel que la gestión institucional se realice cumpliendo las leyes, reglamentos y estatutos de la Empresa.

Funciones

- Aplicar la política de vialidad establecida por el Gobierno Provincial a través de los Organismos Competentes y determinar la política general que debe seguir la Empresa para el cumplimiento de su objetivo social;
- Designar de entre los miembros principales del Directorio al Presidente de la Empresa y al Vicepresidente;
- Nombrar y remover a los Directores Principales y Suplentes;
- Nombrar al Gerente General, de la terna que presentará al Directorio, fijar su remuneración y caución y removerlo de acuerdo con la Ley;
- Nombrar a tres comisarios principales y a sus suplentes, fijar sus honorarios y removerlos de acuerdo a la Ley;
- Nombrar al Auditor General, fijar sus remuneraciones y removerlo;
- Conocer y aprobar los planes: programas, presupuestos anuales y sus reformas;
- Autorizar la celebración de actos y contratos, la negociación de empréstitos internos y externos y la emisión de obligaciones, cuando la cuantía excediere del monto fijado para la decisión del Directorio y autorizar al Gerente General de la Empresa a suscribir los contratos correspondientes.
- Autorizar la compra, venta, permuta e hipoteca de bienes inmuebles de la Empresa;
- Resolver sobre los porcentajes de utilidades líquidas que integren los fondos de reserva legal y especiales;
- Fijar anualmente y en la primera sesión del año correspondiente al monto de las cuantías de capacidad de decisión del Directorio, del Presidente y Gerente General en forma conjunta; y, del Gerente General.

Fuente: VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

Cuadro # 3

Manual de funciones Gerente

VIALZACHIN E.P.			
ASUNTO	Descripción de cargos		Pág.: 002
CÒDIGO	002		Vigencia desde: …….
APROBADO POR	Directorio		Hasta: ……

Denominación del cargo:	Gerente
Departamento:	Gerencia General
Propósito del cargo	Planificar, programar, organizar, ejecutar, dirigir y controlar las actividades que se realizan en la empresa.

Funciones

- Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa;
- Cumplir y hacer cumplir la ley, reglamento y demás normativa aplicable, incluidas las resoluciones emitidas por el directorio
- Suscribir las alianzas estratégicas aprobadas por el directorio
- Administrar la empresa, velar por su eficiencia empresarial e informar al directorio trimestralmente o cuando sea solicitado por este, sobre los resultados de la gestión, de aplicación de las políticas y de los resultados de los planes, proyectos y presupuestos, en ejecución o ya ejecutados;
- Presentar al Directorio las memorias anuales de la empresa y los estados financieros;
- Preparar para conocimiento y aprobación del Directorio el Plan General de Negocios, Expansión e inversión y el Presupuesto General de la Empresa;
- Iniciar, continuar, desistir y transigir en procesos judiciales y en los procedimientos alternativos solución de conflictos, de conformidad con la ley y los montos establecidos por el Directorio. El gerente procurará utilizar dichos procedimientos alternativos antes de iniciar un proceso judicial, en todo lo que sea materia transigible;
- Designar al Gerente General Subrogante;
- Resolver sobre la creación de agencias y unidades de negocios;
- Designar y remover a los administradores de la agencias y unidades de negocios, de conformidad con la normativa aplicable;
- Nombrar, contratar y sustituir al talento humano, respetando la normativa aplicable;
- Otorgar poderes especiales para el cumplimiento de las atribuciones de los administradores de agencias o unidades de negocios, observando para el efecto las disposiciones de la reglamentación interna;
- Adoptar e implementar las decisiones comerciales que permitan la venta de productos o servicios para atender las necesidades de los usuarios en general y del mercado, para la cual podrá establecer condiciones comerciales específicas y estratégicas de negocios competitivas;
- Ejercer la jurisdicción coactiva en forma directa o a través de su delegado;

- Actuar como secretario del Directorio; y,
- Las demás que le asigne la Ley, su Reglamento General y las normas internas de la Empresa.
- Entregar en listado a cada Director de los ingresos por rubro que hubiere tenido la empresa en cada mes, igualmente los egresos por rubro y partida presupuestarias sin incluir nóminas del personal administrativo vigente.
- Informar trimestralmente al Directorio de la gestión de la empresa en función de los indicadores de gestión aprobados al inicio de cada año fiscal;
- Supervisar y evaluar los planes de inversiones, programas de ejecución de obras y convenios de fortalecimiento institucional que suscriba la empresa con entidades públicas y privadas en el marco de programas de financiamiento;
- Celebrar contratos en representación de la VIALZACHIN E.P., previa autorización del Directorio;
- Presentar al Directorio la proforma de presupuesto anual de la empresa, solicitar las reformas y transferencias más trascendentales;
- Formular los proyectos de reglamentos internos y generales de la empresa y someterla a consideración y aprobación del Directorio;
- Aprobar el pago de horas extras y suplementarias de trabajo de los empleados y obreros de la empresa, en los casos que estas horas extras se originen por situaciones de emergencia o establecidas con la finalidad de brindar un mejor servicio.
- Suscribir el respectivo convenio de gerencia por resultados.

Características del cargo

- Supervisar, coordinar y controlar las actividades del personal bajo su mando, así como de la empresa en general.
- Actuar con independencia profesional usando su criterio para la solución de los problemas inherentes al cargo.

Requisitos mínimos

- Educación: Título de Ingeniero Comercial, Mgs. en administración
- Experiencia: Cuatro años en funciones similares.

Fuente: VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

Cuadro # 4

Manual de funciones Asesor Jurídico

VIALZACHIN E.P.			
ASUNTO	Descripción de cargos		Pág.: 003
CÒDIGO	003		Vigencia desde: …….
APROBADO POR	Directorio		Hasta: ……

Denominación del cargo:	Asesor jurídico
Departamento:	Dirección de Asesoría jurídica
Propósito del cargo	Brindar el asesoramiento legal y oportuno en todas y cada una de las actividades contractuales que requiera la Empresa para el cumplimiento de su objeto social, en virtud de la construcción del sistema vial de Zamora Chinchipe.

Funciones

- Programar, organizar, coordinar y controlar la buena marcha de la Asesoría Jurídica y de los equipos a su cargo;
- Elaborar el plan anual de actividades de la Asesoría Jurídica en coordinación con los equipos a su cargo; y, controlar y evaluar su ejecución para proceder a la toma de decisiones oportunas;
- Presentar informes periódicos de actividades y los que solicitare el Gerente;
- Llevar una recopilación de las normas y disposiciones legales actualizadas de la Empresa en coordinación con el Departamento de Desarrollo Institucional;
- Adoptar oportunamente las medidas correctivas necesarias para el cumplimiento de los planes y programas; y,
- Cumplir con las demás actividades que le encomendare el Gerente y con aquellas establecidas por la Ley para su jurisdicción;
- Asesorar jurídicamente a nivel directivo, ejecutivo, apoyo y operativo de la institución.
- Patrocinar a la entidad de los procesos de carácter laboral, penal, asuntos civiles, mercantiles y otros que tengan que afrontar.
- Autorizar minutas definitivas y suscribir los contratos de cualquier cuantía que realice la Empresa VIALZACHIN E.P.
- Participar en los comités o grupos de trabajo que señalen las leyes, reglamentos o nivel directivo de la institución.
- Emitir los informes y dictámenes de carácter jurídico que sean solicitados por los superiores jerárquicos y/o jefes departamentales de la Empresa VIALZACHIN E.P.

- Presentar a la Gerencia los proyectos de ordenanzas, reglamentos, acuerdos relacionados con la Empresa VIALZACHIN E.P., para el trámite respectivo.
- Intervenir en asesoría de los juicios y más acciones legales que la Empresa VIALZACHIN E.P., tenga que asumir y además suscribir los escritos de defensa, por delegación del Gerente.

Características del cargo

- Representar jurídicamente a la empresa VIALZACHIN en todos los trámites legales.
- Conocedor del derecho para supervisar que la empresa trabaje de acuerdo a la normativa legal vigente.

Requisitos mínimos

- Educación: Título de Tercer Nivel especialidad en Derecho
- Experiencia: Cuatro años en funciones similares.

Fuente: VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

Cuadro # 5

Manual de funciones Auditor

VIALZACHIN E.P.			
ASUNTO	Descripción de cargos		Pág.: 004
CÒDIGO	004		Vigencia desde: …….
APROBADO POR	Directorio		Hasta: ……

Denominación del cargo:	Auditor
Departamento:	Dirección de auditoría interna
Propósito del cargo	Verificar sistemáticamente que todos los actos de la Empresa se realicen con estricta observancia de las regulaciones y políticas institucionales vigentes e intervenir en la coordinación del mantenimiento del plan integrado de control de las diversas operaciones, preferentemente en los aspectos presupuestarios y de gastos.

Funciones

- Planificar, organizar, coordinar y controlar la buena marcha de la Dirección de Auditoría Interna;
- Elaborar el Plan Anual de Actividades de Auditoría Interna; y, controlar y evaluar su ejecución;
- Efectuar auditorias de gestión a las diferentes unidades técnicas y administrativas;
- Efectuar auditorías y exámenes especiales solicitados por el Directorio y/o Gerencia.
- Presentar a Contraloría General del Estado, con copia al Directorio los informes de los exámenes realizados, para que la Gerencia tome acciones correctivas adecuadas; y,
- Promover mejoras en las actividades de la Empresa a través de las recomendaciones pertinentes.
- Conocer el marco legal e institucional, normas y procedimientos en que ha de basar su gestión la auditoría interna, a cuyo efecto deberá:
- Mantener archivos codificados de leyes, reglamentos, resoluciones y disposiciones del Directorio y Gerente, que regulan las actividades de la Empresa;
- Difundir entre las unidades administrativas involucradas en la Auditoría Interna, leyes, reglamentos, normas, procedimientos y disposiciones relacionadas con la misma;

- Elaborar y proponer en colaboración con la Dirección de Institucional, cambios y modificaciones a las leyes y reglamentos, que regulan las actividades de la Empresa, acoplándolos a los cambios del entorno;
- Colaborar en el proceso de planificación a mediano y largo plazos, así como en el de control de gestión, y en la elaboración de las normas conjuntamente con las otras funciones de la Empresa;
- Definir el grado de colaboración que debe prestar Auditoría Interna a la Dirección de Desarrollo Institucional, para la elaboración de reglamentos internos, manuales de funciones, de procedimientos y de responsabilidades, para facilitar la gestión a cargo de la mencionada función;
- Revisar y evaluar los sistemas de control interno, financiero y administrativo y de información gerencial;
- Examinar y evaluar el cumplimiento de la planificación, la aplicación de la estructura orgánico – funcional, la efectividad de la dirección y la eficiencia de la operación;
- Revisar y evaluar la eficiencia, efectividad y economía con que se han utilizado los recursos humanos, materiales y financieros, con oportunidad de verificar las transacciones, registros, informes y estados financieros correspondientes al período examinado;
- Revisar y evaluar los resultados de las operaciones programadas a fin de determinar si se han alcanzado las metas propuestas, emitiendo informes que contengan comentarios, conclusiones y recomendaciones, y realizar el correspondiente seguimiento para verificar su cumplimiento;
- Formular y proponer al Directorio las estrategias y acciones a seguir por la Empresa, en aspectos relacionados con el control interno, para un correcto manejo de los recursos financieros, administrativos, técnicos e informáticos de la misma;
- Informar al Directorio y a la Gerencia sobre los resultados de la auditorías y/o exámenes especiales, así como del cumplimiento de las disposiciones legales y administrativas;
- Evaluar periódicamente el grado de cumplimiento de las políticas, objetivos, metas, estrategias, leyes y reglamentos, normas y procedimientos de la Empresa, efectuando las recomendaciones de mejoramiento, así como el seguimiento para la implantación de los mismos;
- Absolver las consultas provenientes de los distintos órganos de la Empresa, referentes a las disposiciones legales y administrativas, así como del manejo de los recursos humanos, materiales, financieros e informáticos;

• Planificar las labores de auditoría, supervisar su ejecución y controlar la calidad de los informes; • Preparar y mantener actualizado el Manual de Auditoría Interna Específico, que norme el funcionamiento de la unidad; • Realizar exámenes y auditorías solicitados por el Directorio de la Empresa y por el Gerente. **Características del cargo** • Supervisar, coordinar y controlar las actividades del personal bajo su mando, del área administrativa. • Actuar con independencia profesional usando su criterio para la solución de los problemas inherentes al cargo. **Requisitos mínimos** • Educación: Título de Tercer Nivel en Contabilidad y Auditoría • Experiencia: Cuatro años en funciones similares.

Fuente: VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

Cuadro # 6

Manual de funciones Planificador

VIALZACHIN E.P.			
ASUNTO	Descripción de cargos		Pág.: 005
CÒDIGO	005		Vigencia desde: …….
APROBADO POR	Directorio		Hasta: ……

Denominación del cargo: Planificador

Departamento: Dirección de planificación

Propósito del cargo Planificar y realizar el control de la gestión institucional con el propósito de incrementar la productividad y competitividad de la Empresa.

Funciones

- Colaborar en la dirección de los procesos de elaboración de los planes.
- Formular políticas para el funcionamiento del sistema de planificación
- Coordinar con las diferentes unidades administrativas de la Institución los procesos de elaboración de los planes estratégico y operativo.
- Establecer normas que aseguren que los planes han sido elaborados con calidad.
- Coordinar con el Departamento de Planificación Técnica, la integración de los procesos de planificación.
- Diseñar e implantar un sistema de control de gestión.
- Formular políticas para el funcionamiento del sistema de control de gestión.
- Identificar indicadores para facilitar el control de gestión.
- Crear una base de datos con los resultados obtenidos por la Empresa en las diferentes variables de la Gestión.
- Colaborar en el proceso de elaboración del prepuesto de la Institución.
- Las demás que le asigne la División de Planificación y Control de Gestión, en el ámbito de su competencia.

Características del cargo

- Coordinar y controlar las actividades desarrolladas en forma conjunta con la dirección administrativa y de recursos humanos.
- Actuar con independencia no teniendo personal bajo su dependencia.

Requisitos mínimos

- Educación: Título de Tercer Nivel en Administración de Empresas
- Experiencia: Cuatro años en funciones similares.

Fuente: VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

Manual de funciones Secretaría General Cuadro # 7

VIALZACHIN E.P.		
ASUNTO	Descripción de cargos	Pág.: 006
CÒDIGO	006	Vigencia desde: …….
APROBADO POR	Directorio	Hasta: ……

Denominación del cargo:	Secretaria General
Departamento:	Secretaría
Propósito del cargo	Colaborar, recibir, atender y ser nexo entre el usuario y los funcionarios de la empresa

Responsabilidades

- Organizar, coordinar y controlar la buena marcha de la función de la Secretaría General y el equipo a su cargo.
- Diseñar las actividades a cumplir la Secretaría General en coordinación con el equipo que la componen, dentro del Plan Operativo Anual, y evaluar su ejecución.
- Organizar, supervisar y ejecutar las labores de administración de la documentación y archivo.
- Presentar informes periódicos de actividades, y lo que solicitare el Gerente.
- Dar fe de los actos administrativos de la Empresa.
- Conocer y aplicar las leyes, reglamentos, instructivos y manuales de procedimientos, relacionados con la gestión de Secretaría General.
- Participar en el proceso de planificación, control y la elaboración de las normas correspondientes a su equipo de trabajo.
- Elaborar los borradores de las actas de las sesiones de Directorios.
- Formar un archivo encuadernado, sellado y numerado de las actas del Directorio de la Empresa; y, conferir copia de los documentos a sus integrantes, conforme lo determina la Ley.
- Custodiar el archivo general y mantener actualizadas los registros de control de comunicaciones.
- Realizar anualmente, la depuración del archivo activo como paso previo del traslado de documentos al archivo general.
- Informar a los interesados sobre el estado de sus trámites.
- Colaborar en la atención de los trámites de competencia del Gerente
- Preparar la correspondencia y demás comunicaciones dispuestas y a ser suscritas por el Gerente.

- Direccionar la correspondencia, tanto interna como externa.
- Coordinar el mantenimiento de archivos.
- Coordinar con las funciones pertinentes, para el cumplimiento de las disposiciones del Gerente y del Directorio.
- Convocar y supervisar que la elaboración de convocatorias, a los miembros del Directorio para sesiones, sean oportunas y proporcionen a los participantes la información concreta y suficiente sobre el temario a tratarse.
- Conferir copias, certificaciones a solicitud de público de acuerdo con los reglamentos internos y autenticar documentos, previamente autorizados por el Gerente.
- Supervisar el desempeño de la Secretaría General, en lo relacionado a la recepción, enrutamiento, seguimiento y archivo de los documentos, internos y externos de la Empresa
- Recibir periódicamente y archivar los documentos provenientes de los archivos específicos de todas las dependencias.
- Coordinar la implantación y utilización de técnicas modernas de archivo y gestión documentaria, para mejorar la eficiencia en el mantenimiento, conservación y manipulación de documentos.
- Conocer el marco legal e institucional, así como las normas y procedimientos en que a de basar su gestión.
- Informar a la Secretaría General, sobre el desarrollo y estado de los trámites documentados.
- Manejar el archivo de documentos, internos y externos de la Empresa, de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos;
- Controlar y custodiar el archivo activos y pasivo de los documentos originales tanto del directorio, como de las diferentes funciones de la Empresa,
- Proponer al Secretario General la adopción de técnicas modernas de archivo, para mejorar la eficiencia en el mantenimiento, conservación y manipulación de documentos.
- Realizar las actividades asignadas por su inmediato superior y aquellas dispuestas por el Gerente.
- Asiste en el desarrollo de las actividades de la unidad.
- Atiende llamadas telefónicas
- Interactúa con clientes internos y externos.
- Redacta y transcribe correspondencia y documentos diversos.
- Brinda apoyo logístico en actividades especiales.
- Coordina y hace seguimientos a las acciones administrativas emanadas por los diferentes Departamentos.

- Lleva y mantener actualizado el archivo activo de Secretaria General.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realizar las actividades asignadas por su inmediato superior.
- Realizar las entregas de correspondencias dentro y fuera de la Empresa.
- Fotocopiar, escanear, los documentos y direccionar los mismos.
- Realizar servicios de mensajería.
- Ayudar al ordenamiento de las oficinas.
- Realizar las actividades asignadas por su inmediato superior y aquellas dispuestas por el Gerente.

Características de la secretaria

- Responsabilidad de quien lo ejerza, efectuando sus actividades a cabalidad.
- Puntualidad en asistencia al trabajo y entrega de tareas.
- Correctas relaciones humanas que vinculen a la comunidad con la empresa.
- Eficacia y eficiencia en el trabajo que desempeña

Requisitos mínimos

- Educación: Título universitario en secretariado ejecutivo
- Experiencia: Un año de funciones
- Adicional: Cursos actualizados con carrera afín.

Fuente: VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

Cuadro # 8

Manual de funciones Dirección de Talento Humano

VIALZACHIN E.P.		
ASUNTO	Descripción de cargos	Pág.: 007
CÒDIGO	007	Vigencia desde: …….
APROBADO POR	Directorio	Hasta: ……

Denominación del cargo:	Director de talento humano
Departamento:	Dirección administrativa y de recursos humanos
Propósito del cargo	Elaborar el plan anual de actividades del Departamento de Desarrollo Humanos, en coordinación con el equipo a su cargo; y, controlar y evaluar su ejecución para proceder a la toma de decisiones oportunas;

Funciones

- Programar, organizar, coordinar y controlar la buena marcha del Departamento.
- Presentar informes periódicos de actividades y los que solicitare el Gerente General;
- Cumplir con las demás actividades que le encomendare el Director Administrativo y con aquellas establecidas por el Gerente.
- Planificar, coordinar, dirigir y controlar las funciones del Departamento, optimizando la utilización periódica de los recursos.
- Controlar que se cumplan las políticas establecidas para la contratación del personal de acuerdo a la legislación vigente.
- Coordinar la organización de los concursos de oposición y méritos para ingreso a la Institución de los casos que aplique de acuerdo a la legislación vigente.
- Entrevistar al personal por ingreso, ajuste, revisión periódica y salida.
- Proporcionar orientación y consejo al personal de la Institución.
- Responsable final por la contratación, ajuste de remuneraciones, traslados y salida del personal de la Institución.
- Coordinar los controles de personal, incluyendo la integridad de los expedientes, los índices de rotación, seguridad, movilidad y demás aplicables.
- Realizar auditoria periódicas de personal.
- Coordinar y controlar el proceso y pago de las nóminas del personal y aportaciones al IESS de acuerdo al régimen laboral y legislación vigente.
- Controlar la puntualidad, el ausentismo y las faltas del personal.
- Coordinar el control y aplicación de las políticas de la institución en general.

- Planificar y coordinar programas de capacitación anualmente para el personal de la Empresa.
- Elaborar Informe mensual de actividades.
- Controlar que se efectúen las evaluaciones periódicas para el personal de la Instrucción que dictamine la legislación vigente.
- Controlar las estadísticas sobre riesgos ocupacionales que mantenga la Institución.
- Planificar y Organizar Sistemas de mejoramiento que contribuyan a crear un clima laboral y de salud óptimo para los colaboradores de la Institución.
- Determinar las necesidades de la organización en lo que se refiere a registros, archivos, información comunicaciones y otros servicios comunes.
- Participar en reuniones o comités, para atender los planteamientos de los trabajadores y resolver los conflictos que pudieren existir entre el personal y la Institución.
- Ejecutar proyecciones de la nómina en porcentajes a fin de tomar decisiones en los incrementos de remuneración tanto para el personal a nombramiento como para el sujeto al Contrato; en coordinación con el personal de Nómina

Características del cargo

- Supervisar, coordinar y controlar las actividades del personal bajo su mando, del área administrativa y de recursos humanos.
- Actuar con independencia profesional usando su criterio para la solución de los problemas inherentes al cargo.

Requisitos mínimos

- Educación: Título de Tercer Nivel en Ingeniería Comercial
- Experiencia: Cuatro años en funciones similares.

Fuente: VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

Cuadro # 9

Manual de funciones Dirección Financiera

VIALZACHIN E.P.		
ASUNTO	Descripción de cargos	Pág.: 008
CÒDIGO	008	Vigencia desde: …….
APROBADO POR	Directorio	Hasta: ……

Denominación del cargo:	Director financiero
Departamento:	Dirección Financiera
Propósito del cargo	Procurar la optimización y adecuada administración de los recursos económicos disponibles, mediante la aplicación de políticas, sistemas, métodos y normas en materia financiera, presupuestaria, contable y de control en la Empresa, a fin de realizar los planes y proyectos de inversión y operación aprobadas por VIALZACHIN E.P.

Responsabilidades

- Estudiar, analizar y coordinar con las otras Direcciones de la Empresa en la formulación y ejecución de los planes, programas operativos y de inversiones a corto, mediano y largo plazo de acuerdo con las políticas establecidas.
- Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar la gestión económica-financiera de la Empresa.
- Aplicar las políticas, normas y procedimientos establecidos para el Área Financiera.
- Preparar en coordinación con las diferentes áreas, la proforma presupuestaria anual y sus reformas; y, ejecutar el control, liquidación y evaluación presupuestaria.
- Planear y programar los recursos financieros necesarios para el cumplimiento de los planes operativos y de inversión.
- Determinar las condiciones de contratación de financiamientos que más se ajusten a las necesidades de la Empresa.
- Obtener y administrar los créditos contratados.
- Velar por la correcta, eficiente, económica y oportuna administración de los recursos materiales y financieros.
- Responder por la custodia de efectivo, valores, papeles fiduciarios y demás documentos.

- Establecer, con las demás direcciones el Plan Anual de Adquisiciones y responsabilizarse de proveer a la Empresa de los materiales y artículos necesarios que demande el desarrollo de las actividades productivas de mantenimiento, servicios y expansión a través de una adecuada programación de las necesidades que se derivan de dichos planes mediante la aplicación de técnicas que permitan la selección de la mejor posibilidad de compra en los mercados nacionales y extranjeros.
- Administrar el movimiento de las Bodegas de la Empresa y mantener actualizados los inventarios en cantidades y valores.
- Llevar, coordinar y supervisar el desarrollo contable de todas las operaciones financieras que efectúa la Empresa de acuerdo a los principios generalmente aceptados y de conformidad con el Sistema Uniforme de Cuentas; así como, la formulación, determinación y análisis de los rendimientos y disponibilidades.
- Intervenir en el desarrollo de: manuales, instructivos y de sistemas administrativos de información y de control interno; y controlar su aplicación y cumplimiento
- Estudiar y analizar la conveniencia de la contratación de las pólizas de seguros de personal, bienes e instalaciones de la Empresa y controlar su cumplimiento.
- Asesora a la Gerencia y Unidades Administrativas sobre aspectos económicos-financieros.
- Informar al Gerente General del cumplimiento de sus funciones.
- Las demás que le asignare el Gerente General, en el ámbito de su competencia.

Características del cargo

- El puesto requiere de gran responsabilidad y conocimiento de normas y procedimientos financieros que llevará la empresa.
- Responder por equipos a su cargo.
- Responde por el trabajo de su competencia.

Requisitos mínimos

- Educación: Título universitario de contador público autorizado
- Experiencia: Tres años de experiencia en funciones
- Adicional: Cursos de capacitación actualizados.

Fuente: VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

Cuadro # 10

Manual de funciones Contador General

VIALZACHIN E.P.		
ASUNTO	Descripción de cargos	Pág.: 009
CÒDIGO	009	Vigencia desde: …….
APROBADO POR	Directorio	Hasta: ……

Denominación del cargo: Contador general

Departamento: Contabilidad

Propósito del cargo Diseñar, implementar y mantener el sistema integrado de contabilidad de la empresa.

Responsabilidades

- Elaborar estados financieros en fechas requeridas con información oportuna
- y verídica.
- Verificar y depurar cuentas contables.
- Controlar el correcto registro de los auxiliares de contabilidad.
- Examinar el valor de los inventarios de mercadería y efectuar ajustes respectivos.
- Revisar órdenes de cheque de oficina, corroborando los cálculos presentados.
- Participar en las sesiones del comité de gastos de la empresa.
- Coordinar la elaboración del presupuesto general y dar seguimiento al mismo.
- Asignar y supervisar las tareas y actividades del personal de contabilidad.
- Verificar que cada uno de sus colaboradores desarrolle en forma correcta las funciones que demanda su puesto de trabajo, capacitándolos constantemente en destrezas técnicas, actitudes y conocimientos.
- Participar en reuniones de Gerencia Financiera, para el análisis de información.

Características del cargo

- El puesto requiere de gran responsabilidad y conocimiento de normas y procedimientos contables que llevará la empresa.
- Responder por equipos a su cargo.
- Responde por el trabajo de su competencia.

Requisitos mínimos

- Educación: Título universitario de contador público autorizado
- Experiencia: Tres años de experiencia en funciones
- Adicional: Cursos de capacitación actualizados.

Fuente: VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

Cuadro # 11

Manual de funciones Auxiliar Contable

VIALZACHIN E.P.		
ASUNTO	Descripción de cargos	Pág.: 010
CÒDIGO	010	Vigencia desde: …….
APROBADO POR	Directorio	Hasta: ……

Denominación del cargo: Auxiliar contable

Departamento: Contabilidad

Propósito del cargo Encargado de la ejecución de las distintas obras de la empresa

Responsabilidades

- Elaborar anexos transaccionales.
- Revisar las facturas para su contabilización.
- Control de retenciones.
- Revisar y comparar gastos mensuales.
- Realizar las retenciones en la fuente.
- Recopilar la información como facturas, para su resumen y posterior ingreso al sistema contable.
- Compras menores y envíos los diferentes sitios de trabajo.
- Elaboración de asientos contables
- Conciliaciones bancarias
- Control de cheques y su fecha de emisión
- Organización de la información contable

Características del cargo

- El puesto requiere de gran responsabilidad y conocimiento de normas y procedimientos contables que llevará la empresa.
- Responder por equipos a su cargo.
- Responde por el trabajo de su competencia.

Requisitos mínimos

- Educación: Título universitario de Contador Público Autorizado
- Experiencia: Tres años de experiencia en funciones
- Adicional: Cursos de capacitación actualizados.

Fuente: VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

Cuadro # 12

Manual de funciones Jefe de Sistemas

VIALZACHIN E.P.		
ASUNTO	Descripción de cargos	Pág.: 011
CÒDIGO	011	Vigencia desde: …….
APROBADO POR	Directorio	Hasta: ……

Denominación del cargo:	Jefe de sistemas
Departamento:	Gestión informática
Propósito del cargo	Programar, organizar, coordinar y controlar la buena marcha del Departamento de Recursos Informáticos, y de las unidades a su cargo

Responsabilidades

- Elaborar el Plan anual de actividades del Departamento de Recursos Informáticos, en coordinación con las unidades a su cargo; y, controlar y evaluar su ejecución para proceder a la toma de decisiones oportunas;
- Presentar informes periódicos de actividades y las que solicitare el Director Administrativo y de Recursos Humanos;
- Cumplir con las demás actividades que le encomendare el Director Administrativo y de Recursos Humanos; y, con aquellas establecidas por el Marco Regulatorio Institucional para su jurisdicción administrativa.
- Administrar de los servicios y recursos informáticos de la empresa
- Realizar estudios de análisis de los requerimientos de asistencia técnica y diseño de sistemas informáticos de las diferentes áreas.
- Planificar y programar las actividades de análisis, diseño, programación y prueba, implementación y mantenimiento del sistema integrado de la empresa.
- Asesorar a los ejecutivos y operativos en las diferentes áreas en la organización sobre los métodos y sistemas de información.
- Realizar estudios de factibilidad técnicos económicos y elaborar especificaciones para la selección de equipos, programas, suministros y demás servicios o dispositivos informáticos.
- Establecer normas para el uso de equipos, programas y suministros informáticos.
- Coordinar la ejecución de mantenimiento preventivo y correctivo de equipos e instalaciones.
- Dirigir y controlar la elaboración de manuales del departamento.
- Elaborar el presupuesto del Departamento de Informática.
- Establecer medios de seguridad tanto física como virtual de los sistemas de información automatizada (software y hardware).

- Resguardar y custodiar la información de los sistemas de información automatizados.
- Definir la base tecnológica requerida para la implementación de los sistemas de información.
- Presentar proyectos e ideas innovadoras que fortalezca la gestión administrativa e institucional de VIALZACHIN E.P.
- Calificación de proveedores y exigir el cumplimiento de contratos en todo lo referente a la parte Informática.

Características del cargo

- Conocimiento de trabajo en equipo y de administración y mantenimiento de las tecnologías de la información y comunicación.
- Responde por el trabajo de su competencia.

Requisitos mínimos

- Educación: Título universitario de tercer nivel especialidad Informática
- Experiencia: Tres años de experiencia en funciones
- Adicional: Cursos de capacitación actualizados.

Fuente: VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

Cuadro # 13

Manual de funciones Dirección Técnica

VIALZACHIN E.P.			
ASUNTO	Descripción de cargos		Pág.: 012
CÒDIGO	012		Vigencia desde: …….
APROBADO POR	Directorio		Hasta: ……

Denominación del cargo:	Dirección Técnica
Departamento:	Dirección Técnica
Propósito del cargo	Elaborar el plan anual de actividades de la Dirección de Técnica en coordinación con las dependencias a su cargo; y, controlar su ejecución

Responsabilidades

- Conocer el marco legal e institucional, normas y procedimientos en que ha de basar su gestión del mantenimiento del sistema vial de Zamora Chinchipe, a cuyo efecto deberá:
  - Mantener archivos codificados de leyes, reglamentos, resoluciones y disposiciones del Directorio y Gerente, que regulan las actividades de la función de técnica.
  - Difundir entre las unidades operativas involucradas en la Dirección de Técnica, leyes, reglamentos, normas, procedimientos y disposiciones relacionadas con las funciones.
- Participar en el proceso de planificación a mediano y largo plazos, así como el de control, y en la elaboración de las normas conjuntamente con los otros departamentos de la Empresa.
- Coordinar la colaboración que debe prestar la Dirección de Técnica a la Dirección Administrativa y de Recursos Humanos, para la elaboración de reglamentos internos, manuales de funciones, de procedimientos y de responsabilidades, para facilitar la gestión a cargo de la mencionada función.
- Administrar la Operación y el Mantenimiento del sistema vial de Zamora Chinchipe
- Administrar los sistemas de apoyo necesario para la operación y mantenimiento de los sistemas y controlar la eficiencia y calidad del servicio entregado a los clientes;
- Proponer acciones y programas a mediano plazo con relación al mantenimiento del sistema vial de Zamora Chinchipe;

- Participar junto con la Gerencia en la definición de objetivos, estrategias, recursos necesarios y elaboración del Plan Anual de Contratación de acuerdo a las necesidades de expansión de los servicios así como de la optimización de la capacidad de mantenimiento del sistema vial;
- Evaluar la factibilidad de los programas de inversión y operación a mediano plazo para la operación y el mantenimiento del sistema vial de Zamora Chinchipe;
- Formular con base en los programas a mediano plazo establecidos por la Gerencia objetivos, metas y programas de corto plazo, cuantificando y organizando los recursos a nivel de unidades operacionales, así como controlando y evaluando su desempeño;
- Realizar inspecciones a las actividades de operación y mantenimiento de las diferentes unidades de esta Dirección; como también en función de las inspecciones realizadas

Características del cargo

- Conocimiento de trabajo y desempeño a través del funcionamiento del talento humano de las empresas
- Responder por equipos a su cargo.
- Responde por el trabajo de su competencia.

Requisitos mínimos

- Educación: Título universitario de tercer nivel en Ingeniería Civil
- Experiencia: Tres años de experiencia en funciones
- Adicional: Cursos de capacitación actualizados.

Fuente: VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

Cuadro # 14

Manual de funciones Gerente de Proyectos

VIALZACHIN E.P.		
ASUNTO	Descripción de cargos	Pág.: 013
CÒDIGO	013	Vigencia desde: …….
APROBADO POR	Directorio	Hasta: ……

Denominación del cargo:	Gerente de proyectos
Departamento:	Dirección técnica operativa
Propósito del cargo	Elaborar y supervisar el desarrollo de proyectos en el área civil

Funciones

- Definir los objetivos del Proyecto: que sean claros y acorde a las exigencias del proyecto.
- Alinear el proyecto con la exigencia empresarial
- Elaborar ofertas de trabajo acorde con los objetivos de la empresa y sus capacidades.
- Manejar recursos físicos, financieros y humanos acorde con su asignación de las tareas
- Administrar los costos y los presupuestos.
- Administrar el proyecto de acuerdo con las especificaciones técnicas definidas en el contrato.
- Vigilar que las tres restricciones que son tiempo, costo, calidad, se gestionen adecuadamente.
- Gestionar los Plazos para lograr terminar a tiempo el proyecto.
- Participar en la integración del equipo de trabajo en el proyecto, para así definir las competencias requeridas.
- Garantizar que el personal involucrado en el proyecto reciba la información necesaria para su desenvolvimiento en el mismo.
- Analizar y manejar los riesgos inherentes al proyecto.
- Administrar el recurso humano en todo el proyecto.
- Manejar adecuadamente la comunicación en el proyecto.
- Informar a todos los actores del proyecto de sus avances o retrasos.
- Orientar al personal y equipo en todo lo referente al proyecto, ejerciendo la supervisión necesaria
- Negociar con proveedores externos, de los materiales necesarios para el proyecto, y que estos cumplan con las normas de calidad requeridas para realizar

el proyecto y que rezan en los precios unitarios, y que lleguen en el momento adecuado

- Manejar herramientas, métodos y métricas y programas maestros del proyecto.
- Hacer seguimiento y control oportuno del cumplimiento del cronograma propuesto en la oferta
- Administrarlos problemas y los cambios que el proyecto exija y sobre la marcha
- Coordinar la entrega de ofertas, y su elaboración.
- Verificar errores de cálculo en las ofertas que van a ser presentadas.

Características del cargo

- Vigilar y control la realización de los distintos proyectos en materia civil y de construcción vial.
- Actuar con independencia profesional usando su criterio para la solución de los problemas inherentes al cargo.

Requisitos mínimos

- Educación: Título de Tercer Nivel en Ingeniería Civil
- Experiencia: Cuatro años en funciones similares.

Fuente: VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

Cuadro # 15

Manual de funciones Director de Compras Públicas

VIALZACHIN E.P.		
ASUNTO	Descripción de cargos	Pág.: 014
CÒDIGO	014	Vigencia desde: …….
APROBADO POR	Directorio	Hasta: ……

Denominación del cargo:	Director de compras públicas
Departamento:	Compras públicas
Propósito del cargo	Supervisar que la empresa cuente con todo el material necesario para brindar el mantenimiento del sistema vial de Zamora Chinchipe

Responsabilidades

- Conocer y aplicar las leyes, reglamentos, instructivos y manuales de procedimientos, relacionados con la gestión de la unidad de Compras Públicas ;
- Consolidar el plan anual de abastecimientos y supervisar la elaboración, ejecución y evaluación del mismo, en coordinación con las demás unidades;
- Administrar el proceso de adquisiciones sujeto a los procedimientos comunes previstos en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Compras Pública y su Reglamento General, de acuerdo con las políticas y normatividad vigente y proponer los cambios necesarios para su actualización;
- Supervisar los procesos de compra local;
- Coordinar y/o supervisar con las distintas unidades las actividades de: abastecimiento, stock de bodega, adquisiciones, bodegas e importaciones relacionadas, así como también con instituciones proveedoras de servicios;
- Medir los resultados obtenidos en las actividades desarrolladas por la unidad Abastecimientos, obteniendo los índices de desempeño para cada actividad, al confrontar dichos resultados con las normas y estándares establecidos; y, proponer las medidas correctivas para el mejoramiento de las técnicas de abastecimientos, que garanticen una eficiente gestión administrativa;
- Preparar los datos a ser procesados y generar la información, inherentes a la unidad de Abastecimientos, y que contribuyen la Información Gerencial.
- Recibir y atender las solicitudes de bienes, materiales, suministros y servicios
- requeridos de los procesos de compras públicas;
- Coordinar con las diferentes unidades de la Empresa las especificaciones y condiciones de los materiales requeridos de procesos de compras públicas;
- Actualizar los registros de proveedores;

- Mantener un registro estadístico de las adquisiciones que sirva de base para la toma de decisiones al nivel gerencial;
- Cotizar proformas de proveedores para solicitar partida y elevar al portal de compras públicas ;
- Recopilar la información idónea para proceder a elaborar los pliegos de cada proceso;
- Cumplir con los cronogramas establecidos en el portal de compras públicas;
- Tramitar las órdenes de gasto, de pago y compromiso presupuestario;
- Elaborar informes de cumplimiento de actividades dentro de una política de rendición de cuentas;
- Las demás actividades que le disponga el Jefe de la unidad.

Características del cargo

- Profesional especializado en el conocimiento de la Ley Orgánica de Contratación Pública.
- Responder por equipos a su cargo.
- Responde por el trabajo de su competencia.

Requisitos mínimos

- Educación: Título universitario de tercer nivel de Ingeniería Comercial, Economía o afines.
- Experiencia: Tres años de experiencia en funciones
- Adicional: Cursos de capacitación actualizados.

Fuente: VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

Cuadro # 16

Manual de funciones Auxiliar de Ofertas

VIALZACHIN E.P.		
ASUNTO	Descripción de cargos	Pág.: 015
CÒDIGO	015	Vigencia desde: …….
APROBADO POR	Directorio	Hasta: ……

Denominación del cargo: Auxiliar de Ofertas

Departamento: Compras públicas

Propósito del cargo Analizar e identificar la relación existente en el departamento de compras públicas

Responsabilidades

- Revisar el sistema de contratación pública a diario.
- Identificar el proyecto a licitar de acuerdo con las posibilidades de la empresa, en cuanto a experiencia, maquinaria, personal técnico.
- Elaborar los formularios de acuerdo a los pliegos de la licitación
- Recopilar la información para incluir en la oferta, como cedulas, papeletas de votación, currículos, diplomas, matriculas, actas.
- Armar la oferta.
- Hacer firmar al responsable o gerente general.
- Sacar copias para obtener un respaldo
- Entrega física de la oferta en el lugar, fecha y hora indicados.
- Realizar recorrido a la obra en caso de ser necesaria y así lo amerite los pliegos.

Características del cargo

- Profesional especializado en el conocimiento de la Ley Orgánica de Contratación Pública.
- Responder por equipos a su cargo.
- Responde por el trabajo de su competencia.

Requisitos mínimos

- Educación: Título universitario de tercer nivel en Ingeniería Comercial
- Experiencia: Tres años de experiencia en funciones
- Adicional: Cursos de capacitación actualizados.

Fuente: VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

Cuadro # 17

Manual de funciones Ingeniero Civil

VIALZACHIN E.P.			
ASUNTO	Descripción de cargos		Pág.: 016
CÒDIGO	016		Vigencia desde: …….
APROBADO POR	Directorio		Hasta: ……

Denominación del cargo: Ingeniero Civil

Departamento: Proyectos

Propósito del cargo Realizar la elaboración de las distintas planillas sobre el trabajo en ingeniería civil

Responsabilidades

- Analiza y procesa la información, para volverlo viable.
- Efectúa cálculos a los proyectos de obras de ingeniería, en el área de estructura, hidráulica, eléctrica, sanitaria, etc.
- Elabora los planos conjuntamente con el dibujante, para que no exista fallas en el diseño.
- Revisa y analiza la información contenida en los planos de ingeniería.
- Realiza los cómputos métricos de la obra a ejecutarse, para estimar tiempo y costo de construcción.
- Elabora memoria descriptiva indicando las especificaciones de los materiales a emplearse en la obra.
- Elabora y presenta informes técnicos de las actividades realizadas.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral.
- Toma la iniciativa en materia de desarrollar de forma ética el proyecto.
- Elabora un resumen técnico para la presentación del proyecto.
- Elabora el cronograma de ejecución de obra.
- Criterio solvente y efectivo.

Características del cargo

- Profesional especializado en el área de la ingeniería civil.
- Responder por equipos a su cargo.
- Responde por el trabajo de su competencia.

Requisitos mínimos

- Educación: Título universitario de tercer nivel en Ingeniería Civil
- Experiencia: Tres años de experiencia en funciones
- Adicional: Cursos de capacitación actualizados.

Fuente: VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

Cuadro # 18

Manual de funciones Dibujante

VIALZACHIN E.P.			
ASUNTO	Descripción de cargos		Pág.: 017
CÒDIGO	017		Vigencia desde: …….
APROBADO POR	Directorio		Hasta: ……

Denominación del cargo:	Dibujante
Departamento:	Proyectos
Propósito del cargo	Persona dedicada al diseño de los distintos proyectos en los que intervendrá la empresa.

Responsabilidades

- Dibujar tanto planos estructurales, como arquitectónicos.
- Acotar los planos
- Rediseñar en el momento adecuado de acuerdo, con los requerimientos de los proyectos.
- Identificar de la forma más clara las diferentes estructuras.
- Dibujar diseños de las vías en los sectores que necesiten de la apertura del sistema vial o del asfaltado.

Características del cargo

- Profesional especializado en el área de la ingeniería civil.
- Responder por equipos a su cargo.
- Responde por el trabajo de su competencia.

Requisitos mínimos

- Educación: Título universitario de tercer nivel en Ingeniería Civil
- Experiencia: Tres años de experiencia en funciones
- Adicional: Cursos de capacitación actualizados.

Fuente: VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

Cuadro # 19

Manual de funciones Supervisor de Obra

VIALZACHIN E.P.		
ASUNTO	Descripción de cargos	Pág.: 018
CÒDIGO	018	Vigencia desde: …….
APROBADO POR	Directorio	Hasta: ……

Denominación del cargo:	Supervisor de obra
Departamento:	Obras
Propósito del cargo	Encargado de la ejecución de las distintas obras de la empresa

Responsabilidades

- Organizar, dirigir la oficina de campo, con todos sus implementos e insumos necesarios para poder operar en obra.
- Cercado y seguridad dentro de la obra.
- Conocer los documentos del contrato.
- Solicitar los materiales necesarios y sus cantidades apropiadas para el proyecto.
- Solicitar el equipo necesario para la ejecución de la obra.
- Solicitar la maquinaria mínima requerida para el proyecto.
- Cumplir con el cronograma propuesto.
- Controlar trabajos adicionales, encomendados a sus subalternos.
- Tratar con los técnicos de cada frente, sub-contratistas, y obreros, sobre temas Inherentes a las labores de trabajo.
- Control de calidad en las labores diarias, y que se cumplan a cabalidad las especificaciones.
- Conocer a cabalidad los documentos del contrato y sus anexos.
- Interpretar planos y especificaciones, que son esenciales para el desempeño de sus funciones.
- Reportar semanalmente las planillas de avance de obra, para poder controlar mejor el desenvolvimiento de la misma.
- Revisar la nómina diaria del personal y su control.
- Debatir con los proveedores, y sub-contratistas.
- Debatir con el fiscalizador sobre temas de avance de obra, cuadro de cantidades de obra, plazos de ejecución y sus prorrogas en cado de haberlas.
- Definiciones técnicas sobre el trabajo que se encuentre realizando.

Características del cargo

- Profesional especializado en el área de la ingeniería civil.
- Responder por equipos a su cargo.
- Responde por el trabajo de su competencia.

Requisitos mínimos

- Educación: Título universitario de tercer nivel en Ingeniería Civil
- Experiencia: Tres años de experiencia en funciones
- Adicional: Cursos de capacitación actualizados.

Fuente: VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

Cuadro # 20

Manual de funciones Residente de Obra

VIALZACHIN E.P.			
ASUNTO	Descripción de cargos		Pág.: 019
CÒDIGO	019		Vigencia desde: …….
APROBADO POR	Directorio		Hasta: ……

Denominación del cargo:	Residente de obra
Departamento:	Ejecución de obras
Propósito del cargo	Personal encargado de la realización y del trabajo directamente con la construcción vial

Responsabilidades

- Conocer en su totalidad los alcances del Contrato de obra.
- Mantener y custodiar en Obra los documentos que sean requeridos durante la ejecución (Planos, Actas, Memorias, Especificaciones, Comunicaciones, etc.). Asegurándose que, en todo momento, se cuente en la obra con los permisos necesarios para poder acometerla bien sea solicitándoselos al Ingeniero Inspector (o al ente Contratante) o al mismo Contratista en los lapsos apropiados.
- Revisar de los Planos del Proyecto así como las cantidades de obra de forma tal de informar, de ser el caso, a Contratista y Contratante de las anomalías detectadas.
- Mantener la adecuada comunicación con el representante del Contratante en la Obra (Ingeniero Superintendente), elaborando las actas y solicitudes requeridas por las condiciones de contratación aplicables.
- Dar respuesta, dentro de los tiempos previstos legalmente, a cualquier observación o solicitud que el Ingeniero Superintendente, dentro de las actividades de la obra.
- Velar por el cumplimiento estricto de las normas de higiene y seguridad laboral en la obra.
- Llevar y Actualizar la Planificación de la obra, informando a tiempo a sus superiores de situaciones tales como: requerimiento de material, equipos y personal, retrasos en la ejecución, gastos no previstos, pagos a subcontratistas y personal, entre otros.
- Llevar, conjuntamente con el Ingeniero Superintendente, el Libro o Bitácora de la obra, en el cual se indiquen las novedades día a día del seguimiento de la obra.
- Coordinar y supervisar la realización de los planos de Construcción o definitivos de la obra, así como la elaboración de los presupuestos modificados si fuera el caso.

- Supervisar la Calidad de los Materiales y Equipos a utilizar en la obra.
- Asegurarse que el Personal contratado para la obra cumple con las condiciones requeridas no sólo desde el punto de vista de la calificación para la ejecución del trabajo sino desde el punto de vista legal. Asegurándose por el estricto cumplimiento de las normas laborales respectivas.

Características del cargo

- Profesional especializado en el área de la ingeniería civil.
- Responder por equipos a su cargo.
- Responde por el trabajo de su competencia.

Requisitos mínimos

- Educación: Título universitario de tercer nivel en Ingeniería Civil
- Experiencia: Tres años de experiencia en funciones
- Adicional: Cursos de capacitación actualizados.

Fuente: VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

Cuadro # 21

Manual de funciones Ambientalista

VIALZACHIN E.P.		
ASUNTO	Descripción de cargos	Pág.: 020
CÒDIGO	020	Vigencia desde: …….
APROBADO POR	Directorio	Hasta: ……

Denominación del cargo:	Ambientalista
Departamento:	Ejecución de obras
Propósito del cargo	Profesional encargado de vigilar el control ambiental

Responsabilidades

- Revisar el plan de manejo ambiental, y en el caso de que éste no exista redactarlo.
- Verificar que el proyecto incorpora los condicionados ambientales exigidos en el contrato, y que están presupuestadas y planificadas.
- Comprobar que el contratista "dispone de los medios para" ejecutar las medidas preventivas.
- Visitar de manera periódica las obras para su seguimiento y vigilancia PMA.
- Comprobar el cumplimiento de los requisitos contemplados en el PMA
- Plantear medidas adicionales (preventivas, correctoras o compensatorias) si fuera necesario.
- Elaborar los informes de seguimiento ambiental, y sus debidos cuadros ambientales.

Características del cargo

- Profesional especializado en el área de la ingeniería ambiental.
- Responder por equipos a su cargo.
- Responde por el trabajo de su competencia.

Requisitos mínimos

- Educación: Título universitario de tercer nivel Especialidad de Ingeniería Ambiental
- Experiencia: Tres años de experiencia en funciones
- Adicional: Cursos de capacitación actualizados.

Fuente: VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

Cuadro # 22

Manual de funciones Seguridad Industrial

VIALZACHIN E.P.		
ASUNTO	Descripción de cargos	Pág.: 021
CÒDIGO	021	Vigencia desde: …….
APROBADO POR	Directorio	Hasta: ……

Denominación del cargo: Seguridad industrial

Departamento: Ejecución de obras

Propósito del cargo Permite lograr un adecuado funcionamiento de la empresa a través de la seguridad industrial

Responsabilidades

- Asesora técnicamente a la Unidad, en cuanto a la creación e implementación de los programas de seguridad industrial e higiene ocupacional.
- Planifica, dirige las actividades del personal a su cargo.
- Vela por el cumplimiento de las políticas y normas establecidas en el reglamento interno de seguridad industrial e higiene ocupacional.
- Asesora a los comités de higiene y seguridad industrial en lo concerniente a la materia.
- Investiga accidentes de trabajo, determina sus causas y recomienda medidas correctivas.
- Elabora normas y procedimientos relacionados con la adquisición y dotación de equipos de protección personal.
- Participa en reuniones con los inspectores de seguridad e higiene ocupacional.
- Analiza y elabora informes sobre solicitudes de áreas contaminantes.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.

Características del cargo

- Profesional especializado en el área de la ingeniería civil.
- Responder por equipos a su cargo.
- Responde por el trabajo de su competencia.

Requisitos mínimos

- Educación: Título universitario de tercer nivel Especialidad Ingeniería en Industrias
- Experiencia: Tres años de experiencia en funciones
- Adicional: Cursos de capacitación actualizados.

Fuente: VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

Cuadro # 23

Manual de funciones Maestro de Obras

VIALZACHIN E.P.		
ASUNTO	Descripción de cargos	Pág.: 022
CÒDIGO	022	Vigencia desde: …….
APROBADO POR	Directorio	Hasta: ……

Denominación del cargo: Maestro de obra

Departamento: Ejecución de obras

Propósito del cargo Encargado de la construcción y trabajo directo en las obras a cargo de la empresa

Responsabilidades

- Controlar que los trabajos se realicen acordes a los planos establecidos en la parte contractual.
- Lectura de planos.
- Conocer de las medidas.
- Replanteo de estructuras menores
- Calculo de hierros en obra.
- Informar de cualquier anomalía con el personal a su cargo
- Poder de liderazgo.
- Informar de uso de materiales adecuados para la actividad que se va a realizar.
- Coordinar cada una de las actividades con su superior en obra.
- Planificar con su personal el correcto desenvolvimiento de la tarea a él encomendada.
- Identificar a tiempo errores de cálculo de los profesionales en obra.
- Controlar el correcto uso del equipo menor encomendado a su cuadrilla.

Características del cargo

- Tener conocimiento del trabajo en la construcción vial y de ingeniería civil.
- Responder por equipos a su cargo.
- Responde por el trabajo de su competencia.

Requisitos mínimos

- Educación: Artesanal en la rama de la construcción
- Experiencia: Tres años de experiencia en funciones
- Adicional: Cursos de capacitación actualizados.

Fuente: VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

Cuadro # 24

Manual de funciones Albañil

VIALZACHIN E.P.		
ASUNTO	Descripción de cargos	Pág.: 023
CÒDIGO	023	Vigencia desde: …….
APROBADO POR	Directorio	Hasta: ……

Denominación del cargo: Albañil

Departamento: Ejecución de obras

Propósito del cargo Encargado de la construcción y trabajo directo en las obras a cargo de la empresa

Responsabilidades

- Construir obras (muros, pilares, tabiques, arcos, dinteles...) con ladrillos, piedras y bloques de cemento.
- Colocar cargaderos y cercos de madera o metálicos para las distintos gaviones o bordillos
- Revestir cubiertas de sitios para espera, cerámicas u hormigón en todo tipo de infraestructura.
- Realizar otras operaciones complementarias o de acabado de las obras de construcción, como por ejemplo colocar andamios, encofrar, guarnecer o enlucir con morteros y pastas.
- Interpretar los planos de cimentación y replantear los cimientos.
- Codalear hormigones, con preparación de maestras.
- Toma de niveles en tubería.
- Y todas las actividades encomendadas por su superior.

Características del cargo

- Tener conocimiento del trabajo en la construcción vial y de ingeniería civil.
- Responder por equipos a su cargo.
- Responde por el trabajo de su competencia.

Requisitos mínimos

- Experiencia: Tres años de experiencia en funciones
- Adicional: Cursos de capacitación actualizados.

Fuente: VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

Cuadro # 25

Manual de funciones Peón

VIALZACHIN E.P.		
ASUNTO	Descripción de cargos	Pág.: 024
CÒDIGO	024	Vigencia desde: …….
APROBADO POR	Directorio	Hasta: ……

Denominación del cargo:	Peón
Departamento:	Ejecución de obras
Propósito del cargo	Encargado de la construcción y trabajo directo en las obras a cargo de la empresa

Responsabilidades

- Descargar materiales, maquinaria y equipo.
- Levantar y llevar los materiales y herramientas.
- Mezclar o preparar materiales.
- Preparar y limpiar el sitio de trabajo.
- Pasar de una tarea a otra cuando la demanda requiere un trabajador con vasta experiencia.
- Llevar y colocar barras de acero que refuerzan y/o ruedan el alambre que refuerza el engranaje sobre sub-grados para prepararlos para el concreto vertido.
- Instalar y desmontar caminos, el encintado, y formas de canal.
- Preparan el concreto frente a las máquinas de terminación; y realizan otras tareas.
- Asisten en todas sus tareas, que son encomendadas por su superiores

Características del cargo

- Tener conocimiento del trabajo en la construcción vial y de ingeniería civil.
- Responder por equipos a su cargo.
- Responde por el trabajo de su competencia.

Requisitos mínimos

- Experiencia: Tres años de experiencia en funciones
- Adicional: Cursos de capacitación actualizados.

Fuente: VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

Cuadro # 26

Manual de funciones Bodeguero

VIALZACHIN E.P.			
ASUNTO	Descripción de cargos		Pág.: 025
CÒDIGO	025		Vigencia desde: …….
APROBADO POR	Directorio		Hasta: ……

Denominación del cargo: Bodeguero

Departamento: Departamento de Bodega

Propósito del cargo Persona responsable de los activos que posee la empresa como de los materiales que adquiere y de su distribución en las distintas obras.

Responsabilidades

- Entrega/recepción de los materiales y las herramientas a los técnicos.
- Llevar un control de las herramientas entregadas.
- Apartar físicamente los materiales que se van a utilizar en cada proyecto para que, estos no sean vendidos.
- Realizar el ingreso de materiales a la bodega cuando los técnicos no lo ocuparon.
- Mantener limpia la bodega.
- Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato
- Entrega y recepción de materiales que se requiera en el proyecto.
- Velará por cada uno de estos materiales, su correcta utilización para la que fue comprado el insumo.
- Verificar el inventario periódicamente, para proceder al pedido de materiales o insumos necesarios, para la correcta ejecución del proyecto.
- Almacenar los insumos de correcta manera para que sea fácil su localización en ausencia del mismo.
- Elaborar kardex.

Características del cargo

- Manejar las disponibilidades, existencias como el control de materiales
- Responder por materiales recibidos.
- Responde por el trabajo de su competencia.

Requisitos mínimos

- Experiencia: Tres años de experiencia en funciones
- Adicional: Cursos de capacitación actualizados.

Fuente: VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

Cuadro # 27

Manual de funciones Auxiliar de Bodega

VIALZACHIN E.P.		
ASUNTO	Descripción de cargos	Pág.: 026
CÒDIGO	026	Vigencia desde: …….
APROBADO POR	Directorio	Hasta: ……

Denominación del cargo:	Auxiliar de bodega
Departamento:	Departamento de Bodega
Propósito del cargo	Colabora con el trabajo del mantenimiento de bodega

Responsabilidades

- Control y manejo de Inventarios
- Recepción de materiales proveniente de los diferente Proveedores
- Despacho de materiales e insumos
- Mantener el orden y aseo de la bodega

Características del cargo

- Manejar las disponibilidades, existencias como el control de materiales
- Responder por materiales recibidos.
- Responde por el trabajo de su competencia.

Requisitos mínimos

- Experiencia: Tres años de experiencia en funciones
- Adicional: Cursos de capacitación actualizados.

Fuente: VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

Cuadro # 28

Manual de funciones Jefe de Máquina

VIALZACHIN E.P.		
ASUNTO	Descripción de cargos	Pág.: 027
CÒDIGO	027	Vigencia desde: …….
APROBADO POR	Directorio	Hasta: ……

Denominación del cargo:	Jefe de maquinaria
Departamento:	Departamento de maquinaria
Propósito del cargo	Responsables del manejo con la maquinaria que posee la empresa para el desarrolla de las obras viales

Responsabilidades

- Supervisar el buen desenvolvimiento de la maquinaria en obra.
- Abastecer de combustible a las mismas en el momento y el día indicados para que de esta manera no se detenga el trabajo.
- Verificar el control de horas para su mantenimiento.
- Reportes diarios de las horas trabajadas.
- Reporte diario de volquetas y camiones con materiales pétreos.
- Colaborar con las labores de logística del proyecto.
- Verificar el buen desenvolvimiento de los operadores en campo, para poder minimizar los riesgos en el trabajo.
- Coordinar las labores diarias con el Superintendente de la obra.
- Informar a su personal a cargo de las decisiones tomadas en oficinas.
- Comunicar a tiempo la necesidad de repuestos al Gerente de Proyectos para su pedido, y posterior verificación.

Características del cargo

- Administrar la utilización de la maquinaria de la empresa, como de las distintas herramientas que posee la empresa para la construcción de las distintas obras viales.
- Responder por maquinaria que se entrega a la empresa.
- Responde por el trabajo de su competencia.

Requisitos mínimos

- Conocimiento sobre el manejo de la maquinaria
- Experiencia: Tres años de experiencia en funciones
- Adicional: Cursos de capacitación actualizados.

Fuente: VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

Cuadro # 29

Manual de funciones Operadores

VIALZACHIN E.P.		
ASUNTO	Descripción de cargos	Pág.: 028
CÒDIGO	028	Vigencia desde: …….
APROBADO POR	Directorio	Hasta: ……

Denominación del cargo:	Operadores
Departamento:	Departamento de maquinaria
Propósito del cargo	Persona encargada del manejo de la maquinaria que existe en la empresa

Responsabilidades

- Operación adecuada de la maquinaria a cargo.
- Registrar diariamente el control de horas.
- Informar a tiempo el desperfecto mecánico de la máquina a su cargo.
- Informar sobre el combustible y la necesidad para ser recargado a tiempo.
- Verificar el estado de la maquinaria y su mantenimiento.
- Engrasar cada dos días pines, para prolongar la vida de la maquinaria.

Características del cargo

- Manejar la maquinaria de la empresa, como de las distintas herramientas que posee la empresa para la construcción de las distintas obras viales.
- Responder por maquinaria que se entrega a la empresa.
- Responde por el trabajo de su competencia.

Requisitos mínimos

- Conocimiento sobre el manejo de la maquinaria
- Experiencia: Tres años de experiencia en funciones
- Adicional: Cursos de capacitación actualizados.

Fuente: VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

Cuadro # 30

Manual de funciones Chofer

VIALZACHIN E.P.		
ASUNTO	Descripción de cargos	Pág.: 029
CÒDIGO	029	Vigencia desde: …….
APROBADO POR	Directorio	Hasta: ……

Denominación del cargo:	Chofer
Departamento:	Departamento de maquinaria
Propósito del cargo	Persona encargada del manejo de los vehículos de la empresa con la finalidad de cumplir las tareas de la empresa

Responsabilidades

- Velar por el buen desenvolvimiento de su herramienta de trabajo.
- Verificar a diario sus componentes necesarios del insumo.
- Reportar a Diario sobre los trabajos realizados a su superior.
- Cumplir a cabalidad todas las órdenes encomendadas.
- Informar cualquier desperfecto para poder desarrollar su trabajo.

Características del cargo

- Manejar los vehículos de la empresa.
- Responder por maquinaria que se entrega a la empresa.
- Responde por el trabajo de su competencia.

Requisitos mínimos

- Bachiller
- Tener licencia de conducir profesional tipo D
- Experiencia: Tres años de experiencia en funciones
- Adicional: Cursos de capacitación actualizados.

Fuente: VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

Cuadro # 31

Manual de funciones Mecánico

VIALZACHIN E.P.			
ASUNTO	Descripción de cargos		Pág.: 030
CÒDIGO	030		Vigencia desde: …….
APROBADO POR	Directorio		Hasta: ……

Denominación del cargo:	Mecánico
Departamento:	Departamento de maquinaria
Propósito del cargo	Responsable del mantenimiento y revisión de la maquinaria de carga pesada como de los vehículos de la empresa

Responsabilidades

- Mantener en buen funcionamiento, toda la maquinaria a cargo de la empresa.
- Informar de desperfectos que sean de fuerza mayor.
- Atender en forma inmediata cualquier requerimiento del jefe de maquinaria.
- Informar al jefe de maquinaria para la adquisición de repuestos importantes.
- Controlar los cambios de aceite, y otros insumos necesarios para el correcto funcionamiento de la misma.

Características del cargo

- Responsable del buen estado de la maquinaria y vehículos.
- Responder por el estado de funcionamiento de la maquinaria de la empresa.
- Responde por el trabajo de su competencia.

Requisitos mínimos

- Certificado artesanal en mecánica o de estudios superiores
- Experiencia: Tres años de experiencia en funciones
- Adicional: Cursos de capacitación actualizados.

Fuente: VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

g.3. Manual de clasificación, valoración de puestos

g.3.1. Introducción

El presente manual busca norma el proceso para el manejo de los recursos humanos de la Empresa Pública de Vialidad Zamora Chinchipe "VIALZACHIN" E.P., para esto, cada uno de los subprocesos presenta su objetivo principal y su alcance.

g.3.2. Objetivos

Constituyen objetivos principales:

- Determinar los procedimientos de selección de personal.
- Manejo de los contratos y relación laboral con los empleados de la Empresa.
- Normar el manejo de los beneficios para los empleados de la Empresa.

g.3.3. Procedimientos

El proceso contiene los siguientes subprocesos que se encuentran detallados a continuación.

g.3.4. Selección y reclutamiento (rh-1)

Selección de personal calificado.

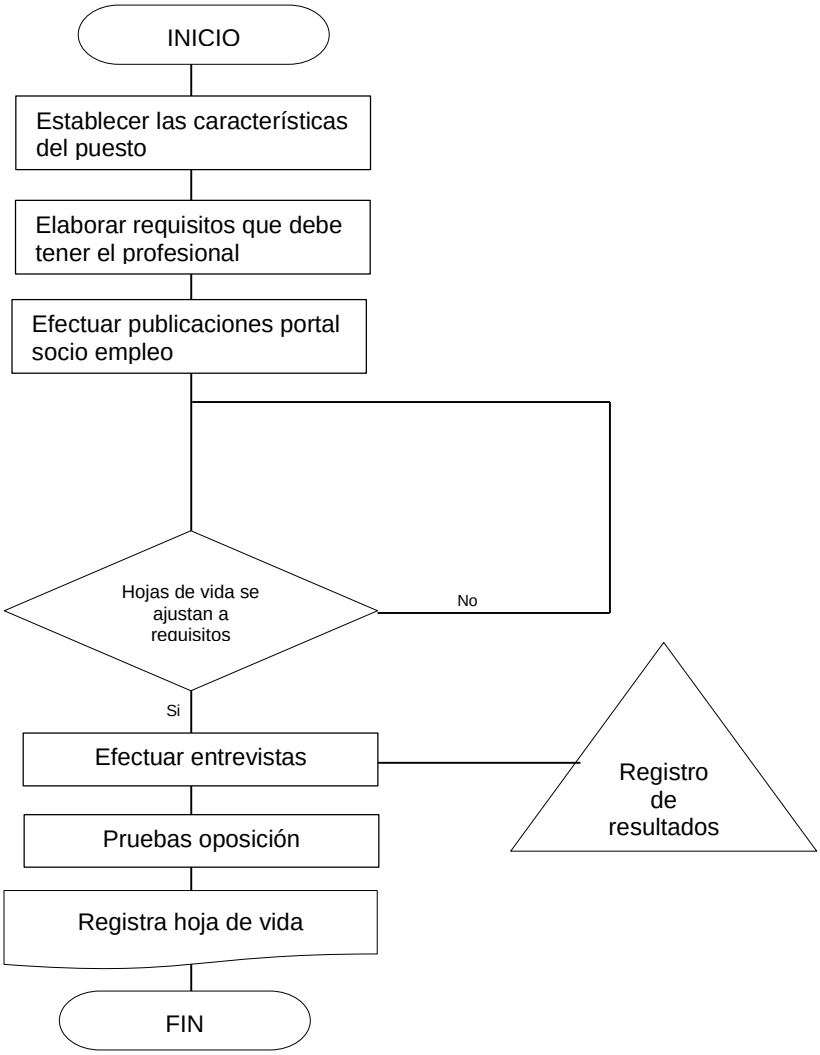
g.3.5. Alcance

Departamento de Recursos Humanos.

g.3.6. Flujograma del procedimiento para selección y reclutamiento de personal

Gráfico # 3

Flujograma para selección y reclutamiento



Fuente: Dirección Administrativa y de Recursos Humanos de VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

g.3.7. Descripción del procedimiento

- Establecer términos de referencia de la posición, incluyendo responsabilidades y requisitos.
- Escoger los medios de difusión y proceder a solicitar aplicaciones para la posición.

- Clasificar información recogida y escoger posibles candidatos.
- Realizar entrevistas a los escogidos.
- Seleccionar candidato óptimo, negociar obligaciones, responsabilidades y beneficios de la persona.
- En caso de no arreglo con el seleccionado, proceder a negociar con la segunda opción.

La selección y reclutamiento de personal está a cargo del departamento de Recursos humanos para ello de acuerdo a solicitud de Gerencia se procede a elaborar la comunicación para seleccionar personal que labore en la empresa VIALZACHIN E.P.

Se busca establecer la secuencia de las distintas actividades para lograr seleccionar personal basados en el perfil establecido en el manual de funciones de tal forma que se seleccione el personal idóneo para laborar en la empresa.

De acuerdo a la petición efectuada por cualquiera de los directores departamentales de VIALZACHIN E.P., el personal de la Dirección Administrativa y de Recursos Humanos procede a elaborar el modelo de pruebas psicométricas de tal forma que tengan relación con el cargo laboral a ocupar.

g.3.8. Contratación e inducción

Realizar todos los procedimientos legales de contratación al empleado y su adecuada inducción en la organización.

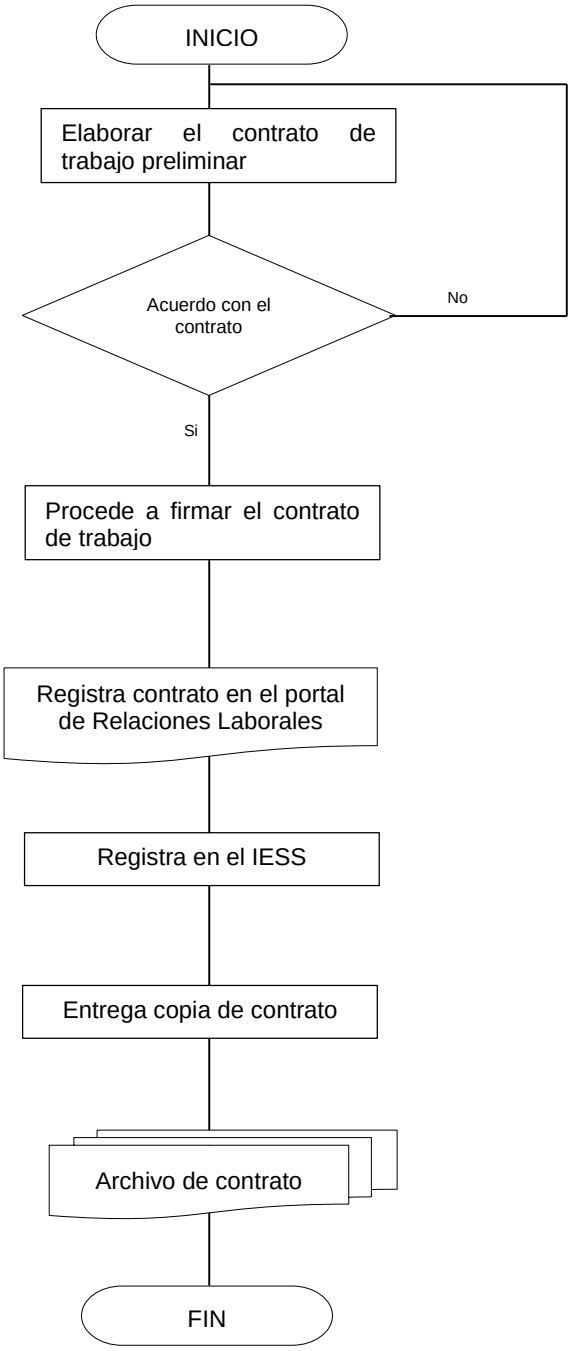
g.3.9. Alcance

Departamento de Recursos Humanos.

Flujograma del procedimiento de contratación e inducción de parte de Gerencia

Gráfico # 4

Contratación

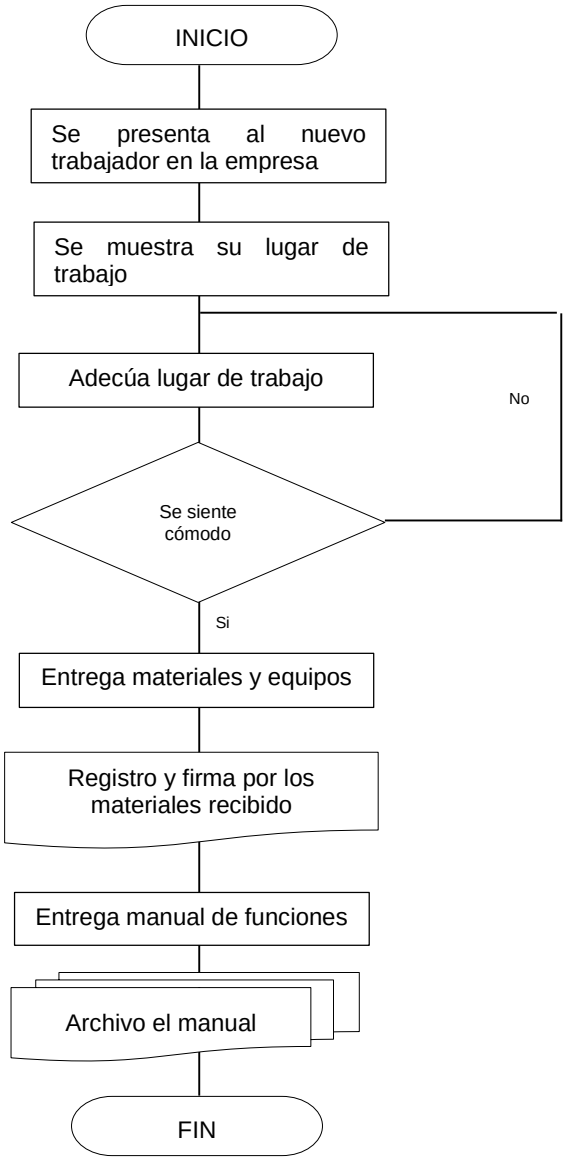


Fuente: Gerencia de VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

Gráfico # 5

Inducción



Fuente: Gerencia de VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

g.3.10. Valuación de puestos existentes

Para realizar esta valuación de puestos se lo efectúa a través de los factores para valuación, por lo que se utiliza el peso con sus factores para determinar el puntaje de cada uno de los puestos.

Peso

El peso consiste en el valor que se le asigna a cada una de las actividades que se efectúan en la empresa VIALZACHIN E.P.; esto de acuerdo a los siguientes factores:

Cuadro # 32

Factores por área

ÁREA	FACTORES
Conocimiento	Educación
	Experiencia
	Iniciativa
Responsabilidad	Individual
	Grupal
Esfuerzo	Mental
	Físico
Seguridad	Riesgos

Fuente: VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

Se han establecido distintas áreas en las que se evaluará al personal, la mismo que dependerá de los factores específicos para cada una de las áreas propuestas.

Conceptualización y establecimiento de grados

Los grados permitirán asignar una calificación a cada uno de los factores de acuerdo a las áreas establecidas, los grados facilitarán saber cómo se encuentra desempeñando el trabajo el talento humano de la empresa VIALZACHIN E. P.

Cuadro # 33

Grados a los factores

		GRADOS
Conocimiento		
	Educación.- Nivel de educación que tiene cada persona que labora en VIALZACHIN E.P.	**1er Grado:** Educación Básica **2do Grado:** Educación Media **3er Grado:** Tecnología **4to Grado:** Universitario completo **5to Grado:** Maestría
	Experiencia.- Tiempo en el que viene desempeñándose como funcionario público, puede ser en el mismo cargo o en otro similar.	**1er Grado:** Entre 0 a 1 año **2do Grado:** Entre 1 y 2 años **3er Grado:** Entre 2 y 3 años **4to Grado:** Entre 3 y 4 años **5to Grado:** Más de 4 años
	Iniciativa.- Habilidad para resolver distintos tipos de problemas	**1er Grado:** Resuelve problemas del cargo **2do Grado:** Resuelve problemas del área **3er Grado:** Resuelve problemas institucionales
Responsabilidad		
	Individual.- Actitud para efectuar su trabajo de forma personal	**1er Grado:** Resuelve problemas a nivel de puesto laboral **2do Grado:** Resuelve problemas a nivel de área **3er Grado:** Resuelve problemas a nivel de empresa
	Grupal.- Actitud para trabajar en grupo con los otros funcionarios	**1er Grado:** Gusta trabajar con personal de su mismo trabajo **2do Grado:** Gusta trabajar con personas sólo del área **3er Grado:** Gusta trabajar con cualquier persona de la empresa
Esfuerzo		
	Mental.- Capacidad para solucionar problemas a través del intelecto	**1er Grado:** Actúa con lentitud **2do Grado:** Actúa de forma normal **3er Grado:** Actúa con agilidad
	Físico.- capacidad para solucionar problemas con esfuerzo físico	**1er Grado:** Poco esfuerzo físico **2do Grado:** Esfuerzo físico mediano **3er Grado:** Necesita de esfuerzo físico
Seguridad		
	Riesgos.- Posibilidad de ocurrencia de algún percance en caso de desempeñar su trabajo	**1er Grado:** No tiene riesgo **2do Grado:** Riesgo medio **3er Grado:** Alto riesgo

Fuente: VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

Ponderación

Es el valor que se le asignará a cada uno de los indicadores por las actividades que desempeñan:

Cuadro # 34

Ponderación

FACTORES	INDICADORES	PONDERACIÓN
Conocimiento (50%)	Educación	35%
	Experiencia	5%
	Iniciativa	10%
Responsabilidad (20%)	Individual	10%
	Grupal	10%
Esfuerzo (20%)	Mental	10%
	Físico	10%
Seguridad (10%)	Riesgos	10%

Fuente: VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

Valoración de puestos

Una vez establecida los diferentes puntuaciones de los distintos puestos se procede a realizar la valorización los mismos que van de acuerdo al puntaje que obtiene multiplicado por el grado que van obteniendo.

Cuadro # 35

Valuación gerente

FACTOR	PESO	1er Grado	2do Grado	3er Grado	4to Grado	5to Grado
Educación	**35%**	35	70	105	140	175
Experiencia	**5%**	5	10	15	20	
Iniciativa	**10%**	10	20	30		
Individual	**10%**	10	20	30		
Grupal	**10%**	10	20	30		
Mental	**10%**	10	20	30		
Físico	**10%**	10				
Riesgos	**10%**	10				
TOTAL	**100%**	**335**				

Fuente: VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

Cuadro # 36

Valuación de asesor jurídico

FACTOR	PESO	1er Grado	2do Grado	3er Grado	4to Grado	5to Grado
Educación	**35%**	35	70	105	140	
Experiencia	**5%**	5	10	15	20	
Iniciativa	**10%**	10	20	30		
Individual	**10%**	10	20	30		
Grupal	**10%**	10	20	30		
Mental	**10%**	10	20	30		
Físico	**10%**	10				
Riesgos	**10%**	10				
TOTAL	**100%**	**300**				

Fuente: VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

Cuadro # 37

Valuación de auditor

FACTOR	PESO	1er Grado	2do Grado	3er Grado	4to Grado	5to Grado
Educación	**35%**	35	70	105	140	
Experiencia	**5%**	5	10	15	20	
Iniciativa	**10%**	10	20			
Individual	**10%**	10	20			
Grupal	**10%**	10	20	30		
Mental	**10%**	10	20	30		
Físico	**10%**	10				
Riesgos	**10%**	10				
TOTAL	**100%**	**280**				

Fuente: VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

Cuadro # 38

Valuación de planificador

FACTOR	PESO	1er Grado	2do Grado	3er Grado	4to Grado	5to Grado
Educación	**35%**	35	70	105	140	
Experiencia	**5%**	5	10	15	20	
Iniciativa	**10%**	10	20			
Individual	**10%**	10	20	30		
Grupal	**10%**	10	20	30		
Mental	**10%**	10	20			
Físico	**10%**	10				
Riesgos	**10%**	10				
TOTAL	**100%**	**280**				

Fuente: VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

Cuadro # 39

Valuación de secretaria general

FACTOR	PESO	1er Grado	2do Grado	3er Grado	4to Grado	5to Grado
Educación	**35%**	35	70	105		
Experiencia	**5%**	5				
Iniciativa	**10%**	10	20			
Individual	**10%**	10	20	30		
Grupal	**10%**	10				
Mental	**10%**	10	20			
Físico	**10%**	10				
Riesgos	**10%**	10				
TOTAL	**100%**	**210**				

Fuente: VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

Cuadro # 40

Valuación de director de talento humano

FACTOR	PESO	1er Grado	2do Grado	3er Grado	4to Grado	5to Grado
Educación	**35%**	35	70	105	140	
Experiencia	**5%**	5	10	15	20	
Iniciativa	**10%**	10	20			
Individual	**10%**	10	20	30		
Grupal	**10%**	10	20	30		
Mental	**10%**	10	20	30		
Físico	**10%**	10				
Riesgos	**10%**	10				
TOTAL	**100%**	**290**				

Fuente: VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

Cuadro # 41

Valuación de director financiero

FACTOR	PESO	1er Grado	2do Grado	3er Grado	4to Grado	5to Grado
Educación	**35%**	35	70	105	140	
Experiencia	**5%**	5	10	15		
Iniciativa	**10%**	10	20	30		
Individual	**10%**	10	20			
Grupal	**10%**	10	20			
Mental	**10%**	10	20	30		
Físico	**10%**	10				
Riesgos	**10%**	10				
TOTAL	**100%**	**275**				

Fuente: VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

Cuadro # 42

Valuación de contador general

FACTOR	PESO	1er Grado	2do Grado	3er Grado	4to Grado	5to Grado
Educación	**35%**	35	70	105	140	
Experiencia	**5%**	5	10	15		
Iniciativa	**10%**	10	20	30		
Individual	**10%**	10	20			
Grupal	**10%**	10				
Mental	**10%**	10	20	30		
Físico	**10%**	10				
Riesgos	**10%**	10				
TOTAL	**100%**	**265**				

Fuente: VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

Cuadro # 43

Valuación de auxiliar contable

FACTOR	PESO	1er Grado	2do Grado	3er Grado	4to Grado	5to Grado
Educación	**35%**	35	70	105	140	
Experiencia	**5%**	5	10	15		
Iniciativa	**10%**	10	20	30		
Individual	**10%**	10	20			
Grupal	**10%**	10	20	30		
Mental	**10%**	10	20			
Físico	**10%**					
Riesgos	**10%**					
TOTAL	**100%**	**255**				

Fuente: VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

Cuadro # 44

Valuación de jefe de sistemas

FACTOR	PESO	1er Grado	2do Grado	3er Grado	4to Grado	5to Grado
Educación	**35%**	35	70	105	140	
Experiencia	**5%**	5	10	20		
Iniciativa	**10%**	10	20	30		
Individual	**10%**	10				
Grupal	**10%**	10	20	30		
Mental	**10%**	10	20	30		
Físico	**10%**	10				
Riesgos	**10%**	10				
TOTAL	**100%**	**280**				

Fuente: VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

Cuadro # 45

Valuación de dirección técnica

FACTOR	PESO	1er Grado	2do Grado	3er Grado	4to Grado	5to Grado
Educación	**35%**	35	70	105	140	
Experiencia	**5%**	5	10	15		
Iniciativa	**10%**	10	20			
Individual	**10%**	10	20			
Grupal	**10%**	10	20			
Mental	**10%**	10	20	30		
Físico	**10%**	10				
Riesgos	**10%**	10				
TOTAL	**100%**	**265**				

Fuente: VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

Cuadro # 46

Valuación de gerente de proyectos

FACTOR	PESO	1er Grado	2do Grado	3er Grado	4to Grado	5to Grado
Educación	**35%**	35	70	105	140	
Experiencia	**5%**	5	10	15	20	
Iniciativa	**10%**	10	20	30	40	
Individual	**10%**	10	20			
Grupal	**10%**	10	20	30		
Mental	**10%**	10	20	30		
Físico	**10%**	10				
Riesgos	**10%**	10				
TOTAL	**100%**	**305**				

Fuente: VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

Cuadro # 47

Valuación de director de compras públicas

FACTOR	PESO	1er Grado	2do Grado	3er Grado	4to Grado	5to Grado
Educación	**35%**	35	70	105	140	
Experiencia	**5%**	5	10	15		
Iniciativa	**10%**	10	20			
Individual	**10%**	10	20			
Grupal	**10%**	10	20			
Mental	**10%**	10	20			
Físico	**10%**	10				
Riesgos	**10%**	10				
TOTAL	**100%**	**255**				

Fuente: VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

Cuadro # 48

Valuación de auxiliar de ofertas

FACTOR	PESO	1er Grado	2do Grado	3er Grado	4to Grado	5to Grado
Educación	**35%**	35	70	105	140	
Experiencia	**5%**	5	10	15		
Iniciativa	**10%**	10	20			
Individual	**10%**	10				
Grupal	**10%**	10	20			
Mental	**10%**	10	20			
Físico	**10%**	10				
Riesgos	**10%**	10				
TOTAL	**100%**	**245**				

Fuente: VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

Cuadro # 49

Valuación de ingeniero civil

FACTOR	PESO	1er Grado	2do Grado	3er Grado	4to Grado	5to Grado
Educación	**35%**	35	70	105	140	
Experiencia	**5%**	5	10	15		
Iniciativa	**10%**	10	20	30		
Individual	**10%**	10	20	30		
Grupal	**10%**	10	20			
Mental	**10%**	10	20	30		
Físico	**10%**	10				
Riesgos	**10%**	10				
TOTAL	**100%**	**285**				

Fuente: VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

Cuadro # 50

Valuación de dibujante

FACTOR	PESO	1er Grado	2do Grado	3er Grado	4to Grado	5to Grado
Educación	**35%**	35	70	105	140	
Experiencia	**5%**	5	10	15		
Iniciativa	**10%**	10	20			
Individual	**10%**	10	20			
Grupal	**10%**	10				
Mental	**10%**	10	20	30		
Físico	**10%**	10				
Riesgos	**10%**	10				
TOTAL	**100%**	**255**				

Fuente: VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

Cuadro # 51

Valuación de supervisor de obra

FACTOR	PESO	1er Grado	2do Grado	3er Grado	4to Grado	5to Grado
Educación	**35%**	35	70	105	140	
Experiencia	**5%**	5	10	15		
Iniciativa	**10%**	10	20			
Individual	**10%**	10	20			
Grupal	**10%**	10	20			
Mental	**10%**	10	20			
Físico	**10%**	10				
Riesgos	**10%**	10				
TOTAL	**100%**	**255**				

Fuente: VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

Cuadro # 52

Valuación de residente de obra

FACTOR	PESO	1er Grado	2do Grado	3er Grado	4to Grado	5to Grado
Educación	**35%**	35	70	105	140	
Experiencia	**5%**	5	10	15		
Iniciativa	**10%**	10	20			
Individual	**10%**	10				
Grupal	**10%**	10	20			
Mental	**10%**	10	20	30		
Físico	**10%**	10				
Riesgos	**10%**	10				
TOTAL	**100%**	**255**				

Fuente: VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

Cuadro # 53

Valuación de ambientalista

FACTOR	PESO	1er Grado	2do Grado	3er Grado	4to Grado	5to Grado
Educación	**35%**	35	70	105	140	
Experiencia	**5%**	5	10	15		
Iniciativa	**10%**	10	20			
Individual	**10%**	10	20			
Grupal	**10%**	10	20			
Mental	**10%**	10	20	30		
Físico	**10%**	10				
Riesgos	**10%**	10				
TOTAL	**100%**	**265**				

Fuente: VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

Cuadro # 54

Valuación de seguridad industrial

FACTOR	PESO	1er Grado	2do Grado	3er Grado	4to Grado	5to Grado
Educación	**35%**	35	70	105	140	
Experiencia	**5%**	5	10	15		
Iniciativa	**10%**	10	20			
Individual	**10%**	10	20			
Grupal	**10%**	10	20			
Mental	**10%**	10	20			
Físico	**10%**	10				
Riesgos	**10%**	10				
TOTAL	**100%**	**255**				

Fuente: VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

Cuadro # 55

Valuación de maestro de obra

FACTOR	PESO	1er Grado	2do Grado	3er Grado	4to Grado	5to Grado
Educación	**35%**	35	70			
Experiencia	**5%**	5	10	15		
Iniciativa	**10%**	10	20			
Individual	**10%**	10	20			
Grupal	**10%**	10	20			
Mental	**10%**	10	20			
Físico	**10%**	10	20	30		
Riesgos	**10%**	10	20			
TOTAL	**100%**	**215**				

Fuente: VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

Cuadro # 56

Valuación de albañil

FACTOR	PESO	1er Grado	2do Grado	3er Grado	4to Grado	5to Grado
Educación	**35%**	35	70			
Experiencia	**5%**	5	10	15		
Iniciativa	**10%**	10				
Individual	**10%**	10	20			
Grupal	**10%**	10	20			
Mental	**10%**	10				
Físico	**10%**	10	20	30		
Riesgos	**10%**	10	20			
TOTAL	**100%**	**195**				

Fuente: VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

Cuadro # 57

Valuación de peón

FACTOR	PESO	1er Grado	2do Grado	3er Grado	4to Grado	5to Grado
Educación	**35%**	35	70			
Experiencia	**5%**	5	10	15		
Iniciativa	**10%**	10				
Individual	**10%**	10				
Grupal	**10%**	10	20			
Mental	**10%**	10				
Físico	**10%**	10	20	30		
Riesgos	**10%**	10	20	30		
TOTAL	**100%**	**195**				

Fuente: VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

Cuadro # 58

Valuación de bodeguero

FACTOR	PESO	1er Grado	2do Grado	3er Grado	4to Grado	5to Grado
Educación	**35%**	35	70			
Experiencia	**5%**	5	10	15		
Iniciativa	**10%**	10	20			
Individual	**10%**	10				
Grupal	**10%**	10				
Mental	**10%**	10	20			
Físico	**10%**	10	20			
Riesgos	**10%**	10	20	30		
TOTAL	**100%**	**195**				

Fuente: VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

Cuadro # 59

Valuación de auxiliar de bodega

FACTOR	PESO	1er Grado	2do Grado	3er Grado	4to Grado	5to Grado
Educación	**35%**	35	70			
Experiencia	**5%**	5	10	15		
Iniciativa	**10%**	10				
Individual	**10%**	10				
Grupal	**10%**	10	20			
Mental	**10%**	10				
Físico	**10%**	10	20	30		
Riesgos	**10%**	10	20	30		
TOTAL	**100%**	**195**				

Fuente: VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

Cuadro # 60

Valuación de jefe de maquinaria

FACTOR	PESO	1er Grado	2do Grado	3er Grado	4to Grado	5to Grado
Educación	**35%**	35	70	105		
Experiencia	**5%**	5	10	15		
Iniciativa	**10%**	10	20			
Individual	**10%**	10	20			
Grupal	**10%**	10	20			
Mental	**10%**	10	20	30		
Físico	**10%**	10	20	30		
Riesgos	**10%**	10	20	30		
TOTAL	**100%**	**270**				

Fuente: VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

Cuadro # 61

Valuación de operadores

FACTOR	PESO	1er Grado	2do Grado	3er Grado	4to Grado	5to Grado
Educación	**35%**	35	70			
Experiencia	**5%**	5	10	15		
Iniciativa	**10%**	10				
Individual	**10%**	10	20			
Grupal	**10%**	10	20			
Mental	**10%**	10	20			
Físico	**10%**	10	20			
Riesgos	**10%**	10	20	30		
TOTAL	**100%**	**205**				

Fuente: VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

Cuadro # 62

Valuación de chofer

FACTOR	PESO	1er Grado	2do Grado	3er Grado	4to Grado	5to Grado
Educación	**35%**	35	70			
Experiencia	**5%**	5	10	15		
Iniciativa	**10%**	10	20			
Individual	**10%**	10	20			
Grupal	**10%**	10	20			
Mental	**10%**	10	20			
Físico	**10%**	10	20			
Riesgos	**10%**	10	20	30		
TOTAL	**100%**	**215**				

Fuente: VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

Cuadro # 63

Valuación de mecánico

FACTOR	PESO	1er Grado	2do Grado	3er Grado	4to Grado	5to Grado
Educación	**35%**	35	70			
Experiencia	**5%**	5	10	15		
Iniciativa	**10%**	10	20			
Individual	**10%**	10	20			
Grupal	**10%**	10	20			
Mental	**10%**	10	20			
Físico	**10%**	10	20	30		
Riesgos	**10%**	10	20	30		
TOTAL	**100%**	**225**				

Fuente: VIALZACHIN E.P.

Elaborado por: Adriana Jumbo

Cuadro # 64

Sumatoria de puntos de acuerdo al puesto

FACTOR	PUESTO																												
	Gerente	Asesor Jurídico	Auditor	Planificador	Secretaria General	Talento Humano	Director Financiero	Contador General	Auxiliar Contable	Jefe de Sistemas	Dirección Técnica	Gerente de Proyectos	Director de Compras Públicas	Auxiliar de ofertas	Ingeniero Civil	Dibujante	Supervisor de Obra	Residente de Obra	Ambientalista	Seguridad Industrial	Maestro de Obra	Albañil	Peón	Bodeguero	Auxiliar de bodega	Jefe de Maquinaria	Operadores	Chofer	Mecánico
Educación	175	140	140	140	105	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	70	70	70	70	70	105	70	70	70
Experiencia	20	20	20	20	5	20	15	15	15	20	15	25	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Iniciativa	30	30	20	20	20	20	30	30	30	30	20	40	20	20	30	20	20	20	20	20	20	10	10	20	10	20	10	20	20
Individual	30	30	20	30	30	30	20	20	20	10	20	20	20	10	30	20	20	10	20	20	20	20	10	10	10	20	20	20	20
Grupal	30	30	30	30	10	30	20	10	30	30	20	30	20	20	20	10	20	20	20	20	20	20	20	10	20	20	20	20	20
Mental	30	30	30	20	20	30	30	30	20	30	30	30	20	20	30	30	20	30	30	20	20	10	10	20	10	30	20	20	20
Físico	10	10	10	10	10	10	10	10	0	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	30	30	30	20	30	30	20	20	30
Riesgos	10	10	10	10	10	10	10	10	0	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	20	20	30	30	30	30	30	30	30
TOTAL	335	300	280	280	210	290	275	265	255	280	265	305	255	245	285	255	255	255	265	255	215	195	195	195	195	270	205	215	225

Fuente: Hojas de Valuaciones.

Elaborado por: Adriana Jumbo

g.3.11. Descripción del procedimiento

- Realizar el contrato de trabajo por período determinado, incluyendo tiempo a prueba de acuerdo a la ley. Incluir el salario fijado, día de ingreso, posición y responsabilidades.
- El contrato debe ser firmado por el nuevo empleado, y el representante legal de la Empresa en tres ejemplares originales.
- Registrar el contrato de trabajo en el portal del Ministerio de Relaciones Laborales, se imprime el registro del trabajador una copia es para el empleador y el último para el empleado.
- Entregar al empleado la información necesaria escrita y oral para su adecuada inducción dentro de la organización. Orientarlo en sus tres primeros meses en ese sentido.

g.3.12. Modelo de contrato de trabajo a utilizar

Contrato de Trabajo a Tiempo Fijo

En la ciudad de Zamora a los _____ del mes de _____ del 2.015, comparecen por una parte el Sr. _____, por sus propios derechos y como Gerente y representante legal de _____, en calidad de empleador; y, por otra parte el Sr. (o la Sra.) _____ por sus propios derechos, en calidad de trabajador o empleado, quienes en forma libre y voluntaria convienen en celebrar el presente contrato de trabajo a prueba contenido en las cláusulas que a continuación se detallan:

Primera: Clase de trabajo.

El trabajador se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales en calidad de _____, OPCION 1.- cuyas funciones serán las siguientes: (Detalle la actividad y funciones que va a realizar) OPCION 2.- se puede estipular: actividad que la desempeñará en conformidad con la

Ley, los reglamentos internos, las disposiciones generales, las órdenes e instrucciones que impartan el empleador y sus representantes.

No obstante que el empleado es contratado para realizar las funciones antes descritas (o tarea), el empleador puede asignarle otras actividades dada la naturaleza del servicio contratado, razón por la cual, el empleado, de manera expresa otorga su consentimiento para el cambio de actividad aquí previsto, lo cual no constituirá causa de despido intempestivo.

Segunda: Horario

El empleado laborará con el siguiente horario_____.
Si por las exigencias del trabajo a realizarse o por circunstancias de caso fortuito o por fuerza mayor, fuera necesario que el trabajador laborara sábados o domingos o en horas suplementarias que excedan de la jornada normal, las partes aceptan someterse a lo dispuesto en el artículo 55 y siguientes del Código de trabajo.

Tercera: Remuneración

Por sus servicios el empleador pagará al trabajador la remuneración de _____, que se pagará (mensual o quincenalmente), previas deducciones legales.

Cuarta: Plazo

El plazo de duración del presente contrato a prueba es de NOVENTA DÍAS, contados desde la suscripción del presente contrato. Durante este período cualquiera de las partes podrá darlo por terminado libremente, sin lugar a indemnización alguna. Si hasta el vencimiento de este plazo ninguno de las partes hubiere expresado voluntad contraria, el contrato se entenderá vigente por el tiempo que falte para cumplir un año.

Quinta: Terminación

Cualquiera de las partes podrá libremente dar por terminado el contrato en cualquier momento, conforme lo establece el Art. 15 del Código de trabajo

Sexta: Lugar de Trabajo

El trabajador laborará preferentemente en el domicilio del empleador en la ciudad de Zamora; sin embargo de lo señalado, y dado que el empleador ejecuta varias obras en la provincia, podrá en cualquier momento cambiarle de lugar de trabajo, sin que pueda considerarse despido intempestivo, pues el trabajador por el presente instrumento da expreso consentimiento en este sentido.

Séptima: Responsabilidad

Es responsabilidad del trabajador cuidar y mantener en debida forma los bienes útiles y demás objetos que fueren entregados para la ejecución de sus labores, o que fueren puestos bajo su cuidado, responsabilizándose por aquellos daños que no provengan del uso normal y de las pérdidas o deterioro de los bienes, cuyos valores le serán descontados de sus haberes, previa comprobación.

Octava: Disposiciones

En todo lo que no estuviere previsto en el presente contrato, las partes declaran incorporadas las disposiciones del Código de Trabajo y los Reglamentos legalmente aprobados al presente contrato.

Noveno: Controversias

En caso de controversias, las partes señalan como domicilio la ciudad de

Zamora y se someten a los jueces competentes de esta jurisdicción y al trámite verbal sumario.

Las partes se ratifican en las estipulaciones que anteceden y para constancia firman este documento en tres ejemplares, el mismo que se registrará ante el Inspector de Trabajo de Zamora Chinchipe en el plazo previsto por el Art. 20 del Código de Trabajo.

g.4. Reglamento de selección de personal

El reglamento de selección del personal de la Empresa Pública de Vialidad VIALZACHIN E.P.

Art. 1.- Objeto: El presente reglamento establece los instrumentos y mecanismos de carácter técnico y operativo que determinen la correspondencia de los requerimientos señalados en el perfil de competencias de los puestos de la Empresa VIALZACHIN E.P., con las competencias que posean los aspirantes.

Art. 2.- Ámbito de aplicación: comprende el ingreso a todos los puestos del personal administrativo de la Empresa VIALZACHIN E.P.

Art. 3.- De los concursos: Todo el personal que ingrese a laborar en el Sector Administrativo deberá ganar el respectivo concurso de Merecimientos y Oposición, para lo cual, el Tribunal de Méritos y Oposición deberá observar:

- En los merecimientos analizará y calificará los documentos presentados por los aspirantes de acuerdo a la oferta de trabajo, conforme a los requerimientos establecidos en la convocatoria, a través de parámetros que identifiquen claramente la jerarquía y valor de los documentos acreditados. Los aspirantes que no alcanzaren

los puntajes establecidos o no cumplan con los requisitos en las bases del concurso, no participaran en la oposición.

- En la oposición medirá objetivamente los niveles de competencias disponibles que ostentan los aspirantes a través de pruebas teóricas y prácticas previamente elaboradas, de conformidad con los requerimientos de la unidad organizacional y descripción del perfil de competencias del puesto y cuyo contenido será de carácter reservado.
- En la entrevista, de ser necesario, definirá las acciones operativas de cada competencia descrita en el perfil del puesto, y permitirá identificar comportamientos laborables de alto rendimiento, concordantes con la misión del puesto, la unidad y la Empresa VIALZACHIN E.P.

Se exceptúan de este procedimiento los puestos y cargos de Libre Nombramiento y Remoción.

Art. 4.- Clases de concursos: los concursos de merecimientos y oposición para la selección del personal administrativo de la Empresa VIALZACHIN E.P., serán: cerrado y abierto:

Concurso Cerrado: proceso por el cual se convoca únicamente a los servidores de la Empresa VIALZACHIN E.P., con nombramiento que reúnan los requisitos establecidos en las bases del concurso, para que participen en el proceso selectivo.

Concurso Abierto: proceso por el cual, luego de haber efectuado el concurso cerrado y no de no existir un ganador, se convocará de manera pública a los ciudadanos que reúnan los requisitos establecidos en las bases del concurso.

Art. 5.- De las convocatorias: en el caso de los concursos cerrados la

convocatoria se realizará a través de publicaciones en las carteleras de la Institución. En el caso de concurso abierto, se realizará a través de los medios de comunicación escrita local o, cuando el caso lo amerite, a nivel nacional, según las características del puesto.

Art. 6.- Contenido de la convocatoria: tanto para el concurso cerrado como para el concurso abierto, deberá contener de manera expresa, la siguiente información básica:

- Denominación del puesto;
- Requisitos de preparación y experiencia;
- Horario de trabajo;
- Condiciones institucionales;
- Modalidad de relación laboral;
- Lugar de presentación;
- Plazo de entrega de documentos;
- Cancelación del valor del derecho de participación en el concurso; y,
- Firma del Director del Departamento de Recursos Humanos.

Art. 7.- Del valor del derecho de participación: para tener derecho ha participar en los concursos sea abierto o cerrado, los aspirantes depositarán en la Tesorería de la Empresa VIALZACHIN E.P., el valor que para el efecto determine el Directorio.

Art. 8.- De la dirección de recursos humanos de la empresa VIALZACHIN E.P.: Todos los concursos de merecimientos y oposición para llenar puestos administrativos en la Institución, se realizarán a través de la Dirección Administrativa y de Recursos Humanos, para lo cual se deberá observar:

- Para cubrir un puesto vacante o de creación, la Dirección Administrativa y de Recursos Humanos presentará un informe técnico que avale dicha necesidad, de la misma manera se deberá

contar con la partida presupuestaria respectiva y con la disponibilidad efectiva de fondos.

- Autorización de Gerencia para llenar la vacante o creación.

Art. 9.- Contando con los requerimientos del artículo anterior, la Dirección Administrativa y de Recursos Humanos, procederá a convocar al Tribunal de Méritos y Oposición, el mismo que será oficializado a través del Acta respectiva. El tribunal deberá:

- Elaborar las bases del concurso;
- Preparar la convocatoria; y,
- Establecer el cronograma de trabajo.

Art. 10.- Las bases del concurso: reflejará de manera clara el perfil de competencias del puesto y las competencias de los aspirantes, fase en la que se definirá:

- Tipo de Concurso: cerrado o abierto;
- Modalidad de relación laboral: contrato o nombramiento;
- Preparación académica y adicional;
- Experiencia;
- Competencias definidas en la descripción;

Art. 11.- A la dirección administrativa y de recursos humanos de la Empresa Pública VIALZACHIN E.P: le corresponde:

- Diseñar y ejecutar el proceso de selección de personal administrativo de la empresa VIALZACHIN E.P, sobre la base de lo previsto en el presente reglamento;
- Convocar al Tribunal de Méritos y Oposición, una vez que el máximo organismo de la empresa VIALZACHIN E.P, lo autorice;
- Proporcionar a los aspirantes interesados en participar en el proceso selectivo, la información necesaria, receptar las ofertas de trabajo y documentos que el concurso convocado requiera y emitir un informe detallado para conocimiento del Tribunal;

- Prestar asistencia técnica y apoyo administrativo a la gestión que ejecute el Tribunal;
- Colaborar en la estructuración y validación de las pruebas de distinta naturaleza que serán administradas en los procesos selectivos.

Art. 12.- De los participantes en los concursos: Para los concursos de Merecimientos y Oposición: cerrados o abiertos deberán presentar los siguientes documentos:

- Solicitud en papel dirigida al señor Gerente de la Empresa VIALZACHIN E.P;
- Currículum vitae actualizado, con la dirección domiciliaria y teléfono, para notificación e información;
- Copia de documentos personales y de identificación;
- Original y copias de títulos profesional, artesanal y académicos;
- Original y copia registro del SENESCYT de títulos profesional y académicos;
- Documentos original y copias de los certificados de experiencia y cursos específicos y/o adicionales al puesto; y,
- Comprobante de pago del derecho de participación en el concurso.

Todos estos documentos deberán estar debidamente notarizados.

Art. 13.- Documentos adulterados o falsificados: en caso de comprobarse adulteración o falsificación de documentos, el Tribunal de Méritos y Oposición, eliminará al infractor participante.

Art. 14.- Inconformidad en el concurso: Los aspirantes que se sientan afectados por la resolución del Tribunal de Méritos y Oposición, podrán presentar su reclamo ante el Directorio, en el término de tres días contados a partir de la notificación del resultado. La resolución que emita el Directorio será definitiva en la fase administrativa.

Art. 15.- Del proceso: de conformidad con lo establecido en el presente Reglamento, se observará lo siguiente:
El plazo para la entrega de documentos concluirá luego de transcurridos ocho días contados a partir de la última publicación;

La entrega de documentos se realizará en la Dirección Administrativa y de Recursos Humanos de la Empresa VIALZACHIN E.P.

Cumplido el plazo de entrega de documentos, el presidente convocará al Tribunal de Méritos y Oposición y procederán a la calificación de los merecimientos;

Con el acta e informe de los merecimientos, el Tribunal de Méritos y Oposición en el plazo de tres días laborables, establecerá la lista de participantes que cumplen con los requisitos y competencias del puesto para la siguiente fase del proceso de selección;

El Tribunal de Méritos y Oposición a través de la Dirección Administrativa y de Recursos Humanos de la Empresa VIALZACHIN E.P., convocará a las pruebas de oposición a todos y cada uno de los aspirantes que se encuentren calificados para las pruebas de oposición;

El Tribunal de Méritos y Oposición, procederá a receptar las pruebas de oposición y concluidas las mismas elaborará el acta pertinente declarando ganador del concurso de merecimientos y oposición, al aspirante que haya alcanzado el mayor puntaje, sobre el estándar mínimo del 70% del puntaje total o declarando desierto si fuere el caso;

El Tribunal de Méritos y Oposición, con los resultados alcanzados, informará y recomendará a Gerencia de existir ganador, se extienda el nombramiento correspondiente, o declarando desierto el concurso, según fuere el caso;

Disposiciones Generales:

Primera: todo lo no previsto en este Reglamento será resuelto por el Directorio.

Segunda: la aplicación y ejecución del presente Reglamento de Selección del Personal Administrativo de la Empresa VIALZACHIN E.P, se encarga a la Dirección Administrativa y de Recursos Humanos de la Empresa VIALZACHIN E.P.

El presente Reglamento de Selección del Personal Administrativo de la Empresa VIALZACHIN E.P, fue discutido y aprobado en sesiones del Directorio de fechas, en primera discusión el……. y segunda y definitiva discusión el …….

h. CONCLUSIONES

- En la Empresa Pública de Vialidad Zamora Chinchipe “VIALZACHIN” E. P., en la actualidad no se han actualizado el manual orgánico y funcional, no existe el manual de clasificación y valoración de puestos como el reglamento de selección de personal, esto origina que el talento humano no trabaje de forma eficaz y eficiente.

- La estructura orgánica que actualmente dispone la Empresa Pública de Vialidad Zamora Chinchipe VIALZACHIN E.P., no es la apropiada, ya que no permite una adecuada distribución de funciones entre el talento humano que labora en la empresa.

- En la empresa VIALZACHIN E.P. existen distintos puestos laborales, los que necesitan de requisitos básicos para ser ejecutados, y que en la actualidad no existen definidos los objetivos, funciones y condiciones mínimas de cada uno de estos puestos laborales de la empresa.

- En la empresa en estudio no se ha definido el nivel y organización por la que fluye la información es decir no se conoce como debe interrelacionar los distintos departamentos con la finalidad de lograr un mejor desempeño.

- Carecen del manual de clasificación de puestos lo cual impide la asignación de responsabilidades, además no se han delimitados los perfiles de cada puesto, por lo tanto no se han establecido los requisitos mínimos para la contratación del personal.

i. RECOMENDACIONES

- La administración de la empresa debe actualizar tanto el manual orgánico y funcional de acuerdo con los nuevos puestos laborales existentes, así también se debe contar con el manual de valoración y selección de personal para de esta forma lograr controlar que el talento humano se desempeñe con mayor eficacia y eficiencia administrativa.

- Implementar la nueva estructura orgánica funcional propuesta, la cual permitirá a la Empresa Pública de Vialidad Zamora Chinchipe VIALZACHIN E.P., una mejor distribución de funciones, ya que se crean departamentos que se facilitarán la ejecución de las actividades que se desarrollan en la empresa.

- Establecer las diferentes características de los puestos existentes en la empresa VIALZACHIN E.P., para de esta forma poder definir los objetivos, funciones y condiciones en las que debe desempeñarse el talento humano.

- El gerente debe analizarla estructura de la empresa para de esta forma poder establecer cómo debe fluir la información, definiendo las funciones de cada persona y la información que entrega al siguiente nivel.

- Hacer uso del Manual de Clasificación de Puestos propuesto, en razón que contiene las funciones, requisitos y la responsabilidades que cada empleado asume al ingresar a laborar en la Empresa Pública de Vialidad Zamora Chinchipe VIALZACHIN E.P., esto contribuirá a mejorar la gestión del talento humano.

j. BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez Torres, Martìn. (2009). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. México: Panorama Internacional S.A. Edición 1era. ISBN 87
- Bailey, Larry Dr., Miller. (2009) Guía de Auditoria. España: Editorial HarcourtBrace. Pág. 179. Edición 1ra. ISBN 3987
- Contraloría General del Estado “Manual de Auditoria de Gestión. 2009. Págs. 129-133.
- Dávalos, Nelson. Córdova, Geovany. (2011) Diccionario Contable y Más. Serie Gestión Financiera y Control. Ecuador: Editorial Corporación Edi-Abaco Cia. Ltda. Segunda Edición. Pág. 109. Edición 5ta. ISBN 569
- Fernández, José. (2009). La administración empresarial. México: Mc Graw Hill. Edición 2da. ISBN A235
- Fincowsky, Enrique. Benjamin. (2008). Manual de la organización empresarial. México: McGrawHill. Edición 2da. ISBN I8973
- G.A.D. Provincial de Zamora Chinchipe. (16 de 05 de 2011). Ordenanza de creación de la empresa pública "VIALZACHIN". Ordenanza. Zamora, Zamora Chinchipe, Ecuador: Editorial GAD Zamora Chinchipe
- García Cantú, Pablo. (2010) Enfoque Prácticos para la Planeación y Control de Inventarios; México: Editorial Trilla, Primera Edición. Pág. 164. Edición 2da. ISBN 5164
- Mantilla, Samuel. (2010) Control Interno Informe COSO, Bogotá: Editorial Traductor. Cuarta Edición. Pág. 163. Edición 3ra. ISBN 6584
- Melinkoff, Ramón. (2009). La estructura de la organización. Venezuela: Universidad Central de Venezuela. Pág. 176. Edición 8Va. ISBN 124T
- Pintos, Gabriela (2009). Los manuales administrativos hoy. Consultada en mayo del 2015. Edición 3ra. ISB 90

- Poch, Ramón. (2010) Manual de control interno. Barcelona España: Editorial Gestión. Cuarta Edición. Pág. 137. Edición 1ra. ISBN 7958
- Reyes, Agustín. (2010). Administración de Empresas, teoría y práctica. México: Limusa. Pág. 94. Edición 4ta. ISBN 8543
- Rodríguez, Joaquín. (2012). Como elaborar y usar los manuales administrativo. México: International Thompson Editores. Edición 1era. ISBN 7984
- Terry, George., & Franklin, Stephen. (2011). Principios de Administración. México: Continental. Pág. 142. Edición 6ta. ISBN 9871
- Werther, William., & Davis, Keith. (2014). Administración de personal y Recursos humanos. México: MacGraw Hill. Pág. 111. Edición 4ta. ISBN 6953

k. ANEXOS:

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

TEMA:

“MANUAL ORGÁNICO Y FUNCIONAL Y MANUAL DE CLASIFICACIÓN, VALORACIÓN DE PUESTOS Y REGLAMENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA PÚBLICA DE VIALIDAD ZAMORA CHINCHIPE "VIALZACHIN" E.P., DEL CANTÓN ZAMORA, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE, PARA EL AÑO 2015”

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

AUTORA:

Adriana Narcisa Jumbo Quezada

LOJA – ECUADOR
2015

a. TEMA

“MANUAL ORGÁNICO Y FUNCIONAL Y MANUAL DE CLASIFICACIÓN, VALORACIÓN DE PUESTOS Y REGLAMENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA PÚBLICA DE VIALIDAD ZAMORA CHINCHIPE "VIALZACHIN" E.P., DEL CANTÓN ZAMORA, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE, PARA EL AÑO 2015”.

b. PROBLEMÁTICA

La Empresa Pública de Vialidad Zamora Chinchipe “VIALZACHIN” E.P., es una empresa creada con la finalidad de brindar atención al sistema vial de la provincia de Zamora, para lograr cumplir con la atención cuenta con talento humano en las áreas administrativas y operativas que en la actualidad son un total de 35 personas las que se han organizado de acuerdo al Art. 11 de la ordenanza de creación en la que se establece las distintas unidades departamentales, las mismas que en la actualidad no han sido establecido su función de trabajo que le corresponde, no teniendo la descripción de los procesos que desarrollan, como tampoco existe la metodología de clasificación y valoración de puestos.

En cada uno de los departamentos existentes ingresa una gran cantidad de información a través de los distintos números de trámites diarios, pero esta información se torna redundante, y no se le da un adecuado proceso pues

la mayoría de veces el usuario externo debe saltar de un puesto a otro para conseguir una solución a su oficio o problema, esto debido a que la mayoría de funcionarios no tienen claro las actividades y funciones que competen a cada uno de sus puestos en los distintos departamentos de la empresa “VIALZACHIN” E.P, lo que origina el retardo en la realización de actividades.

Debido a la naturaleza de sus actividades la empresa “VIALZACHIN” E.P., tiene que estar en constante contratación de personal tanto técnico como operativo, y aunque la convocatoria se hace a través del portal de Socio Empleo, este solo es un paso para la selección del personal por lo que es importante que el reglamento de selección de personal cumpla con todos los estándares de calidad para escoger los mejores profesionales que brinden servicios eficientes y ayuden a mejorar la imagen de la institución.

En la empresa “VIALZACHIN” E.P., en la actualidad no existe una determinación de las actividades que realizan los distintos departamentos existentes, esto origina que varias actividades tengan duplicidad de documentos debido a que cierta tarea se desarrolla en dos departamentos, lo que consume tiempo y personal por lo que es imperante la necesidad contar con una eficiente organización estructural y funcional.

Frente a todo lo citado se hace necesario investigar el siguiente problema: “la falta de manual orgánico funcional y manual de clasificación, valoración

de puesto y reglamento de selección de personal no ha permitido un correcto funcionamiento de la empresa VIALZACHIN E.P., del cantón Zamora, provincia Zamora Chinchipe.”

c. JUSTIFICACIÓN

Justificación académica

Una vez culminados los estudios y con los conocimientos adquiridos durante todo este proceso de estudio me es posible presentar este proyecto de Reglamentos y Manuales que se requieren para que las personas encargadas de llevar a cabo las actividades en la empresa tengan un sistema de referencia común y estandarizado, y que cada uno de los interesados posea exactamente la misma información y opere conforme a las mismas reglas. Además que a través de dicho proyecto cumpliré con el requisito que me permitirá culminar mi carrera.

Justificación Social

Los beneficios que la sociedad tendrá una vez concluida la investigación serán contar con una empresa cuya organización está acorde a sus necesidades con colaboradores satisfechos y contentos con su trabajo, aportando al desarrollo y bienestar de la sociedad brindando servicios y atención de calidad.

Justificación económica

A través del presente proyecto se logrará que la empresa optimice recursos y sus procesos sean más efectivos, lo que contribuirá al desarrollo económico de la misma.

d. OBJETIVOS

1. Objetivo general

Proponer un Manual Orgánico y Funcional y Manual de Clasificación, Valoración de puestos y Reglamento de Selección de Personal para la Empresa Pública de Vialidad Zamora Chinchipe "VIALZACHIN" E.P., del cantón Zamora, provincia de Zamora Chinchipe, que sirvan como instrumento de apoyo que defina y establezca en su realidad la estructura orgánica y funcional de la empresa en referencia; así como el control, la responsabilidad y los canales de comunicación que permitan una adecuada funcionabilidad administrativa de la organización.

2. Objetivos específicos

- Definir la estructura orgánica y funcional de la organización para establecer los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, requeridos para el funcionamiento organizacional.

- Definir, describir y ubicar los objetivos, funciones y condiciones mínimas de cada puesto y unidades administrativas con el fin de evitar sobrecargas de trabajo y duplicidad.
- Identificar las líneas de ubicación para lograr una adecuada interrelación de unidades administrativas integrantes de la organización.
- Redactar el Manual Orgánico y Funcional y Manual de Clasificación, Valoración de puestos y Reglamento de Selección de Personal para la Empresa Pública de Vialidad Zamora Chinchipe "VIALZACHIN" E.P., del cantón Zamora.

e. MARCO TEÓRICO

1. Marco Teórico Referencial

La Empresa Pública de Vialidad "VIALZACHIN" E.P., Empresa Pública, constituida en los términos de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, publicada en el Registro Oficial No. 48, fue creada el 16 de octubre de 2009; es una empresa, dotada de personería jurídica, patrimonio propio, autonomía administrativa y financiera, vinculada al Gobierno Autónomo Provincial de Zamora Chinchipe, cuya denominación es: Empresa Pública de Vialidad Zamora Chinchipe "VIALZACHIN" E.P., el plazo de la duración de la empresa es indeterminado, su sede se encuentra el cantón Zamora, capital de la Provincia de Zamora Chinchipe.

La Empresa Pública de Vialidad Zamora Chinchipe “VIALZACHIN” E.P., es una empresa creada con la finalidad de brindar servicio de mantenimiento vial a la ciudadanía de la provincia de Zamora Chinchipe, en la que está facultada para:

- Impulsar al desarrollo integral de la Provincia colaborando con los Municipios y Juntas Parroquiales.
- Realizar la rehabilitación y el mantenimiento de las Redes Viales: Primarias, Secundarias y Terciarias de la Provincia, mediante la producción de áridos clasificados y mezclas de asfalto caliente para ser utilizadas como superficies de rodadura, aprovechando la riqueza de las canteras de nuestra provincia.
- Precautelar que los costos socio - ambientales se integren a los costos de producción entre otros.

2. Marco Teórico Conceptual

El marco teórico conceptual está basado en los siguientes elementos:

2.1. Organización

La Organización es una entidad cuya finalidad es satisfacer las necesidades de las personas que en un momento dado surgen y éstas a su vez adquieren sus servicios o productos.

2.2. Manual Orgánico y Funcional

"El manual orgánico funcional contiene la estructura orgánica básica de la empresa, la misión de cada una de las áreas de gestión, sus relaciones de dependencia, supervisión y coordinación, y el detalle de las principales funciones de cada una de ellas."[37]

2.3. Manual de Clasificación de Puestos

"El Manual de Clasificación de Puestos, es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos para analizar, describir, clasificar y definir la estructura de puestos."[38]

2.4. Definición de Puesto de Trabajo

Es un conjunto de obligaciones y derechos que forman parte de un trabajo y de su desempeño en la organización.

2.5. Valoración de Puestos

La valoración de puestos es el proceso mediante el cual se aplican criterios de comparación de puestos, para conseguir una valoración relativa interna de los salarios de los diversos puestos.

---

[37] Giner, Fernado; Gil, María de los Ángeles. (2014). La organización de empresas: Hacia un modelo de futuro. Madrid, España: ESIC Editorial.
[38] Pavia, Inmaculada. (2012). Organización empresarial y de recursos humanos. Málaga, España: IC Editorial.

“En la valoración de puestos se debe considerar: el nivel de responsabilidad, toma de decisiones, dificultades de la actividad, riesgos, competencias, relaciones departamentales.”[39]

2.6. Reglamento de Selección de Personal

“El reglamento de personal consiste en un conjunto de normas que constituyen el respaldo legal a las políticas de administración de los recursos humanos de una empresa.”[40]

f. METODOLOGÍA

La metodología utilizada estará basada en los siguientes métodos investigativos:

1. Métodos

Para elaborar el trabajo sobre los distintos manuales organizativos y funcionales de la empresa se seguirá la siguiente metodología.

1.1. Método Inductivo

Método que será aplicado en el desarrollo de la fundamentación teórica en

[39] Gan, Federico; Triginé, Jaume. (2012). Valoración de puestos de trabajo. Madrid, España: Editorial Díaz de Santos.
[40] Montes, María Jesús; González, Pablo. (2010). Selección de Personal. Madrid, España: Editorial Ideas Propias.

la que se detallará los componentes de un manual de funciones organizativo y funcional, permitiendo definir de forma clara y precisa cada una de las áreas de la empresa y las funciones del talento humano.

1.2. Método Deductivo

Método que será aplicado al momento de presentar los resultados de la investigación que constituirá los manuales Orgánico y Funcional y Manual de Clasificación, Valoración de puestos y Reglamento de Selección de Personal para la Empresa Pública de Vialidad Zamora Chinchipe "VIALZACHIN" E.P., del cantón Zamora, provincia de Zamora Chinchipe.

1.3. Método Científico

Se lo utilizará para brindar a la investigación el fundamento científico que lo otorga calidad investigativa a través de la utilización de técnicas científicas y aprobadas para la realización de un manual orgánico y de funciones.

2. Técnicas

Las técnicas permite a la investigadora efectuar la recopilación de información por ello hacen uso de instrumentos.

2.1. Observación Directa

Permite reunir información que se observe de cómo se ejecutan las distintas actividades en la empresa, para ello se acudirá a la empresa analizando cada uno de los departamentos, para lograr determinar el flujo y características de las distintas actividades desempeñadas por cada funcionario.

2.2. Encuesta

Efectuada al personal que labora en la empresa para determinar si tienen conocimientos sobre qué acciones están bajo su responsabilidad al momento de realizar las distintas funciones administrativas.

2.3. Entrevista

Técnica que permitirá conocer cada departamento a través de la indagación personal con el director de cada una de las unidades funcionales, consistirá en un conjunto de preguntas cerradas que serán aplicadas con la finalidad de establecer las distintas necesidades organizativas y funcionales en VIALZACHIN E.P.

3. Población y muestra

La población para el presente proyecto la constituye el talento humano que

labora en la empresa de acuerdo a los roles de pago y la planilla de empleados existen 35 funcionarios en la empresa. Al ser la población pequeña se trabajará con la totalidad de la misma como muestra.

g. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

ACTIVIDADES / TIEMPO	1				2				3				4				5				6				7			
	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. Realización del proyecto																												
2. Recopilación de información bibliográfica																												
3. Establecimiento de la situación actual tanto organizativa como funcional de la empresa																												
4. Elaborar el manual organizativo en base a las distintas áreas de la empresa																												
5. Estructurar los manuales funcionales en las que se detalle la forma en que se realizarán las actividades																												
6. Proceder a la discusión de los resultados para determinar conclusiones y recomendaciones																												
7. Realizar el borrador de informe final de tesis																												
8. Presentación y aprobación del borrador de tesis																												
9. Sustentación pública y graduación																												

Elaborado por: La autora

h. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

1. Recursos Humanos

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

Encuestados: Talento humano de VIALZACHIN E.P.

Postulante: Adriana Jumbo Quezada

2. Recursos Materiales y Costos

Cant.	Materiales	Unitario	Valor
1	Libros	300,00	300,00
1	Anillados de texto	20,00	20,00
1	Hojas	50,00	50,00
1	Copias	50,00	50,00
1	Internet	100,00	100,00
1	Levantamiento de texto, impresión y encuadernación	300,00	300,00
1	Transporte	300,00	300,00
1	Imprevistos	200,00	200,00
Total			**1320.00**

3. Financiamiento

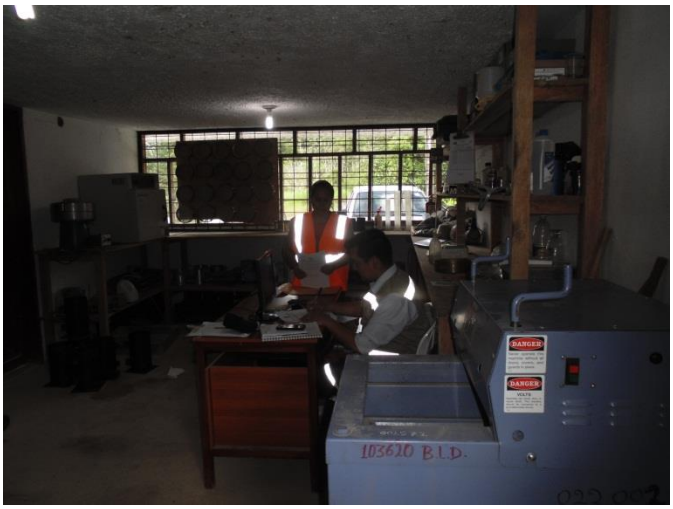
El presupuesto de los gastos que ocasionará la presente investigación será financiados con recursos propios de la postulante.

i. BIBLIOGRAFÍA

- Gan, Federico; Triginé, Jaume. (2012). Valoración de puestos de trabajo. Madrid, España: Editorial Díaz de Santos.
- Giner, Fernando; Gil, María de los Ángeles. (2014). La organización de empresas: Hacia un modelo de futuro. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Montes, María Jesús; González, Pablo. (2010). Selección de Personal. Madrid, España: Editorial Ideas Propias.
- Pavia, Inmaculada. (2012). Organización empresarial y de recursos humanos. Málaga, España: IC Editorial.

Stock fotográfico

Entrevistando a Director de talento Humano



Entrevistando a Jefe de Dirección Técnica

Entrevistando a Jefe de Seguridad Industrial

Entrevistando a Jefe de Compras Públicas

Entrevistando a Planificador

Oficio pidiendo autorización.

Soapaca, 10 de Diciembre del 2014

Señor Ingeniero.

Nelson Bravo
GERENTE DE LA EMPRESA PÚBLICA DE VIALIDAD DE ZAMORA CHINCHIPE "VIALZACHIN" EP

En su lugar de trabajo:

De mi especial consideración:

Por medio del presente me permito hacer conocer que por motivo de tener que realizar el trabajo para la elaboración de mi tesis, **SOLICITO** a su Autoridad, se digne autorizar el desarrollo del tema que escogido, toda vez que he fijado en la Empresa que usted dirige y que titula: **"Manual Orgánico y Funcional y Manual de Clasificación, Valoración de Puestos y Reglamento de Selección de Personal para la Empresa Pública de Vialidad Zamora Chinchipe "VIALZACHIN" E.P., del cantón Zamora, provincia de Zamora Chinchipe, para el año 2015,** A la vez adjunto el certificado de aprobación del tema remitido por la Ing. María José Cueva Cueva, docente y Coordinadora de la carrera de Administración de Empresas del Plan de Contingencia de la Universidad Nacional de Loja.

Esperando ser atendida a lo solicitado, le reitero el testimonio de mi consideración y estima personal.

Atentamente:

Adriana Jumbo Quezada
ALUMNA
1900593540

SECRETARIA GENERAL
VIALZACHIN
FECHA: 10-12-14 HORA: 10:00
HOJAS Nº.
RECIBIDO POR: Rosa

Certificación de aprobación

1859

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

SEDE NUEVA LOJA Y ZAMORA

PLAN DE CONTINGENCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

COORDINADORA DE CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

C E R T I F I C A:

Que el tema de tesis intitulado **"MANUAL ORGÁNICO Y FUNCIONAL Y MANUAL DE CLASIFICACIÓN, VALORACIÓN DE PUESTOS Y REGLAMENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA PÚBLICA DE VIALIDAD ZAMORA CHINCHIPE "VIALZACHIN" E.P., DEL CANTÓN ZAMORA, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE, PARA EL AÑO 2015"**, presentado por el/la Señor(a): ADRIANA NARCISA JUMBO QUEZADA No se encuentra ejecutado.

Loja, 16 de Enero de 2015

Ing. María José Cueva Cueva M.A.E.

COORDINADORA DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE CONTINGENCIA U.N.L.

Dirección: Ciudad Universitaria Guillermo Falconí Espinosa "La Argelia" Edifico de la MED
Teléfonos 2 545148 Oficina Plan de Contingencia / 2-546618 ext 4707 - maria.cueva@unl.edu.ec

Registro Único de Contribuyentes

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES

NUMERO RUC: 1960144970001

RAZON SOCIAL: EMPRESA PUBLICA DE VIALIDAD ZAMORA CHINCHIPE VIALZACHIN EP DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE

NOMBRE COMERCIAL:

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS

REPRESENTANTE LEGAL: BRAVO MARTINEZ NELSON TOMAS

CONTADOR: RAMON BRAVO CESAR AUGUSTO

FEC. INICIO ACTIVIDADES:	01/06/2011	FEC. CONSTITUCION:	01/06/2011
FEC. INSCRIPCION:	15/06/2011	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	22/07/2014

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

DISEÑO DE PAVIMENTOS CONSULTORIA DE PROYECTOS EJECUCION DE OBRAS DE ASFALTO

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: ZAMORA CHINCHIPE Cantón: ZAMORA Parroquia: GUADALUPE Número: SN Carretero: VIA A YANZATZA Referencia ubicación: A UN KILOMETRO DE SOAPACA Celular: 0992415596 Telefono Trabajo: 073037781 Email: vialzachin.e.p@gmail.com

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA_SOCIEDADES
- DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	del 001 al 001	ABIERTOS:	1
JURISDICCION:	\ REGIONAL SUR\ ZAMORA CHINCHIPE	CERRADOS:	0

Fecha: 22 JUL 2014

Firma del Servidor Responsable

Usuario:

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

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

Usuario: JCIZQUIERDO Lugar de emisión: ZAMORA/AV. DEL MAESTRO Fecha y hora: 22/07/2014 10:36:15

Página 1 de 2

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES

NUMERO RUC: 1960144970001

RAZON SOCIAL: EMPRESA PUBLICA DE VIALIDAD ZAMORA CHINCHIPE VIALZACHIN EP DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 ESTADO ABIERTO MATRIZ FEC. INICIO ACT. 01/06/2011

NOMBRE COMERCIAL: FEC. CIERRE:

FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONOMICAS:

DISEÑO DE PAVIMENTOS CONSULTORIA DE PROYECTOS EJECUCION DE OBRAS DE ASFALTO O DE MATERIALES SIMILARES
CONSTRUCCION DE CALLES Y CARRETERAS.

DIRECCION ESTABLECIMIENTO:

Provincia: ZAMORA CHINCHIPE Cantón: ZAMORA Parroquia: GUADALUPE Número: SN Referencia: A UN KILOMETRO DE SOAPACA Carretera: VIA A YANZATZA Celular: 0992415596 Telefono Trabajo: 073037781 Email: vialzachin.e.p@gmail.com

Fecha: 22 JUL 2014

Firma del Servidor Responsable

Usuario: Agencia: ZAMORA

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

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

Usuario: JCIZQUIERDO Lugar de emisión: ZAMORA/AV. DEL MAESTRO Fecha y hora: 22/07/2014 10:36:16

Página 2 de 2

Ficha de observación

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
FICHA DE OBSERVACIÓN PARA LA EMPRESA PÚBLICA DE VIALIDAD ZAMORA CHINCHIPE "VIALZACHIN" E.P.

Fecha: _____ Área: _____

Recurso humano observado: _____

Actividad que realiza: _____

Observación

_____

_____

_____

_____

_____

Modelo de entrevista

MODELO DE ENCUESTA PARA LA EMPRESA PÚBLICA DE VIALIDAD ZAMORA CHINCHIPE "VIALZACHIN" E.P.

La presente encuesta es con la finalidad de analizar la pertinencia de contar con un manual orgánico funcional y manual de clasificación de puestos y reglamento de selección de personal.

1. ¿La actual organización existente en la empresa permite un adecuado trabajo entre los diferentes departamentos?

_____

_____

_____

_____

_____

2. ¿Considera usted que la actual organización de la empresa puede ser mejorada para lograr un mejor funcionamiento?

_____

_____

_____

_____

_____

3. ¿Las funciones del talento humano de la empresa se encuentran establecidas en forma clara y precisa?

_____

_____

_____

_____

_____

4. ¿Ha notado usted que existe funcionarios que tengan exceso de funciones o que algunos no realicen el trabajo de forma adecuada?

_____

_____

_____

_____

_____

5. ¿Considera usted que la actual clasificación de los distintos cargos existentes en la empresa es la adecuada?

_____

_____

_____

_____

_____

6. ¿Cree usted que se puede clasificar de mejor forma al talento humano con la finalidad de lograr una mayor eficacia en el trabajo que desempeñan?

_____

_____

_____

_____

_____

7. ¿Considera usted que la valoración de puestos es una herramienta que facilite el mejor desempeño del talento humano en la empresa?

_____

_____

_____

_____

_____

8. ¿Cree pertinente que se aplique el sistema de valoración de puestos para mejorar la eficiencia y eficacia administrativa de la empresa?

_____

_____

_____

_____

_____

9. ¿Al momento de contratar el personal usted se asesora de algún tipo de reglamento con la finalidad de contratar el personal más idóneo para los cargos?

_____

_____

_____

_____

_____

10. ¿Considera usted importante contar con un reglamento que le permita realizar la contratación del personal?

_____

_____

_____

_____

_____

Modelo de encuesta

GUÍA DE ENCUESTA A APLICARSE EN LA EMPRESA VIALZACHIN E.P.

Objetivo.- La presente guía permite determinar las funciones que realiza el talento humano de la empresa VIALZACHIN E.P., y de esta forma poder establecer el manual orgánico funcional de la empresa.

Ruego contestar las siguientes preguntas realizadas:

1. ¿Indique las funciones o actividades diarias que usted realiza?

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

2. ¿Indique las funciones o actividades periódicas que usted realiza?

_____
_____
_____
_____
_____

_____

_____

_____

3. ¿Indique las funciones o actividades eventuales que usted realiza?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Gracias por su colaboración

ÍNDICE

CARATULA……. I

CERTIFICACIÓN……..ii

AUTORÍA……..iii

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS……iv

DEDIC ATORIA……v

AGRADECIMIENTO……vi

a. TITULO……....1

b. RESUMEN…….…2

ABSTRACT…….…4

c. INTRODUCCIÓN……...6

d. REVISIÓN DE LITERATURA……..8

e. MATERIALES Y METODOS……48

f. RESULTADOS……51

g. DISCUSIÓN……..55

h. CONCLUSIONES……..135

i. RECOMENDACIONES……136

j. BIBLIOGRAFIA……137

k. ANEXOS……138

INDICE……166