UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO

“PROPUESTA DE UN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS Y UN REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA LA INMOBILIARIA CONSTRUCTORA MURILLO BUSTAMANTE & ASOCIADOS C.A UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO”

Tesis previa a la obtención del Título de Ingeniera Comercial

AUTORA:

Margarita Del Rosario Enríquez Bohórquez

DIRECTOR DE TESIS:

Ing. Edison Espinosa Bailón MAE.

LOJA-ECUADOR
2014

CERTIFICACIÓN

ING. EDISON ESPINOSA BAILÓN MAE.

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que la señora **MARGARITA DEL ROSARIO ENRÍQUEZ BOHÓRQUEZ**, ha desarrollado bajo mi dirección y de manera personal la investigación: **"PROPUESTA DE UN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS Y UN REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA LA INMOBILIARIA CONSTRUCTORA MURILLO BUSTAMANTE & ASOCIADOS C.A UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO"**, la misma que cumple con los requisitos que demanda las normas de graduación vigentes, por lo que, autorizo a los postulantes continuar con los demás procedimientos legales.

Loja, Julio del 2014

Atentamente

Ing. Edison Espinosa Bailón MAE.
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA.

Yo, Margarita Del Rosario Enríquez Bohórquez, declaro ser el autor del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y representantes jurídicos de posibles reclamos y acciones legales por el contenido de la misma.

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

Autor: Margarita Del Rosario Enríquez Bohórquez

Firma: Margarita Enriquez

Cédula: 1717365223

Fecha: Loja, julio del 2014.

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

Yo, Margarita Del Rosario Enríquez Bohórquez, declaro ser autor de la tesis titulada **"PROPUESTA DE UN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS Y UN REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA LA INMOBILIARIA CONSTRUCTORA MURILLO BUSTAMANTE & ASOCIADOS C.A UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO"** 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 30 días del mes de julio del dos mil catorce, firma el autor.

Firma: Margarita Enriquez
Autor: Margarita Del Rosario Enríquez Bohórquez
Cédula: 1717365223
Dirección:. Quito, Pasaje H S 27-39 y Las lajas
Correo Electrónico: margarita.enriquez@citi.com
Teléfono: 0999338202

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de Tesis: Ing. Edison Espinosa Bailón MAE.

Tribunal de grado:

- Ing. Lolyta Hualpa Lima Mg. Sc. Presidente
- Ing. Galo Salcedo López Mg. Sc. Vocal
- Dr. Luis Quizhpe Salinas MAE. Vocal

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional de Loja, Modalidad de Estudios a Distancia, por permitirme culminar mis estudios de forma exitosa.

A los docentes de la Carrera de Administración de Empresas quienes a lo largo de mi formación profesional han sabido impartir sus conocimientos en forma desinteresada.

A mi director de tesis y a los miembros del Tribunal por su esfuerzo y dedicación en la guía del desarrollo de mi tesis, de igual manera a mis profesores durante toda mi carrera profesional porque todos han aportado con un granito de arena a mi formación.

De igual a mi esposo, hijos, padres y hermanos, que siempre me han brindado su apoyo.

La Autora

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios Todopoderoso, por ser un guía permanente en mi vida, en especial a mis hijos, que son mi motor y mi fuerza para continuar, a mis padres por siempre estar a mi lado y fomentar en mi principios y valores cristianos, a mis abuelitos aunque físicamente ya no estén conmigo me enseñaron a luchar por mis sueños, a mi esposo por siempre apoyarme, y hermanos que con su cariño incondicional incentivaron la consecución de mis metas y anhelaron mi formación en bien de los demás. A mis profesores en las aulas universitarias, en particular a los profesores del nivel de pregrado de la carrera de Administración de Empresas, porque con su preparación académica orientaron mi formación profesional y con denodado esfuerzo haya cumplido este encomiable logro.

A todos, gracias

Cordialmente, MARGARITA DEL ROSARIO ENRIQUEZ

a. TÍTULO

“PROPUESTA DE UN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS Y UN REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA LA INMOBILIARIA CONSTRUCTORA MURILLO BUSTAMANTE & ASOCIADOS C.A UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO”

b. RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado **"PROPUESTA DE UN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS Y UN REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA LA INMOBILIARIA CONSTRUCTORA MURILLO BUSTAMANTE & ASOCIADOS C.A UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO"** tiene como objetivo principal elaborar un manual de clasificación de puestos y un reglamento de admisión y empleo, que permita una eficiente administración en la empresa, para cumplir con tal propósito se hizo necesario utilizar métodos deductivo para la recopilación de información e inductivo para el análisis de los datos obtenidos a través de técnicas de investigación como entrevista al Gerente y encuesta a 22 empleados que laboran actualmente en la empresa que permitieron recopilar información valiosa acerca del desenvolvimiento del talento humano.

Para la realización del proyecto en estudio se utilizaron métodos y técnicas que ayudaron a efectuar todos y cada uno de los pasos necesarios para la elaboración de la presente tesis.

El método Inductivo, Deductivo, Analítico y sintético, sirvieron en el desarrollo de la presente investigación, así como también las técnicas de la observación directa, la entrevista y la encuesta realizada al personal de la empresa, toda esta metodología permitió analizar las funciones de la empresa y buscar alternativas de solución para la gestión del talento humano.

Luego de realizada la investigación pertinente se obtuvieron los siguientes resultados: La Empresa INMOBILIARIA CONSTRUCTORA MURILLO BUSTAMANTE & ASOCIADOS C.A, se ha venido desempeñando empíricamente, sin dar la importancia necesaria al reclutamiento y selección de sus recursos humanos. El Manual de Clasificación de Puestos propuesto, reglamentará el ingreso del personal así como también la asignación de funciones, por cada puesto de trabajo, el mismo que conjuntamente con el Reglamento de admisión y empleo para el talento humano, comprometerá en forma clara la acciones y leyes que regirán durante y después de la contratación del personal, con el fin de dotar a la empresa de recursos humanos plenamente capacitados y competentes para los cargos.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo siendo la más relevantes que el talento humano que labora en la empresa INMOBILIARIA CONSTRUCTORA MURILLO BUSTAMANTE & ASOCIADOS C.A. , desconoce las principales tareas o funciones del cargo y los requisitos que el cargo exige, debido a la falta de una descripción y análisis a cada puesto de trabajo, y dentro de las recomendaciones se sugiere considerar El Manual de Clasificación de puestos para la empresa, con el objetivo de valorar en forma sistemática el desempeño del personal en su cargo, con lo que se determinará si cumple con los requisitos que se exigen para los diferentes cargos.

ABSTRACT

This research work entitled "PROPOSAL FOR A MANUAL JOB CLASSIFICATION AND REGULATION OF ADMISSION AND CONSTRUCTION JOBS FOR PROPERTIES & ASSOCIATES CA MURILLO BUSTAMANTE LOCATED IN QUITO" main objective is to develop a manual functions, allowing for efficient management in the company, to fulfill this purpose it was necessary to use deductive methods for gathering information and inductive for analysis of data obtained through research techniques such as interview and survey manager 22 employees currently working in that allowed the company to gather valuable information about the development of human talent.

To carry out the project under study methods and techniques that helped make each and every one of the steps necessary for the preparation of this thesis were used.

The inductive method, deductive, Analytical and Synthetic, served in the development of this research, as well as the techniques of direct observation, interview and survey staff of the company, all of this methodology allowed to analyze the functions of the company and seek alternative solutions for talent management.

After research on the following relevant results: Company MURILLO BUSTAMANTE REAL ESTATE CONSTRUCTION & ASSOCIATES C.A, has been playing empirically, without giving the necessary importance to the recruitment and selection of human resources. The Job Classification Manual

proposed regulate the entry of personnel as well as the assignment for each job, the same as in conjunction with the Rules of Procedure of admission and employment for human talent, clearly commit the actions and laws that apply during and after the recruitment of staff, in order to provide the company of fully trained and competent human resources for the offices.

Finally, conclusions and recommendations of the paper are presented the most important being that human talent working in the company MURILLO BUSTAMANTE REAL ESTATE CONSTRUCTION & ASSOCIATES CA , Ignores the main tasks or job functions and requirements that the position, due to the lack of a description and analysis of each job, and within the recommendations we suggest considering Manual Classification of posts for the company, in order to systematically assess the performance of staff in his office, which will determine whether it meets the requirements needed for different positions.

c. INTRODUCCION

Actualmente las empresas han reconocido la importancia de administrar el recurso humano que es su principal activo, dando énfasis en la creación de manuales de clasificación de puestos y creando reglamentos de admisión y empleo. En toda empresa la selección de personal, y la especificación del puesto idóneo es crucial para su crecimiento, desarrollo y producción ya que una falla en el procedimiento de selección de personal puede impactar de manera negativa en la empresa.

Los sistemas de reclutamiento de personal son cada vez más flexibles y necesarios para el desarrollo del Personal lo que ha conllevado a la instauración de políticas que vayan en favor del desempeño administrativo eficiente, mediante el cual se manejen las entidades para su desenvolvimiento, tomando en cuenta la preparación profesional y técnica de las personas, así como el manejo de herramientas necesarias como el ***MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS, Y REGLAMENTOS DE ADMISIÓN Y EMPLEO***.

La empresa INMOBILIARIA CONSTRUCTORA MURILLO BUSTAMANTE & ASOCIADOS C.A, está dedicada a la compra y venta de propiedades de carácter bienes inmuebles tales como casas, lotes, terrenos, departamentos, fincas, y propiedades.

La importancia de contar con el Manual de Clasificación de Puestos y Reglamento de Admisión y Empleo en esta empresa, es con el fin de dotar a la empresa del personal necesario, que se adecúe a las condiciones y requisitos requeridos por la institución y se cumpla con los artículos estipulados dentro de su Reglamento,

esto debido a lo práctico que resulta el medir la eficiencia y la productividad del personal al momento de contratarlos en la organización; en especial si se centra en las actividades básicas que ellos realizan, pues de ello depende que la empresa pueda mantenerse y beneficiarse precisamente de ese personal.

La problemática analizada en la inmobiliaria, es que su conformación fue hecha empíricamente, no se analizo el crecimiento que la Inmobiliaria tendría con el tiempo y que por esta razón sería necesaria ampliar su estructura, pese a contar con un buen número de personal 22 empleados permanentes a sus necesidades no posee un manual de funciones que guíen en la ejecución de las actividades concernientes a sus operaciones comerciales, lo cual hizo que éste se maneje a través de estos años con problemas en sus recursos humanos, lo que represente un inconveniente en un mercado tan competitivo como es el del sector Inmobiliario en la ciudad de Quito. Todo ello ha desembocado en el problema principal de la empresa que es "PROPUESTA DE UN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS Y DE UN REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA LA INMOBILIARIA CONSTRUCTORA MURILLO BUSTAMANTE & ASOCIADOS C.A UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO", ha ocasionado que la misma no alcance niveles óptimos de eficiencia y eficacia en la organización.

La estructura del presente proyecto está compuesta por los siguientes puntos: el ***Título*** del Trabajo seguido del ***Resumen*** expuesto en castellano y su traducción al Inglés, luego tenemos la ***Introducción***, en la que se hace constar la importancia del tema, el mejoramiento para el sector investigado y la estructura de la tesis; la ***Revisión de Literatura*** en donde se registra todo el marco teórico referente al

tema de investigación, seguidamente los ***Materiales y Métodos*** utilizados en el desarrollo de la investigación; los ***Resultados*** en donde se define toda la propuesta y el diagnóstico respectivo; la ***Discusión*** que corresponde al trabajo propuesto como aporte a la empresa por parte de la Autora, para continuar con las ***Conclusiones*** como resultado del trabajo realizado, y las *Recomendaciones* en función a las conclusiones, encontramos también la bibliografía que fue el sustento de autores para obtener la parte teórica y práctica del trabajo y por último los Anexos.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

MARCO REFERENCIAL:

"El sector inmobiliario tiene un carácter transversal que afecta a múltiples sectores de la economía ya que es una de las principales formas de ahorro de la población, atrae la inversión de fondos institucionales y privados, es también un recurso significativo de las administraciones locales y es una de las principales áreas de atención de la inversión crediticia del sistema financiero" [1]

. **Empresa Inmobiliaria:**

"La Inmobiliaria es el conjunto de los diferentes sectores que intervienen en la construcción, compra, alquiler y venta de diferentes estructuras arquitectónicas como casas, pisos, locales, terrenos, apartamentos, etc. Estos sectores que forman una inmobiliaria ofrecen diferentes servicios como promotores, tasadores, finanzas, constructores y otros servicios que a través de la inmobiliaria intercambian información e intereses para poder llevar a cabo todo lo referente al mundo de la oferta-demanda de viviendas y locales comerciales"[2]

Historia de las Empresas Inmobiliarias y Constructoras

Para entender la trayectoria del mercado inmobiliario es importante dividirla desde una perspectiva histórica en tres etapas:

---

[1]Mikel Echavarren , Del negocio Inmobiliario a la Industria Inmibiliaria, 1ª edición: septiembre 2011

[2] Diego Oleas, Arquitectura en Ecuador, editorial Los Andes, edición 1994

La etapa inicial, que tiene que ver con la incorporación de la arquitectura moderna y la aparición de los programas de vivienda con financiamiento del Estado; una segunda etapa, relacionada con los primeros proyectos inmobiliarios particulares con apoyo de la banca privada; y, finalmente la etapa de impulso y desarrollo de las empresas inmobiliarias a partir de la estabilidad económica del país.

Primera etapa: años 50 a 80

"Se puede decir que el mercado inmobiliario, aunque de manera incipiente, surge hace algo más de medio siglo, pues hasta ya avanzada la primera mitad del siglo XX, las construcciones seguían arquetipos tradicionales, que de alguna manera dificultaban la ejecución de obras a gran escala. Con el paso del tiempo y con la consolidación urbana en el Ecuador bajo el esquema de una modernización capitalista, las ciudades más importantes empiezan a expandirse y a mostrar en su arquitectura rasgos claros del funcionalismo que toma auge durante este tiempo".[3]

Es relevante la actuación de los arquitectos ecuatorianos que se forman con la creación de las primeras escuelas de arquitectura, en Quito (1946), más tarde en Guayaquil y posteriormente en Cuenca.

"De acuerdo a la periodización que realizan Rómulo Moya y Evelia Peralta, son los años 50 en donde se reconoce el rol del arquitecto y los años 60 en donde se da la difusión, aceptación y popularización de la arquitectura moderna. Los años 70 tienen que ver con la persistencia de este modelo moderno y la búsqueda de expresiones más independientes"[4]

---

[3] Revista Ekos, Edición Negocios Sector Inmobiliario, año de edición 2011
[4] Diego Oleas, Arquitectura en Ecuador, editorial Los Andes, edición 1994

Se puede mencionar también, que los primeros planes de vivienda que se dan en Quito, Guayaquil y Cuenca, son proyectos de viviendas individuales tipo, flexibles y progresivos, en donde el Estado tiene un papel fundamental en la planificación y construcción, a través de la creación del Sistema Mutualista (1962), la Junta Nacional de Vivienda (1973) y el Sistema de Seguridad Social, que fueron entidades que canalizaron la ejecución de estos programas dirigidos a la clase media. En aquel entonces el imaginario colectivo no concibe la idea de vivir en condominio o en departamento: la aspiración es tener una casa individual, que exteriorice el sentido de pertenencia e identidad.

"Los conceptos de vida en comunidad se van incorporando con los años y se fortalecen con el alto costo de la vivienda aislada, provocada por el alto valor y escasez del suelo urbano. Entonces se empiezan a construir edificios en altura contribuyendo con su presencia a polarizar los estratos sociales y a transformar la imagen urbana de las ciudades. Estos edificios cuentan ya con la participación de graduados de las escuelas nacionales como: Giovanni Rotta, Otto Glass, Oscar Edwick, Karl Kohn, y algunos arquitectos ecuatorianos que se formaron en el exterior como Sixto Durán Ballén y Jaime Dávalos (OLEAS, 1994, pág. 27). El desarrollo de la arquitectura moderna se debió a las posibilidades económicas generadas por los ciclos del banano y del petróleo, y a los bajos costos de la mano de obra empleada en la construcción".[5]

En el caso de Quito, la ciudad creció hacia el norte y sur sobre la periferia, con la inserción de edificios en altura, todos idénticos, esquemas funcionalistas

[5] Diego Oleas, Arquitectura en Ecuador, editorial Los Andes, edición 1994

interpretados en forma esquemática, con escaso aporte formal. Escogen para su implantación avenidas principales como la Patria, Amazonas, 10 de Agosto, incorporando el concepto de planta libre, grandes cristales y el predominio del hormigón armado en su estructura. “Nacen barrios como Larrea, Bolívar, Carolina, Mariscal Sucre. En Guayaquil, por su parte, algunos de los programas de vivienda más importantes fueron: Ciudadela Atarazana”.[6]

La etapa de consolidación de la empresa privada se da a partir de los años ochenta hasta los noventa, teniendo un decrecimiento significativo en la crisis económica del año 1998. Se caracteriza por el papel que la banca privada asumió como ente crediticio y un direccionamiento de la vivienda hacia la clase media y alta. “Los primeros proyectos inmobiliarios se ligan al desarrollo económico, que articula producción y circulación bajo un marco de transformación que experimentan las ciudades”.[7]

[6] Moya y Peralta, Casas del Mundo, editorial Trama, edición 1994
[7] Jaime Ospina, Evolución arquitectura, editorial Colombia, edición 2010

MARCO CONCEPTUAL

Definición de Empresa:

"Una empresa es un sistema con su entorno materializa una idea, de forma planificada, dando satisfacción a demandas y deseos de clientes, a través de una actividad comercial". Requiere de una razón de ser, una misión, una estrategia, objetivos, tácticas y políticas de actuación. Se necesita de una visión previa, y de una formulación y desarrollo estratégico de la empresa. Se debe partir de una buena definición de la misión. La planificación posterior está condicionada por dicha definición" [8]

El sector inmobiliario es uno de los principales dinamizadores de la economía por la cantidad de agentes que participan e influyen en su configuración. El segmento de servicios es aquel que se nutre de la bonanza de los otros sectores y su crecimiento es paralelo.

Existe un espectro muy variado, desde empresas especializadas con servicios exclusivos, como compañías que cuentan con portafolios que tienen en su cartera a todo el mercado corporativo. Las necesidades son diversas y como en cualquier sector el éxito de una empresa suele ser el resultado de una sinergia de la eficiencia de otras.

CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Las empresas se pueden clasificar de la siguiente manera:

[8] Jaime Ospina, Evolución arquitectura, editorial Colombia, edición 2010

- Por su naturaleza
- El origen de su capital
- Su tamaño
- Conformación de su capital
- Por el sector al que se pertenecen

TIPOS DE EMPRESAS:

Existen dos tipos de empresas que son Públicas y Privadas:

Públicas: en éste tipo de empresa el capital pertenece al Estado y generalmente su finalidad es satisfacer las necesidades sociales.

Privadas: el capital de estas es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa.

Según su capital pueden ser:

Micro Empresas: son unidades productivas menores que las pequeñas empresas que difieren en el monto de capital y la cantidad de empleados.

Pequeñas Empresas: son unidades que tienen dueños y gerentes locales, que trabajan en un solo lugar.

Medianas Empresas: son empresas que por lo general no son de un único dueño, se forman como compañía por acciones.

Grandes Empresas: son empresas que tienen grandes capacidades y que tienen acceso al crédito ilimitado; en la mayoría de los casos funcionan como su principal fuente de financiamiento. Se diferencia de las demás en que, realizan grandes inversiones y por ende obtienen grandes beneficios sobre estas inversiones, estas poseen mayor tecnología y sus costos son menores por que producen en gran escala.

SISTEMAS ORGANIZACIONALES

Henry Fayol fue quien determinó que: "nadie es tan eficiente que puede hacerlo todo, hacerlo bien, sin cansarse y por siempre". De allí que nace la necesidad de dividir las tareas en tareas menores y secuenciales (Principio de la división del trabajo), y la necesidad de asignar a personas diferentes para que realicen dichas tareas (Principio de la Delegación de responsabilidades).

Cuando esta estructuración organizacional está funcionando se puede decir que en la empresa existe un "Organigrama", vale decir, una estructuración jerárquica, que se crea con fines de organizar y facilitar el trabajo que nos llevará a lograr las metas de la empresa.

NIVELES JERÁRQUICOS

“Básicamente en cualquier empresa tipo, existen cuatro niveles jerárquicos que la componen, y ellos son:

- **Nivel de dirección:** compuesto por directores, socios, accionistas, propietarios, según el tipo de empresa que sea y la estructuración directiva que la componga. A ellos les corresponde fijar las metas de la empresa, establecer las directivas, las reglas internas de funcionamiento, las normas y los procedimientos administrativos.
- **Nivel de administración:** compuesta por gerencia general, gerencias de departamentos, administradores, asesores, etc. Es su responsabilidad, llevar a la empresa hacia el logro de los objetivos de la misma, según las indicaciones y directivas emanadas del nivel de dirección, a la vez que dirigen y controlan el trabajo de los niveles inferiores dentro de la escala jerárquica.
- **Nivel de mandos medios:** compuesto por ejecutivos, jefes de departamentos, capataces, jefes de planta, etc. Ellos desempeñan tareas tanto a nivel de ejecución, como a nivel de toma de decisiones para la gestión empresarial. Será su responsabilidad el asegurarse que se "ejecuten" las tareas que se deben efectuar en el día a día, para que al final se logren los objetivos establecidos por la dirección de la empresa.
- **Nivel de personal en general:** compuesto por todo el personal de la empresa en sus diferentes departamentos: funcionarios administrativos, contables de comercialización, de finanzas, de administración, de planta,

de producción, de servicios, etc. Ellos son responsables de ejecutar todas las tareas que hacen funcionar a la empresa."[9]

TALENTO HUMANO

"La definición de talento humano respecto a distintas corrientes teóricas podría en algún momento confundirse con otros conceptos relacionados como competencias, capital humano, habilidades, destrezas, etc. En esencia, se considerara como referente una definición común que pretende resumir tal diversidad. Por entender la definición pretenderá abarcar todas las áreas que pueda contener el concepto"[10]

Por tanto, el talento, según la real academia española de la lengua, refiere a la personas inteligentes o aptas para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, tiene la capacidad de resolver problemas dado que tiene las habilidades, destrezas y experiencia necesario para ello, apta en el sentido que puede operar competentemente en una actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación.

Por lo tanto la definición de talento humano se entenderá como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Sin embargo, no entenderemos solo

[9] Walter Benito Ruiz Díaz Machado. Sistemas Organizacionales y Estructuras Administrativas (2)
[10] YODER, Dale (1981) Manejo de personal y relaciones industriales. Séptima edición. Compañía Editorial Continental, S.A. México.

el esfuerzo o la actividad humana; sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, talentos como: competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, interés, vocación aptitudes, potencialidades, salud, etc.

Inventario de personal

Cuadro: 01

"La Administración de Personal tiene muchas dificultades en razón de que el recurso humano es un elemento individualizado con sus propias condiciones, destrezas, formación, religión, creencias, etc., por ello hay que tratarlo técnicamente".[11]

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

Los perfiles son un "sistema de alarma" oportuna que indica a la gerencia a determinar la escasez como los excedentes de personal en determinados puntos. Es necesario tener en cuenta el lapso relativamente largo que se requiere para que los individuos recorran el sistema hasta llegar a puestos gerenciales o técnicos de

[11] CHIAVENATO Idalberto "Administración de recusos humanos" quinta edición – Noviembre de 1999 – Editorial Mc Graw Hill

cierta responsabilidad; por lo tanto, la acción selectiva habrá de tomarse años o meses antes de que se presente la necesidad real.

Una buena capacidad de pronóstico unida al uso de modelos de flujo como el que acabamos de describir puede advertirle a la gerencia de la inminencia de escasez o excedentes de personal. Con base en tales advertencias, la gerencia podrá tomar medidas para solucionar los problemas antes de que se tornen graves y perjudiciales para la empresa.

El inventario de personal humano tiene como fin estimar y ponderar el valor que supone para la empresa su actual potencial humano.

De no hacer este análisis, será difícil, si no imposible, vincular y unir el personal a la empresa, formar equipos, establecer primas y estructuras de salarios, sin hacer lo que se tiene, o por lo menos ignorando sus posibilidades ocultas y su fuerza futura. Los departamentos de personal que prescindan de estas estimaciones, supervaloran al recién llegado, desanimando a sus propios colaboradores, al dejar a un lado a quienes están tan capacitados o más que los de fuera para realizar actividad; que sitúa en elevado nivel a una determinada industria.

Constantemente en el departamento de personal se están planteando problemas de ascensos, traslados, y propuestas de mejoras para el personal, etc.

Estos problemas proceden de jefes mal informados, agobiados por las dificultades del momento e influidos por las más diversas impresiones o apreciaciones, carentes, por consiguiente de lógica y objetividad.

Sólo una labor de conjunto permite la identificación de los individuos que merecen pasar a desempeñar puestos de mayor calificación por responsabilidad, seleccionadas las personas según sus cualidades, se pueden destacar las más capacitadas para adaptarse a los puestos vacantes o, por el contrario tener una panorámica bien matizada, que señale los puntos que servirán de pauta a un eficaz programa de formación.

Con las consideraciones anteriores se debe realizar un inventario lo más real posible para compararlo con la fuerza de trabajo existente en el medio y las posibilidades que tiene actualmente la empresa con su recurso humano.

Este inventario permite eliminar las sorpresas gerenciales cuando falta uno u otro recurso humano especialmente cuando no se encuentra en el medio.

El inventario proporciona posibilidad de formar grupos, establecer salarios, organizar el Manual de Funciones, proponer la rotación del personal, definir los ascensos y traslados y en definitiva administrar los Recursos Humanos de la empresa.

Queda claro no se administran los hombres que trabajan en la organización sino el conjunto que se denomina Recursos Humanos, no se debe olvidar que este inventario también ayuda a proponer los sistemas de capacitación interna.

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

Concepto de cargos

Cuando se pretende saber qué función cumple una persona en la organización, 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.

Estableciendo otro concepto podemos decir que es una unidad de la organización y consta de un conjunto de deberes y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás cargos. A través de los cargos la empresa asigna y utiliza los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales, ayudada por determinadas estrategias. Los cargos también permiten ejecutar tareas en la organización para conseguir determinados objetivos individuales; los cargos representan la intersección entre la organización y las personas que trabajan en ella.

Definiciones de diseños de cargos

Proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñas un cargo específico; incluye el contenido del cargo, las calificaciones

del ocupante y las recompensas de cada cargo para atender las necesidades de los empleado y de la organización.

Para desempeñar bien un cargo, el ocupante debe tener competencias que varían según el cargo, nivel jerárquico y área de actuación. El ocupante debe saber manejar recursos, relaciones interpersonales, información, sistemas y tecnología en diferentes grados de intensidad.

El diseño de cargos constituye la manera como cada cargo está estructurado y dimensionado; diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:

El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo).

Cómo deben desempeñarse las tareas o atribuciones (métodos y procesos de trabajo).

A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quien es su inmediato superior.

A quién deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quienes son sus subordinados.

Además el diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales del ocupante.

Diseño de cargos

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

Modelo de diseño de cargos

Los diseños de cargos son tan antiguos como el hombre ya que desde que el ser humano tuvo que dedicarse a cazar y pescar, aprendió a modificar su desempeño para mejorarlo continuamente gracias a experiencias acumuladas durante varios siglos.

Existen tres modelos de diseño de cargos: clásico, humanístico y situacional.

Modelo clásico o tradicional

“Este modelo fue pregonado por los ingenieros de la administración científica a comienzos del siglo XX. Taylor, Gantt y Gilbreth utilizando ciertos principios de racionalización del trabajo para proyectar cargos, definir métodos estandarizados

y entrenar a las personas para obtener la máxima eficiencia posible. Además ofrecieron incentivos salariales (premios de producción) para garantizar la adhesión a los métodos de trabajo”.[12]

Modelo Humanístico

Denominado también modelo de las Relaciones Humanas, surgió del experimento llevado a cabo en Hawthorne, que originó la escuela de relaciones humanas en la década de 1930. El movimiento humanista fue una reacción pendular contra el mecanicismo de la administración tradicional de la época e intentó sustituir la ingeniería industrial por las ciencias sociales, la organización formal por la informal, la jefatura por el liderazgo, el incentivo salarial por la recompensas sociales y simbólicas, el comportamiento individual por el comportamiento en grupo y el organigrama por el sociograma. El concepto de homo economicus fue sustituido por homo social (persona motivada por recompensas salariales).

Modelo situacional o contingente

Representa el enfoque más amplio y complejo, porque considera tres variables simultáneamente: las personas, la tarea y la estructura de la organización. Se denomina situacional porque se deriva de la adecuación del diseño de cargos a estas tres variables; como estas tres toman características diferentes, el resultado es relativo y situacional, y no fijo ni rutinario.

[12] CHIAVENATO Idalberto “Administración de recusos humanos” quinta edición – Noviembre de 1999 – Editorial Mc Graw Hill

En el modelo situacional, el diseño del cargo no se basa en la suposición de estabilidad y permanencia de los objetivos y los procesos organizacionales, sino en el dinamismo, el cambio continuo y la revisión del cargo como responsabilidad básica del gerente o de su equipo de trabajo.

Cuadro: 02

Bajo grado		**Alto grado**
Trabajo secuencial, uniforme, parcial, aburrido, monótono y repetitivo. Las operaciones, capacidades y habilidades son siempre las mismas, sin cambiar ni variar. Monotonía y rutina.	Variedad	Trabajo variado y diversificado. Las operaciones son diferentes y las capacidades y habilidades variadas. Diversidad y desafíos en los cuales la persona ejecuta varias actividades diferentes e innovadoras.
Trabajo programado con rigidez, sitio y equipos definitivos, y métodos preestablecidos. El jefe determina qué, cuándo, dónde y cómo ejecutar la tarea.	Autonomía	Amplia libertad para planear y programar el trabajo, elegir el equipo, el sitio y el método de trabajo. El ocupante programa su trabajo, escoge el sitio, el método y el equipo.
Desconocimiento del efecto y las interdependencias de las tareas sobre las otras de la empresa. Visión estrecha, confinada, aislada y miope de la actividad.	Significado de las tareas	Conocimiento amplio de la repercusión. Del trabajo en los demás trabajos de la empresa. Visión amplia de sus consecuencias y de sus interdependencias.
Trabajo específico, fragmentado y parcial, sin sentido psicológico para la persona, que se frustra y se aliena. Trabajo extraño y vacío.	Identidad con las tareas	Trabajo integral, global y con significado para la persona, lo cual le permite identificarse con éste. El sitio y el trabajo "pertenecen" a la persona.
Ninguna información sobre el desempeño o el resultado del trabajo. Ignorancia sobre el desempeño. Necesidad de evaluación externa y de incentivo salarial como refuerzo.	Retroalimentación	Información clara sobre el desempeño y el resultado del trabajo. Perfecta e inmediata noción sobre el desempeño. Sentido de auto evaluación, auto dirección y autorrealización.

(Walter Benito Ruiz Díaz Machado. Sistemas Organizacionales y Estructuras Administrativas)

Las dimensiones esenciales afectan intrínsecamente la calidad de los cargos, producen satisfacción personal e involucramiento humano y general mayor productividad.

Descripción y análisis de cargos o puestos.

Para comenzar se podría definir el cargo como la agrupación de todas aquellas actividades realizadas por un solo empleado que ocupen un lugar especifico dentro del organigrama de la empresa.

Se podría decir entonces que la descripción de cargo no es más que enumerar detalladamente las tareas y responsabilidades que conforman al mismo y de esta manera diferenciar un cargo de los otros.

Esta descripción debe incluir:

- Cuando hace el ocupante estas funciones.
- Porque el ocupante hace dichas funciones (objetivo).
- Como hace el ocupante sus funciones.

Justo después de la descripción de cargo viene el análisis de puesto el cual podríamos definir como la especificación de las cualidades que debe tener el factor externo al cargo como tal. Es por esto que se le denominan factores extrínsecos, los cuales están formados básicamente por el perfil con el que deberá cumplir el futuro ocupante.

Este análisis debe incluir:

- Requisitos Intelectuales

- Requisitos Físicos
- Responsabilidades Implícitas
- Condiciones de Trabajo

Entonces Podemos decir que la descripción de cargo y el análisis de cargo son la base fundamental de cualquiera de los trabajos que se realizarán en RRHH, ya que tanto la descripción como el análisis nos pueden servir de gran ayuda o guía para todas las etapas posteriores dentro de los procesos que cumplirá, como lo son el reclutamiento y selección, la capacitación, la administración de sueldos, higiene y seguridad, entre otras.

Diferencia entre descripción y análisis de cargo

Como diferencia podemos citar que la descripción de cargo se encarga de este mismo como tal, sin dar importancia a otros factores externos, mientras que el análisis de cargo se fija únicamente en las cualidades con las que debe cumplir el futuro ocupante para desarrollar las tareas y aceptar las responsabilidades

La descripción y el análisis de cargos tienen que ver directamente con la productividad y competitividad de las empresas, ya que implican una relación directa con el recurso humano que en definitiva es la base para el desarrollo de cualquier organización. Son herramientas que permiten la eficiencia de la administración de personal, en cuanto que son la base para la misma. Una descripción y análisis de cargos concienzudos y juiciosas dan como resultado la simplificación en otras tareas propias de este sector de la organización.

"Las necesidades básicas de recursos humanos para la organización sean en cantidad o calidad se establecen mediante un esquema de descripción y especificación de cargos, debido a la división del trabajo y a la consiguiente especialización de funciones".[13]

MANUAL DE FUNCIONES

Definición

"Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales

[13] ALLES Martha, Dirección estratégica de recursos humanos d, Gestión por competencias, Ediciones Granica año de edición 2008

deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión."[14]

Objetivos

- Presentar una visión de conjunto de la organización
- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal
- Evitar la repetición de instrucciones para ahorrar tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo Facilitar el reclutamiento y selección de personal
- Orientar al personal de nuevo ingreso, para facilitar su incorporación a las distintas unidades

  Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos

Importancia

"El manual de funciones es de gran importancia para la administración de una entidad, porque permite garantizar que los empleados realicen eficientemente las labores relacionadas con cada puesto, también permite el control del departamento de recursos humanos sobre el personal, al momento de verificar la segregación de responsabilidades y evitar la duplicidad de funciones dentro de la organización."[15]

---

[14] CHIAVENATO Idalberto "Administración de recusos humanos" quinta edición – Noviembre de 1999 – Editorial Mc Graw Hill

[15] Galindo Carlos Julio, Manual para la creación de empresas: guía de planes de negocios, Segunda Edición, Colombia 2006

Estructura de un manual de funciones

Los manuales de funciones permiten identificar a cada colaborador que parte corresponde, cual es su impacto y cuál es su aporte a los resultados colectivos esperados, además de realizar procesos de autoevaluación sobre los logros obtenidos en cada periodo de tiempo.

El formato de los manuales de funciones se divide en los siguientes aspectos:

Identificación de Cargo:

Se describe el nombre, el nivel, código, grado, nombre alterno, dependencia jerárquica y número de cargos con las mismas denominaciones dentro de la unidad.

Objetivo:

Fin que dirige la acción. Se debe especificar lo que se desea lograr, debe ser medible, razonable, claro, coherente y estimulante.

Funciones:

Se detalla la actividad que se debe realizar en cada cargo con su correspondiente resultado y procedimiento relacionado.

Responsabilidades:

Acciones macros propias del cargo, por ejemplo entregar informe de actividades, atender eficientemente a los usuarios asistir a reuniones programadas etc.

HOJA DE FUNCIONES

Se detalla las labores o procesos que debe realizar el empleado, se enlista las actividades comunes, se responsabiliza de procedimientos establecidos.

La hoja de funciones agrupa categorías o áreas afines, dándole un nombre nuevo, enlazándolas con los procedimientos relacionados y definiendo nuevos resultados.

Cuadro: 03

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
NOMBRE DEL PUESTO:
PUESTO DEL QUE DEPENDE:
DEPARTAMENTO:
FECHA DE ANALISIS:
PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO:
PRINCIPALES FUNCIONES:
PUESTOS SUBORDINADOS:
PRINCIPALES FUNCIONES INTERNAS Y EXTERNAS:
PERFIL DEL PUESTO:
NIVEL DE ESTUDIOS:
CONOCIMIENTOS:
IDIOMAS:
EXPERIENCIA LABORAL:
EDAD:

ORGANIGRAMA

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización. Representan las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.

El organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización o empresa.

Desempeña un papel informativo.

Obtener todos los elementos de autoridad, los diferentes niveles de jerarquía, y la relación entre ellos.

En el organigrama no se tiene que encontrar toda la información, para conocer como es la estructura total de la empresa.

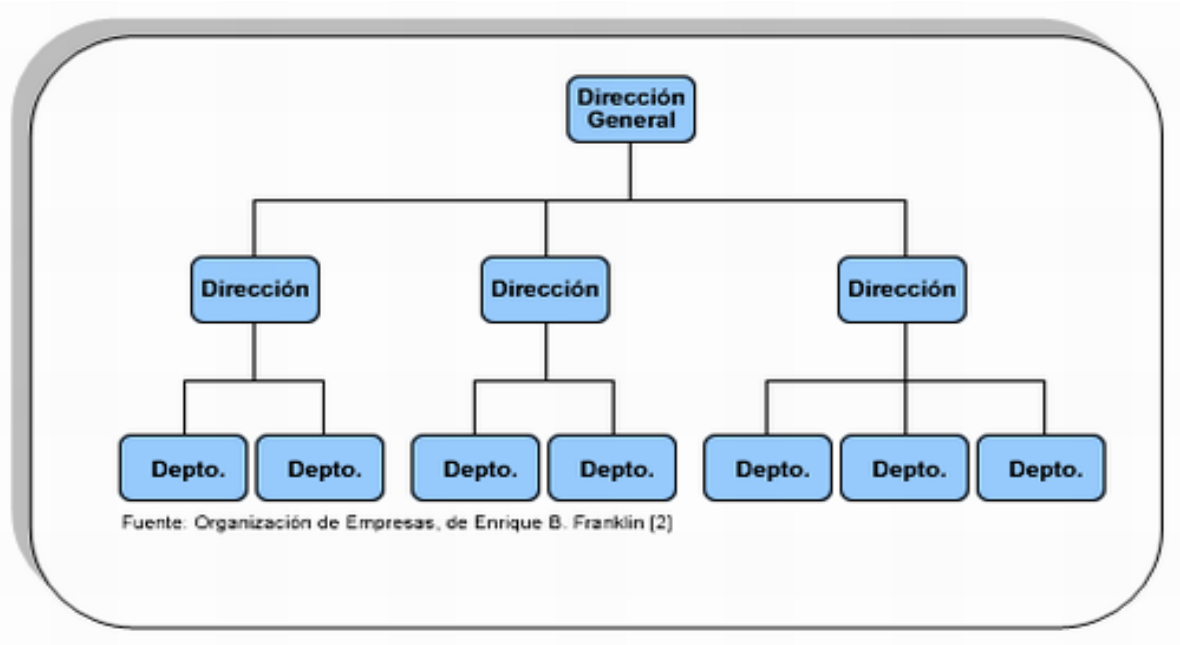
Todo organigrama tiene el compromiso de cumplir los siguientes requisitos:

Tiene que ser fácil de entender y sencillo de utilizar.

Debe contener únicamente los elementos indispensables.

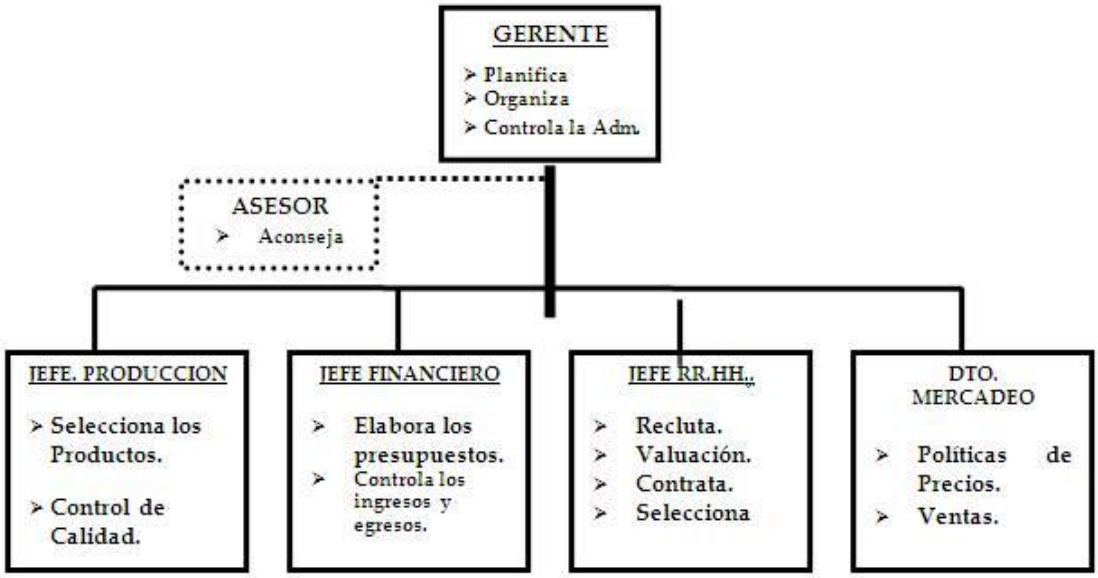
GRAFICA N.- 1

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



GRAFICA N.- 2

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



PROCESO DE ADMISIÓN Y EMPLEO

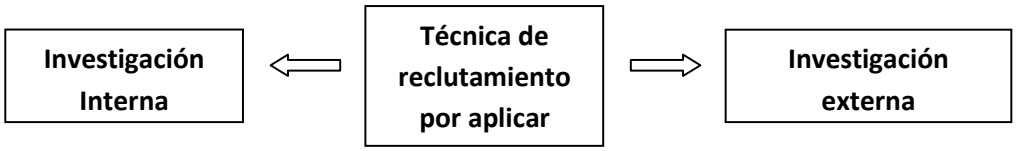
Reclutamiento de personal

Las personas y las organizaciones se hallan comprometidas en un proceso continuo e interactivo de atraerse unas a otras. 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**:

Cuadro: 04



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 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.

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. 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.

Investigación Externa

Es una investigación del mercado de recursos humanos orientada a segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y su consiguiente estudio. En esta clase de

investigación sobresalen dos aspectos importantes: la segmentación del mercado de recursos humanos y la localización de las fuentes de reclutamiento.

La segmentación del mercado se refiere a la descomposición de éste en segmentos o clases de candidatos con características definidas para analizarlo y estudiarlo de manera específica. La segmentación debe hacerse de acuerdo con los intereses de la organización.

Canales de Reclutamiento

Los canales más usuales los constituyen la solicitud directa al empleador, los contactos de amistades y la respuesta a los avisos de la prensa. En el nivel ejecutivo, se utilizan los servicios de las agencias "cazadoras de talentos"[16]

SELECCIÓN DE PERSONAL

Definición:

"Elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado".[17]

Importancia de la selección:

En la actualidad las técnicas de selección de personal tienden a ser menos subjetivas y más refinadas: determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permiten allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicológicas los exámenes médicos, etc.

[16] ADMINISTRACIÓN BÁSICARODAS CARPIZO A.EDITORIAL LIMUSA. http://www.uch.edu.ar/rrhh/htm
[17] DESSLER, Gary, Administración de Personal, Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1991, 410 Páginas

Objetivos e importancia y su proceso:

Proceso que trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos sino conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más a fin a sus características. Tomando como base que todo individuo puede trabajar.

Proceso de selección de personal:

1. Vacante
2. Requisición
3. Análisis y evaluación de puestos
4. Inventario de recursos humanos
5. Fuentes de reclutamiento
6. Solicitud de empleo
7. Entrevista inicial o preliminar
8. Pruebas psicológicas
9. Pruebas de trabajo
10. Examen médico de admisión
11. Estudio Socioeconómico
12. Decisión final
13. Inducción
14. Control del proceso de selección

Requisición de personal:

El reemplazo y el puesto de nueva creación, se notificará a través de una requisición al departamento de selección de personal o a la sección encargada de

estas funciones, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, horario y sueldo.

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 selección de los participantes mejor 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.

Los instrumentos para la selección

***Hoja de solicitud de empleo*.** Esta se emplea para obtener información que pueda ser importante para la selección del candidato.

Entrevista.

Es importante que la entrevista se estructure y no basarse solo en el punto de vista o la observación del reclutador.

***Test psicológico o de características internas*.**

Por medio de ellos se puede ir conociendo la personalidad del candidato.

Test de inteligencia.

Miden la capacidad de aprendizaje y la intelectual. La limitación que presentan es que por lo regular sirven más para predecir el éxito académico.

***Test de intereses*.**

En ellos se refleja el interés por el trabajo, permite conocer los factores de motivación.

Test situacionales.

Miden las prestaciones que el candidato pueda tener al realizar actividades similares a las del nuevo empleo.

Entrevista de selección.

La entrevista de selección consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante.

Examen médico

Es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y va a convivir con el resto de los empleados, padece una enfermedad contagiosa y va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

Entrevista con el supervisor

En la gran mayoría de las empresas modernas es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados. Siendo éste el caso, es obvio que el futuro supervisor desea tener elementos para

tomar su decisión. Con frecuencia el supervisor, es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos como: habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante.

Descripción realista del puesto:

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas sobre su futura posición, el resultado es, prácticamente en todos los casos, negativo. Para prevenir la reacción de "ustedes nunca me lo advirtieron", siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se van a utilizar, de ser posible, en el lugar de trabajo. Los trabajos de varios investigadores han demostrado que la tasa de rotación de personal disminuye cuando se advierte claramente a los futuros empleados sobre las realidades menos atrayentes de su futura labor, sin destacar sólo los aspectos positivos.

Decisión de contratar:

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, es conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados.

REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO

Orígenes

“En un principio el reglamento de Admisión y empleo, fue obra exclusiva, del patrono, es decir, que emanaba unilateralmente de su facultad legislativa. Con esto se pretendía regular lo referente a la organización de una determinada empresa, conjuntamente con los diferentes aspectos disciplinarios, medios de seguridad y demás procedimientos para ejecutar el trabajo.

El carácter unilateral que presentaron estos reglamentos en sus orígenes trajo como consecuencia el abuso y exceso de poder por parte del patrono. Así el trabajador se veía sometido dentro de la empresa a respetarlo, sin tener derecho a debatir su contenido, hecho que convertía la relación laboral en una especie de “dictadura contractual”.

Es la subordinación la que permite al patrono, desde el punto de vista jurídico, investirse de un poder que le permite organizar, dirigir y vigilar a la empresa, de la manera que considere más conveniente a sus intereses. Estas facultades la ejercían ilimitadamente atribuyéndose la facultad plena de elaborar normativas referentes a la naturaleza misma de las prestaciones, obligando por lo tanto al trabajador a cumplir con lo impuesto.

También por medio de estas reglamentaciones, se dictaban medidas de seguridad, las que constituían una defensa para el patrono contra los riesgos inherentes al trabajador, siendo así como el empresario, por medio de órdenes escritas, trataba de evitar años y accidentes, eximiéndose de toda responsabilidad.

Los poderes irrestrictos del patrono, ejercidos dentro del establecimiento y permitiéndole arbitrariamente imponer las reglas de trabajo, fueron excesivos. Esto indujo con el tiempo al legislador a fijar bases y límites legales de ese poder y de los reglamentos que emanaba de él, estableciendo sus requisitos en numerosas leyes sobre la materia.

Por los mismos motivos, el derecho de trabajo consagró la obligación de someterlos a la aprobación de las autoridades administrativas y de darle la mayor publicidad, así como estableció el derecho de verter en cajas de previsión social el importe de las multas aplicadas.

Dadas las necesidades reales de la relación laboral, como es lógico, el trabajador debía ser tomado en cuenta, pues es un elemento esencial en la negociación. Como resultado de las distintas situaciones presentadas, los reglamentos de admisión y empleo han sufrido innumerables cambios tanto en su elaboración, como en su contenido, configurándose como una limitación a las facultades del empresario, asegurando y garantizando un beneficio al trabajador”.[18]

Definición:

“Es el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos de una empresa o establecimiento.”[19]

“En reglamento de admisión y empleo es elaborado por la administración de una empresa, y consiste en buscar y escoger los mejores candidatos para ocupar los cargos. Regula las políticas, los métodos y los procedimientos de selección y

[18] UMAÑA Verny. Legislación Laboral Costarricense. Pág. 11-13
[19] RÍOS, Juan. Derechos de los Patrones. Pág. 59

admisión de nuevos empleados, de acuerdo con criterios racionales que deben garantizar la calidad, experiencia y nivel profesional mediante el reconocimiento de los rendimientos educativos acumulados y la capacidad y aptitud del aspirante."[20]

Puntos clave para la elaboración del reglamento

- "Establecer los límites de comportamiento laboral
- Dividir de manera clara y concreta las funciones y responsabilidades de todos
- Declarar derechos, deberes, incentivos y sanciones
- Promover la armonía entre en empleador y los empleados
- Proponer diversas opciones en cuanto a la resolución de conflictos.
- Establecer reuniones periódicas."[21]

ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO

"El objetivo de un Análisis de Puesto de Trabajo no es otro que; el de definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito. Tal es su

[20] LATORRE, Leonardo; GUZMÁN, Fernando. Ingeniería Legal. Pág. 39
[21] BORGHI Alicia. Claves para elaborar el reglamento interno de la empresa. Disponible en: http://coyunturaeconomica.com/lugar-de-trabajo/reglamento-empresa

importancia, que debería considerarse como un método fundamental y básico para cualquier organización. Se debe aclarar que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.

Las descripciones de puestos constituyen instrumentos esenciales, proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

Los recursos humanos adecuados para realizar ciertas labores no abundan en ninguna sociedad.

Las principales actividades vinculadas con esta información son:

- Ubicar a los empleados en los puestos adecuados
- Determinar niveles realistas de desempeño
- Crear planes para capacitación y desarrollo
- Identificar candidatos adecuados a las vacantes
- Planear las necesidades de capacitación de Recursos Humanos
- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral
- Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afecten el desempeño de los empleados
- Eliminar requisitos y demandas no indispensables
- Conocer las necesidades reales de Recursos Humanos en la empresa”[22]

[22] 15ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOSCHIAVENATO IDALBERTOEDITORIAL MCGRAW HILL 2DA EDICIÓN. Y otros autores

e. MATERIALES Y MÉTODOS

En la ejecución del presente trabajo de investigación se utilizó los siguientes materiales y métodos.

MATERIALES

Los materiales que se utilizó durante la realización del trabajo de tesis son los siguientes:

- **Material bibliográfico:** libros, revistas, folletos.

- **Material de oficina:** Papel Bond, esferográficos, lápiz.

- **Materiales y accesorios informáticos:** Computador, impresora, copiadora.

- **Materiales de demostración y exposición**: proyector.

MÉTODOS

A continuación se detallan los métodos que se aplicaron en el desarrollo del presente trabajo de tesis:

❖ **Deductivo**

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

Este método fue utilizado al momento de elaborar las conclusiones y recomendaciones a las cuales se ha llegado luego de finalizado el estudio.

- **Inductivo**

El método inductivo está basado en observación de los hechos particulares obtenidos generalmente, es decir, es aquél que establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular.

Este método fue utilizado al momento de realizar la observación de los hechos que se generaron en la empresa mismos que permitieron seguir una secuencia lógica de las actividades para el logro de los resultados al momento de realizar la propuesta y aplicación del Manual de Clasificación de Puestos y Reglamentos de admisión y empleo para La "Inmobiliaria Constructora Murillo Bustamante & Asociados C.A"

- **Analitíco**

Es aquél que distingue las partes de un todo y procede a la revisión ordenada de cada uno de sus elementos por separado.

Este método permitió el análisis del funcionamiento administrativo de La "Inmobiliaria Constructora Murillo Bustamante & Asociados C.A", con la finalidad de proceder al cumplimiento del objetivo propuesto en el presente estudio en relación de los hechos ocurridos.

- **Sintético**

Consiste en reunir los diversos elementos que se habían analizado anteriormente. En general la Síntesis y Análisis son dos fases complementarias.

Este método lo aplicaremos al momento de realizar el resumen del presente trabajo, ya que en esta fase haremos una síntesis de todo el estudio realizado.

- **Histórico**

Es todo un proceso organizado y que se basa en la realidad de lo estudiado, para elaborar resultados sobre hechos históricos.

El presente método tiene como finalidad describir las características y la evolución de la empresa "Inmobiliaria Constructora Murillo Bustamante & Asociados C.A", permitió conocer los acontecimientos por los que la entidad ha pasado a través de los años y como se encuentra en la actualidad.

TÉCNICAS

Observación

Es una técnica de investigación, la cual permite observar persona, fenómenos, casos, acciones, situaciones etc., con el fin de obtener determinada información, que servirá para evaluar la situación administrativa y la gestión que se está llevando a cabo en la empresa "Inmobiliaria Constructora Murillo Bustamante & Asociados C.A".

Entrevista

Mediante la entrevista se realizó la recolección de información, sobre las variables del problema, con este propósito se entrevistó al Ing. Ivan Murillo Gerente de la empresa "Inmobiliaria Constructora Murillo Bustamante & Asociados C.A".

Encuesta

Constituye una técnica que permitió apoyar la investigación en información proporcionada por los 22 empleados de la empresa "Inmobiliaria Constructora Murillo Bustamante & Asociados C.A"., permitiendo conocer sus opiniones, actitudes, creencias, valoraciones subjetivas, etc.

POBLACION Y MUESTRA:

La INMOBILIARIA CONSTRUCTORA MURILLO BUSTAMANTE & ASOCIADOS C.A, cuenta con 22 empleados.

Cuadro N.-5

CARGO	NOMBRE	TITULO
Gerente	Iván Murillo	Ing. Administración de Empresas
Gerente de Administración y Finanzas	Fausto Merino	Ing. Finanzas
Director de Proyectos	Manuel Córdova	Arquitecto
Gerente Comercial	José Cedillo	Ing. Marketing
Gerente de RRHH	Cristina Muelle	Ing. Administración de Empresas
Asistente de Administración y Finanzas	Pamela Villagómez	Egresada en Finanzas
Auxiliar Financiero	Mariana Vilca	Egresada en Finanzas
Diseñador de Proyectos	Pedro Bustamante	Diseñador Arquitectónico
Jefe de Obra	Manuel Coronel	Arquitecto
Asesor Legal	Rafael Serrano	Doctor en Leyes
Jefe de Ventas	Marcelo Sandoval	Ing. Comercial
Jefe de Servicio al Cliente	Luisa Cantos	Ing. Comercial
Asesor Informático	Edwin Minda	Ing. Sistemas
Asistente de Talento Humano	Karina Díaz	Egresada en Psicología
Secretaria (2)	Carmen Serrano, Luisa Oña	Secretaria Ejecutiva
Vendedor (3)	Luis Arpi, Viviana Rosero, Carlos Egas	Egresado Marketing
Auxiliar de Servicio al Cliente (2)	Karla Cataña, Rosa Cortes	Egresado Administración
Conserje	José Paucar	Bachiller

f. RESULTADOS

Datos generales de la Empresa

La "INMOBILIARIA CONSTRUCTORA MURILLO BUSTAMANTE & ASOCIADOS C.A", está formada por un conjunto de unidades productivas en los ámbitos de la ingeniería, construcción e inmobiliaria, con operaciones en Quito. Durante más de 3 años de trayectoria, se ha consolidado como una importante empresa en la venta de viviendas, entregando soluciones habitacionales al sector medio de la población, con los más altos estándares de calidad.

Destaca por su excelencia en la puesta en marcha y realización de diversos proyectos de construcción.

"INMOBILIARIA CONSTRUCTORA MURILLO BUSTAMANTE & ASOCIADOS C.A", tiene como objetivo crear valor para sus, clientes y

colaboradores, buscando constantemente la excelencia, sin renunciar nunca a valores como el respeto, la honestidad y el cuidado por las personas.

La empresa cuenta con un equipo humano del más alto nivel profesional, que no sólo garantiza un producto de alta calidad, sino que un servicio personalizado que responde en forma oportuna a los requerimientos y necesidades de sus clientes.

Antecedentes de la empresa Inmobiliaria Constructora Murillo Bustamante & Asociados C.A.

INMOBILIARIA CONSTRUCTORA MURILLO BUSTAMANTE & ASOCIADOS C.A. es una empresa Ecuatoriana legalmente constituida desde el año 2009 con experiencia comprobada en el ramo de la Arquitectura y la Ingeniería.

La Constructora Inmobiliaria MURILLO BUSTAMENTE & ASOCIADOS C.A., mediante documento y resolución número SC.IJ.DJC.Q.09. CERO CERO TRES MIL CUATROCIENTOS VEINTE Y OCHO de la SRA. DIRECTORA DEL DEPARTAMENTO JURIDICO DE COMPAÑIAS, ENC. de 21 de agosto del 2009, bajo el número 2814 del Registro Mercantil, Tomo 140.- Queda archivada la SEGUNDA Copia Certificada de la Escritura Pública de CONSTITUCIÖN de la Compañía “MURILLO BUSTAMENTE & ASOCIADOS CONSTRUYENDO BIENESTAR CON CALIDAD C.A”, otorgada el 04 de agosto del 2009, ante el Notario NOVENO ENCARGADO del Distrito Metropolitano de Quito, Dr. JUAN VILLACIS MEDINA.- Se da así cumplimiento a los dispuesto en el

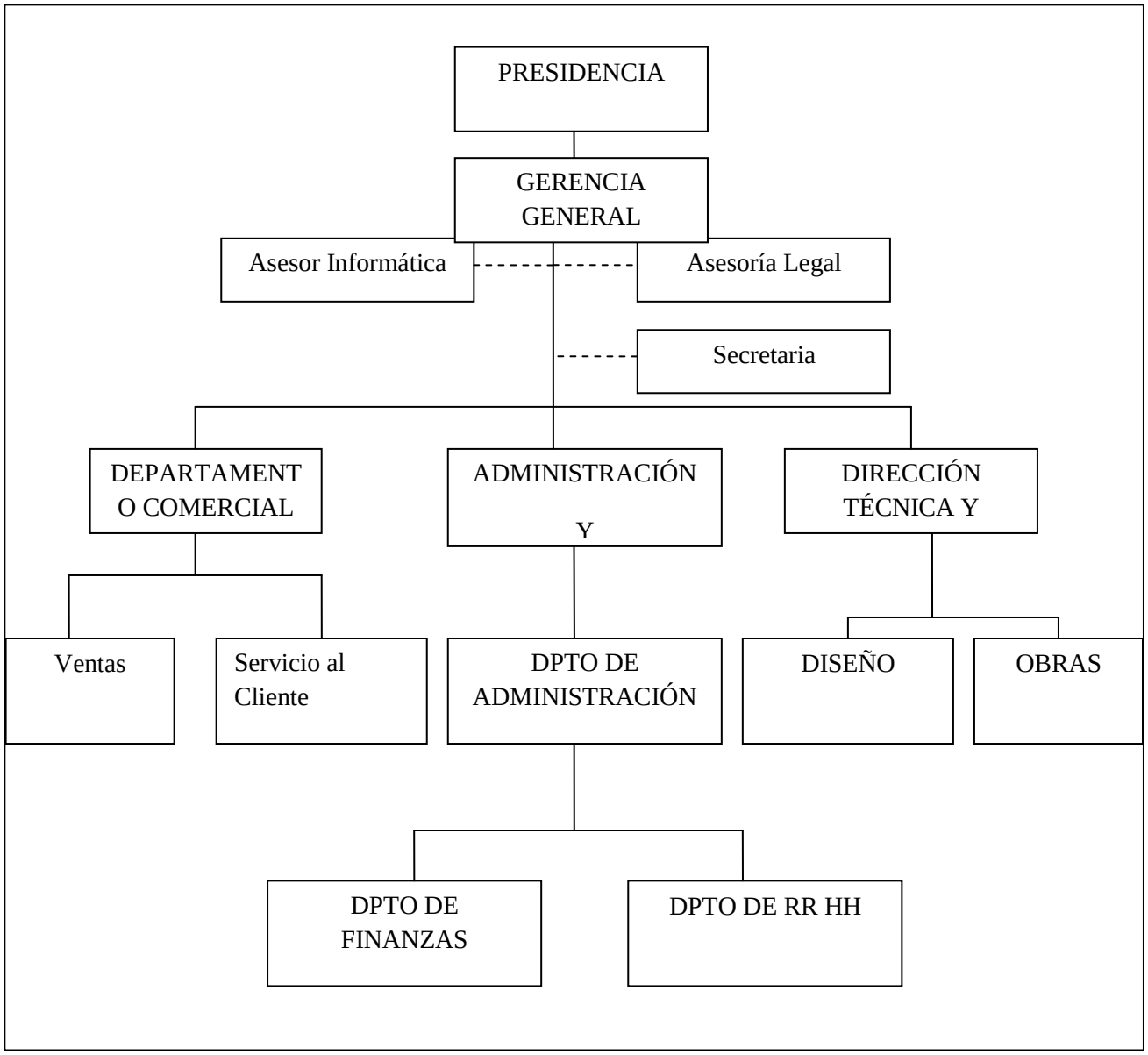
Articulo SEGUNDO de la citada Resolución de conformidad a lo establecido en el Decreto 733 de 22 de agosto de 1975, publicado en el Registro Oficial 878 de 29 de agosto del mismo año.- Se anotó en el Repertorio bajo el número 31156.- Quito, a uno de septiembre del año dos mil nueve.

La empresa basa la excelencia de su oferta corporativa en un servicio integral con asistencia e información técnica, precios competitivos y una continua mejora en la gestión y representación de los productos en beneficio de sus clientes, para incrementar, frente a un mercado cambiante, su productividad y sus ganancias.

La empresa está siendo vanguardista en el uso de la tecnología y la técnica para proveer soluciones en el área del diseño arquitectónico y las construcciones verticales y horizontales acordes a las crecientes necesidades, con enfoques de eficiencia en el uso de los recursos humanos y materiales y la adaptabilidad a las nuevas demandas del mercado.

ORGANIGRAMA ACTUAL

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA INMOBILIARIA MURILLO BUSTAMANTE



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE LA INMOBILIARIA CONSTRUCTORA MURILLO BUSTAMANTE & ASOCIADOS C.A

1.- ¿Cuántos años trabaja en la empresa y que Título Académico posee?

Llevo al frente desde su creación y poseo el Título de Ing. en Administración de Empresas

Interpretación: El Gerente de la "Inmobiliaria Constructora Murillo Bustamante & Asociados C.A" posee algunos años de experiencia en el manejo de la empresa, además de una instrucción de nivel superior, sin embargo el título que ostenta no está directamente relacionado con la administración de una entidad, lo cual indica que la empresa se administra de manera empírica, por lo tanto se considera que este factor condiciona el desarrollo de la entidad en estudio.

2.- ¿La Inmobiliaria tiene identificados los objetivos y metas de sus empleados?

No, los empleados se enmarcaban en las metas y objetivos de la Inmobiliaria mas allá de las que puede tener cada empleado ya que ellos deberían alinearse a lo propuesto por parte de la Inmobiliaria

Interpretación: El Gerente de la "Inmobiliaria Constructora Murillo Bustamante & Asociados C.A", esta del lado de la empresa, sin tomar en cuenta el aporte de los empleados, los objetivos y metas que profesionalmente tienen.

3.- ¿Cree usted que el desarrollo profesional de los empleados debe ser continuo?

Si es importante pero depende de cada empleado su crecimiento.

Interpretación: El Gerente de la "Inmobiliaria Constructora Murillo Bustamante & Asociados C.A", indica que es importante el desarrollo del personal, perono identifica como la empresa puede ayudar a su empleado a este desarrollo.

4.- ¿Conoce la misión, visión y políticas de la empresa?

Si, las conozco y procuro su aplicación.

Interpretación: El Sr. Gerente de la entidad manifiesta que conoce la misión, visión y políticas de la empresa, factores esenciales que guían el desarrollo de la misma.

5.- ¿Dispone la empresa de un Manual de Funciones?

No, tenemos elaborado un organigrama, sin embargo no contamos con un manual de funciones.

Interpretación: La "Inmobiliaria Constructora Murillo Bustamante & Asociados C.A" carece del Manual de Funciones, ello indica que no se ha efectuado un estudio de los requerimientos que demanda cada cargo, así como de las

responsabilidades y funciones que tiene cada miembro de la empresa, siendo necesario la elaboración de este importante documento, ya que es una herramienta que contribuye a la eficiente gestión del recurso humano.

6.- ¿Para el ingreso del personal, lo hace a través de?

Cuando se requiere de la contratación de un nuevo empleado se busca una persona entre los allegados o mediante referencia de empleados.

Interpretación: La empresa en estudio no tiene definido el proceso de reclutamiento, selección y contratación del nuevo personal; ya que por lo general de acuerdo a declaraciones del Sr. Gerente buscan personas conocidas que desean trabajar; situación que evidencia la causa principal de que la empresa posea personal que no esté acorde a los requerimientos de cada puesto de trabajo, poniendo de manifiesto una vez más la manera empírica con se administra la empresa.

7.- ¿Considera necesaria la elaboración de un reglamento de admisión y empleo?

Si, ya que considero importante los múltiples beneficios que traería el establecimiento de reglas en la empresa.

Interpretación: El gerente si considera necesaria la elaboración del reglamento de admisión y empleo, puesto que tiene presente los beneficios que este documento puede brindar a la institución.

8.- ¿Considera que el talento humano que dispone la empresa es el óptimo para el adecuado desarrollo de las actividades diarias?

No, debido a que algunos empleados no cumplen con los requerimientos de los cargos en los que laboran.

Interpretación: Según declaraciones del gerente, el talento humano que labora en la empresa "Inmobiliaria Constructora Murillo Bustamante & Asociados C.A" no es el óptimo para el adecuado desarrollo de las actividades diarias.

9.- ¿Considera que la distribución de las funciones en la Inmobiliaria es la correcta?

No, en vista de que en algunas ocasiones existen problemas a causa de la inadecuada distribución de tareas.

Interpretación: El gerente considera que la distribución de las funciones que desempeña cada empleado no es la adecuada, ya que existen algunas funciones dobles o innecesarias.

10.- ¿La empresa dispone de un organigrama?

Si, disponemos de un organigrama, sin embargo al revisar el mismo se pudo identificar que no es el adecuado.

Interpretación: La entidad si dispone de un organigrama, el cual no contiene toda la información que debería.

11.- ¿La Inmobiliaria brinda cursos de capacitación a sus empleados?

Si, al personal de ventas

Interpretación: El gerente indicó que si pero esto está más enfocado a la fuerza de ventas que a las personas administrativas.

12. ¿Se ha realizado un análisis del perfil que requiere cada puesto de trabajo?

No se ha realizado ningún estudio de esta clase.

Interpretación: De acuerdo a los datos obtenidos en "Inmobiliaria Constructora Murillo Bustamante & Asociados C.A", no se ha realizado un estudio del perfil que requiere cada puesto de trabajo, situación que limita la adecuada selección del personal, ya que se desconoce las exigencias que demanda el puesto para el óptimo desenvolvimiento del ocupante.

13.- ¿Considera necesario un análisis y clasificación de puestos en la "Inmobiliaria Constructora Murillo Bustamante & Asociados C.A"?

Si, ya que esto ayudara a determinar el perfil de cada puesto

Interpretación: El gerente indica que si considera necesario realizar un análisis y clasificación de puestos ya que mejorar el nivel de la empresa en cuanto a su talento humano.

ANALISIS PERSONAL

La empresa al momento cuenta con una persona capacitada para administrar eficientemente el negocio ya que el titulo que posee su gerente, lo faculta para ejercer un control adecuado sobre las actividades que se realizan, lo que se debería validar es que si para la industria de la Construcción es suficiente el titulo que él posee. Ya que el manejo de una Inmobiliaria y Constructora tiene distintos esquemas que el de otras empresas.

El organigrama que tienen falta actualizarlo y validar que estén todos los puestos de la Inmobiliaria.

Adicionalmente cabe indicar que no poseen un manual de funciones y un reglamento de admisión y empleo que ayude a sus empleados, en el caso del manual al desempeño de sus funciones y, en el caso del reglamento a identificar sus derechos y obligaciones.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA "INMOBILIARIA CONSTRUCTORA MURILLO BUSTAMENTE & ASOCIADOS C.A"

Pregunta N.- 1

¿Qué nivel de estudios posee usted?

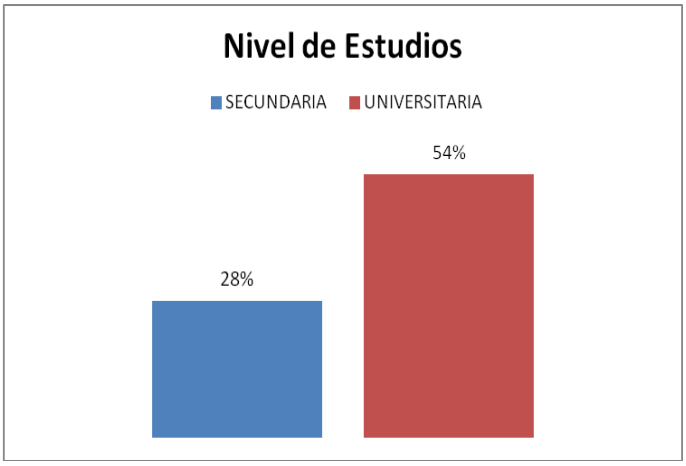
Cuadro: 06

NIVEL DE ESTUDIOS

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Secundaria	4	18%
Universitaria	18	82%
TOTAL	**22**	**100%**

Fuente: Constructora Murillo Bustamante la Ciudad de Quito
Elaborado por: Margarita Enriquez

Gráfica: 03



ANÁLISIS e INTERPRETACIÓN: De las 22 personas encuestadas 18 tienen estudios Universitarios, correspondiente al 82% del total y 4 son tienen estudios Secundarios, que representa el 18% restante. La mayoria de las personas que laboran el la Inmobiliario Murillo Bustamente y Asociados C.A, poseen estudios universitarios.

Pregunta N.- 2

¿El puesto que usted desempeña está acorde a su profesión?

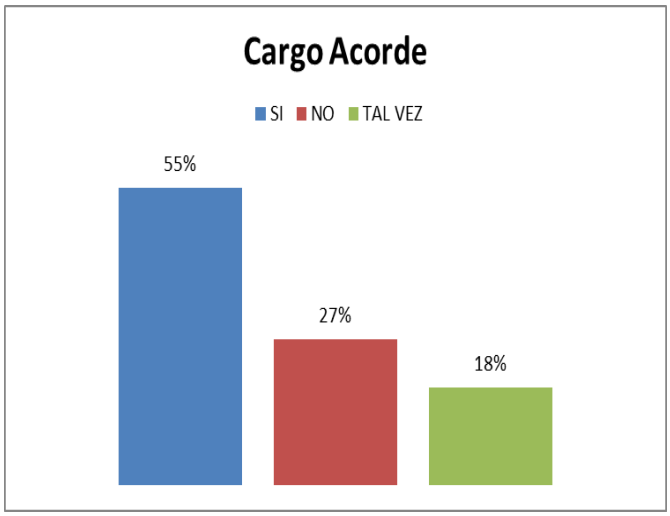
Cuadro:07

CARGO ACORDE

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	55%
No	6	27%
Tal vez	4	18%
TOTAL	**22**	**100%**

Fuente: Constructora Murillo Bustamante la Ciudad de Quito
Elaborado por: Margarita Enriquez

Gráfica: 04



ANÁLISIS e INTERPRETACIÓN: De los 22 empleados de la Inmobiliaria, el 55% indica que la función que desempeña si está acorde con la profesión, el 27% indican que no está acorde el cargo que desempeña con la profesión y el 18% que tal vez están ligadas. Existe un número considerado de empleados están realizando sus funciones de acuerdo a su profesión.

Pregunta N.- 3

¿Qué tiempo labora usted en la Inmobiliaria?

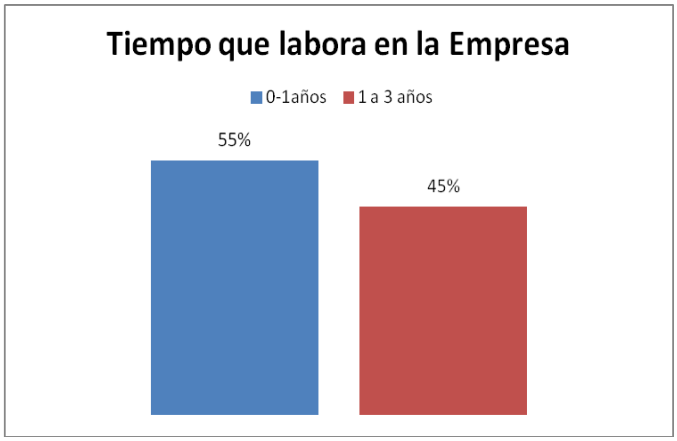
Cuadro: 08

Tiempo que labora en la empresa

Rango	Frecuencia	Porcentaje
0-1 años	12	55%
1-3 años	10	45%
3-5 años	0	0%
TOTAL	**22**	**100%**

Fuente: Constructora Murillo Bustamante la Ciudad de Quito
Elaborado por: Margarita Enriquez

Grafica: 05



ANÁLISIS e INTERPRETACIÓN: De los 22 empleados de la Inmobiliaria el 55% labora en la Inmobiliaria entre 0 y 1 año, siendo el más representativo, el 45% entre 1 y 3 años, y no existe personas que laboren mas de 3 años.

Los resultados indican que la mayoría de empleados llevan laborando en la empresa menos a un año, por lo que se puede deducir que existe un alto índice de renuncias de los empleados

Pregunta N.- 4

¿Está usted estudiando actualmente?

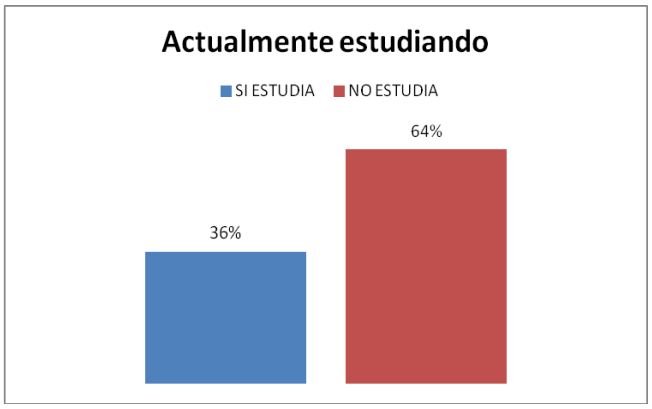
Cuadro: 09

Actualmente estudiando

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Si Estudio	8	36%
No Estudio	14	64%
TOTAL	**22**	**100%**

Fuente: Constructora Murillo Bustamante la Ciudad de Quito
Elaborado por: Margarita Enriquez

Gráfica: 06



ANÁLISIS e INTERPRETACIÓN: De los 22 empledos de la Inmobiliaria, 8 empleados que se refleja con el 36 % por el momento si estan estudiando, y 14 empleados actualmente no estan estudiando que representan el 64%. Los resultados indican que hay un gran numero de empleados que no estan estudiando, la empresa deberia investigar cuales son las razones e insentivar a sus empleados a estudiar.

Pregunta N.- 5

¿La inmobiliaria le brinda capacitaciones para el desarrollo de sus actividades?

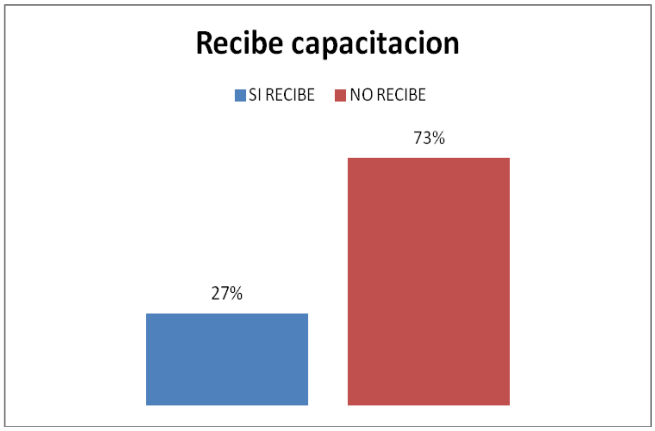
Cuadro: 10

Recibe Capacitación

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Si Capacitación	6	27%
No Capacitación	16	73%
TOTAL	**22**	**100%**

Fuente: Constructora Murillo Bustamante la Ciudad de Quito
Elaborado por: Margarita Enriquez

Gráfica: 07



ANÁLISIS e INTERPRETACIÓN: De los 22 empleados de la Inmobiliaria, 6 empleados que representa el 27 % si reciben capacitación, en cambio 16 empleados que representa el 73% indica que no ha recibido capacitación alguna.

Los resultados indica que la empresa no está brindando capacitación a la mayoría de sus empleados administrativos ya que la fuerza de ventas si recibe capacitaciones.

Pregunta N.- 6

¿Desde su ingreso a la Inmobiliaria, ha sido promovido de cargo? (no aplica para personal que este menos de un año)

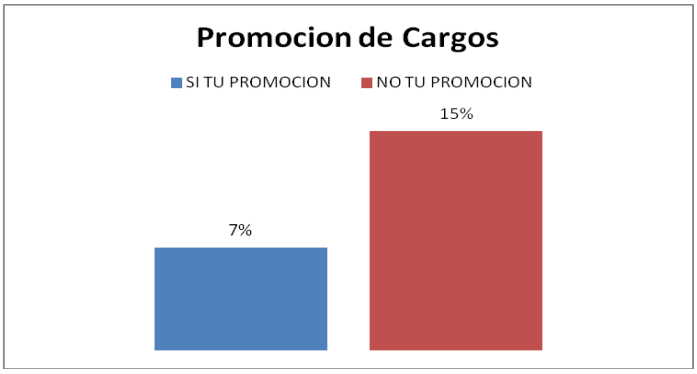
Cuadro: 11

Promoción de Cargos

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Si Promoción	7	32%
No Promoción	15	68%
TOTAL	**22**	**100%**

Fuente: Constructora Murillo Bustamante la Ciudad de Quito
Elaborado por: Margarita Enriquez

Gráfica: 08



ANÁLISIS e INTERPRETACIÓN: De los 22 empleados de la Inmobiliaria, 7 empleados que representa el 32 % han sido promovidos de cargo, y 15 empleados que representa el 68% no han sido promovidos.

Los resultados indican que la mayoría de empleados no han sido promovidos, esto debe ser revisado por la empresa, esta percepción puede limitar la satisfacción del empleado dentro del campo laboral.

Pregunta N.- 7

¿Usted sabe cuál es la misión y visión de la Inmobiliaria?

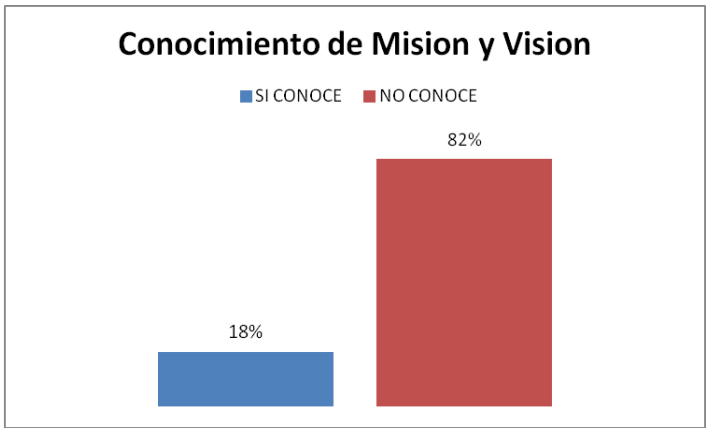
Cuadro: 12

Conocimiento de Misión y Visión

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Si Conoce	4	18%
No Conoce	18	82%
TOTAL	**22**	**100%**

Fuente: Constructora Murillo Bustamante la Ciudad de Quito
Elaborado por: Margarita Enriquez

Gráfica: 09



ANÁLISIS e INTERPRETACIÓN: De los 22 empleados de la Inmobiliaria, 4 empleados que representan el 18 % indica que si conoce la Misión y Visión de la Inmobiliaria, en cambio 18 empleados que representa el 82% no conocen la Misión y Visión de la Inmobiliaria.

Los resultados indican que un gran porcentaje de los empleados no conoce la misión y visión de la empresa, lo que demuestra que la Inmobiliaria no difunde su filosofía emplresarial.

Pregunta N.- 8

¿Conoce usted los objetivos de la empresa?

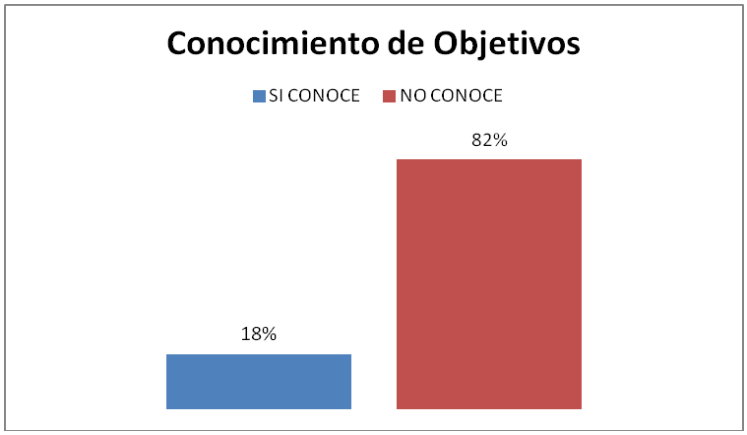
Cuadro: 13

Conocimiento de Objetivos

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Si Conoce	4	18%
No Conoce	18	82%
TOTAL	**22**	**100%**

Fuente: Constructora Murillo Bustamante la Ciudad de Quito
Elaborado por: Margarita Enriquez

Gráfica: 10



ANÁLISIS e INTERPRETACIÓN: De los 22 empleados de la Inmobiliaria, 4 empleados que representan el 18 % indica que si conoce los objetivos de la Inmobiliaria, en cambio 18 empleados que representa el 82% no conocen los objetivos de la misma.

Los resultados indican que la mayor parte de sus empleados brindan servicios a la empresa cumpliendo algunas funciones designadas, las mismas que no saben si aportan a los objetivos empresariales.

Pregunta N.- 9

¿Recibió usted capacitación para cumplir las funciones que desempeña?

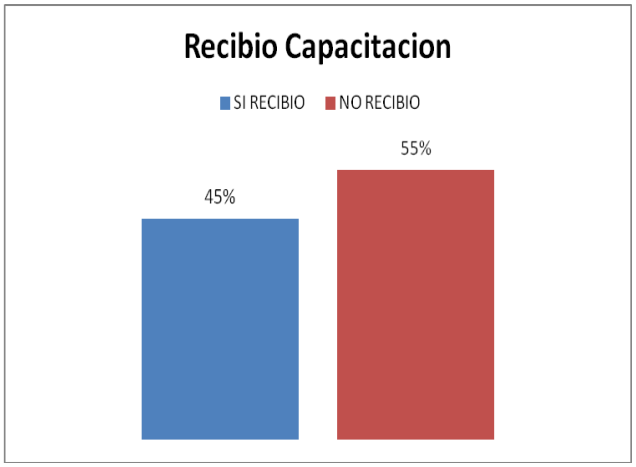
Cuadro: 14

Recibió Capacitación

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	45%
No	12	55%
TOTAL	**22**	**100%**

Fuente: Constructora Murillo Bustamante la Ciudad de Quito
Elaborado por: Margarita Enriquez

Gráfico: 11



ANÁLISIS e INTERPRETACIÓN: De los 22 empleados de la Inmobiliaria, 10 empleados que representa el 45% de los encuestados si recibió capacitación para cumplir con las funciones asignadas, y 12 empleados que representa el 55% indica que no recibió capacitación para desempeñar la funciones que realiza en la Inmobiliaria.

Los resultados indican que gran parte de sus empleados no fueron capacitados para desempeñar las funciones que realizan en la Inmobiliaria y fueron desarrollando su trabajo bajo su propio criterio.

Pregunta N.- 10

¿En relación a sus actividades diarias, posee un cronograma que guie las mismas y le permita cumplir con sus tareas?

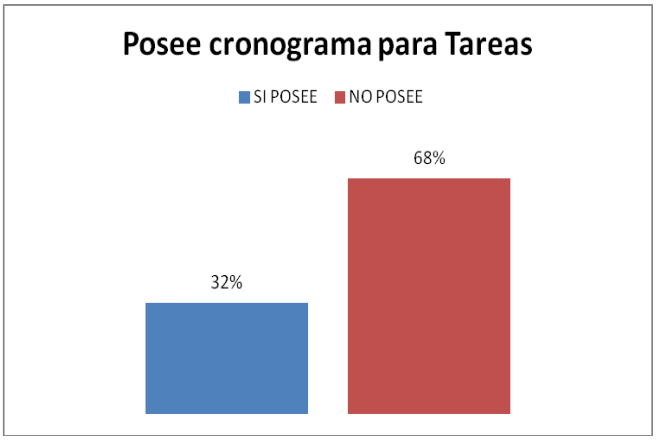
Cuadro: 15

Posee Cronograma de Tareas

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	45%
No	15	55%
TOTAL	**22**	**100%**

Fuente: Constructora Murillo Bustamante la Ciudad de Quito
Elaborado por: Margarita Enriquez

Gráfica: 12



ANÁLISIS e INTERPRETACIÓN: De los 22 empleados de la Inmobiliaria, 7 empleados que representa el 45% de los encuestados si posee un cronograma que guie las mismas y le permita cumplir con sus tareas, y 15 empleados que representa el 55% indica que no posee un cronograma que guie las mismas y le permita cumplir con sus tareas.

De los resultados obtenidos se identifica que la mayor parte de los empleados realiza su trabajo empíricamente sin llevar un control del mismo.

Pregunta N.- 11

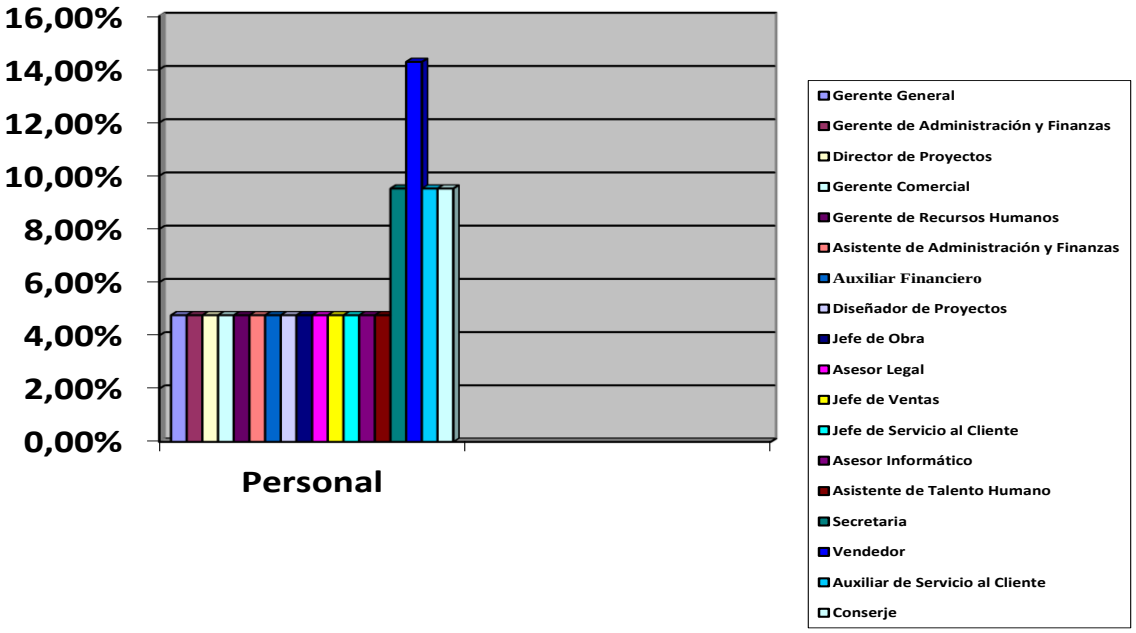
Describa las funciones habituales y/u ocasionales que usted realiza en su puesto de trabajo.

Cuadro: 16

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Gerente General	1	4,55%
Gerente de Administración y Finanzas	1	4,55%
Director de Proyectos	1	4,55%
Gerente Comercial	1	4,55%
Gerente de Recursos Humanos	1	4,55%
Asistente de Administración y Finanzas	1	4,55%
Auxiliar Financiero	1	4,55%
Diseñador de Proyectos	1	4,55%
Jefe de Obra	1	4,55%
Asesor Legal	1	4,55%
Jefe de Ventas	1	4,55%
Jefe de Servicio al Cliente	1	4,55%
Asesor Informático	1	4,55%
Asistente de Talento Humano	1	4,55%
Secretaria	2	9,11%
Vendedor	3	13,65%
Auxiliar de Servicio al Cliente	2	9,11%
Conserje	1	4,55%
TOTAL	**22**	**100%**

Fuente: Constructora Murillo Bustamante la Ciudad de Quito
Elaborado por: Margarita Enriquez

Gráfica: 13



ANÁLISIS e INTERPRETACIÓN: Como podemos ver en el grafico todos podían definir su puesto de trabajo y el rol que desempeña en cada área de trabajo se identifican de buena manera y sin errores en el conocimiento de su función como empleado de esta empresa.

Pregunta N.- 12

¿Cómo ingresó al cargo que actualmente desempeña?

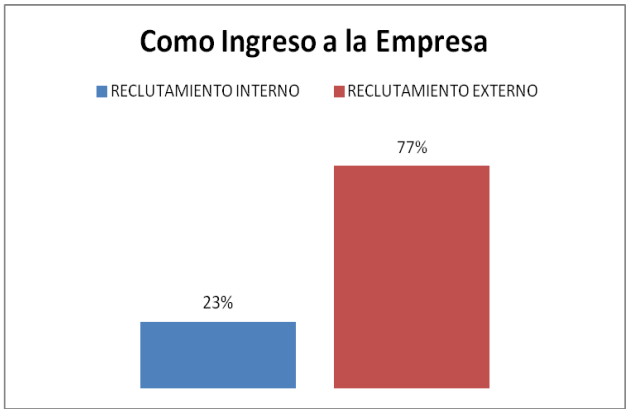
Cuadro: 17

Como Ingreso a la Empresa

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Reclutamineto Interno	5	23%
Reclutamiento Externo	17	77%
TOTAL	**22**	**100%**

Fuente: Constructora Murillo Bustamante la Ciudad de Quito
Elaborado por: Margarita Enriquez

Gráfica: 14



ANÁLISIS e INTERPRETACIÓN: De los 22 empleados de la Inmobiliaria, 5 empleados que representa el 23% de los encuestados a ingresado a la Inmobiliaria por medio de reclutamiento interno, y 17 empleados que representa el 77% de los encuestados han ingresado por medio externo.

La información obtenida permite determinar que en la empresa se aplica tanto el reclutamiento interno como externo, para las vacantes que se presentan.

Pregunta N.- 13

¿Conoce si en la empresa Inmobiliaria Constructora Murillo Bustamante y Asociados C.A. de la ciudad de Quito, tiene un manual de funciones debidamente estructurado?

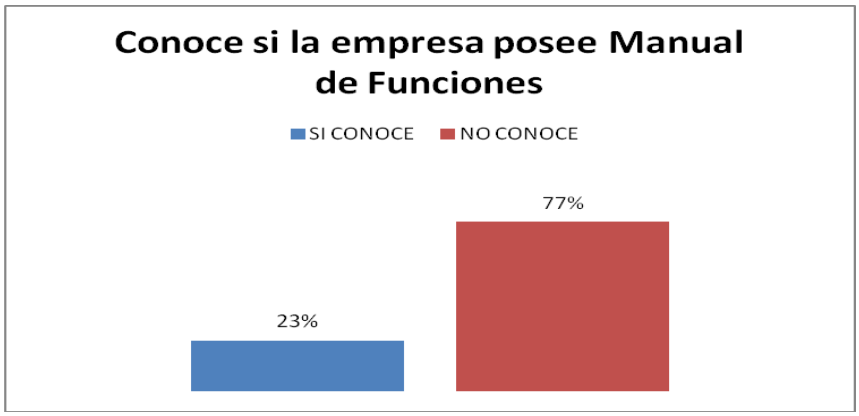
Cuadro: 18

Conoce si la empresa tiene Manual de Funciones

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Si Conoce	3	14%
No Conoce	19	86%
TOTAL	**22**	**100%**

Fuente: Constructora Murillo Bustamante la Ciudad de Quito
Elaborado por: Margarita Enriquez

Gráfica: 15



ANÁLISIS e INTERPRETACIÓN: De los 22 empleados de la Inmobiliaria, 3 empleados que representan el 14% de los encuestados indica conocer que la Inmobiliaria posee un manual de funciones, y 19 empleados que representa el 86% indica no saber si existe un manual de funciones.

De los resultados obtenidos se identifica que la Inmobiliaria necesita realizar un manual de funciones y difundirlo a sus empleados.

Pregunta N.- 14

¿Sabe usted si la empresa dispone de manuales inducción, políticas, bienvenida entre otros?

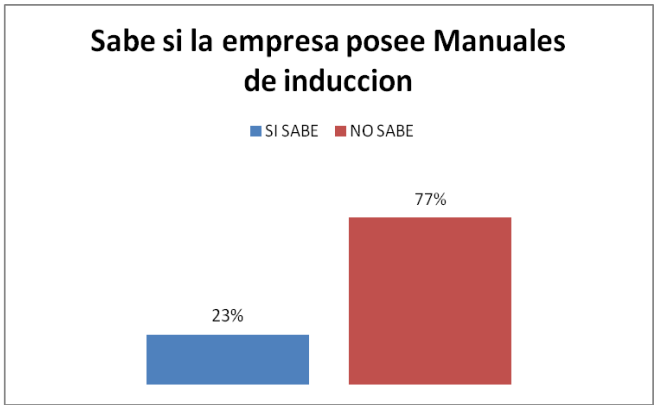
Cuadro: 19

Sabe si la empresa posee manuales

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Si Sabe	3	14%
No Sabe	19	86%
TOTAL	**22**	**100%**

Fuente: Constructora Murillo Bustamante la Ciudad de Quito
Elaborado por: Margarita Enriquez

Gráfica: 16



ANÁLISIS e INTERPRETACIÓN: De los 22 empleados de la Inmobiliaria, 3 empleados que representan el 14% de los encuestados indica conocer que la Inmobiliaria posee un manuales de inducción, y 19 empleados que representa el 86% indica no saber si existe un manual de inducción.

De los resultados obtenidos se identifica que la Inmobiliaria necesita difundir los manuales inducción, políticas, bienvenida, si los tuviera a sus empleados.

Pregunta N.- 15

¿Considera necesaria la elaboración del Reglamento de admisión y empleo el cual permita establecer reglas claras dentro de la empresa?

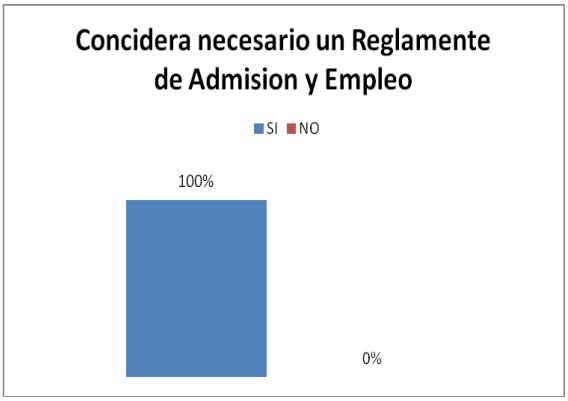
Cuadro: 20

Considera necesario un Reglamente de Admisión y Empleo

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	100%
No	0	0%
TOTAL	**22**	**100%**

Fuente: Constructora Murillo Bustamante la Ciudad de Quito
Elaborado por: Margarita Enriquez

Gráfica: 17



ANÁLISIS e INTERPRETACIÓN:

El 100% de los empleados que laboran en la Inmobiliaria consideran necesaria la elaboración del reglamento de admisión y empleo.

Los datos obtenidos evidencian la predisposición de los empleados a acatar reglas que normen el proceder de las partes involucradas, siendo favorable para la empresa por cuanto este permitirá delimitar el procedimiento a seguir para la contratación del personal y su correspondiente contratación.

g. DISCUSION

Luego de analizar los resultados obtenidos a través de las técnicas de recolección de datos, se determinó que la empresa en estudio tiene un organigrama desactualizado, por lo tanto se procedió a elaborar una nueva estructura, en donde se delimitan las líneas de mando y designa responsables para cada área, para ello se inició con la elaboración de los organigramas estructural, y funcional, con la finalidad de proponer la nueva estructura organizativa para la "Inmobiliaria Constructora Murillo Bustamante & Asociados C.A"

Se valido que no posee un Manual de Clasificación de puestos, motivo por el cual se propone uno para poder identificar las funciones de cada empleado.

Respecto al reglamento de admisión y empleo se determinó que no se ha estipulado normas a lo interno de la institución.

Ante esta situación se consideró relevante el planteamiento de la presente propuesta, la cual contribuirá a mejorar la administración del talento humano procurando su mejor aprovechamiento.

"MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS Y DE UN REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA LA INMOBILIARIA CONSTRUCTORA MURILLO BUSTAMANTE & ASOCIADOS C.A UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO"

PROPUESTA

Se realiza este proyecto para brindar a la Inmobiliaria un modelo de Manual de Funciones ya que actualmente no lo manejan, de esta manera ellos podrán identificar el perfil de las personas que necesitan en cada puesto, adicional al

mejor rendimiento de la fuerza de trabajo ya que estarían ejecutando funciones de acuerdo a sus conocimientos.

CONTEXTO EMPRESARIAL

BASE LEGAL

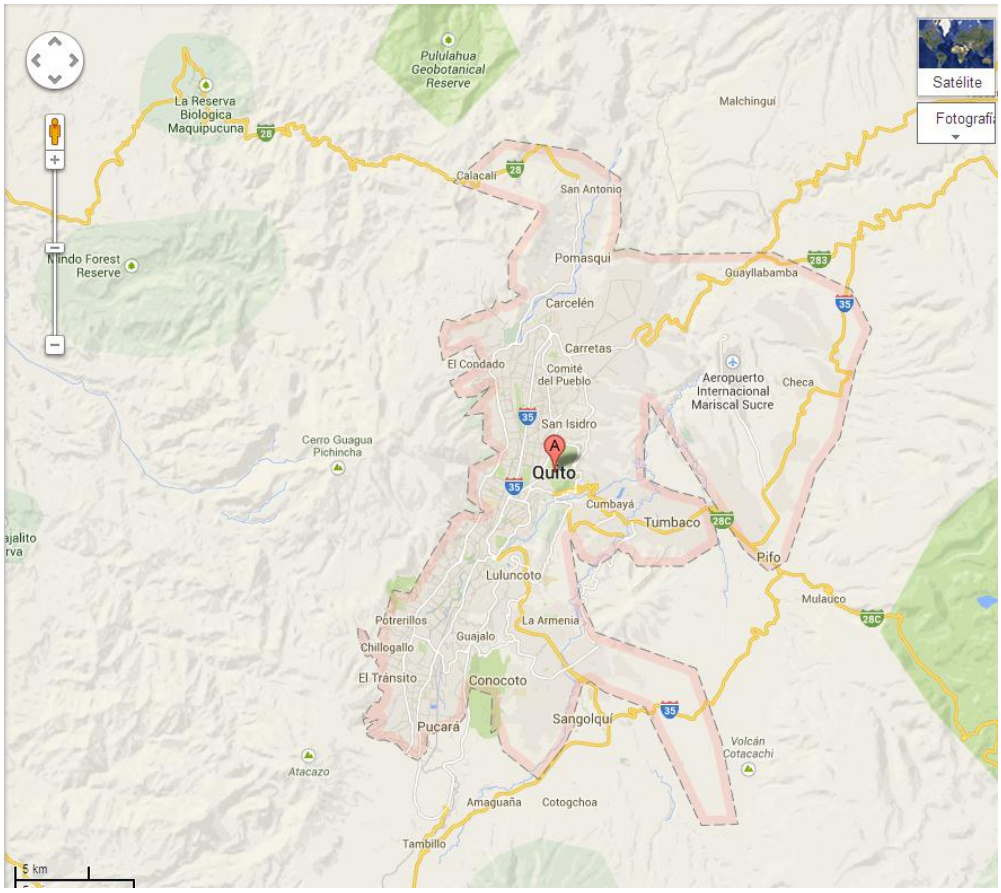
INMOBILIARIA CONSTRUCTORA MURILLO BUSTAMANTE & ASOCIADOS C.A. es una empresa Ecuatoriana legalmente constituida desde el año 2009 con experiencia comprobada en el ramo de la Arquitectura y la Ingeniería.

La Constructora Inmobiliaria MURILLO BUSTAMENTE & ASOCIADOS C.A., mediante documento y resolución número SC.IJ.DJC.Q.09. CERO CERO TRES MIL CUATROCIENTOS VEINTE Y OCHO de la SRA. DIRECTORA DEL DEPARTAMENTO JURIDICO DE COMPAÑIAS, ENC. de 21 de agosto del 2009, bajo el número 2814 del Registro Mercantil, Tomo 140.- Queda archivada la SEGUNDA Copia Certificada de la Escritura Pública de CONSTITUCIÖN de la Compañía “MURILLO BUSTAMENTE & ASOCIADOS CONSTRUYENDO BIENESTAR CON CALIDAD C.A”, otorgada el 04 de agosto del 2009, ante el Notario NOVENO ENCARGADO del Distrito Metropolitano de Quito, Dr. JUAN VILLACIS MEDINA.- Se da así cumplimiento a los dispuesto en el Articulo SEGUNDO de la citada Resolución de conformidad a lo establecido en el Decreto 733 de 22 de agosto de 1975, publicado en el Registro Oficial 878 de 29 de agosto del mismo año.- Se anotó en el Repertorio bajo el número 31156.- Quito, a uno de septiembre del año dos mil nueve.

MACRO LOCALIZACION

La Constructora Inmobiliaria Murillo Bustamante se encuentra ubicada en la ciudad de Quito

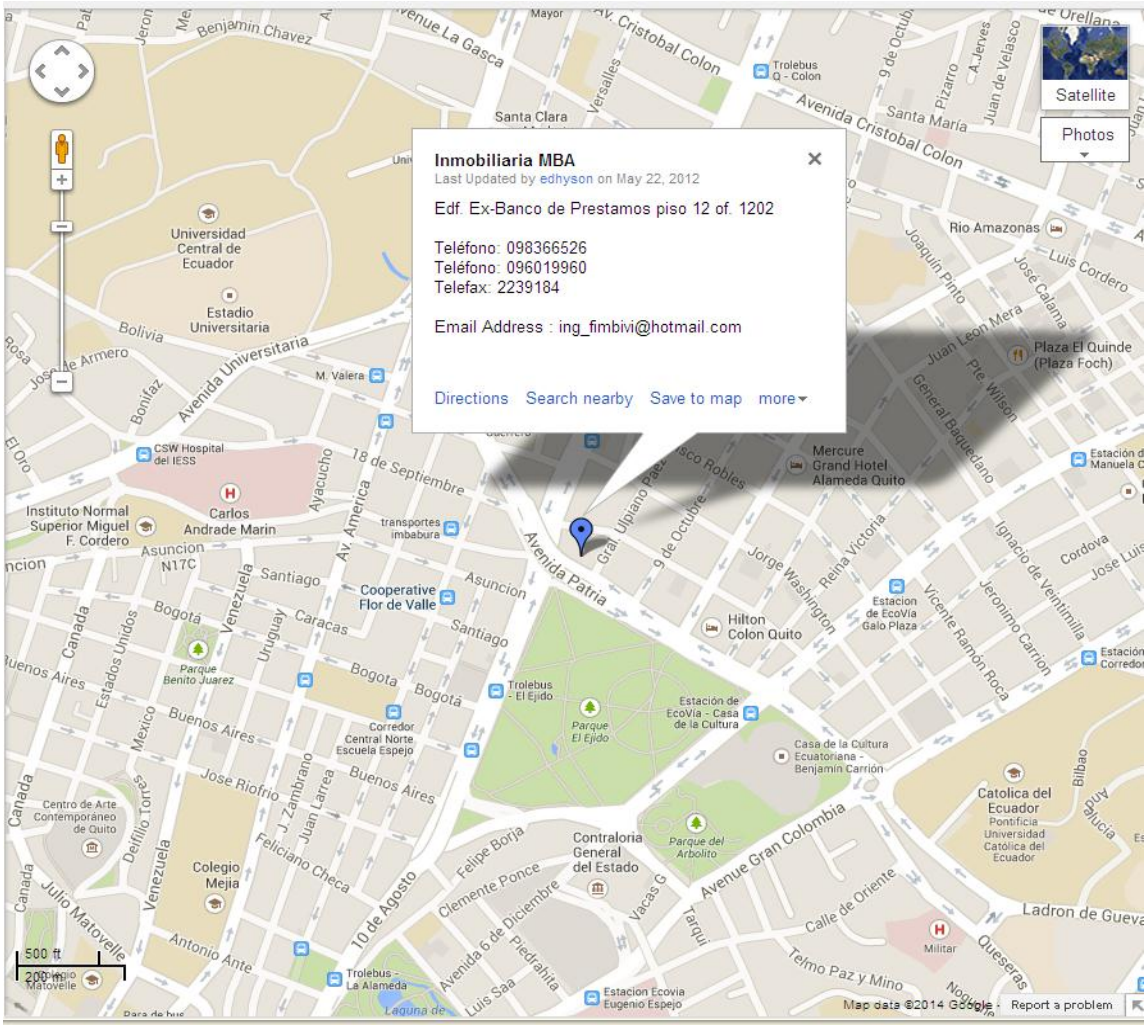
Gráfico: 17



MICRO LOCALIZACION

Sobre micro localización de La Constructora Inmobiliaria Murillo Bustamante se ubica en la Parroquia de Pichincha, Cantón Quito, dirección la Av.10 de Agosto y Patria Edf. Ex-Banco de Préstamos, teléfono 2238194

Gráfico: 18



NATURALEZA Y OBJETIVOS

La empresa basa la excelencia de su oferta corporativa en un servicio integral con asistencia e información técnica, precios competitivos y una continua mejora en la gestión y representación de los productos en beneficio de sus clientes, para incrementar, frente a un mercado cambiante, su productividad y sus ganancias.

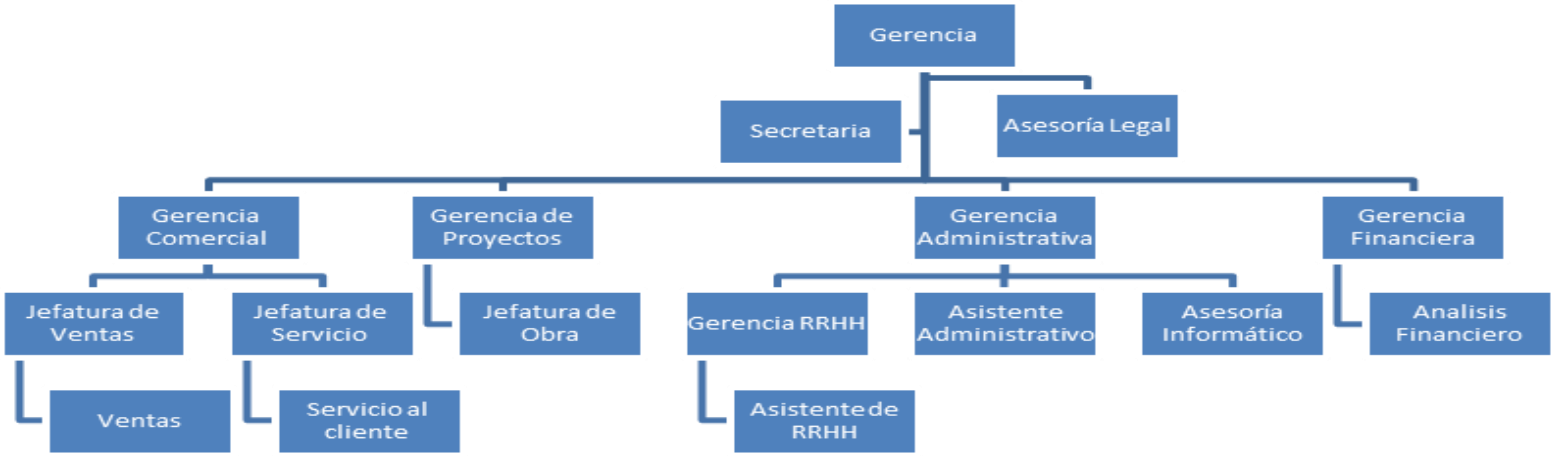
ESTRUCTURA DE LA INMOBILIARIA

- Gerente
- Gerente de Administración y Finanzas

- Director de Proyectos
- Gerente Comercial
- Gerente de Recursos Humanos
- Asistente de Administración y Finanzas
- Auxiliar Financiero
- Diseñador de Proyectos
- Jefe de Obra
- Asesor Legal
- Jefe de Ventas
- Jefe de Servicio al Cliente
- Asesor Informático
- Asistente de Talento Humano
- Secretaria (2)
- Vendedor (3)
- Auxiliar de Servicio al Cliente (2)

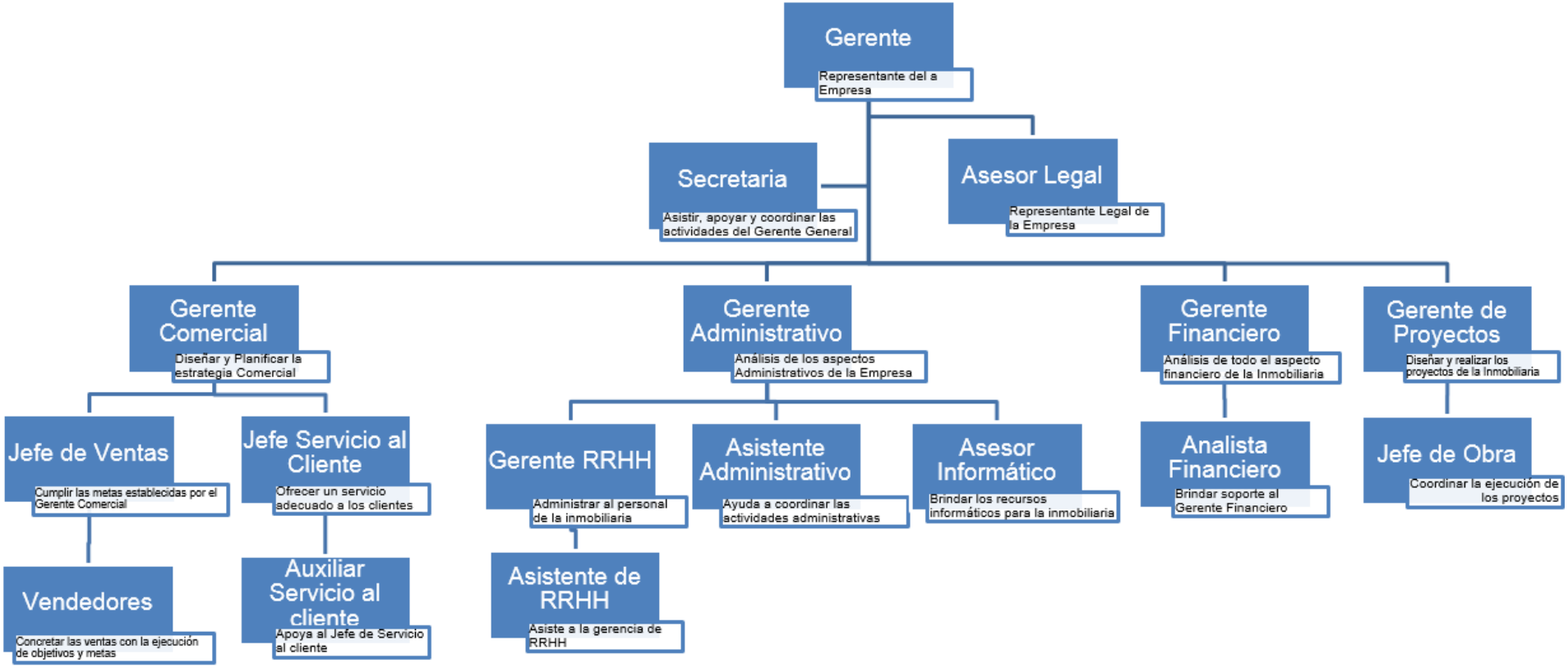
ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA INMOBILIARIA MURILLO BUSTAMANTE



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO

ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA INMOBILIARIA MURILLO BUSTAMANTE



Manual de Clasificación y Empleo Inmobiliaria Murillo Bustamante

INMOBILIARIA MURILLO BUSTAMANTE

TITULO: *MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS*	CÓDIGO: 01
ELABORADO POR: *Margarita Enríquez*	
APROBADO POR:	FECHA: 01/07/13

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO:	GERENTE
NIVEL:	ESPECIALIZADO
DEPENDENCIA:	AREA ADMINISTRATIVA
JEFE INMEDIATO	JUNTA DE SOCIOS
DESCRIPCION DEL CARGO	El profesional encomendado de la gerencia en la Inmobiliaria Constructora Murillo Bustamante & Asociados C.A, se encargará de lograr el mejor funcionamiento de la constructora, y dirigirá las actividades que se realicen de acuerdo a las políticas de la misma, asegurando el cumplimiento de los objetivos planteados.
DESCRIPCION DE FUNCIONES:	• Mantiene contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías o materias primas, insumos y productos más adecuados. • Decide cuando un nuevo proyecto ha de ingresar al mercado. • Se encarga de la contratación y despido de personal. Está autorizado a firmar los cheques de la compañía, sin límite de monto. • Cualquier transacción financiera mayor como obtención de préstamos, cartas de crédito, asignación de créditos a clientes, etc. deben contar con su

	aprobación • Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinados. • Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales
PUESTOS SUBORDINADOS:	• Gerente Financiero • Director de Proyectos • Gerente Comercial • Gerente de Recursos Humanos • Asesor Informático • Secretaria
CARACTERISTICAS DE CLASE:	• Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
REQUISITOS DEL PUESTO	
NIVEL DE ESTUDIOS:	• Superior • Titulado en Arquitectura • Ingeniero Civil
CONOCIMIENTOS:	• Contar con conocimientos de diagrama de Grantt, mercado Inmobiliario y Administración de inmuebles. • Contar con estudios de especialización en Administración
IDIOMAS:	• Ingles Avanzado
EXPERIENCIA LABORAL:	• Cinco años en actividades similares
EDAD:	• De 28 a 35 años

INMOBILIARIA MURILLO BUSTAMANTE

TITULO: *MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS*	CÓDIGO: 02
ELABORADO POR: *Margarita Enríquez*	
APROBADO POR:	FECHA: 01/07/13

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO:	GERENTE DE ADMINISTRACION Y FINANZAS
NIVEL:	ESPECIALIZADO
DEPENDENCIA:	AREA ADMINISTRATIVA
JEFE INMEDIATO:	GERENTE DE LA INMOBILIARIA
DESCRIPCION DEL CARGO	El gerente financiero interactúa con las otras gerencias funcionales para que la organización opere de manera eficiente, todas las decisiones de negocios que tengan implicaciones financieras deberán ser consideradas. Por ejemplo, las decisiones de negocios de la gerencia general afectan al crecimiento de ventas y consecuentemente modifican los requerimientos de inversión, por lo tanto se deben considerar sus efectos sobre la disponibilidad de fondos, las políticas de inventarios, recursos, personal, etc.
DESCRIPCION DE FUNCIONES:	• Manejo y supervisión de la contabilidad y responsabilidades tributarias con el SRI. Asegura también la existencia de información financiera y contable razonable y oportuna para el uso de la gerencia. • Manejo de la relación con el proveedor del servicio de tercerización contable y auditores.

	• Encargado de todos los temas administrativos relacionados con recursos humanos, nómina, préstamos, descuentos, vacaciones, etc. • Manejo del archivo administrativo y contable.
PUESTOS SUBORDINADOS:	• Gerente de Administración y Finanzas • Asistente de Administración y Finanzas • Asistente Técnico
CARACTERISTICAS DE CLASE:	• Control de costos con relación al valor producido, principalmente con el objeto de que la empresa pueda asignar a sus productos un precio competitivo y rentable. • Análisis de los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio. • Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones
REQUISITOS DEL PUESTO	
CONOCIMIENTOS:	• Interpretación de estados financieros • Elaboración de presupuestos • Análisis de flujo de efectivo • Diseño y seguimiento de indicadores financieros • Administración del proceso de compras
IDIOMAS:	• Ingles Avanzado
EXPERIENCIA LABORAL:	• Cinco años en actividades similares
EDAD:	• De 28 a 35 años

INMOBILIARIA MURILLO BUSTAMANTE

TITULO: *MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS* CÓDIGO: 03

ELABORADO POR: *Margarita Enríquez*	
APROBADO POR:	FECHA: 01/07/13

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	DIRECTOR DE PROYECTOS
NIVEL	ESPECIALIZADO
DEPENDENCIA:	DIRECCION DE PROYECTOS
JEFE INMEDIATO:	GERENTE DE LA INMOBILIARIA

DESCRIPCION DEL CARGO:	El Director de Proyectos es el encargado de realizar la planificación de materiales y tiempo de entrega de todos los proyectos de la Inmobiliaria. Para cada uno de los proyectos se debe asignar el personal que va a llevar a cabo toda la ejecución. Se encarga de la supervisión del proyecto y de la entrega del mismo al cliente. Es el responsable de atender ante cualquier queja sobre los proyectos entregados, considerando que se debe atender al cliente el mismo día o máximo al día siguiente de ser posible.
PRINCIPALES FUNCIONES:	• Avalar y demostrar ante la administración municipal que el proyecto para el cual se solicita la licencia de construcción cumple con todos reglamentos y lineamientos aplicables. • Comprobar que las construcciones a su cargo y para las cuales dio su responsiva sean ejecutadas de acuerdo a los planos y documentos aprobados por las licencias y permisos.

	• Llevar un control y registro documental del proceso constructivo por medio de una bitácora de obra. • Supervisar las obras durante todo el proceso y etapas de construcción.
PUESTOS SUBORDINADOS:	• Director Técnico de Proyectos. • Diseñador de Proyectos • Jefe de Obra.
CARACTERISTICAS DE CLASE:	• Negociar con proveedores externos para asegurarse que todos los materiales necesarios para el proyecto estén en el momento adecuado. • Manejar las herramientas, los métodos, las métricas y los cronogramas de los maestros del proyecto.
PERFIL DEL PUESTO	
CONOCIMIENTO	• Alta competencia en coordinación de ejecución de proyectos de construcción • Solido conocimiento en diseño estructural y arquitectura. • Facilidad de comunicación con distintos niveles institucionales, corporativos, laborales y personales. Excelente trato.
NIVEL:	• Superior • Arquitecto
IDIOMAS:	• Ingles Avanzado
EXPERIENCIA LABORAL:	• Cinco años en actividades similares
EDAD:	• De 28 a 35 años

INMOBILIARIA MURILLO BUSTAMANTE

TITULO: *MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS*	CÓDIGO: 04
ELABORADO POR: *Margarita Enríquez*	
APROBADO POR:	FECHA: 01/07/13

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	GERENTE COMERCIAL
NIVEL:	ESPECIALIZADO
DEPENDENCIA:	COMERCIAL
JEFE INMEDIATO:	GERENTE INMOBILIARIA
PROPÓSITO DEL CARGO:	A partir de los objetivos corporativos, diseñar, planificar, implementar y controlar la puesta en marcha de la estrategia comercial, creando y definiendo para el efecto la políticas de ventas y velando porque el cumplimiento de esta se desarrolle identificando oportunidades de negocio que creen valor en la relación con los diferentes canales y sus respectivos clientes, y, teniendo como enfoque principal, el cumplimiento del presupuesto anual de ventas y rentabilidad
PRINCIPALES FUNCIONES:	• Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas así como su perfil de competencia y su sistema de remuneración e incentivos. • Revisar la descripción de funciones de cada uno de los equipos integrados en su área de responsabilidad. • Participar activamente de los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores y determinar conjuntamente con

	RRHH los planes de capacitación de toda la fuerza de ventas, jefes de productos y asistentes comerciales
PUESTOS SUBORDINADOS:	• Jefe de Ventas. • Jefe de Servicio al Cliente.
CARACTERISTICAS DE CARGO:	• Conocimiento muy amplio y detallado de nuestros productos, con todas sus características y aplicaciones. • Proponer, desarrollar e implementar metas y objetivos con las áreas
PERFIL DEL PUESTO	
NIVEL DE ESTUDIOS:	• Superior • Ingeniero en Administración de Empresas • Ingeniero en Marketing
CONOCIMIENTOS:	• Habilidad persuasora y de negociación • Flexibilidad mental de criterios • Orientación al cliente interno/externo
IDIOMAS:	• Ingles Avanzado
EXPERIENCIA LABORAL:	• Cinco años en actividades similares
EDAD:	• De 28 a 35 años

INMOBILIARIA MURILLO BUSTAMANTE

TITULO: *MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS*	CÓDIGO: 05
ELABORADO POR: *Margarita Enríquez*	
APROBADO POR:	FECHA: 01/07/13

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS
NIVEL:	ESPECIALIZADO
DEPENDENCIA:	RECURSOS HUMANOS
JEFE INMEDIATO:	GERENTE INMOBILIARIA

PROPÓSITO DEL CARGO:	El Gerente de Recursos Humanos es el encargado de coordinar al personal que labora en la empresa, resolver los conflictos entre este persona cuando se presenten, motivar y supervisar a la fuerza laboral, entre otros. Sobre él recae gran parte de la responsabilidad del correcto funcionamiento de la empresa.
PRINCIPALES FUNCIONES:	• Asesorar e informar a las autoridades acerca de todas las actividades inherentes al desarrollo de las Relaciones Laborales • Actuar como representante del Organismo para promover sus objetivos, en comisiones, eventos, conferencias, o grupos de trabajo y/o ante entidades públicas y privadas, así como frente a la población en general, en aspectos de su competencia, cuando sea requerido y designado por las autoridades. • Elaborar y comunicar informes periódicos referentes al

	cumplimiento de metas y desvíos sobre las operaciones relativas a la Gestión de los Recursos Humanos
PUESTOS SUBORDINADOS:	• Asistente de Talento Humano • Auxiliar de Talento Humano.
CARACTERISTICAS DEL CARGO:	• Trabajo en Equipo • Excelentes relaciones interpersonales • Actitud de líder • Iniciativa propia • Ser objetivo • Toma de decisiones • Tolerancia a la presión • Visión estratégica
PERFIL DEL PUESTO	
NIVEL DE ESTUDIOS:	• Superior • Ingeniero en Administración de Empresas • Licenciado en Psicología
IDIOMAS:	• Ingles Avanzado
EXPERIENCIA LABORAL:	• Cinco años en actividades similares
EDAD:	• De 28 a 35 años

INMOBILIARIA MURILLO BUSTAMANTE

TITULO: *MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS*	CÓDIGO: 06
ELABORADO POR: *Margarita Enríquez*	
APROBADO POR:	FECHA: 01/07/13

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO:	ASISTENTE DE ADMINISTRACION Y FINANZAS
NIVEL:	ESPECIALIZADO
DEPENDENCIA:	ADMINISTRACION Y FINANZAS
JEFE INMEDIATO:	GERENTE ADMINISTRACION Y FINANZAS
PROPÓSITO DEL CARGO:	Su principal objetivo es la previsión, gestión, control y evaluación del flujo de entrada y salida de fondos. Adicionalmente a sus labores de Tesorería, también tiene a su cargo funciones administrativas. Elabora el proyecto del Presupuesto de Inmobiliaria en coordinación y bajo la supervisión de la Gerencia de Administración y Finanzas.
PRINCIPALES FUNCIONES:	• Apoyar a la Gerencia de Administración y Finanzas respecto al cálculo de Impuestos en coordinación con el Contador de la Empresa. • Controlar y coordinar la emisión del reporte de ingresos originado en la Gerencia de Operaciones. • Coordinar con la Gerencia de Operaciones y reportar a la Gerencia de Administración y Finanzas, respecto a cobranzas

	morosas. • Elaborar y registrar en el sistema contable la planilla de sueldos de Inmobiliaria y la somete a la aprobación de la Gerencia de Administración y Finanzas, efectuando los pagos respectivos al personal. • Coordinar con las entidades financieras todo lo relacionado con el movimiento de su Gerencia.
PUESTOS SUBORDINADOS:	• Ninguno
CARACTERISTICAS DEL CARGO:	• Habilidad numérica • Comunicación estratégica
PERFIL DEL PUESTO	
NIVEL DE ESTUDIOS:	• Superior • Ingeniero en Administración de Empresas
CONOCIMIENTOS:	• Recepción y envío de documentación • Archivo y custodia de documentación • Ingreso de registro de compras • Conocimiento avanzado de Computación • Manejo de Caja Chica
IDIOMAS:	• Ingles Medio
EXPERIENCIA LABORAL:	• Dos años en actividades similares
EDAD:	• De 23 a 28 años

INMOBILIARIA MURILLO BUSTAMANTE

TITULO: *MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS*	CÓDIGO: 07
ELABORADO POR: *Margarita Enríquez*	
APROBADO POR:	FECHA: 01/07/13

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	AUXILIAR FINANCIERO
NIVEL:	ESPECIALISTA
DEPENDENCIA:	ADMINISTRACION Y FINANZAS
JEFE INMEDIATO:	GERENTE DE ADMINISTRACION Y FINANZAS
PROPÓSITO DEL CARGO:	Asistir en el análisis de estados financieros, recopilando, registrando y llevando el control de la información; a fin de apoyar la correcta elaboración de los informes financieros de la Institución
PRINCIPALES FUNCIONES:	• Recopila y codifica información financiera suministrada por las diferentes áreas. • .Lleva el registro y control de la disponibilidad presupuestaria. • Elabora comprobantes de pago por diversos conceptos. • Apoya en el análisis de ejecución o modificación presupuestaria. • Revisa traspaso y rectificaciones de partidas. • Hace seguimiento a los compromisos financieros de la empresa • Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización. • Elabora informes periódicos de las actividades realizadas. • Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
PUESTOS SUBORDINADOS:	• Ninguno

CARACTERISTICAS DE CLASE:	• Elabora series estadísticas, cuadros, gráficos y proyecciones de tipo financiero. • Efectúa cálculos para la obtención de índices financieros. • Revisa, clasifica y ordena reposiciones de fondo de trabajo, fondos especiales y cajas asignadas a las diversas áreas • Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
PERFIL DEL PUESTO	
NIVEL DE ESTUDIOS:	• Superior • Egresado en Administración de Empresas • Egresado en Finanzas
CONOCIMIENTOS:	• Básicos de contabilidad. • Elaboración de presupuestos y administración financiera • Computación. • Ejecución presupuestaria. • Contabilidad •
IDIOMAS:	• Ingles Medio
EXPERIENCIA LABORAL:	• Dos años en actividades similares
EDAD:	• De 23 a 28 años

INMOBILIARIA MURILLO BUSTAMANTE

TITULO: *MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS*	CÓDIGO: 08
ELABORADO POR: *Margarita Enríquez*	
APROBADO POR:	FECHA: 01/07/13

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	DISEÑADOR DE PROYECTOS
NIVEL:	ESPECIALIZADO
DEPENDENCIA:	PROYECTOS
FECHA DE ANÁLISIS:	DIRECTOR DE PROYECTOS

PROPÓSITO DEL CARGO:	El Diseñador de Proyectos dará forma y versatilidad a los proyectos que sean aprobados para la ejecución en la Inmobiliaria.
PRINCIPALES FUNCIONES:	• Diseñar los proyectos de la Inmobiliaria. • Brindar soporte a la Gerencia. • Avalar información de Construcciones. • Organizar presentación de Proyectos
PUESTOS SUBORDINADOS:	• Ninguno
CARACTERISTICAS DEL CARGO:	• Diseñar metodologías y procedimientos para la realización de relevamientos y diagnósticos de situación de proyectos. • Definir pautas y criterios para la elaboración de estudios técnicos y/o

	científicos atinentes a su materia y elaborar informes, propuestas y recomendaciones, con su correspondiente discusión. • Elaborar los manuales y/o documentación relevante de los proyectos asignados
PERFIL DEL PUESTO	
NIVEL DE ESTUDIOS:	• Superior • Diseñador arquitectónico
CONOCIMIENTOS:	• Computación grafica • Conocimiento en CAAD • Dibujo arquitectónico • Topografía general. • Estudio y cálculos en macro estructuras
IDIOMAS:	• Ingles avanzado
EXPERIENCIA LABORAL:	• Dos años en actividades similares
EDAD:	• De 23 a 28 años

INMOBILIARIA MURILLO BUSTAMANTE

TITULO: *MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS*	CÓDIGO: 09
ELABORADO POR: *Margarita Enríquez*	
APROBADO POR:	FECHA: 01/07/13

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	JEFE DE OBRA
NIVEL:	ESPECIALISTA
DEPENDENCIA:	PROYECTOS
FECHA DE ANÁLISIS:	DIRECTOR DE PROYECTOS

PROPÓSITO DEL CARGO:	Coordinar las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo de los bienes materiales e inmuebles, las inspecciones de obras y los trabajos de construcción, ampliación y modificación de las mismas.
PRINCIPALES FUNCIONES:	• Lleva el control de materiales e implementos de trabajo que se utilizan en el área. • Realiza inspecciones para determinar superficies, espacios construidos, tipos de materiales utilizados y estado de conservación de las instalaciones inmuebles. • Elabora y presenta reportes estadísticos referidos a aspectos de su competencia. • Asesora y brinda consultas técnicas en el área. • Solicita cotizaciones a contratistas para la realización de reparaciones

	menores.
PUESTOS SUBORDINADOS:	• Obreros
CARACTERISTICAS DE CLASE:	• Planifica el trabajo a realizarse en la unidad. • Distribuye y supervisa las actividades del personal a su cargo. • Coordina las actividades del personal a su cargo. • Elabora informes técnicos complejos en materia de su competencia • Realiza inspecciones para determinar la calidad del trabajo realizado. • Autoriza y supervisa el mantenimiento y reparación de los equipos e instrumentos de trabajo.
PERFIL DEL PUESTO	
NIVEL DE ESTUDIOS:	• Superior • Arquitecto
CONOCIMIENTOS:	• Capacidad de liderazgo y dotes de mando. • Capacidad de resolución. • Flexibilidad. • Conciencia de la unidad de negocio. • Experiencia en obra. • Organización, control y ejecución de la obra. • Tecnología constructiva • Instalaciones. • Materiales, equipos y maquinaria de construcción
IDIOMAS:	• Ingles medio
EDAD:	• De 25 a 30 años

INMOBILIARIA MURILLO BUSTAMANTE

TITULO: *MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS*	CÓDIGO : 10
ELABORADO POR: *Margarita Enríquez*	
APROBADO POR:	FECHA: 01/07/13

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	ASESOR LEGAL
NIVEL:	ESPECIALISTA
DEPENDENCIA:	LEGAL
JEFE INMEDIATO:	GERENTE INMOBILIARIA

PROPÓSITO DEL CARGO:	Contribuir al resguardo de los intereses de la Inmobiliaria en materia jurídico-legal, dictaminando e interviniendo en los asuntos que le sean solicitados.
PRINCIPALES FUNCIONES:	• Asesorar al Instituto sobre la interpretación de textos legales y contractuales, y sobre la elaboración de normativas internas. • Procurar que se le asignen los recursos necesarios para el funcionamiento de la dependencia.
PUESTOS SUBORDINADOS:	• Ninguna

CARACTERISTICAS DE CLASE:	• Elaborar los dictámenes jurídicos que se sean encomendados por las autoridades de la empresa. • Redactar y/o revisar los convenios o contratos de crédito y/o de otra índole o naturaleza en los que la Inmobiliaria por sí, y/o por sus controladas y/o vinculadas sea parte. • Asesorar a la Inmobiliaria sobre las soluciones legales a los problemas y demás asuntos que se presenten en la gestión diaria, especialmente en materia financiera, fiscal, administrativa y laboral. • Planificar, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar las actividades de la dependencia de Asesoría Jurídica.
PERFIL DEL PUESTO	
NIVEL DE ESTUDIOS:	• Superior • Abogado
CONOCIMIENTOS:	• Derecho • Mediación Inmobiliaria • Computación
IDIOMAS:	• Ingles medio
EXPERIENCIA LABORAL:	• Dos años en actividades similares
EDAD:	• De 25 a 30 años

INMOBILIARIA MURILLO BUSTAMANTE

TITULO: *MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS*	CÓDIGO: 11
ELABORADO POR: *Margarita Enríquez*	
APROBADO POR:	FECHA: 01/07/13

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	JEFE DE VENTAS
NIVEL:	ESSPECIALISTA
DEPENDENCIA:	COMERCIAL
JEFE INMEDIATO:	GERENTE COMERCIAL

PROPÓSITO DEL CARGO:	Debe realizar el seguimiento constante del cumplimiento de los objetivos y metas indicadas por el Gerente Comercial
PRINCIPALES FUNCIONES:	• Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes. • Establecer metas y objetivos • Calcular la demanda y pronosticar las ventas • Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas • Delimitar el territorio, establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño

PUESTOS SUBORDINADOS:	• Vendedores
CARACTERISTICAS DE CLASE:	• Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas • Compensa, motiva y guía las fuerzas de venta
PERFIL DEL PUESTO	
NIVEL DE ESTUDIOS:	• Superior • Ingeniero Comercial
CONOCIMIENTOS:	• Word • Excel • Presupuesto de ventas • Ventas Inmobiliarias
IDIOMAS:	• Ingles medio
EXPERIENCIA LABORAL:	• Dos años en actividades similares
EDAD:	• De 25 a 30 años

INMOBILIARIA MURILLO BUSTAMANTE

TITULO: *MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS*	CÓDIGO: 12
ELABORADO POR: *Margarita Enríquez*	
APROBADO POR:	FECHA: 01/07/13

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO:	JEFE DE SERVICIO AL CLIENTE
NIVEL:	ESPECIALISADO
DEPENDENCIA:	COMERCIAL
JEFE INMEDIATO:	GERENTE COMERCIAL
PROPÓSITO DEL CARGO:	Principalmente responsable de ofrecer servicio al cliente, de acuerdo a los estándares de servicio y ventas. Responsable de las operaciones eficientes y efectivas de atención al público.
PRINCIPALES FUNCIONES:	• Planificación de plan de trabajo • Administrar la ejecución de planes de servicio al cliente • Enfocarse en el servicio • Desarrollar relaciones entre el equipo de servicio al cliente

PUESTOS SUBORDINADOS:	• Dos
CARACTERISTICAS DE CLASE:	• Responder y resolver las solicitudes e inquietudes de los clientes • Proporcionar entrenamiento a sus colegas en tareas de operación y reforzar los estándares operativos • Asegurar un ambiente atractivo para los clientes manteniendo un área limpia y ordenada • Cumplir con todas las políticas, procedimientos y normas de seguridad de la compañía
PERFIL DEL PUESTO	
NIVEL DE ESTUDIOS:	Superior • Egresado Ingeniero Comercial
CONOCIMIENTOS:	• Word • Excel • Atención al Cliente
IDIOMAS:	• Ingles medio
EXPERIENCIA LABORAL:	• Dos años en actividades similares
EDAD:	• De 25 a 30 años

INMOBILIARIA MURILLO BUSTAMANTE

TITULO: *MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS*	CÓDIGO: 13
ELABORADO POR: *Margarita Enríquez*	
APROBADO POR:	FECHA: 01/07/13
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO:	ASESOR DE INFORMATICA
NIVEL:	ESPECIALISTA
DEPENDENCIA:	COMERCIAL
JEFE INMEDIATO:	GERENTE COMERCIAL
PROPÓSITO DEL CARGO:	Proveer los servicios informáticos necesarios para sustentar la operación eficiente y competitiva de la empresa y de sus planes de desarrollo
PRINCIPALES FUNCIONES:	• Coordinar el accionar de la empresa y supervisar los nuevos desarrollos informáticos. • Proponer la adquisición o contratación de servicios para aplicativos y elementos de hardware que contribuyan al

	mantenimiento de la tecnología y el desarrollo del negocio. • Colaborar en la negociación de los contratos con proveedores externos de software, hardware e insumos informáticos y realizar su seguimiento. • Verificar el uso de software legal, en el sentido de evitar la utilización de programas sin licencia o con licencias vencidas.
PUESTOS SUBORDINADOS:	• Ninguno
CARACTERISTICAS DE CLASE:	• Administrar la operación de los sistemas informáticos de la Inmobiliaria. • Elaborar el plan estratégico en materia de tecnología informática consolidando las necesidades de la Inmobiliaria, conforme los objetivos estratégicos, incluyendo el presupuesto de gastos e inversiones
PERFIL DEL PUESTO	
NIVEL DE ESTUDIOS:	Superior • Ingeniero en sistemas
CONOCIMIENTOS:	• Manejo de Sistemas Informáticos • Gestión de Proyectos Informáticos • Desarrollo de Software
IDIOMAS:	• Ingles medio
EXPERIENCIA LABORAL:	• Dos años en actividades similares
EDAD:	• De 25 a 30 años

INMOBILIARIA MURILLO BUSTAMANTE

TITULO: *MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS*	CÓDIGO: 14
ELABORADO POR: *Margarita Enríquez*	
APROBADO POR:	FECHA: 01/07/13

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO:	ASISTENTE DE TALENTO HUMANO
NIVEL:	ESPECIALISTA
DEPENDENCIA:	RECURSOS HUMANOS
JEFE INMEDIATO:	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS
PROPÓSITO DEL CARGO:	Ejecutar planes y programas pertinentes a la administración de personal, aplicando técnicas administrativas relacionadas con el recurso humano, a fin de contribuir con el desarrollo de los procesos administrativos relacionados con la gestión de recursos humanos.
PRINCIPALES FUNCIONES:	• Aplica instrumentos de registro de información de cargo, para el análisis de cargos. • Verifica las referencias de los aspirantes a los cargos. • Mantiene actualizados los archivos del personal que ha recibido adiestramiento • Diseña y elabora cartelera de información general y de adiestramiento. • Rinde cuenta a su superior inmediato de las actividades realizadas

	cuando así lo requiera. • Transcribe y accesa información operando un microcomputador. • Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización. • Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
PUESTOS SUBORDINADOS:	• Ninguno
CARACTERISTICAS DE CLASE:	• Elabora informes periódicos de las actividades realizadas. • Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada • El cargo mantiene relaciones continuas y/o frecuentes con personal de la dependencia y/o con todo el personal de las dependencias o unidades administrativas de la Institución, a fin de ejecutar lo relativo al área, exigiéndose para ello una normal habilidad para obtener cooperación.
PERFIL DEL PUESTO	
NIVEL DE ESTUDIOS:	• Técnico o Universidad Incompleta: Administración, Recursos Humanos, Organizacional, Contabilidad, Psicología
CONOCIMIENTOS:	• Las prácticas del sistema de recursos humanos. • Las técnicas de administración de recursos humanos. • La Ley Orgánica del Trabajo y su Reglamento. • Computación. • Administración.
IDIOMAS:	• Ingles medio
EXPERIENCIA LABORAL:	• Dos años en actividades similares
EDAD:	• De 25 a 30 años

INMOBILIARIA MURILLO BUSTAMANTE

TITULO: *MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS*	CÓDIGO: 15
ELABORADO POR: *Margarita Enríquez*	
APROBADO POR:	FECHA: 01/07/13

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO:	AUXILIAR DE TALENTO HUMANO
NIVEL:	GERENTE TALENTO HUMANO
DEPENDENCIA:	RECURSOS HUMANOS
JEFE INMEDIATO:	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS
PROPÓSITO DEL CARGO:	Apoyar al jefe de talento humano en todas las actividades concernientes a su cargo.
PRINCIPALES FUNCIONES:	• Coordina procesos de selección y aplicación de pruebas para evaluar los candidatos. • Identifica las diferentes vacantes, publicarlas y recibir solicitudes. Informa a los aspirantes sobre los requisitos para acceder al empleo. • Realiza el mantenimiento y actualización de la planta de personal. • Revisa documentos y contactar los candidatos para entrevista. • Actualiza el archivo manual o sistematizado de hojas de vida. • Prepara informes y documentos relacionados con las actividades del personal.

PUESTOS SUBORDINADOS:	• Ninguno
CARACTERISTICAS DE CLASE:	• Elabora comprobantes de ingreso y egreso. • Liquida los impuestos. • Procesa registros financieros e ingresar los datos en libros auxiliares o aplicación computarizada • Emitir las nominas para pago
PERFIL DEL PUESTO	
NIVEL DE ESTUDIOS:	• Técnico o Universidad Incompleta: • Administración, Recursos Humanos, • Organizacional.
CONOCIMIENTOS:	•Manejo de paquetes de Computación •Conocimiento de normativa y procedimientos Institucionales •Proceso de contratación y nomina •
IDIOMAS:	• Ingles medio
EXPERIENCIA LABORAL:	• Dos años en actividades similares
EDAD:	• De 23 a 27 años

INMOBILIARIA MURILLO BUSTAMANTE

TITULO: *MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS*	CÓDIGO: 16
ELABORADO POR: *Margarita Enríquez*	
APROBADO POR:	FECHA: 01/07/13

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO:	SECRETARIA EJECUTIVA
NIVEL:	ESPECIALISTA
DEPENDENCIA:	GERENCIA
JEFE INMEDIATO:	GERENTE
PROPÓSITO DEL CARGO:	Organizar y velar por el correcto funcionamiento de la dependencia, en cuanto a los servicios que en ella se brinden, especialmente en la organización de archivos, atención al público, transcripciones y dotación de papelería y útiles para la oficina y ejecutar las actividades que le correspondan para el cumplimiento de los procedimientos establecidos en la Inmobiliaria.
PRINCIPALES FUNCIONES:	• Transcribir los diferentes documentos relacionados con la dependencia. • Mantener en orden el archivo de la oficina. • Recibir, radicar y despachar oportunamente la correspondencia y demás documentos relacionados con la oficina y controlar el recibo correcto por parte del destinatario.

	• Atender las llamadas telefónicas y al público o funcionarios que se presentan a la oficina. • Controlar la existencia de útiles y papelería para la oficina. • Proyectar y preparar los convenios de carácter institucional. • Tramitar todas las cuentas pertinentes a la dependencia
PUESTOS SUBORDINADOS:	• Ninguno
CARACTERISTICAS DE CLASE:	• Mantener el respeto y la cordialidad en todas las relaciones interpersonales que le signifiquen sus funciones tanto en las instalaciones. • Responder por todas y cada una de las actividades desarrolladas, asumiendo las consecuencias que se derivan en el ejercicio de sus funciones. • Realizar las gestiones necesarias para asegurar la ejecución de los planes, programas y proyectos en los que interviene en razón del cargo.
PERFIL DEL PUESTO	
NIVEL DE ESTUDIOS:	• Titulo de Secretaria Ejecutiva
CONOCIMIENTOS:	• Manejo de paquetes de Computación • Manejo de Utilitarios •
IDIOMAS:	• Ingles medio
EXPERIENCIA LABORAL:	• Dos años en actividades similares
EDAD:	• De 21 a 25 años

INMOBILIARIA MURILLO BUSTAMANTE

TITULO: *MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS*	CÓDIGO: 17
ELABORADO POR: *Margarita Enríquez*	
APROBADO POR:	FECHA: 01/07/13

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO:	VENDEDOR INMOBILIARIO
NIVEL:	ESPECIALISTA
DEPENDENCIA:	VENTAS
JEFE INMEDIATO:	JEFE DE VENTAS
PROPÓSITO DEL PUESTO:	El vendedor deberá asistir a todos los eventos que se organice de proyectos Inmobiliarios, ofrecer planes de vivienda, atraer clientes y concretar ventas.
PRINCIPALES FUNCIONES:	• Asesorar al cliente. • Reportar las ventas a la Inmobiliaria. • Realizar sondeos de Mercado • Visitar clientes potenciales. • Ofrecer absolutamente todos los programas y servicios que tiene la Empresa. • Pasar informes semanales sobre la actividad desarrollada en la semana.

	• Todas las inherentes al cargo que le sean asignadas por su jefe inmediato
PUESTOS SUBORDINADOS:	• Ninguno
CARACTERISTICAS DE CLASE:	• Mantener actualizada la información de clientes • Dar seguimiento a la venta, hasta la entrega al cliente • Excelente atención al cliente
PERFIL DEL PUESTO	
NIVEL DE ESTUDIOS:	• Superior Egresado (Administración de Empresas)
CONOCIMIENTOS:	• Manejo de paquetes de Computación • Manejo de estrategias de ventas • Atención al Cliente •
IDIOMAS:	• Ingles básico
EXPERIENCIA LABORAL:	• Dos años en actividades similares
EDAD:	• De 21 a 28 años

INMOBILIARIA MURILLO BUSTAMANTE

TITULO: *MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS*	CÓDIGO: 18
ELABORADO POR: *Margarita Enríquez*	
APROBADO POR:	FECHA: 01/07/13
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO:	ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE
NIVEL:	ESPECIALISTA
DEPENDENCIA:	COMERCIAL
JEFE INMEDIATO:	JEFE DE SERVICIO AL CLIENTE
PROPÓSITO DEL CARGO:	Es directamente responsable de la coordinación y control de la atención a los clientes, sea esta de forma personalizada o telefónica.
PRINCIPALES FUNCIONES:	• Atender a los Clientes de la Inmobiliaria • Contestar las llamadas telefónicas • Direccionar a clientes al equipo de ventas
CARACTERISTICAS DE CLASE:	• Brindar el mejor servicio al Cliente • Solventar preguntas de los clientes
PERFIL DEL PUESTO	
NIVEL DE ESTUDIOS:	• Superior Egresado (Administración de Empresas)

CONOCIMIENTOS:	• Manejo de paquetes de Computación • Manejo de estrategias de ventas • Atención al Cliente
IDIOMAS:	• Ingles básico
EXPERIENCIA LABORAL:	• Dos años en actividades similares
EDAD:	• De 21 a 28 años

REGLAMENTO DE ADMISION Y EMPLEO PARA LA INMOBILIARIA CONSTRUCTORA MURRILLO BUSTAMANTE C.A

REGLAMENTO DE ADMISION Y EMPLEO INMOBILIARIA MURILLO BUSTAMANTE & ASOCIADOS C.A.

CAPITULO PRIMERO

DEL AMBITO DE APLICACION DEL PRESENTE REGLAMENTO

ARTICULO PRIMERO

- El presente Reglamento de admisión y empleo regula las relaciones Obrero-Patronales entre la INMOBILIARIA CONSTRUCTORA MURILLO BUSTAMANTE & ASOCIADOS C.A. y el personal de Trabajadores (funcionarios, empleados y obreros) que presta sus servicios en la misma en todas sus áreas, dependencias, departamentos, sistemas, oficinas, sucursales; y en general, en los lugares de trabajo, sin consideración a la clase o modalidad de contrato de trabajo que los vincule con la empresa e independientemente de sus funciones o jerarquías; respetándose las disposiciones contenidas en el Contrato Colectivo de Trabajo así como las disposiciones del Código del Trabajo y más Leyes conexas.

- Como consecuencia de lo antes mencionado, las normas estipuladas en este instrumento se considerarán incorporadas a toda relación jurídica contractual de naturaleza laboral existente, así como también a cada

Contrato Individual de Trabajo que se celebre con fecha posterior a la aprobación de este Reglamento Interno. Para efectos de este Reglamento, a INMOBILIARIA CONSTRUCTORA MURILLO BUSTAMANTE & ASOCIADOS C.A. se le podrá denominar también: La ADMINISTRACION, la EMPRESA, la COMPAÑIA, o como ELEMPLEADOR; y al personal de Trabajadores individual o colectivamente considerado, simplemente como el o los Trabajadores, según el caso. Para efectos de la responsabilidad patronal de INMOBILIARIA CONSTRUCTORA MURILLO BUSTAMANTE & ASOCIADOS C.A.de sus trabajadores, sin perjuicio de lo determinado en su estatuto social, se sujetará a lo determinado en el artículo 36 del Código de Trabajo.

ARTICULO SEGUNDO

- El presente Reglamento es de aplicación obligatoria en las oficinas administrativas e instalaciones que mantiene la empresa INMOBILIARIA CONSTRUCTORA MURILLO BUSTAMANTE & ASOCIADOS C.A.., y las que posteriormente puedan establecerse, en la Ciudad de Nueva Loja y que la Administración determine que se aplique dentro delas relaciones Obrero-Patronales.

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

ARTICULO TERCERO

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

CAPITULO SEGUNDO DE LA CLASIFICACION INTERNA ADMINISTRACION DEL PERSONAL DE TRABAJADORES

ARTICULO CUARTO

Son Trabajadores de INMOBILIARIA CONSTRUCTORA MURILLO BUSTAMANTE & ASOCIADOS C.A.., todas las personas que prestan sus servicios lícitos y personales para la Compañía en virtud de sus respectivos Contratos Individuales de Trabajo, siempre y cuando perciban su remuneración directamente de la Compañía.

ARTICULO QUINTO

Para efectos de orden interno-administrativo, los Trabajadores de INMOBILIARIA MURILLO BUSTAMANTE & ASOCIADOS C.A., se dividen en Funcionarios, Empleados y Obreros.

CAPITULO TERCERO DE LA ADMISION Y REQUISITOS PARA LA CONTRATACION DEL PERSONAL

ARTICULO SEXTO

- La admisión de Trabajadores es potestativa de la ADMINISTRACION, debiendo él o la aspirante proporcionar en la solicitud de empleo, de manera clara y verás, obligatoria y fielmente, todos los datos que les sean requeridos, a fin de hacerlos constar en el Registro que para el efecto lleva la Compañía. Tales requisitos, entre otros, son los siguientes:
- Nombres y apellidos completos, edad, estado civil, profesión u ocupación, nacionalidad, dirección domiciliaria y cargas familiares. Para el caso de que sea contratado, estas últimas podrán ser alegadas por el Trabajador previa a la presentación de la documentación que las acredite legalmente como tales; o Cédula de Ciudadanía o de identidad, según el caso, certificado de votación, carnet de afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), si lo tuviere. La presentación de la Libreta Militar o su equivalente, será requisito indispensable para la admisión de un Trabajador de sexo masculino; o Ser mayor de edad y encontrarse en goce de los derechos de ciudadanía; Presentar certificados de trabajo de los últimos cinco años, si hubiere elaborado durante dicho lapso. De solvencia moral, de salud, certificado de antecedentes personales, y según lo requiera la Compañía, de competencia o experiencia ocupacional o profesional.

- El o la aspirante deberá reunir los requisitos adicionales, legales o administrativos que se le soliciten, los que se requerirán de acuerdo al cargo que aspire desempeñar.
- Si después de haber adquirido la calidad de Trabajador se descubriere falsedad o alteración en los datos o documentos presentados, el que incurriere en tal evento será separado inmediatamente de la Compañía, al tenor de lo dispuesto en el numeral segundo del artículo 316 del Código del Trabajo, en concordancia con lo dispuesto en el numeral 12 del Artículo
- Vigésimo Sexto del presente Reglamento.

ARTICULO SEPTIMO

- Cualquier cambio de domicilio deberá ser notificado por el Trabajador al Departamento de Recursos, comunicación que deberá efectuar en un término no mayor de cinco días contados a partir del momento en que ocurrió dicho cambio. De no cumplirse con esta obligación, la Administración considerará como domicilio del Trabajador la dirección que consta en los registros que para el caso lleva la Compañía. Información que como queda expresado en el Artículo anterior, es proporcionada por el Trabajador al momento de llenar el formulario de solicitud de admisión para laborar en la Empresa.

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

Reclutamiento

ARTÍCULO OCTAVO

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

ARTÍCULO NOVENO

- Los llamados a concurso no deberán contener sesgos de ningún tipo, ni emplear lenguaje discriminatorio, ni requerir antecedentes personales que excedan las exigencias del cargo y no estén referidas directamente a él. Dentro de los requisitos solicitados

  no podrán producirse distinciones, exclusiones o aplicarse preferencias basadas en motivos de raza, color, sexo, edad, estado civil, sindicación, religión, opinión política, ascendencia nacional, discapacidades, orientación sexual u origen social que tengan por objeto anular o alterar la igualdad de oportunidades o trato en el empleo.

ARTÍCULO DÉCIMO

- El Departamento de recursos humanos receptarán las postulaciones espontáneas para formar parte de la base de datos de selección, siempre y cuando éstas se ajusten a los procedimientos establecidos.

Selección

ARTÍCULO DÉCIMO PRIMERO

- Todo el proceso de selección debe estar basado en el perfil de competencias del cargo, los que a su vez deberán estar basados estrictamente en los requisitos exigidos para el desempeño del cargo, y no podrán contener requerimientos que no estén asociados a la función.

ARTÍCULO DÉCIMO SEGUNDO

- En los procesos de selección no podrán aplicarse exámenes que tengan carácter invasivo y/o discriminatorio, tales como por ejemplo, pruebas de embarazo.

ARTÍCULO DÉCIMO TERCERO

- El proceso selectivo comprenderá el análisis de las calificaciones de los postulantes, la aplicación de pruebas prácticas y entrevistas técnicas, y la verificación de sus condiciones aptitudes, de personalidad y salud.

ARTÍCULO DÉCIMO CUARTO

- En el reclutamiento y selección de recursos humanos, se efectuará en un marco de estricta ética.

Contratación

ARTÍCULO DÉCIMO QUINTO

- Como norma general, todo Trabajador que ingrese por primera vez a prestar sus servicios en INMOBILIARIA CONSTRUCTORA MURILLO BUSTAMANTE & ASOCIADOS C.A., deberá suscribir un Contrato de Trabajo con inclusión de un período de prueba de hasta noventa días, al tenor de lo prescrito en el Artículo 15 del Código del Trabajo, salvo el caso de que

se trate de labores que por su naturaleza deban ejecutarse mediante la suscripción de Contratos de Trabajo de naturaleza ocasional, eventual, temporal, precaria o extraordinaria, así como también los de obra cierta y aquellos que hagan referencia a labores de tipo técnico o profesional. Sin embargo de lo expresado, y únicamente en lo que tiene que ver con la inclusión o no del período de prueba para los trabajadores de nuevo ingreso, como excepción y a criterio de la Administración, ésta podrá omitir tal particular cuando las labores para los que éstos sean contratados, por su especialización o técnica, así se lo considere conveniente.

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

ARTICULO DÉCIMO SEXTO

- Los Trabajadores que fueren contratados en calidad de Empleados u Obreros, se ceñirán en la realización de sus ocupaciones a lo determinado en sus respectivos contratos.

ARTICULO DÉCIMO SÉPTIMO

- Cuando un Trabajador ingrese a laborar por primera vez en la Compañía, la determinación o asignación del lugar, sección o dependencia en la que prestará sus servicios, quedará a criterio exclusivo de la ADMINISTRACION. Determinadas administrativamente las necesidades, para efectos de llenar las vacantes que se produzcan, cuando vayan a ser llenadas por Trabajadores dela Compañía, la Administración tomará en cuenta la capacidad del aspirante, sus conocimientos técnicos, culturales y académicos; de la misma manera tomará en cuenta sus antecedentes de trabajo, tales como actitud, índice de ausentismo, disciplina, desempeño, colaboración, etc., igual criterio en términos generales, se aplicará y se exigirá para cuando la vacante vaya a ser llenada por terceras personas.

Inducción

ARTICULO DÉCIMO SÉPTIMO

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

- Indicar el nombre del puesto
- Indicar el objetivo del puesto
- Indicar las funciones
- Establecer sus objetivos e indicar la forma en que será evaluado
- Indicar el lugar exacto donde trabajará
- Entregar el inventario de equipos, materiales y/o información

- Explicar el procedimiento en el caso de un daño o malfuncionamiento de los equipos que están bajo su responsabilidad.

- Dar a conocer el procedimiento para solicitar los elementos de oficina cuando lo requiera Entrenar en el manejo adecuado del equipo y/o materiales o Presentar al nuevo empleado con sus colaterales, subordinados y personal de las dependencias con quienes tendrá que trabajar.
- Entregar un directorio de todos los miembros del departamento
- Indicar el horario de trabajo
- Explicar cómo funciona el sistema telefónico
- Explicar el protocolo de comunicación para tratar asuntos laborales y personales.
- Designar un compañero de trabajo como tutor en el proceso de adaptación

Periodo a Prueba

ARTÍCULO DÉCIMO OCTAVO

- La empresa una vez admitido el aspirante podrá estipular con él un período inicial de prueba que tendrá por objeto apreciar por parte de la empresa, las aptitudes del trabajador y por parte de este, las conveniencias de las condiciones de trabajo.

ARTICULO DÉCIMO NOVENO

- Durante el período de prueba, el contrato puede darse por terminado unilateralmente en cualquier momento y sin previo aviso, pero si expirado el período de prueba y el trabajador continuare al servicio del empleador, con consentimiento expreso o tácito, por ese solo hecho, los servicios prestados por aquel a este, se considerarán regulados por las normas del contrato de trabajo desde la iniciación de dicho período de prueba.

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

ARTICULO VIGÉSIMO

- Los horarios y turnos de trabajo serán los que para cada caso estipule la Administración en atención a lo prescrito para el efecto en el Contrato Colectivo, sin perjuicio de que la Compañía, según sus necesidades, pueda mantener o cambiar los horarios de trabajo para el sector del personal que no tiene reguladas sus jornadas de labores en los respectivos Contratos Individuales de Trabajo. Si se labora los turnos rotativos, al finalizar sus turnos respectivos, los Trabajadores procurarán no abandonar sus puestos de trabajo mientras el reemplazante no se encuentre presente.
- Cuando el Trabajador entrante no llegue a la hora de iniciar la respectiva jornada diaria, y el Trabajador saliente no vaya a doblar el turno, éste deberá comunicar el particular a su superior inmediato a fin de que éste tome las medidas correspondientes.

ARTICULO VIGÉSIMO SEGUNDO

- Se denomina turno al grupo de Trabajadores que debe realizar una labor de acuerdo al plan de Trabajo dentro de un lapso determinado. La conformación de los turnos será hecha por la Administración, particular que será puesto en conocimiento del grupo de Trabajadores con la debida anticipación.

ARTICULO VIGÉSIMO TERCERO

- Todo Trabajador saliente de turno deberá poner al corriente a su compañero entrante cualquier anomalía o irregularidad que hubiere observado en el área

o sección en la cual labora. Aquel Trabajador que no cumpla con esta obligación será amonestado por escrito.

ARTICULO VIGÉSIMO CUARTO

- Todo Trabajador está en la obligación de registrar personalmente su sistema de control de tiempo, tanto al ingreso como a la salida de sus labores diarias.
- Este registro permitirá a la empresa verificar su horario de trabajo, horas suplementarias y/o extraordinarias trabajadas por disposición superior.

ARTICULO VIGÉSIMO QUINTO

- Queda terminantemente prohibido laborar horas suplementarias y/o extraordinarias sin estar previamente autorizado por los Funcionarios con competencia y facultad para ello.

ARTICULO VIGÉSIMO SEXTO

- Las remuneraciones se calcularán de acuerdo a los tiempos de trabajo registrados en los sistemas de control de tiempo, previa verificación por parte de la Administración

ARTICULO VIGÉSIMO SEPTIMO

- De las remuneraciones se deducirán todos los descuentos y retenciones dispuestas por la Ley, así como también los descuentos expresamente autorizados por el Trabajador, debiéndose tener presente lo pactado para el efecto en el Contrato Colectivo. Las remuneraciones se pagarán directamente al Trabajador o a la persona que estuviere expresamente autorizada por escrito por aquel para percibir su remuneración.

ARTICULO VIGÉSIMO OCTAVO

- INMOBILIARIA MURILLO BUSTAMANTE & ASOCIADOS C.A., pagará las remuneraciones de sus Trabajadores en sobres individuales, en los que constará por lo menos: El nombre del Trabajador, el valor percibido, el período al que corresponde el pago, las deducciones por aporte individual al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), del impuesto a la renta, si hubiere lugar, los préstamos o anticipos, así como cualquier otro rubro que deba constar y que legalmente pueda o deba deducirse. Al último constará el saldo neto o el haber final al que tenga derecho el Trabajador.
- Por convenio escrito entre la Compañía y un Trabajador individualmente considerado, la remuneración de éste podrá ser depositada en una cuenta de una Institución Bancaria previamente determinada por las partes.

ARTÍCULO VIGÉSIMO NOVENO

- Cuando un Trabajador no esté conforme con una liquidación de pago de cualquier concepto, podrá expresar su disconformidad, reclamo o queja en el mismo momento de recibirla, en cuyo caso dejará constancia del particular en el recibo que firmase.

CAPITULO SEXTO DE LAS FALTAS, DE SUS CLASES Y SANCIONES

ARTICULO TRIGESIMO

- Para la aplicación de las sanciones, las transgresiones al presente Reglamento Interno se dividen en dos grupos, así: FALTAS LEVES y FALTAS GRAVES, en concordancia con lo dispuesto en los siguientes Artículos:

ARTICULO TRIGESIMO PRIMERO

- Para los efectos de este Reglamento se consideran como faltas leves, todas las transgresiones a las obligaciones que tienen los Trabajadores según lo dispuesto en el Código del Trabajo en general, y de manera específica, a las prescritas en los artículos 45 de dicho Cuerpo de Leyes, y además, a las siguientes:

- No ejecutar el trabajo en los términos del Contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos.
- No restituir al Empleador los materiales no usados y no conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de estos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción.
- No trabajar en casos de peligro o siniestros inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o de la Compañía. En estos casos tendrá derecho al recargo en su remuneración de acuerdo con la Ley.
- No dar aviso previo al Empleador (Superior Inmediato) cuando por causa justa faltare al trabajo; de no poder hacerlo por cualquier causa debidamente justificada deberá hacerlo en las siguientes 24 horas laborables.
- No cumplir con las jornadas, horarios y turnos de trabajo establecidos en el contrato colectivo, debiendo registrar personalmente su entrada y salida de acuerdo con las disposiciones establecidas en la empresa; y no concurrir puntualmente al trabajo.

- No encontrarse en disposición de iniciar el trabajo a la hora señalada en el horario respectivo. Dentro de la jornada diaria de labor, trabajar con pérdidas innecesarias de tiempo.
- Cuando en la ejecución del trabajo se presentaren fallas o cualquier dificultad grave que no pueda ser subsanada por el personal encargado de efectuar el trabajo, no comunicar el particular inmediatamente a los superiores, a fin de que tomen las medidas que el caso requiera.
- Utilizar sin consentimiento el servicio telefónico, xerox, etc., para fines ajenos a las actividades del trabajo.
- Leer periódicos, revistas, libros, etc., durante las horas de labor.
- Comer en lugares de trabajo.
- No atender en forma cortés y respetuosa al público.
- No proporcionar información personal fidedigna a la empresa con la finalidad de actualizar sus datos en la unidad de Recursos Humanos, cuando INMOBILIARIA CONSTRUCTORA MURILLO BUSTAMANTE & ASOCIADOS C.A. así lo requiera.
- No someterse a exámenes médicos dispuestos por la empresa.
- No asistir a los cursos de capacitación o formación a los que la empresa lo haya asignado.
- No utilizar durante la jornada de labor los uniformes e identificación de la empresa en forma permanente y obligatoria.

ARTICULO TRIGESIMO SEGUNDO

- Las faltas leves a las que se hace referencia en el Artículo que antecede, serán sancionadas con una multa equivalente de hasta el diez por ciento (10%) de

la remuneración diaria. La comisión dentro de un mismo período mensual de tres faltas leves por parte de un trabajador, será considerada como falta grave, quedando facultada la Compañía para solicitar el correspondiente Visto Bueno, ante Inspector de Trabajo.

ARTICULO TRIGESIMO TERCERO

- Toda Falta Leve prescribe en un mes. Por lo tanto, para efecto de solicitar Visto Bueno, la Compañía considerará como no cometidas las faltas leves que hayan ocurrido en un período anterior a un mes contado hacia atrás desde la fecha de la comisión de una falta leve.

ARTICULO TRIGESIMO CUARTO

- Las multas a las que hubiere lugar por aplicación de lo prescrito en el presente Reglamento, serán aplicadas por el Gerente de la Compañía.

ARTICULO TRIGESIMO QUINTO

- La comisión de una cualquiera delas Faltas Graves establecidas como tales en este Reglamento Interno, serán sancionadas con la separación del servicio, previo el trámite administrativo de Visto Bueno solicitado ante las competentes Autoridades del Trabajo.

ARTICULO TRIGESIMO SEXTO

- Además de las prohibiciones del Trabajador prescritas en el Artículo 46 del Código del Trabajo, las que para los efectos de este Reglamento, constituyen y se las considera como Faltas Graves, son también faltas de la misma naturaleza, las siguientes:

- No acatar las órdenes y disposiciones de trabajo, vale decir, resistirse al cumplimiento de cualquier disposición superior que diga relación directa o

indirecta con el trabajo, siempre y cuando la misma se encuentre en las disposiciones legales y reglamentarias.

- No acatar las medidas de seguridad, prevención e higiene exigidas por la Ley, los Reglamentos que dicte la Compañía para el efecto o por las Autoridades competentes.
- No respetar a sus superiores y a sus compañeros de trabajo, así como desafiar, amenazar o ultrajar de palabra u obra a los mismos, o hacer o promover escándalos en las instalaciones de la Compañía o utilizar vocabulario soez o impropio.
- No comunicar oportunamente a la Administración, cuando se tenga conocimiento de la comisión de cualquier tipo de infracción penal cometida parsis compañeros de trabajo o de terceras personas, dentro de las instalaciones de la Compañía o en ejercicio de sus funciones.
- Ingerir bebidas alcohólicas en las instalaciones de la Compañía o en el ejercicio de sus funciones.
- Introducir, usar o tomar en las instalaciones de la Compañía, o en el ejercicio de sus funciones, sustancias sicotrópicas y/o drogas.
- Propalar rumores o hacer comentarios que vayan en desmedro de los intereses de la Compañía o del buen nombre y prestigio de sus personeros o sus compañeros de trabajo; o, produzcan inquietud y malestar entre el personal o Divulgar información confidencial que posee el Trabajador en virtud de las labores que desempeña.
- Abandonar herramientas, materiales u otros objetos o desperdicios.
- Utilizar sin autorización previa los bienes de la Compañía.

- Inducir a la Compañía a celebrar un Contrato de Trabajo mediante información falsa o adulterada, o presentar para tal fin Certificados, Títulos, Diplomas o datos falsos.
- No cumplir con las disposiciones que dicte la Administración para el uso de vehículos de propiedad de la Compañía.
- Abandonar sin justa causa el lugar o puesto de trabajo, vale decir, sin la autorización previa del superior correspondiente.
- Disposición que se dicta en aditamento y en concordancia con lo dispuesto en el literal (i) del Artículo 46 del Código del Trabajo.
- Hacer rifas, negocio o actividades similares en las instalaciones de la Compañía, salvo el permiso expreso de la Administración.
- Participar en juegos de azar u otros dentro de las instalaciones de la Compañía.
- Entregar sin autorización a cualquier persona la realización de cualquier trabajo a él encomendado.
- Ejecutar o realizar tareas u obras particulares dentro de las dependencias de la Compañía a favor de terceros, salvo que para ello tenga permiso escrito otorgado por la Administración de la Empresa, así mismo, realizar en horas de trabajo otras labores que no sean las propias de su función o cargo.
- No registrar el ingreso y salida de acuerdo con los sistemas de control que para el efecto establezca la empresa, ni alterar, sustraer o usar indebidamente los controles establecidos.
- Dormir durante las horas de trabajo.

- Para las personas que manejan fondos de la Compañía, cambiar sin autorización superior cheques de Trabajadores o de terceras personas, así como también, aceptar vales no autorizados. A este respecto, se estará de manera estricta a las políticas que determine la Compañía sobre el manejo y utilización de los recursos económicos, políticas internas que tienen el carácter de obligatorias.
- Realizar instalaciones, reparaciones u otros trabajos en forma clandestina.
- Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales y otros que por razón de su trabajo conociere o les fueren confiados.
- Utilizar sin autorización previa la papelería, sellos, rótulos de la empresa y en general aspectos que constituyan infracciones a la ley de propiedad intelectual

CAPITULO SÉPTIMO DISPOSICIONES GENERALES

ARTICULO TRIGESIMO SEPTIMO

- Se deja expresamente establecido que si alguna o algunas de las normas estipuladas en este Reglamento, contradicen, reforman o modifican lo prescrito en el Código del Trabajo, Reglamentos y más Leyes relacionadas con la materia, prevalecerán estas últimas. En todo lo demás, se aplicarán las disposiciones contempladas en este reglamento en la forma aquí establecida.

ARTICULO TRIGESIMO OCTAVO

- En todo cuanto no estuviere señalado en el presente Reglamento Interno de Trabajo, se estará a lo dispuesto en el Código de Trabajo y más disposiciones legales que se dicten en materia laboral.

ARTICULO TRIGESIMO NOVENO

- El valor de los útiles, instrumentos o materiales de trabajo, para el caso de pérdidas o deterioros, originados por negligencia o descuido imputable del Trabajador, correrá a cargo de éste, pudiendo la Empresa efectuar el descuento pertinente en el próximo inmediato pago. Siempre y cuando el valor no exceda del porcentaje establecido en la Ley, en cuyo caso se diferirá el pago hasta completar el valor respectivo.

ARTICULO CUATRIGESIMO

- Todo Trabajador que por enfermedad comprobada o por calamidad doméstica no pudiere concurrir a sus labores dentro de los turnos establecidos, deberá comunicar el particular obligatoriamente a la Compañía, dentro de un tiempo no mayor de 24 horas de ocurrido el hecho.

ARTICULO CUATRIGESIMO PRIMERO

- Al momento de ser notificado con la terminación de su Contrato de Trabajo, y antes de recibir su liquidación, el Trabajador deberá entregar a la Compañía a través de su Superior -inmediato, todas las herramientas, materiales, equipos y en general, cualquier bien que le haya sido proporcionado por la Compañía para la ejecución de su trabajo.

ARTICULO CUATRIGESIMO SEGUNDO

- Cuando por cualquier circunstancia se termine un Contrato de Trabajo, al momento en que se efectúela correspondiente liquidación final del Trabajador saliente, la Compañía inicialmente liquidará su cuenta personal, a efectos de que se deduzca lo que se encuentre adeudando a la Compañía por

concepto de préstamos, multas o cualquier otro rubro que sea legalmente deducible.

ARTICULO CUATRIGESIMO TERCERO

- Quienes conduzcan vehículos de propiedad de la Compañía o arrendados por ésta, serán personalmente responsables por las contravenciones y delitos de tránsito que cometieren por desconocimiento y violación de la Ley de Tránsito y más ordenamientos legales. Tales Trabajadores deberán de manera rutinaria efectuar los controles básicos de las condiciones mecánicas y de seguridad delos vehículos, tales como: Chequeo de niveles de aceite, batería, frenos, -funcionamiento de indicadores de tablero, etc. Cuando un vehículo necesite ingresar a un taller automotriz para reparaciones no rutinarias; esto es, diferentes a las de mantenimiento diario, el Chofer notificará el particular a su Superior inmediato, quien ordenará lo conveniente.

ARTICULO CUATRIGESIMO CUARTO

- La Administración se reserva el derecho de determinar las políticas o normas administrativas internas, las cuales deberán ser acatadas y cumplidas por el personal. La determinación de políticas administrativas se hará conocer por parte de la Administración a los Trabajadores, mediante memorándum o circulares.
- La falta de cumplimiento-de las políticas que imparta la Administración, de acuerdo a sus necesidades y para el mejor desenvolvimiento de la misma,

siempre que no violen ninguna norma legal ni contractual, serán consideradas como indisciplina y acarrearán las sanciones legales correspondientes.

Dado en Quito, 2014.

h. CONCLUSIONES

Del análisis de la situación actual de la Inmobiliaria Constructora Murillo Bustamante C.A., se determinó lo siguiente:

- Es ineludible la responsabilidad de proponer procedimientos administrativos claros dentro de una empresa, los mismos que sean conocidos por sus empleados a todo nivel, que funcionen como un instrumento de medición asociado a las metas y objetivos trazados, los cuales pueden ser evaluados en base al desempeño propio de la Inmobiliaria Constructora Murillo Bustamante & Asociados C.A., en función de cada puesto de trabajo

- El proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal no está establecido adecuadamente. Esto dificulta la contratación de personal en la Inmobiliaria Constructora Murillo Bustamante & Asociados C.A., ya que se debería contratar una persona para cada puesto con procesos y funciones claras.

- El Manual de Clasificación de Puestos en la Inmobiliaria Constructora Murillo Bustamante & Asociados C.A. Reglamentará el ingreso del personal así como también la asignación de funciones, por cada puesto de trabajo, el mismo que conjuntamente con el Reglamento interno de admisión y empleo para el talento humano, comprometerá en forma clara la acciones y leyes que

regirán durante y después de la contratación del personal, con el fin de dotar a la empresa de recursos humanos plenamente capacitados y competentes para los cargos

- Finalmente la aplicación del Manual de clasificación de Puestos y su Reglamento de admisión y empleo, actuarán bajo la Ley y reglamentos conexos, así como del Código de Trabajo, las leyes expresas y su Reglamento.

i. RECOMENDACIONES

- Se recomienda al Gerente y Jefe de Personal de la Inmobiliaria Constructora Murillo Bustamante & Asociados C.A., poner en práctica los procedimientos de gestión administrativa creados a través del *Manual de Clasificación de Puestos y Reglamento de Admisión y Empleo para el Talento Humano de* la Inmobiliaria Constructora Murillo Bustamante & Asociados C.A, mismo que logrará fortalecer a la empresa a través del reclutamiento y selección eficaz de personal, acreditando en su funcionamiento niveles óptimos de trabajo, requeridos para el correcto ejercicio laboral

- Otorgar un ejemplar impreso del Manual de Clasificación de puestos a cada empleado, con la finalidad de que cada uno conozca sus responsabilidades y funciones, contribuyendo a eliminar la duplicidad de funciones y minimizarla evasión de responsabilidades

- Establecer el proceso de admisión y empleo, el cual garantice la contratación del personal apropiado para ejercer las funciones encomendadas.

- Implementar la nueva estructura orgánica para jerarquizar puestos y definir funciones de acuerdo al personal que trabaja en la Inmobiliaria.

- Las normas legales y administrativas que se han establecido mediante el Reglamento de Admisión y Empleo para el Talento Humano de la INMOBILIARIA CONSTRUCTORA MURILLO BUSTAMANTE & ASOCIADOS C.A, reúnen en su contexto, elementos de orden jurídico y administrativos, que informarán y orientarán el comportamiento funcional de los Directivos, empleados y trabajadores de la empresa, unificando los criterios de sostenibilidad que deberán seguirse para cumplir con los objetivos propuestos. Por lo tanto se recomienda seguir en estricto apego cada uno de los artículos propuestos, en su cuerpo legal.

j. BIBLIOGRAFÍA

- ALLES Martha, Dirección estratégica de recursos humanos d, Gestión por competencias, Ediciones Granica año de edición 2008.
- BORGHI Alicia. Claves para elaborar el reglamento interno de la empresa.
- CHIAVENATO I. Introducción general a la administración. Editorial mc 2006
- CHIAVENATO Idalberto "Administración de recursos humanos" quinta edición – Noviembre de 1999 Editorial Mc Graw Hill
- CHIAVENATO I, Teoría general de administración, Vol. 2. Sao Paulo, Makion Books; Pág. 382
- DESSLER, Gary, Administración de Personal, Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1991, 410 Páginas
- GALINDO CARLOS JULIO, Manual para la creación de empresas: guía de planes de negocios, Segunda Edición, Colombia 2006
- LATORRE, Leonardo; GUZMÁN, Fernando. Ingeniería Legal.
- MASSÉ, Pierre. La elección de las inversiones. Sagitario.
- RÍOS, Juan. Derechos de los Patrones. Pág. 59
- RODRIGUEZ, Nelson, 1998. Teoría y práctica de la investigación científica, Cuarta Edición, Editorial Universitaria, Quito-Ecuador.
- UMAÑA Verny. Legislación Laboral Costarricense. Pág. 11-13
- WERTHER, William B. Jr. Administración de personal y recursos humanos. 5ta. Edición. Editorial Mc Graw-Hill.

- YODER, Dale (1981) Manejo de personal y relaciones industriales. Séptima edición. Compañía Editorial Continental, S.A. México.

SITIOS WEB.

- www.gestiopolis.com fecha de ingreso 02 de julio de 2012
- www.ilo.org/public/spanish/ampro/cintefor/publ/salavargas/conv_des/iii.htm Competencias en la formación y competencias en la gestión del talento humano fecha de ingreso 03 de julio de 2012

k. ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA

INMOBILIARIA MURILLO BUSTAMANTE :

Con objeto de establecer nuevos lineamientos en el área de talento humano, le solicitamos conteste marcando con una cruz la respuesta de su elección:

1.- ¿Qué nivel de estudios posee usted?

Primaria ☐ Secundaria ☐ Universitaria ☐

Otros: ☐
Describa:_____

2.- ¿El puesto que usted desempeña está acorde a su profesión?

Si ☐ No ☐

3.- ¿Qué tiempo labora usted en la Inmobiliaria?

0 - 1 Años ☐ 1 - 3 Años ☐ 3 - 5 Años ☐

4.- ¿Está usted estudiando actualmente?

Si ☐ No ☐

5.- ¿La inmobiliaria le brinda capacitaciones para el desarrollo de sus actividades?

Si ☐ No ☐

6.- ¿Desde su ingreso a la Inmobiliaria, ha sido promovido de cargo? (no aplica para personal que este menos de un año)

Si ☐ No ☐

7.- ¿Usted sabe cuál es la misión y visión de la Inmobiliaria?

Si ☐ No ☐

8.- ¿Conoce usted los objetivos de la empresa?

Si ☐ No ☐

9.- ¿Recibió usted capacitación para cumplir las funciones que desempeña?

Si ☐ No ☐

10.- ¿En relación a sus actividades diarias, posee un cronograma que guie las mismas y le permita cumplir con sus tareas?

11.- Describa las funciones habituales y/u ocasionales que usted realiza en su puesto de trabajo.

12.- ¿Cómo ingresó al cargo que actualmente desempeña?

13.- ¿Conoce si en la empresa Inmobiliaria Constructora Murillo Bustamante y Asociados C.A. de la ciudad de Quito, tiene un manual de funciones debidamente estructurado?

14.- ¿Sabe usted si la empresa dispone de manuales inducción, políticas, bienvenida entre otros?

15.- ¿Considera necesaria la elaboración del Reglamento de admisión y empleo el cual permita establecer reglas claras dentro de la empresa?

ANEXO 2

ENTREVISTA

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE LA INMOBILIARIA CONSTRUCTORA MURILLO BUSTAMANTE & ASOCIADOS C.A

1.- ¿Cuántos años trabaja en la empresa y que Título Académico posee?

2.- ¿La Inmobiliaria tiene identificados los objetivos y metas de sus empleados?

3.- ¿Cree usted que el desarrollo profesional de los empleados debe ser continuo?

4.- ¿Conoce la misión, visión y políticas de la empresa?

5.- ¿Dispone la empresa de un Manual de Funciones?

6.- ¿Para el ingreso del personal, lo hace a través de?

7.- ¿Considera necesaria la elaboración de un reglamento de admisión y empleo?

8.- ¿Considera que el talento humano que dispone la empresa es el óptimo para el adecuado desarrollo de las actividades diarias?

9.- ¿Considera que la distribución de las funciones en la Inmobiliaria es la correcta?

10.- ¿La empresa dispone de un organigrama?

11.- ¿La Inmobiliaria brinda cursos de capacitación a sus empleados?

12. ¿Se ha realizado un análisis del perfil que requiere cada puesto de trabajo?

13.- ¿Considera necesario un análisis y clasificación de puestos en la "Inmobiliaria Constructora Murillo Bustamante & Asociados C.A"?

ANEXO 3

FICHA DE RESUMEN DE PROYECTO

FICHA RESUMEN DE PROYECTO DE TESIS

a. TEMA

"PROPUESTA DE UN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS Y UN REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA LA INMOBILIARIA CONSTRUCTORA MURILLO BUSTAMANTE & ASOCIADOS C.A UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO"

b. PROBLEMÁTICA

Durante muchos años se pensó que el capital financiero era la clave para el desarrollo de las empresa, en la actualidad sabemos que la capacidad de una empresa de reclutar y retener al personal idóneo, fuerza de trabajo es lo que constituye la llave principal para las operaciones de una empresa. No existe ningún proyecto sustentando en buenas ideas, vigor y entusiasmo que haya sido impedido por falta de efectivo o recursos financieros, al contrario existen empresas cuyo crecimiento se ha visto dificultado por la falta de métodos y técnicas de reclutamiento de personal, además no pudieron mantener una fuerza de trabajo eficiente y entusiasta.

Las perspectivas del futuro se relacionan con el talento, las competencias y el capital intelectual lideradas por la Administración de Recursos Humanos. Esta depende de

la cultura existente en la organización, así como de la estructura organizacional adoptada. Más aún obedece a las características del contexto ambiental, del ramo de negocio de la organización, de las características internas, de sus funciones y procesos y de un sinnúmero de variables importantes; para poder fortalecer la estructura organizacional de una empresa, muchas empresas cuentan con un manual de clasificación de puestos y un reglamento de admisión que se constituye en uno de los ejes centrales de la gestión de recursos humanos, pues en estos procedimientos descansa la responsabilidad, funciones y resultados de cada puesto de trabajo dentro de una empresa u organización, por lo que las especificaciones de los puestos constituyen un factor determinante para el adecuado funcionamiento y logro de los objetivos de las mismas

Dada la importancia que este proceso representa para la organización o empresa ya que proporciona la información básica para describir y/o actualizar los puestos de las empresas y los requerimientos para su ocupación, así como para la clasificación de los mismos, facilita su ordenamiento dentro de las organizaciones, empresas o instituciones, con base a sus características en cuanto a tareas, nivel de responsabilidad y requisitos mínimos para su desempeño, así como otros factores que permiten diferenciarlos y hacerlos objeto de tratamiento técnico en materia de política salarial, reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, capacitación y otras acciones relacionadas con la administración de los recursos humanos.

En toda empresa la selección de personal, y la especificación del puesto idóneo es crucial para su crecimiento, desarrollo y producción ya que una falla en el

procedimiento de selección de personal puede impactar de manera negativa en la empresa.

Sin embargo existen empresas que no poseen este tipo de manual de clasificación de puestos y un reglamento de admisión y empleo como es el caso de la INMOBILIARIA CONSTRUCTORA MURILLO BUSTAMANTE & ASOCIADOS C.A. quien representa una firma de 2 años de servicio ininterrumpido en Ecuador, la empresa se basa en la excelencia de su oferta corporativa en un servicio integral, con precios competitivos y una continua mejora en la gestión y representación de los productos en beneficio de sus clientes, para incrementar, frente a un mercado cambiante, su productividad y sus ganancias. Al desconocerse técnicamente estas herramientas se ha generado problemas en la inmobiliaria como la inadecuada descripción de los puestos básicos que conformar la estructura de los recursos humanos/ talento humano involucrados en el área administrativa y operativa, así como la estructura salarial; basada en los principios de justicia y equidad salarial interna y externa; siendo estos elementos la base para formular y ejecutar otros aspectos de políticas de personal, tales como: reclutamiento, selección, definición clara de líneas de autoridad y patrones de responsabilidad, política salarial, promociones, evaluación del desempeño, transferencias, determinación de necesidades de capacitación, distribución adecuada de los recursos humanos entre otras acciones de personal

En este sentido, el seleccionar el personal apropiado para la empresa radica en tener un manual de clasificación de puestos y reglamento de admisión y empleo con el

propósito de contar con el mejor personal para cumplir con los requerimientos de la empresa

A pesar que la calidad única de sus proyectos habitacionales reafirma su presencia en la competitiva comunidad de comercialización de inmuebles a lo largo de los años, **la Inmobiliaria Constructora Murillo Bustamante & Asociados C.A, no cuenta con un Manual de clasificación de Puestos y un reglamentos de admisión y empleo que le facilite reclutar y seleccionar al personal idóneo, y puntualizar aspectos claves como naturaleza y objetivo del cargo, funciones, relaciones identificadas en los cargos, conocimientos y habilidades requeridas, requisitos de formación así como la experiencia**

Frente a esta situación se plantea la necesidad al Gerente de la Inmobiliaria el Ing. Ivan Murillo de diseñar un Manual puestos y reglamentos de admisión para el personal que facilite a la Inmobiliaria, reclutar y seleccionar los candidatos con las competencias mínimas requeridas de manera eficaz y eficiente mejorando aún más su productividad, calidad, rentabilidad y competitividad, quien acepta y se compromete en apoyar al desarrollo de este proyecto.

c. JUSTIFICACIÓN

El presente estudio aporta con el manual de clasificación de puestos reglamento de admisión y empleo, como una herramienta técnica de trabajo, que contiene el conjunto de descripciones de los cargos que conforman la estructura de los recursos humanos involucrados

El propósito fundamental de este estudio es, contribuir con un manual de clasificación de puestos y un reglamento de admisión y empleo para la INMOBILIARIA CONSTRUCTORA MURILLO BUSTAMANTE & ASOCIADOS C.A para una mejor organización en la administración de los recursos humanos .El manual servirá para formular y ejecutar otros elementos de políticas de personal, tales como: reclutamiento y selección de personal, definición clara de líneas de autoridad y patrones de responsabilidad, política salarial, promociones, evaluación del desempeño, transferencias, determinación de necesidades de capacitación del desempeño, determinación de necesidad de capacitación, distribución adecuada de los recursos humanos y otras acciones de personal.

Académico:

- El presente plan de tesis se va a desarrollar para obtener el título de Ingeniera Comercial en la Universidad Nacional de Loja como culminación de la carrera, para la aprobación del tercer nivel académico de estudio el cual será evaluado y dirigido periódicamente por el director de tesis.

Social:

- El análisis, de acuerdo con las demandas y necesidades de los puestos de trabajo, de las características de las personas que los ocupan, incidiendo en los aspectos sobresalientes y los eventuales puntos débiles que sean susceptibles de acciones de formación y, en consecuencia de mejora.

Económico:

- Se debe tomar en cuenta que la realización de este trabajo ayudara a la empresa en muchos aspectos, sobre todo a nivel de Talento Humano ya que podrán contar con los instrumentos necesarios para reconocer destrezas y habilidades del personal, incrementando productividad y rentabilidad en la inmobiliaria.

d. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Proponer la implementación de un manual de clasificación de puestos y un reglamento de admisión y empleo para la inmobiliaria CONSTRUCTORA MURILLO BUSTAMANTE & ASOCIADOS C.A ubicada en la ciudad de Quito.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar la situación actual de la inmobiliaria CONSTRUCTORA MURILLO BUSTAMANTE & ASOCIADOS C.A en cuanto a la parte organizativa
- Identificar los puestos de trabajo y las funciones de cada uno, identificando deberes y responsabilidades en función a las labores actuales de cada empleado de la inmobiliaria CONSTRUCTORA MURILLO BUSTAMANTE & ASOCIADOS C.A. en el desempeño de sus labores.

- Diagnosticar como se encuentra en la actualidad el proceso de Admisión y empleo de la inmobiliaria CONSTRUCTORA MURILLO BUSTAMANTE & ASOCIADOS C.A.
- Diseñar el manual de clasificación de puestos para la inmobiliaria CONSTRUCTORA MURILLO BUSTAMANTE & ASOCIADOS C.A.
- Elaborar un reglamento de Admisión y empleo para la inmobiliaria CONSTRUCTORA MURILLO BUSTAMANTE & ASOCIADOS C.A

ÍNDICE

PORTADA i

CERTIFICACIÓN ii

AUTORÍA iii

CARTA DE AUTORIZACIÓN iv

AGRADECIMIENTO v

DEDICATORIA vi

a. TÍTULO 1

b. RESUMEN 2

ABSTRACT 4

c. INTRODUCCIÓN 6

d. REVISIÓN DE LITERATURA 9

e. MATERIALES Y MÉTODOS 46

f. RESULTADOS 51

g DISCUSIÓN 77

h. CONCLUSIONES 142

i. RECOMENDACIONES 144

j. BIBLIOGRAFÍA 146

k. ANEXOS 148

ÍNDICE 160