

Universidad Nacional de Loja

Modalidad de Estudios a Distancia

Carrera de Administración de Empresas

TÍTULO:

“PROPUESTA DE MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y REGLAMENTOS DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA LA EMPRESA EQFALTO DE LA CIUDAD DE QUITO”

Tesis previa a la obtención del
Grado de Ingeniera Comercial

Autora:

Gina Elizabeth Calva Castillo

Director:

Ing. Edison Vinicio Espinosa Bailón MAE.

Loja-Ecuador
2014

CERTIFICACIÓN

ING. EDISON VINICIO ESPINOSA BAILÓN MAE.

DIRECTOR DE TESIS.

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación denominado: **“PROPUESTA DE MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y REGLAMENTOS DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA LA EMPRESA EQFALTO DE LA CIUDAD DE QUITO”**, de autoría de la Sra. **GINA ELIZABETH CALVA CASTILLO**, previo a optar por el Grado de Ingeniera Comercial, ha sido realizado bajo la correspondiente dirección en forma prolija tanto en su forma como en su contenido de conformidad con los requerimientos institucionales y luego de haber revisado autorizo su presentación ante el tribunal respectivo.

Loja, octubre del 2014



Ing. Edison Vinicio Espinosa Bailón MAE.

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Gina Elizabeth Calva Castillo declaro ser autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes juicios de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

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

Autora: Gina Elizabeth Calva Castillo

Firma:  _____

Cédula: 0703938688.

Fecha: Loja, octubre del 2014

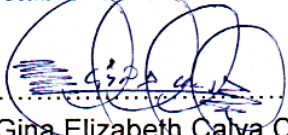
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo, Gina Elizabeth Calva Castillo declaro ser autora de la tesis titulada **“PROPUESTA DE MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y REGLAMENTOS DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA LA EMPRESA EQFALTO DE 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 24 días del mes de octubre del año dos mil catorce, firma la autora.

Firma: 

Autora: Gina-Elizabeth Calva Castillo

Cédula: 0703938688.

Dirección: Nueva Loja, Cofanes y Vicente Narváez

Correo Electrónico: gecc6_6@hotmail.com

Celular: 0983344315

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de Tesis: Ing. Edison Vinicio Espinosa Bailón MAE.

Tribunal de grado:

Dr. Luis Quizhpe Salinas MAE.	Presidente
Ing. Galo Salcedo López Mg. Sc.	Vocal
Ing. Carlos Rodríguez Armijos Mg. Sc.	Vocal

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional de Loja y a sus catedráticos quienes me impartieron en las aulas todos sus conocimientos y mostraron también sus valores permitiendo así una formación integral en mí y en varios alumnos por eso mil gracias a ustedes.

A mi Director de Tesis, Ing. Edison Vinicio Espinosa Bailón por su acertada asesoría, y aporte con criterios, consejos conocimientos y tiempo valioso para la culminación exitosa del presente trabajo.

De manera especial expreso mi agradecimiento a los directivos de la Empresa EQFALTO Cía. Ltda., en la persona del Sr. Moscoso Montaña Jacques William por el apoyo desinteresado y oportuno para la realización de la investigación efectuada.

A todos mi mayor reconocimiento y gratitud.

Gina Elizabeth Calva Castillo

DEDICATORIA

Un sueño hecho realidad que desde el comienzo está presente y al sentir que he logrado uno de ellos, quiero agradecerles a todos mis seres queridos que estuvieron y están brindándome todo el amor, confianza y comprensión.

A mi MADRE, quien me ha enseñado a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento. Me ha dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño, y todo ello con una gran dosis de amor y sin pedir nunca nada a cambio.

A DIOS Y MI PADRE, que desde el cielo iluminan cada paso que doy para cumplir otra etapa en mi vida.

A todas aquellas personas que hicieron posible este gran sueño. A todos ustedes mi reconocimiento y gratitud.

La Autora

a. TÍTULO

**“PROPUESTA DE MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS,
VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y REGLAMENTOS DE
ADMISIÓN Y EMPLEO PARA LA EMPRESA EQFALTO DE LA CIUDAD
DE QUITO”**

b. RESUMEN

La presente tesis fue desarrollada con el objetivo de "Elaborar el manual de clasificación de puestos, valuación de puestos por puntos y el reglamento de admisión y empleo para la empresa EQFALTO", para ello se utilizó los métodos deductivo, inductivo, analítico y sintético, los cuales permitieron elaborar un estudio ordenado y sistemático basado en información obtenida a través de las técnicas investigativas, tales como la observación, encuesta a los 41 empleados y entrevista al gerente de la entidad en estudio.

En el literal **a. Título** se muestra una idea general del tema desarrollado en el presente estudio; continúa el literal **b. Resumen** en donde se abordó los principales resultados obtenidos, en el literal **c. Introducción** se detalla la importancia del tema investigado así como el aporte que se brinda a la empresa, en el literal **d. Revisión de Literatura** se abordó los conceptos que sustentan teóricamente las diferentes fases de la clasificación y valuación de puestos, así como el reglamento de admisión y empleo: el literal **e. Materiales y métodos** detalla los materiales utilizados y los métodos que sirvieron de apoyo en desarrollo del presente trabajo; en el literal **f. Resultados**, se presentan las entrevistas y encuestas que sirvieron de apoyo para el análisis situacional en donde se identificó en primera instancia que la estructura actual de la empresa no correspondía a la realidad de la misma, en vista de que el organigrama reflejaba 35 puestos y en verdad existían 31 puestos de trabajo, esto se debe a que en ciertos

casos se señalaban como cargos la diferentes funciones de un empleado lo cual aparenta una estructura más grande de la real.

En vista de la situación en el literal **g. Discusión** se procedió a rediseñar el organigrama actual, identificando en primer lugar los diferentes departamentos y su función, de acuerdo al principio de Unidad de dirección, identificándose 6 departamentos: producción, obras, mantenimiento, administración y finanzas, ventas y recursos humanos. Además, para cubrir ciertas necesidades se propusieron los siguientes cambios, se eliminó el cargo de Jefe de Planta de Asfalto, al cargo de cobranzas se lo denominó como facturación y cobranzas y se agregó el puesto de mecánico.

Por otra parte fue necesario designar responsables de cada departamento por lo tanto se asignó los respectivos jefes, en los casos en los que existe un encargado se procedió a cambiar la denominación del puestos por ejemplo el Gerente Técnico se denominó jefe de departamento de producción, el superintendente de mantenimiento y equipos se denominó jefe de mantenimiento y el gerente administrativo financiero se denominó jefe de departamento de administración y finanzas. Mientras que en los departamentos de obras, ventas y recursos humanos no existe un responsable, por lo que se crean los siguientes puestos: jefe de departamento de obras, jefe de departamento de ventas, jefe de departamento de recursos humanos. Con los cambios propuestos y la

asignación de responsables se completó la estructura orgánica de EQFALTO, la cual está estructurada con 32 puestos.

Seguidamente se elaboró los organigramas estructural, posicional y funcional, delimitando los niveles jerárquicos con el fin de mejorar la comunicación interna; así mismo se elaboró el manual de clasificación de puestos para los 32 cargos existentes, en donde se describe el propósito principal de cada cargo, funciones específicas, responsabilidades, condiciones de trabajo y requisitos mínimos.

Se efectuó la valuación de puestos para determinar su valor individual, permitiendo aplicar un juicio amplio, a través del análisis de los factores y subfactores, identificándose la necesidad de realizar el ajuste salarial a 25 de los 32 puestos existentes, cuyo factor de valorización es de 2,954560907 por cada punto asignado a los diferentes puestos, con este análisis de estableció la remuneración justa, contribuyendo a mejorar la satisfacción laboral.

Posteriormente se elaboró el reglamento de admisión y empleo a través del cual se establece el procedimiento apropiado para el reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación del personal. Finalmente se recomienda hacer uso de la propuesta planteada, en la cual se proporciona herramientas que contribuirán a mejorar la gestión del talento humano, permitiendo mejorar la eficiencia y productividad del personal.

ABSTRACT

This thesis was developed with the goal of "Developing the manual job classification, job evaluation points and the rules of admission and employment for the company EQFALTO" for this deductive, inductive, analytic and synthetic methods were used, which permitted a orderly and systematic study based on information obtained through investigative, such as observation, survey of 41 employees and interview the manager of the entity under study techniques.

In the literal a. Title a general idea of the theme developed in this study is shown; continues to point b. Summarize the main results are discussed in section c. Introduction The importance of the research topic and the contribution that the company provides, in paragraph d detailed. Literature Review concepts that theoretically support the different phases of the classification and valuation of positions was discussed, as well as the rules for admission and employment: the literal e. Materials and methods detailing the materials used and the methods that were used to support development of this work; in subsection f. Results, interviews and surveys provided support for the situational analysis where it was identified in the first instance that the current structure of the company was not for the reality of it, given that the chart reflects 35 posts and are presented true there were 31 jobs, this is because in some cases charges are indicated as the different functions of an employee which appears larger structure of the real.

In view of the situation in subsection g. Discussion proceeded to redesign the current chart, first identifying the various departments and function according to the principle of Unity of direction, identifying six departments: production, construction, maintenance, administration and finance, sales and human resources. In addition, to cover certain needs the following changes are proposed, the Chief of Asphalt Plant, the collection was removed by what he termed as billing and collections and added as mechanic.

Furthermore it was necessary to appoint heads of each department therefore the respective heads assigned in cases in which there is a charge proceeded to change the designation of positions such as Technical Manager Head of production department was called, the superintendent of maintenance and equipment maintenance chief administrative and financial manager was named head of the administration and finance department was called. While works departments, sales and human resources there is no charge, so that the following posts are created: chief works department, sales department manager, department head of human resources. With the proposed changes and the assignment of responsible EQFALTO organic structure, which is structured with 32 seats was completed.

Then the structural, positional and functional charts are developed, defining the hierarchical levels in order to improve internal communication; likewise the manual job classification for the 32 existing positions, where the primary

purpose of each position, specific duties, responsibilities, working conditions and minimum requirements described was developed.

The job evaluation was conducted to determine their individual value, allowing for a comprehensive judgment through the analysis of the factors and sub-factors, identifying the need for wage adjustment to 25 of the 32 existing positions, the recovery factor is 2,954560907 for each point assigned to different positions, this analysis established just compensation, helping to improve job satisfaction.

Then the rules for admission and employment was developed through which the proper procedure for the recruitment, selection, recruitment, induction and training of staff is set. Finally it is recommended to use the proposed proposal, which provides tools to help improve the management of human talent, enabling improved efficiency and staff productivity

c. INTRODUCCIÓN

La empresa constructora EQFALTO fue constituida el 08 de agosto del 2011, con número de RUC 1792342287001, en esta compañía es clara la deficiente gestión del talento humano, puesto que existe alta rotación del personal, lo cual genera falta de compromiso y pertenencia por parte de los empleados, además no disponen del manual de funciones en donde se delimite las diferentes actividades que debe realizar cada empleado, lo que ocasiona que exista duplicidad de tareas, produciendo retrasos en las obras debido a la limitada comunicación y coordinación entre las áreas de la empresa, haciendo evidente la falta de una estructura bien definida y la ausencia de descripciones de puestos, dificultando la coordinación y el aprovechamiento eficiente de los recursos. Los sueldos no se los establece previo a un análisis que permita determinar el valor individual de cada puesto dentro de la empresa, por lo que la administración de sueldos y salarios es deficiente, la situación descrita afecta no solo a la rentabilidad de la empresa, sino también a su competitividad dentro del mercado

Debido a las deficiencias encontradas se procedió a realizar el diagnóstico situacional con el fin de conocer con detalle las causas que los provocaban y proponer soluciones prácticas, partiendo con la determinación de la estructura apropiada de la organización, de acuerdo a las actividades, funciones y responsabilidades del personal, posteriormente se elaboró el manual de clasificación de puestos, donde se describe la naturaleza del

trabajo, funciones específicas, responsabilidades, requisitos mínimos y las condiciones de trabajo. Como complemento para garantizar una eficiente gestión del talento humano se procedió a efectuar la valuación de puestos mediante el método de puntos, con el fin de determinar el valor de los puestos de trabajo, calificando los méritos, actividades y funciones de los mismos, finalmente se elaboró el Reglamento de Admisión y Empleo el cual permitió establecer el procedimiento apropiado para el reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.

El presente informe se encuentra estructurado de la siguiente manera:

- **Título:** Representa una síntesis general del trabajo desarrollado.
- **Resumen:** Contiene el objetivo general del presente estudio, metodología aplicada y los resultados más relevantes del análisis efectuado.
- **Introducción:** Contempla una síntesis de la problemática que atraviesa la constructora, el cumplimiento de los objetivos específicos y la estructura del informe.
- **Revisión de literatura:** Compuesta por el marco referencial, el cual contiene información referente con la entidad en estudio y el marco conceptual en donde se analiza los conceptos y teorías referentes a la clasificación, valuación de puestos y al reglamento de admisión y empleo.

- **Materiales y Métodos:** Detalla los métodos y técnicas utilizados, así como la población en estudio.
- **Resultados:** Presenta el diagnóstico situacional, donde se aborda datos referentes a la constructora EQFALTO, y además se muestra los resultados obtenidos de la entrevista y encuestas.
- **Discusión:** Contiene la propuesta, la cual comprende la nueva estructura orgánica, manual de funciones, valuación de puestos y el reglamento de admisión y empleo.
- **Conclusiones:** En donde se resalta los datos más relevantes del estudio.
- **Recomendaciones:** Presenta sugerencias para mejorar la gestión del talento humano de la empresa EQFALTO así como la adecuada aplicación de la propuesta.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

EMPRESA CONSTRUCTORA

“Es una sociedad que recibe recursos económicos de sus accionistas y los emplea en la ejecución de obras para tener un beneficio del que parte devuelve como dividendos al Accionista para remunerar el capital aportado”¹

Objeto

La razón de ser de una empresa constructora es la ejecución de obras a través de contratos de obras, las cuales pueden ser:

- La preparación de obras, demolición y movimiento de tierras, perforaciones y sondeos, la construcción general de inmuebles y obras de ingeniería civil.
- La construcción general de edificios y obras singulares de ingeniería civil (puentes, túneles), construcción de cubiertas, y de estructuras de cerramiento, construcción de autopistas, carreteras, campos de aterrizaje, vías férreas y centros deportivos y otras construcciones especializadas.

¹ VIDAL Juan André. La empresa Constructora. Pág. 2. Disponible en http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:48001/componente45999.pdf. Citado el 06 de octubre del 2013.

- Las instalaciones de edificios y obras. Instalaciones eléctricas, aislamiento térmico, acústico y antivibratorio, fontanería e instalación de climatización y otras instalaciones de edificios y obras.
- El acabado de edificios y obras. Revocamientos, instalaciones de carpintería, revestimientos de suelos y paredes, acristalamiento y pintura y otros trabajos de acabados y edificios y obras.
- El alquiler de equipo de construcción o demolición dotado de operario”²

Importancia

“La importancia del sector de la construcción, así enmarcado, es ciertamente grande. En general, en los países desarrollados, representa cerca del 10% de la total actividad económica, lo que frecuentemente le sitúa en el primer lugar, como el factor económico de mayor contribución a la renta y por tanto al bienestar nacional.

Tan importante peso resulta del hecho físico de que la obra civil representa aproximadamente la mitad del conjunto de las inversiones que una sociedad moderna realiza.”³

² LLINARES Carmen; MONTAÑA Antoni; NAVARRO Elena. Economía y Organización de empresas Constructoras. Pág. 181

Elementos de la empresa constructora

“La empresa constructora al igual que toda empresa productiva, debe reunir cuatro elementos, sin los cuales sería imposible su desarrollo.

- 1) Clientes: Sin los cuales sería inútil el producto o servicio.
- 2) Recursos de capital: Sin los cuales también, sería imposible la realización del producto o servicio.
- 3) Recursos Humanos: Sin los cuales sería imposible la fabricación o integración del producto o servicio.
- 4) Conocimiento del proceso: Sin el cual sería antieconómica la realización del servicio.”⁴

Evolución de la Organización

“Es en la empresa constructora donde el fenómeno de crecimiento se presenta rápidamente, primero, por la incertidumbre de demanda futura, que en muchas ocasiones obliga al empresario a saturarse de trabajo como una política de provisión para épocas de ausencia de la demanda.

Por lo tanto es recomendable diseñar desde el inicio de la organización, las mecánicas operativas que permitan una evolución

³ VIDAL Juan André. La empresa Constructora. Pág. 2. Disponible en http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:48001/componente45999.pdf. Citado el 06 de octubre del 2013.

⁴SUAREZ S. Carlos. Administración de Empresas Constructoras. Pág. 58

lógica y debidamente planeada sin olvidar la posibilidad de reducción sin afectar la productividad.”⁵

Características

Como características intrínsecas de la empresa constructora se pueden destacar las siguientes:

- La venta es anterior a la producción, pues el constructor antes de constituir ha de obtener el encargo o adjudicación de tal construcción aunque el precio final se determina en la liquidación.
- Plazos de ejecución inducido: La propiedad privada y la administración pública (y sus proyectistas) deciden cuándo, cómo y que hay que construir.
- Cada obra es distinta en su forma, contenido y ubicación.
- Amplitud de delegación y cierta dificultad de control para la separación física de las obras.
- Dependencia de la climatología, que dificulta la ocupación uniforme tanto del personal como de medios auxiliares.
- Gran rotación de personal y de capital.

⁵SUAREZ S. Carlos. Administración de Empresas Constructoras. Pág 65

MARCO CONCEPTUAL

MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

“La clasificación de puestos constituye la base del sistema de gestión de Recursos humanos, el que por su naturaleza es esencialmente organizativo”⁶

Este instrumento pretende ordenar y organizar el trabajo de los diferentes puestos que existen en una empresa o institución.

Importancia

“Los manuales de puestos adquieren una importancia capital en varios aspectos relacionados con el manejo de los recursos humanos de la empresa o institución, con aspectos administrativos y desde luego con los aspectos jurídicos que se desprenden de las interacciones laborales.”⁷

Su importancia se expresa en los siguientes aspectos:

- La planificación, contribuye a la determinación de los puestos que se requerirán en el futuro.

⁶MINISTERIO DE SALUD DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Manual de Procedimientos de Clasificación de puestos. Disponible en: <http://www.observatoriorh.org/nicaragua/sites/observatoriorh.org.nicaragua/files/webfiles/politicas/MANUAL%20de%20Procedimientos%20de%20Calsificacion%20Puestos.pdf>. Citado el 08 de octubre del año 2013.

⁷ ZELAYA Lucke Julio. Clasificación de puestos. Pág. 207

- La provisión, se utiliza para identificar los perfiles de los candidatos que se contratarán.
- La inducción es el punto de partida para influir a los recursos en base al contexto organizativo, atribuciones, relaciones y responsabilidades que son inherentes al cargo.
- La gestión del desempeño se usa como punto de referencia para establecer los parámetros de medición con los que será evaluado.
- El desarrollo de los recursos, es un elemento básico para identificar la brecha entre el perfil del puesto y del ocupante, para formular el plan de actualización y desarrollo del personal.
- La higiene y seguridad del trabajo, permite conocer los riesgos y condiciones de trabajo, para asegurar la integridad física, la salud, la higiene, y la disminución de los riesgos profesionales.

Objetivos

Los objetivos del Manual de Clasificación de puestos son los siguientes:

- Establecer los cargos que requiere la organización, y precisar las funciones de cada uno de ellos, para el adecuado cumplimiento del rol que les compete.
- Servir de insumo para el diseño organizacional de la empresa.
- Facilitar la asignación del personal en los cargos establecidos, considerando los requisitos exigibles para cada cargo.

- Facilitar la adecuada ejecución de procesos técnicos de personal tales como: selección, evaluación del desempeño laboral, rotación, capacitación y ascenso del personal entre otros.

La Descripción de Puestos y Perfiles

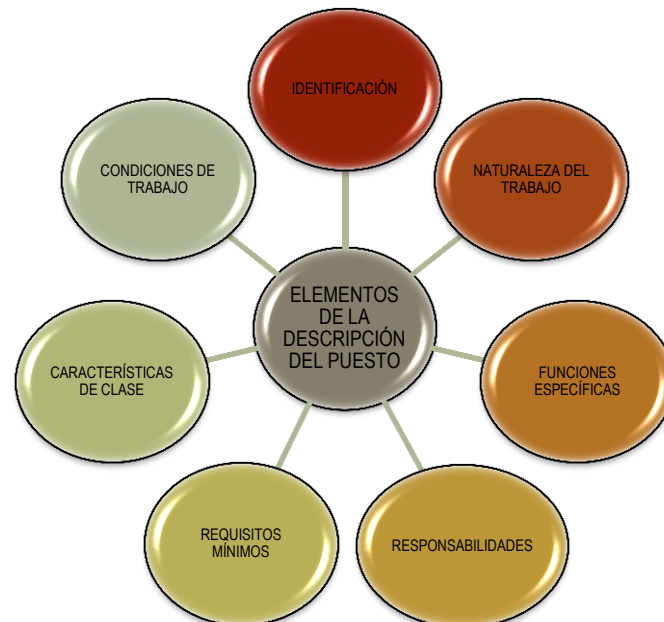
“Consiste en el análisis realizado sobre los hechos y el puesto, no en función de la persona.

El procedimiento de descripción de puestos, constituye la principal del proceso de clasificación de puestos, ya que en él se identifica y describe la misión, responsabilidades, funciones, actividades, relaciones internas (institucionales) y externas (interinstitucionales), los requisitos necesarios para cada puesto, así como su importancia relativa, en base a los resultados que aporta a la Misión y Objetivos de la organización.”⁸

En el siguiente esquema se presenta los elementos principales que se analizan en la ficha de cada puesto:

⁸ MINISTERIO DE SALUD DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Manual de Procedimientos de Clasificación de puestos. Disponible en: <http://www.observatoriorh.org/nicaragua/sites/observatoriorh.org.nicaragua/files/webfiles/politicas/MANUAL%20de%20Procedimientos%20de%20Calsificacion%20Puestos.pdf>. Citado el 08 de octubre del año 2013.

GRÁFICA 1
ELEMENTOS DE LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO



Identificación: Es el conjunto de datos que permiten situar el puesto dentro de la organización al momento de la actualización, integrando las siguientes variables:

- Nombre del puesto
- Puesto del superior inmediato
- Nombre del organismo o institución
- Nombre del área en la que se ubica el puesto

Naturaleza del trabajo: Indica la razón de ser del puesto, por qué y para qué existe, define los límites y guías de actuación.

Funciones específicas: Corresponde a las responsabilidades básicas del puesto de trabajo. Son las acciones más importantes relacionadas a la

función que el puesto debe desarrollar para lograr los resultados previstos. Deben comenzar siempre con un verbo en infinitivo que indica la acción, debe responder la siguiente pregunta:

Qué hace el puesto, dónde y cómo realiza su trabajo dentro del proceso global de la organización.

Responsabilidades: Define el grado de libertad de actuación del puesto para realizar sus finalidades. Contempla:

- **Supervisión** que ejerce sobre los cargos que están bajo su cargo.
- **Bienes y/o materiales:** Detalla los bienes y/o materiales que están bajo su responsabilidad y que le son asignados para la ejecución de sus tareas.
- **Información:** Describe el grado de confidencialidad de la información que debe manejar en cargo.

Requisitos mínimos: Describe el bagaje de conocimientos generales y específicos, experiencias, habilidades y competencias (características personales) que se requieren para desempeñar adecuadamente un puesto. La compone:

- **Formación, disciplina y especialidad:** En este apartado se indica el grado académico requerido y la titulación específica de la disciplina o especialidad.
- **Conocimientos:** Formación adquirida previamente a través de la educación o la experiencia, sobre materias específicas necesarias para el normal desempeño del puesto.
- **Experiencia:** Se indica el tiempo de experiencia que requiere el puesto, ya sea en actividades funciones y roles de naturaleza similar, que deben haber sido desempeñados con anterioridad, así como el número de años requeridos en la experiencia.
- **Otros requisitos:** Cualquier requisito que sea necesario para el adecuado desempeño del puesto y que exija acreditación o registro, por ejemplo licencia de conducir, licencia de profesión médica, entre otros.

Características de Clase: Están referidas a las características de clase personales que se expresan en comportamientos que aseguran un desempeño exitoso del puesto.

Condiciones de Trabajo: Aborda cuatro ítems: Esfuerzo físico, peligrosidad, otras condiciones especiales y horario que expresa la condición laboral del puesto.

- Además del esfuerzo físico que se requiere, se indica la frecuencia con que se realiza y la exposición
- Peligrosidad: se reflejará si el puesto tiene alguna posibilidad de accidente así como las incompatibilidades que éstas presenten.
- Horario: se refiere el horario en que se desempeñará el puesto, turnos mañana/tarde/noche o fin de semana o ambos combinados.

VALUACIÓN DE PUESTOS

“Comprende el análisis de los contenidos organizativos, expresados en la descripción del puesto, sobre el cual se determina su importancia relativa dentro de la organización, por medio de la aplicación de los factores de competencias, solución de problemas y responsabilidades, mediante las cuales se asigna el nivel de complejidad en la escala salarial”⁹

Objetivos

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

⁹ MINISTERIO DE SALUD DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Manual de Procedimientos de Clasificación de puestos. Disponible en: <http://www.observatoriorh.org/nicaragua/sites/observatoriorh.org.nicaragua/files/webfiles/politicas/MANUAL%20de%20Procedimientos%20de%20Calsificacion%20Puestos.pdf>. Citado el 08 de octubre del año 2013

- Aclara funciones y responsabilidades.

Consideraciones básicas

- Se trata de valorar el puesto, no a la persona
- La medida del puesto tiene un valor relativo
- Los resultados del puesto pueden dar pie al cambio de la política salarial.
- El éxito estriba en que:
 - Los salarios resultantes se consideren suficientes
 - Haya equidad entre los diferentes puestos.
- No es suficiente que los salarios pagados sean tan altos como se quiera, lo importante es la existencia de una estructura equitativa de remuneración.

Sistema de Valoración por puntos

“Consiste en ordenar los puestos de una empresa asignando cierto número de unidades de valor llamados puntos, a cada uno de los factores que los conforman”¹⁰

El sistema de puntuación define estas características, llamadas factores, y las distintas intensidades, llamadas grados. En la valoración de puestos de trabajo se trata de asignar a cada puesto, en cada factor, el grado que se ajusta a los requisitos de aquél.

¹⁰ REYES Ponce Agustín. Administración de personal. Sueldos y Salarios. Pág. 57

Ventajas

- Es relativamente fácil de comprender y de usar
- Este sistema permite que los puestos sean evaluados cuantitativamente sobre la base de los factores o elementos que comprenden las demandas del puesto.

Etapas

El método de valoración de puestos de trabajo de Puntos por Factor se basa en el análisis y descripción de puestos, este método consta de las siguientes etapas:

Determinación de factores:

“Todos los trabajos de un grupo homogéneo tienen unas características o factores comunes, pero si considerásemos el trabajo humano en toda su variedad, ciertamente, obtendríamos una larga relación. No se trata, por tanto, cuando pretendemos determinar los factores, de obtener una lista exhaustiva, sino deducir unos factores que, siendo comunes a los puestos en estudio, nos sirvan para establecer diferencias lógicas entre ellos.”¹¹

Estudios realizados demuestran que es innecesaria la aplicación de muchos factores. Análisis estadísticos demuestran que cuatro grupos de factores pueden ser suficientes. Un grupo de factores posible es:

¹¹Valoración de Puestos de Trabajo: el Método de Puntos por Factor. Disponible en: <http://www.aiteco.com/valoracion-de-puestos-de-trabajo-el-metodo-de-puntos-por-factor/>. Citado el 10 de octubre del 2013.

- Requisitos profesionales
- Responsabilidad
- Esfuerzo
- Condiciones de trabajo

Ponderación de factores: Uno de los pasos más importantes en este método es la ponderación de factores, esto es, la asignación que se hace a cada uno de ellos de un determinado valor, que técnicamente se conoce como “peso”, a fin de establecer su importancia relativa, y su influjo en el valor de los puestos.

La ponderación consiste en atribuir a los factores su peso relativo en las comparaciones entre los puestos. Se suele utilizar el peso porcentual con que cada factor será considerado en la valoración de puestos de trabajo. Este porcentaje tendrá una traducción a puntos.

“Establecimiento de grados a los factores: Estos grados son criterios que sirven para diferenciar, los distintos niveles que en un mismo factor puede presentarse en los distintos puestos. Así por ejemplo el factor “conocimientos”, puede comprender estos grados en determinada empresa. 1. Saber leer, escribir y contar. 2. Educación primaria. 3. Educación secundaria. 4. Bachillerato o carrera corta. 5. Grado Universitario.

El número de grados que se fijará a un factor, depende de las características de los puestos que se han de valorar, pero en ningún caso es conveniente multiplicar grados innecesariamente.

No es tampoco necesario que el número de grados sea igual respecto de todos los factores.”¹²

Definición de factores y sus grados: La determinación precisa y clara del concepto de cada factor y de sus grados, es esencial en el método de puntos. No se trata de formular definiciones técnicas ni elevadas, sino de una explicación precisa y clara.

Los grados son definidos de forma que cada uno refleje un poco más de dificultad e importancia que el anterior y de tal manera que la expresada por el primero coincida con la de los puestos que menor importancia tienen, y la expresada por el último, con la de los puestos de mayor importancia, abarcando así entre todos la gama completa del factor que se está estudiando.

Asignación de puntos a los grados: En esta etapa se realiza la distribución de los puntajes de cada factor; es decir se asigna valores a los subfactores de acuerdo a la importancia que representa para el

¹² REYES Ponce Agustín. Administración de personal. Sueldos y Salarios. Pág. 61.

puesto, la suma de estos valores debe ser igual la ponderación asignada para ese factor.

Se entiende por punto la unidad sin valor absoluto y arbitrariamente elegido, que sirve para medir con mayor precisión la importancia relativa de los puestos.

Valuación de los Puestos: El paso en que propiamente se realiza la valuación por puntos, es aquel que consiste en comparar los datos que se contienen en las “especificaciones de puestos”, previamente elaboradas, con las definiciones de grados y factores que se contienen en la escala de valuación. Por medio de esta comparación se determina en cual de los grados del factor se encuentra el puesto que se está valuado.

Determinando en qué grado del factor se encuentra el puesto, aplicamos a dicho factor el número de puntos que le corresponden. En forma semejante se va haciendo la comparación respecto de todos los factores que integran el puesto, y asignando a cada uno el número de puntos respectivo. Cuando a todos los factores se les ha señalado sus puntos, se obtiene la suma total que corresponde al puesto.

Una vez que se ha valuado los distintos puestos, se comprende fácilmente que el número total de puntos a cada uno haya correspondido, indicará el orden de categoría en que deben colocarse.

Corrección de salarios: La consecuencia inmediata y natural de todo ordenamiento técnico de puestos, es la comparación del mismo con los salarios que están pagando, a fin de procurar que se corrijan los defectos o injusticias existentes.

Si los puestos tienen un salario muy bajo, la gerencia debe convencerse de que gana más elevándolos a su nivel correcto, que con el ahorro de una diferencia de sueldos que siempre producirá descontentos y dificultades.

Gráfica de salarios: Sirve, en primer lugar para conocer en forma clara y objetiva la estructura de los salarios que se pagan en una empresa. Así se puede hacer notar la irregularidad en la distribución de las retribuciones que se pagan; puede indicar que su crecimiento es muy lento, o por el contrario, muy rápido.

Todo esto sirve de indicador para que se formulen medidas generales o políticas apropiadas sobre los salarios, buscar la nivelación de ciertos sueldos, tender en general a elevar la remuneración de ciertos trabajos, o por el contrario a reducir su crecimiento.

Pero su objeto más saliente es quizá el de facilitar directamente la corrección de los salarios, indicando el monto que cada uno debe tener, de acuerdo con el valor relativo de los puestos.

REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO

Reglamento

“Es un documento de carácter obligatorio que contiene disposiciones legislativas, reglamentarias y administrativas y que ha sido adoptado y publicado por un organismo legal con los poderes necesarios para ello.”¹³

Función de admisión y empleo

“Constituye una de las primeras funciones, que consiste en buscar y escoger los mejores candidatos, y los recomienda para ocupar los puestos de trabajo concordantes con el perfil del puesto o cargo. Esta función tiene como misión obtener el mejor colaborador para la vacante existente, calificando sus aptitudes y actitudes para el puesto, como también la potencialidad y adaptabilidad para su desarrollo en la empresa; Específicamente consiste en el reclutamiento, selección, contratación e inducción del nuevo colaborador más idóneo.”¹⁴

De acuerdo a los conceptos señalada se puede definir al reglamento de Admisión y empleo de la siguiente manera:

“Son las disposiciones administrativas adoptadas por la empresa para guiar el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción, cuyo objetivo es elegir al mejor colaborador para la vacante existente.”

¹³ BALCELLS Josep; DAURA Francesc; ESPARZA Rafael. PALLÁS Ramón. Interferencias Electromagnéticas en Sistemas Electrónicos. Pág. 333

¹⁴ REYES Ponce Agustín. Administración de Personal. Relaciones Humanas. Pág. 83

Importancia

El recurso más importante de las organizaciones es el recurso humano, por ello es importante el proceso de dotación de recursos humanos apropiados, es decir, de empleados que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.

Proceso de admisión y empleo

1) Reclutamiento

“Es el conjunto de técnicas y procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.”¹⁵

Proceso: Es el conjunto de tareas que tienen como objetivo atraer un basto número de candidatos, en general se llevan a cabo varias fases:

a) Requisición de empleados: Es el documento que contiene toda la información sobre la vacante a cubrir. Es una orden de servicio para que el organismo encargado del reclutamiento comience a funcionar, para lo cual debe contener:

- Título exacto del puesto
- Carga de trabajo
- Grado de necesidad de ese puesto para la empresa

¹⁵ CHIAVENATO I. Administración de recursos humanos. Pág. 208.

- Perfil que debe cubrir los candidatos.

b) Elección de medio de reclutamiento: Son los medios utilizados para informar a los posibles candidatos, de la vacante existente en la empresa. Mientras más amplios sea los medios de reclutamiento, mayor será la oportunidad de conseguir a la persona que se desee: Algunos de estos medios son:

- Carteles
- Internet
- Archivo de candidatos Radio y televisión.
- Medios Impresos (periódicos, volantes, etc.)

c) Elección del contenido del reclutamiento: Consiste en la información que será transmitida a los candidatos sobre la vacante. Básicamente la información que va en los anuncios es:

- La organización laboral: su principal ocupación y localización
- El puesto: su nombre, principales tareas, su ubicación en caso de que no sea en el centro de trabajo principal.
- Habilidades y experiencia, necesarias y deseables: requisitos personales, habilidades profesionales específicas, experiencia, aptitudes, etc.

- Remuneración y oportunidades: salario básico y cualquier otro beneficio.
- Condiciones: cualquier factor o circunstancia que afecte al puesto
- Solicitudes: formato de solicitud, fecha límite, domicilio para envío.

d) Análisis de las fuentes de reclutamiento: Significa donde localizar a los candidatos adecuados, para esto existen dos tipos de reclutamiento:

- **Externo**: Enfoca a candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante intenta llenarla con personas de afuera que se atraen aplicando técnicas de reclutamiento.
- **Interno**: Se dice que el reclutamiento es interno cuando se presenta un puesto libre y la organización pretende llenarlo aplicando una política de cubrir las vacantes con la reubicación de los empleados.

2) Selección

“Es escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa.”¹⁶

¹⁶ CHIAVENATO I. Administración de recursos humanos. Pág. 239

Es importante para cualquier organización formar un buen grupo de trabajo, con el cual pueda alcanzar sus objetivos. Al realizar una selección cuidadosa encontraremos a empleados que cuenten con las habilidades y atributos adecuados para trabajar con la organización.

Bases para la selección de personal: El punto de partida es la obtención de información sobre el cargo y puede llevarse a cabo mediante la descripción y análisis de cargos, donde se identifican los conocimientos, habilidades, capacidades y demás factores individuales que llevan a un desempeño óptimo del cargo.

Proceso: Está compuesto de varias fases o secuencias que varían de acuerdo a la organización y con el nivel de puesto a cubrir.

Los pasos que generalmente constituyen un proceso de selección son los siguientes:

- a) Recepción preliminar de solicitudes :
- b) Entrevista de selección
- c) Verificación de referencias y antecedentes
- d) Examen médico
- e) Entrevista con el supervisor
- f) Decisión de contratar.

3) Contratación

Una vez que se ha decidido la aceptación de un candidato, y al puesto que deberá dedicársele, existe la necesidad de complementar sus datos, para integrar su expediente de trabajo.

Básicamente la formalización del contrato de trabajo implicará:

- Presentación de documentación necesaria.
- Firma del contrato de trabajo
- Entrega de normas internas de la empresa

Contrato de trabajo: Es aquel por el cual una persona (trabajador) presta sus servicios voluntariamente a otra persona natural o jurídica (empleador), dentro de un ámbito de organización y dirección, a cambio de una retribución.

Periodo a prueba: Es posible estipular en el contrato de trabajo un periodo a prueba, durante el cual cualquiera de las partes (trabajador y empresario), pueda resolver el mismo sin necesidad de alegar causa, sin previo aviso y sin indemnización alguna por tal decisión.

La finalidad de este periodo permite por un lado, al empleador o empresario contratar la aptitud profesional del trabajador para el

desempeño de la actividad que se les encomienda. Por otro lado, permite al trabajador conocer las condiciones bajo las que se va a desarrollar su trabajo.

4) Inducción

“Es un proceso dinámico consistente en impartir programas de orientación a los nuevos elementos de la organización, al personal antiguo cuando este es promovido de un puesto a otro, así como cuando se introducen nuevos métodos de trabajo, con el objeto de elevar la productividad, la eficiencia, la calidad de sus relaciones con su nuevo trabajo y su desarrollo personal.”¹⁷

El contenido mínimo de proceso de inducción es el siguiente:

- Información sobre la empresa:
 - Misión y visión
 - Organigrama
 - Operaciones: productos, volúmenes, cifras en general.
 - Aspectos geográficos
- Políticas, normas internas, beneficios, sistemas.
- Comunicaciones y costumbres de la compañía. (ejemplo: horarios, festividades especiales, etc.)

¹⁷ MERCADO Salvador. Administración aplicada. Teoría y práctica. Pág 429.

Objetivos: Con el proceso de la inducción se busca:

- Ayudar a los nuevos empleados de la institución, a conocerse y auxiliarlos para tener un comienzo productivo.
- Establecer actitudes favorables de los nuevos empleados hacia la institución, sus políticas y su personal.
- Ayudar a los nuevos empleados a introducir un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y una alta moral.
- El proceso de inducción se hace necesario porque el trabajador debe ser adaptado lo más rápido posible al nuevo ambiente de trabajo.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

MATERIALES

De Oficina: Hojas de papel bond, lapicero, esferográficos, etc.

Equipo de Computación: Computador, copiadora, scanner, impresora

Bibliográficos: libros, revistas, publicaciones, páginas web.

MÉTODOS

Los métodos a emplearse en el desarrollo de la presente tesis son los siguientes:

- **Método Deductivo**

Parte de un marco general de referencia y se va hacia un caso en particular, se lo utilizó en el estudio de los referentes teóricos que de manera general muestran el proceso a seguir para la elaboración del manual de clasificación de puestos, valuación por el método de puntos y el reglamento de admisión y empleo, conceptos que fueron aplicados en la elaboración de la propuesta.

- **Método Inductivo**

Permite extraer, a partir de determinadas observaciones o experiencias particulares, el principio particular de cada una de ellas. Se lo utilizó en la interpretación de los datos obtenidos de la aplicación de la encuesta en donde se establecieron los puntos

débiles de la compañía EQFALTO, con respecto a la gestión del recurso humano.

- **Método Analítico**

Este método implica el análisis, esto es la separación de un todo en sus partes o en sus elementos constitutivos, su utilización permitió analizar las exigencias de cada uno de los cargos, así mismo permitió el estudio de los factores y grados que sirvieron de base para la valuación de puestos y finalmente contribuyó al análisis de cada una de las fases del proceso de admisión y empleo.

- **Método Sintético**

La síntesis es un procedimiento mental que tiene como meta la comprensión cabal de la esencia de lo que ya conocemos en todas sus partes y particularidades. Fue plasmado en la elaboración de la propuesta, de igual manera se utilizó en la elaboración de conclusiones y planteamiento de recomendaciones.

- **Método Descriptivo**

Este método implica la recopilación y presentación sistemática de datos para dar una idea clara de una determinada situación. Se utilizó en la descripción de los problemas encontrados y los cambios propuestos en el desarrollo de la discusión.

- **Método Matemático**

Permite analizar cuantitativamente las variables en estudio, en el presente caso se utilizó en la tabulación de los resultados obtenidos en las encuestas.

Técnicas

Las técnicas necesarias para la recopilación de la información para el estudio a efectuarse fueron las siguientes.

- **Observación**

La Observación se traduce en un registro visual de lo que ocurre en el mundo real, en la evidencia empírica. Se utilizó en el estudio de las funciones que desarrolla actualmente cada empleado que labora en la compañía.

- **Entrevista**

Es una conversación que tiene un propósito, en el presente caso se la utilizó con la intención de conocer aspectos importantes relacionados con la gestión del talento humano. Se entrevistó al actual gerente de la empresa Ing. Jacques William Moscoso Montaña.

- **Encuesta**

Esta técnica permite obtener información sistemáticamente de los encuestados a través de preguntas. Se utilizó con el propósito de

recabar información acerca de la gestión del talento humano que actualmente se desarrolla en la empresa. En el presente caso se realizó una encuesta a los 41 empleados de la compañía EQFALTO.

CARGOS	
CUADRO N° 1	
1.	GERENTE GENERAL
2.	GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
3.	GERENCIA TÉCNICA
4.	SUPERVISOR DE TRANSPORTE
5.	ASESOR LEGAL
6.	SECRETARIA RECEPCIONISTA
7.	CONTADOR
8.	AUXILIAR CONTABLE
9.	COBRANZAS
10.	REVISIÓN DE PLANILLAS
11.	LIMPIEZA
12.	MENSAJERO
13.	JEFE DE PLANTA DE ASFALTO
14.	ADMINISTRADOR DE PLANTA DE ASFALTO
15.	AUXILIAR DE ADMINISTRADOR DE PLANTA
16.	LABORATORISTA DE ASFALTOS
17.	OPERADOR DE PLANTA DE ASFALTO
18.	OBrero
19.	AYUDANTE DE OPERADOR DE PLANTA DE ASFALTO
20.	OPERADOR RODILLO
21.	CHOFER VOLQUETA
22.	OPERADOR RETROEXCAVADORA
23.	SOLDADOR
24.	SEGURIDAD INDUSTRIAL Y MEDIO AMBIENTE
25.	PRESUPUESTOS
26.	AUXILIAR DE PRESUPUESTO
27.	SUPERINTENDENTE DE MANTENIMIENTO Y EQUIPOS
28.	LICITACIONES
29.	RESIDENCIA DE OBRA
30.	CHOFER DE CAMIÓN
31.	AYUDANTE CAMIÓN

Población y muestra

La población en estudio la integran los 41 empleados de la empresa EQFALTO de la ciudad de Quito, y el Gerente de la misma.

f. RESULTADOS

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

EMPRESA CONSTRUCTORA EQFALTO

Reseña Histórica

Fue constituida el 08 de agosto del 2011, con número de RUC 1792342287001, su actual gerente es el Ing. Jacques William Moscoso Montaña, su actividad económica se centra en la construcción de vías, instalación y compactación de carpeta asfáltica, fresado, imprimación de asfalto, bacheo y re-bacheo de caminos, tratamiento superficial bituminoso en carreteras y autopistas, señalización vial, construcción de sistemas de agua potable, alcantarillado sanitario y pluvial, construcción de edificios industriales, comerciales.

Es una compañía conformada por profesionales con amplia experiencia en construcción de obras de infraestructura dentro y fuera del país.

Misión

“Somos una compañía constructora dedicada a la construcción de obras civiles, que contribuye con el fortalecimiento de la infraestructura urbana y rural del país.

Contamos con una cultura organizacional sólida, basada en el crecimiento de nuestro valioso talento humano que nos permite mantener una operación responsable y con beneficios crecientes para nuestros clientes,

colaboradores, proveedores y las comunidades de las áreas en las que adelantamos proyectos.

Visión

Ser reconocidos como una empresa constructora líder, cuya actuación en grandes proyectos de ingeniería sea destacada por su éxito, responsabilidad social con clientes internos y externos y respeto por el medio ambiente”¹⁸

Ubicación

La empresa EQFALTO Constructora Cía. Ltda. se encuentra ubicada en ciudad de Quito, Av Simón Bolívar a 1 Km del Redondel de Gualo, norte de Quito.

**GRÁFICA 2
LOCALIZACIÓN**



¹⁸ EQFALTO CONSTRUCTORA CÍA. LTDA. Disponible en: <http://eqfalto.com/home.html>

Servicios

GRÁFICA 3
FOTOS DE TRABAJOS QUE REALIZA LA EMPRESA



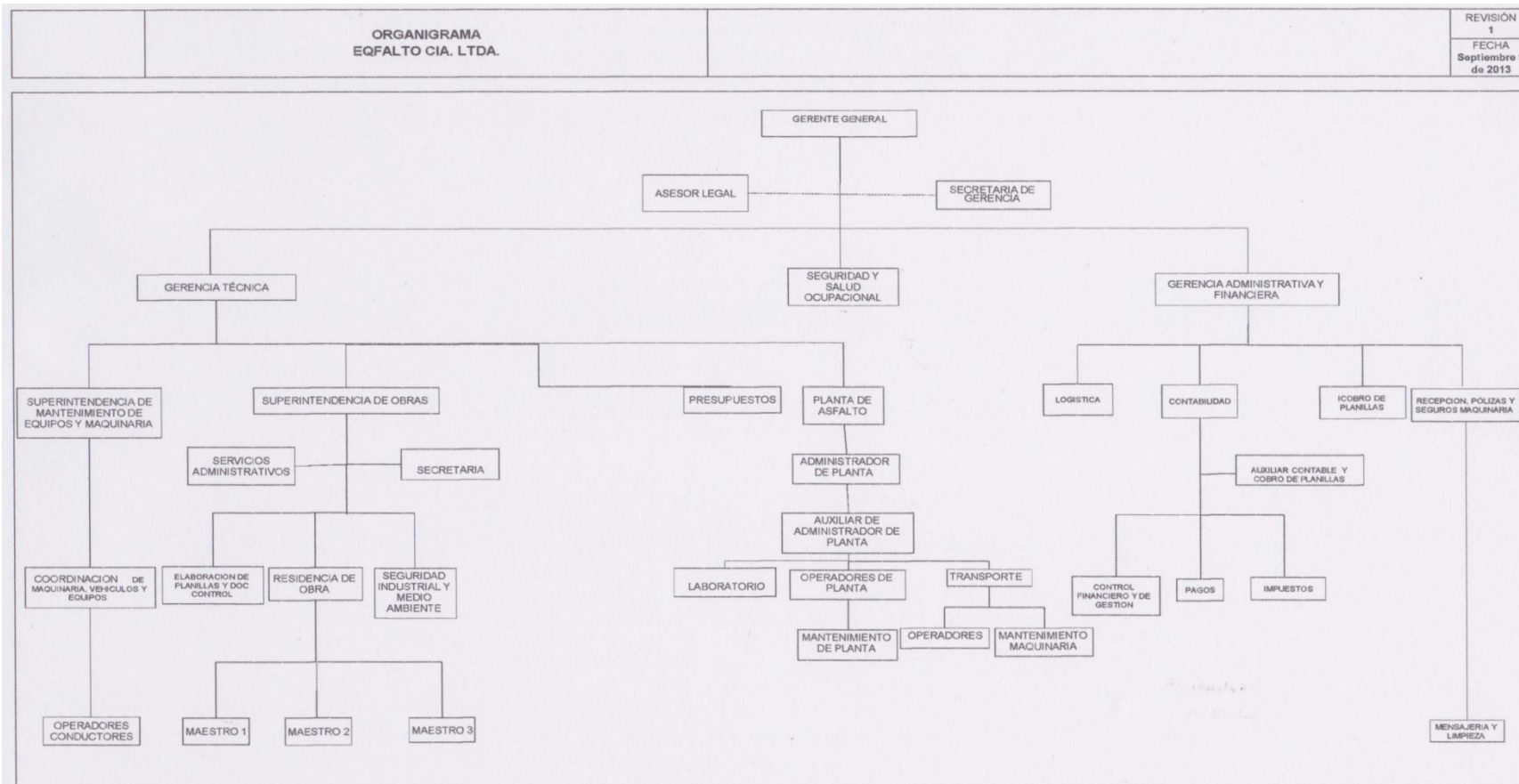
Recursos Humanos

NOMINA DEL PERSONAL DE LA EMPRESA EQFALTO CUADRO N° 2

	CARGOS	N° DE OCUP.	NOMBRES	SUELDO
1	GERENTE GENERAL	1	MOSCO SO MONTAÑO JACQUES WILLIAM	2.000,00
2	GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	1	MOSCO SO MONTAÑO EDGAR JAVIER	2.000,00
3	GERENCIA TÉCNICA	1	IBARRA GARCIA JORGE VICENTE	2.000,00
4	SUPERVISOR DE TRASNPORTE	1	CERVANTES DIEGO ALEJANDRO	600,00
5	ASESOR LEGAL	1	EDDY CACERES	200,00
6	SECRETARIA RECEPCIONISTA	1	HURTADO FUERTES MARISOL ELIZABETH	500,00
7	CONTADOR	1	RODRIGUEZ NOBDA LEONOR DEL CARMEN	1.700,00
8	AUXILIAR CONTABLE	1	SANCHEZ NUÑEZ PAOLA CORALLA	750,00
9	COBRANZAS	1	MENDOZA ANDREA FERNANDA	750,00
10	REVISIÓN DE PLANILLAS	1	ANDREA BONIFAZ	400,00
11	LIMPIEZA	1	CINTYA CHILA	318,00
12	MENSAJERO	1	ZAMBRANO FLECHER ANGELICA ELIZABETH	318,00
13	JEFE DE PLANTA DE ASFALTO	1	GALO ARBOLEDA	500,00
14	ADMINISTRADOR DE PLANTA DE ASFALTO	1	ARMANDO ARBOLEDA	500,00
15	AUXILIAR DE ADMINISTRADOR DE PLANTA	1	BYRON CHUMY	500,00
16	LABORATORISTA DE ASFALTOS	1	EDUARDO ZURITA	800,00
17	OPERADOR DE PLANTA DE ASFALTO	2	GÓMEZ MOSQUERA CARLOS GERMAN MONTAÑO VINUEZA EDISON DE JESUS	1.000,00
18	OBrero	3	DÍAZ JOSÉ JUAN MOROCHO LOOR MEZA JOSÉ	318,00 318,00 318,00
19	AYUDANTE DE OPERADOR DE PLANTA DE ASFALTO	1	MENDIETA ACOSTA PATRICIO FERNANDO	420,00
20	OPERADOR RODILLO	3	PESANTEZ LUIS FLORES RODRIGUEZ LUIS FERNANDO PAZ Y MIÑO OSCAR	360,00
21	CHOFER VOLQUETA	6	PADILLA TUPIZA SEGUNDO LEOPOLDO TAPIA PEDRO ORTEGA MARCELO ROSALES SEGARRA CARLOS RAMIRO ALAJÓ MAIGUASHCA JUAN FRANCISCO ESTRADA VINUEZA NELSON SAMUEL RUIZ RUIZ JAIME FIDEL ANDRADE CABRERA MARIO HILBERTO	450,00
22	OPERADOR RETROEXCAVADORA	2	MONTEROS VINTIMILLA FREDDY OSWALDO CANDO SIZA CARLOS	400,00 400,00
23	SOLDADOR	1	TITUANA JESUS	500,00
24	SEGURIDAD INDUSTRIAL Y MEDIO AMBIENTE	1	ERIKA VILLAGOMEZ	1.000,00
25	PRESUPUESTOS	1	CEVALLOS JOSE GENPAUL	1.100,00
26	AUXILIAR DE PRESUPUESTO	1	LARREA RAMÍREZ PABLO JOSELITO	1.000,00
27	SUPERINTENDENTE DE MANTENIMIENTO Y EQUIPOS	1	JORGE IBARRA	1.000,00
28	LICITACIONES	1	LUZ MARÍA IBARRA	750,00
29	RESIDENCIA DE OBRA	1	JORGE IBARRA	1.000,00
30	CHOFER DE CAMIÓN	1	CAMPAÑA ARAUZ MARCO ANTONIO	440,46
31	AYUDANTE CAMIÓN	1	SÁNCHEZ SANI LUIS GERARDO	340,00
	TOTAL EMPLEADOS	42		

Organigrama

GRÁFICA 4
ORGANIGRAMA ACTUAL



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA A GERENTE

1. ¿Qué título profesional posee usted y cuántos años viene prestando sus servicios en esta empresa?

Soy ingeniero Civil, llevo en el cargo de Gerente alrededor de 2 años con 2 meses

Análisis e Interpretación

El actual Gerente mantiene más de dos años en el cargo, periodo que demuestra estabilidad en el cargo.

La formación profesional del actual Gerente guarda coherencia con la actividad económica de la constructora, sin embargo sus conocimientos no se relacionan con la administración de una empresa, lo cual afecta el normal desarrollo de las gestiones administrativas a causa del desconocimiento de las diferentes fases del proceso.

2. ¿Cuenta la empresa con un Organigrama?

Si, disponemos de un organigrama el cual fue elaborado en el mes de septiembre del 2013.

Análisis e Interpretación

La entidad en estudio si dispone de un organigrama estructural, el cual muestra dos departamentos, la gerencia técnica y la administrativa y financiera.

- 3. ¿En caso de poseer organigrama, en él se reflejan todos los departamentos así como nivel jerárquico de cada puesto de trabajo?**

Si, el organigrama contempla todas las actividades que desarrollan los empleados.

Análisis e Interpretación

Es importante que el organigrama demuestre los diferentes cargos que ocupa el personal, ya que permite observar de manera gráfica el flujo de la información así como los niveles jerárquicos de cada empleado, facilitando la comunicación.

- 4. ¿La empresa cuenta con un manual de funciones?**

No se lo ha elaborado.

Análisis e Interpretación

El Manual de funciones es un elemento importante para el eficiente desenvolvimiento de una empresa, ya que en él se establecen las principales funciones de cada puesto de trabajo, que su ocupante debe asumir y desarrollar con la responsabilidad del caso, la falta de esta herramienta causa desconocimiento de las responsabilidades de cada empleado, en lo que respecta a la adaptación de un nuevo empleado causa demora en el proceso.

5. ¿Considera Usted que en la empresa EQFALTO existe una adecuada clasificación de cargos?

Pienso que si ya que cada empleado desarrolla su trabajo con normalidad.

Análisis e Interpretación

El Gerente de EQFALTO señala que si existe una adecuada clasificación de cargos, sin embargo la falta del manual de funciones no permite distribuir de manera adecuada las diversas actividades de cada puesto, lo cual dificulta la administración del personal.

6. ¿En qué forma se da a conocer a los empleados las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo?

Se da a conocer en forma verbal.

Análisis e Interpretación

Es importante dar a conocer a los empleados de manera escrita sus funciones y responsabilidades, esto con el propósito de garantizar su compromiso y el cumplimiento de las funciones asignadas.

7. ¿Cómo se establece los sueldos que percibe el personal?

El sueldo se establece considerando la tabla sectorial de ahí parte como base.

Análisis e Interpretación

Es importante establecer técnicamente los sueldos, con el propósito de determinar los valores a pagar de acuerdo a la aporte que cada puesto brinda a la empresa, de esta manera se distribuye de forma equitativa las remuneraciones, reconociendo el esfuerzo y responsabilidades que cada empleado asume en el cargo que ocupa.

- 8. ¿Considera necesario realizar una valuación de puestos con el propósito de establecer el valor de cada puesto de trabajo de acuerdo a los méritos, actividades y funciones de los mismos?**

Si, pienso que es importante establecer el valor de cada puesto.

Análisis e Interpretación

El Gerente de EQFALTO está consciente de la necesidad que tiene la entidad de realizar una valuación de puestos, la cual permitiría establecer de manera técnica las remuneraciones de cada cargo, considerando los méritos, actividades y funciones que cada empleados posee y desarrolla en la ejecución de su trabajo.

- 9. Describa el proceso que se sigue para el ingreso de nuevo personal**

Cuando existe una vacante se publica en el periódico o se da aviso a los empleados para que den aviso a sus allegados, luego se entrevista a las personas entrevistadas y de acuerdo a la entrevista y su hoja de vida se procede a la contratación.

Análisis e Interpretación

De acuerdo a la información se evidencia que el proceso para el ingreso del nuevo personal se lo realiza de manera empírica, lo cual no garantiza la contratación de personal apto para el puesto.

10. La empresa para realizar el reclutamiento del personal lo hace a través de:

- | | |
|-----------------------|-------|
| Reclutamiento Interno | (x) |
| Reclutamiento Externo | (x) |
| Reclutamiento Mixto | () |

Análisis e Interpretación

De acuerdo a la información proporcionada por el Gerente, en la empresa se utiliza tanto el reclutamiento interno como externo, esto permite disponer de un mayor número de aspirantes de los cuales se escoge el más capacitado para el cargo.

11. Si realiza reclutamiento Interno, por favor especifique que canales de Reclutamiento Interno utilizan:

- | | |
|----------------|-------|
| Concurso | () |
| Transferencias | () |
| Ascensos | () |
| Otros | (x) |

Análisis e Interpretación

En el caso del reclutamiento interno el Gerente señala otros canales de reclutamiento, esto pone en evidencia que la asignación a nuevos cargos a los actuales empleados para cubrir una vacante se lo realiza de manera empírica, ya que los canales apropiados son mediante concurso, transferencias y ascenso, puesto que estos analizan si el perfil del empleado se adaptó al cargo.

12. Si realizan reclutamiento Externo, por favor especifique que canales de Reclutamiento Externo utilizan:

- | | |
|---------------------------------------|-------|
| Anuncios de prensa escrita | (x) |
| A través de la red socio empleo | () |
| Consulta de archivos de candidatos | () |
| Candidatos recomendados por allegados | () |

Análisis e Interpretación

Para el reclutamiento externo se realizan publicaciones en la prensa escrita, si bien es el medio más utilizado existen otras alternativas que permitirán atraer un mayor número de aspirantes, como por ejemplo la red socio empleo, además es importante mantener un archivo de candidatos con el fin de disponer de información de personas que se interesan en ingresar a laborar en la empresa, esto facilita el trabajo ya que esos candidatos ya pasaron por un análisis previo.

13. ¿Para ubicar al personal en un puesto de trabajo se considera su formación académica?

Si.

Análisis e Interpretación

Es importante tomar en consideración la formación académica de nuevo empleado, con el fin de aprovechar sus conocimientos en la ejecución de sus funciones.

14. ¿La selección del personal se basa en un perfil previamente establecido?

Si se considera las características que debe poseer el nuevo empleado, sin embargo no disponemos de un documento escrito en donde se detallen.

Análisis e Interpretación

Para garantizar la contratación de personal es necesario tener como base el perfil que debe poseer el ocupante, el cual se ajuste a los requerimientos del cargo.

15. ¿Para la contratación del personal, qué tipo de contrato le da la empresa al nuevo empleado?

Se suscriben contratos a plazo indefinido.

Análisis e Interpretación

En cumplimiento de las leyes laborales que rigen en el país es importante la suscripción de los contratos laborales, los cuales afirman las obligaciones del empleador y del empleado.

16. ¿Se aplica un periodo a prueba en la empresa, indique el tiempo que este dura?

Si, en el mismo contrato se señala una cláusula del periodo a prueba, el cual dura 3 meses.

Análisis e Interpretación

El periodo a prueba le permite a la empresa conocer las capacidades del empleado y su rendimiento con el fin de evaluar si es apto para el cargo.

17. ¿La empresa cuenta con un manual inducción?

No se ha elaborado.

Análisis e Interpretación

La falta del manual de inducción provoca que el tiempo de adaptación del nuevo empleado sea mayor, puesto que desconoce de información básica de la empresa y de las labores que debe desempeñar en su trabajo, así como sus obligaciones.

18. ¿Su empresa realiza cursos de capacitación al personal? Indique la frecuencia

Si, se la realiza cada año.

Análisis e Interpretación

Mantener al personal capacitado es favorable para la empresa ya que contribuye al desarrollo de los colaboradores tanto personal como profesional, mejorando el ambiente laboral y potenciando sus conocimientos.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ENCUESTA A EMPLEADOS

1. ¿Cuál es el cargo que ocupa en la empresa EQFALTO?

DETALLE DE CARGOS

CUADRO N°03

N°	CARGOS	N° DE OCUP.
1	Gerente Administrativo y Financiero	1
2	Gerencia Técnica	1
3	Supervisor de Transporte	1
4	Asesor Legal	1
5	Secretaria Recepcionista	1
6	Contador	1
7	Auxiliar Contable	1
8	Cobranzas	1
9	Revisión de Planillas	1
10	Limpieza	1
11	Mensajero	1
12	Jefe de Planta	1
13	Administrador de Planta de Asfalto	1
14	Auxiliar de Administrador de Planta	1
15	Laboratorio	1
16	Operador de Planta	2
17	Obrero	3
18	Ayudante de Operador de planta de asfalto	1
19	Operador Rodillo	3
20	Chofer Volqueta	6
21	Operador Retroexcavadora	2
22	Soldador	1
23	Seguridad Industrial y Medio Ambiente	1
24	Presupuestos	1
25	Auxiliar de Presupuesto	1
26	Superintendente de Mantenimiento Y Equipos	1
27	Licitaciones	1
28	Residencia de Obra	1
29	Chofer de Camión	1
30	Ayudante Camión	1
	TOTAL	41

Análisis e Interpretación

Los datos obtenidos muestran a un total de 41 empleados, al comparar con el organigrama se determina que no concuerda con los cargos que contempla este documento, por lo que se afirma que este no muestra la estructura orgánica de la entidad, en consecuencia es necesario modificarlo.

2. ¿Cuántos años de servicio viene prestando en la empresa?

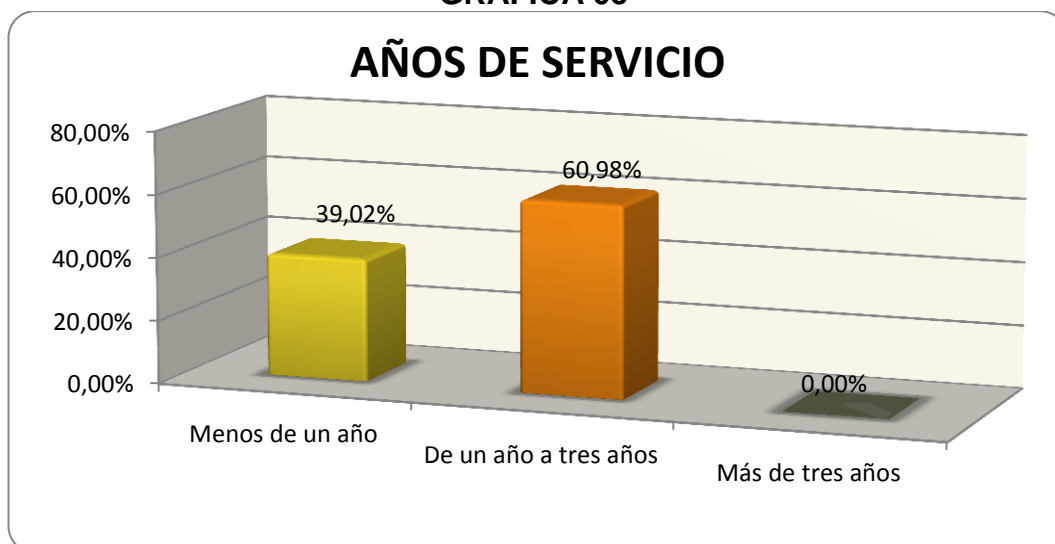
AÑOS DE SERVICIO
CUADRO N°04

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de un año	16	39,02%
De un año a tres años	25	60,98%
Más de tres años	0	0,00%
TOTAL	41	100,00%

Fuente: Empleados EQFALTO Constructora Cía. Ltda.

Elaborado por: La Autora

GRÁFICA 05



Análisis e Interpretación

El 60,98% de los empleados de la empresa EQFALTO lleva laborando en la entidad de uno a tres años, y el 39,02 ha permanecido en la entidad menos de un año.

La mayor parte de empleados permanecen estables en la empresa, sin embargo existe una cantidad considerable de reciente ingreso lo que demuestra que existe rotación de personal.

3. ¿Cuál es su nivel de estudios?

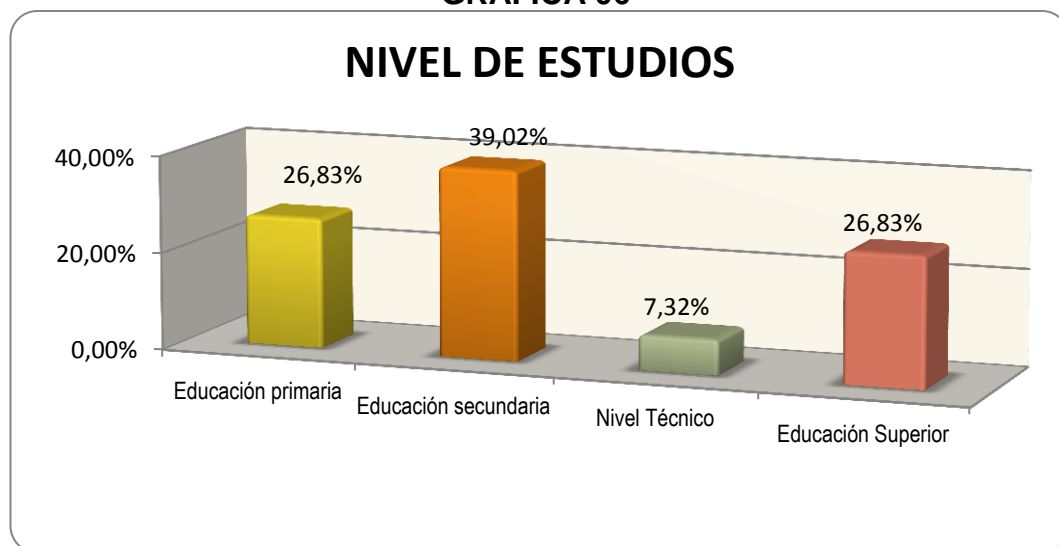
**NIVEL DE ESTUDIOS
CUADRO N°05**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Educación primaria	11	26,83%
Educación secundaria	16	39,02%
Nivel Técnico	3	7,32%
Educación Superior	11	26,83%
TOTAL	41	100,00%

Fuente: Empleados EQFALTO Constructora Cía. Ltda.

Elaborado por: La Autora

GRÁFICA 06



Análisis e Interpretación

El 39,02% de los empleados son bachilleres; el 26,83% solo han cursado la educación primaria; el 26,83% han recibido educación superior y el 7,32% poseen título de nivel técnico.

Se evidencia bajo nivel de estudios por lo que es necesario que la empresa motive a sus empleados a mejorar sus conocimientos a través de capacitaciones y programas de formación.

4. ¿El puesto que usted desempeña está acorde a su formación académica?

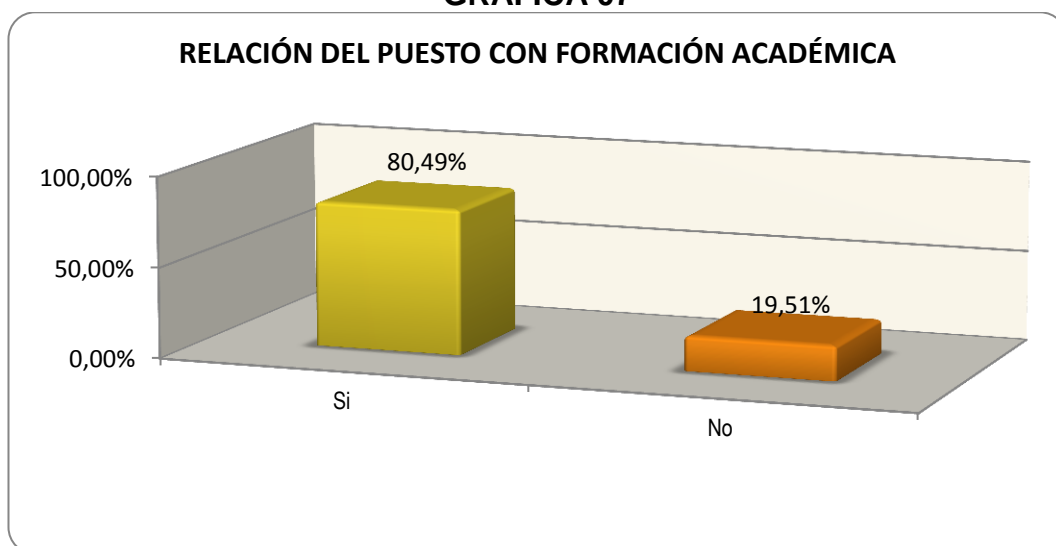
RELACIÓN DEL PUESTO CON FORMACIÓN ACADÉMICA
CUADRO N°06

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	33	80,49%
No	8	19,51%
TOTAL	41	100,00%

Fuente: Empleados EQFALTO Constructora Cía. Ltda.

Elaborado por: La Autora

GRÁFICA 07



Análisis e Interpretación

El 80,49% del personal manifiesta que su puesto si se encuentra acorde a su formación académica y el 19,51% señalan que su formación no concuerda con su cargo.

Se evidencia que en la empresa hay personal desarrollando funciones que no están relacionadas con su nivel de conocimientos, esta situación causa insatisfacción afectando su desempeño.

5. ¿Qué tiempo lleva laborando en su actual puesto de trabajo?

TIEMPO EN EL ACTUAL PUESTO DE TRABAJO

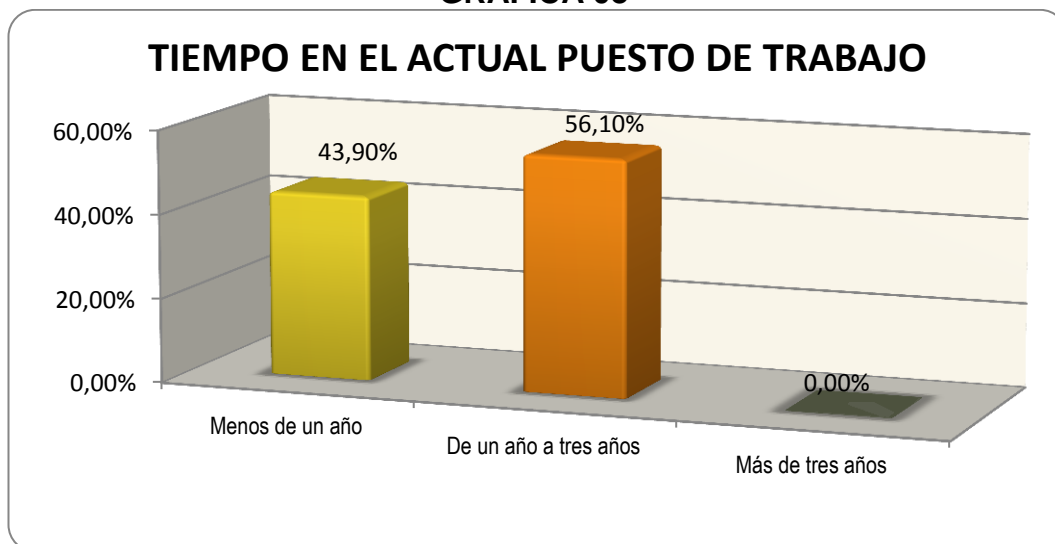
CUADRO N°07

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de un año	18	43,90%
De un año a tres años	23	56,10%
Más de tres años	0	0,00%
TOTAL	41	100,00%

Fuente: Empleados EQFALTO Constructora Cía. Ltda.

Elaborado por: La Autora

GRÁFICA 08



Análisis e Interpretación

El 43,90% del personal manifiesta que lleva menos de un año en su actual puesto de trabajo, mientras que el 56,10% permanece en su puesto de uno a tres años.

Al comparar estos datos con los resultados obtenidos en la pregunta N°2 se evidencia que dos personas han sido cambiadas a otros puestos.

6. ¿EQFALTO posee un organigrama estructural?

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

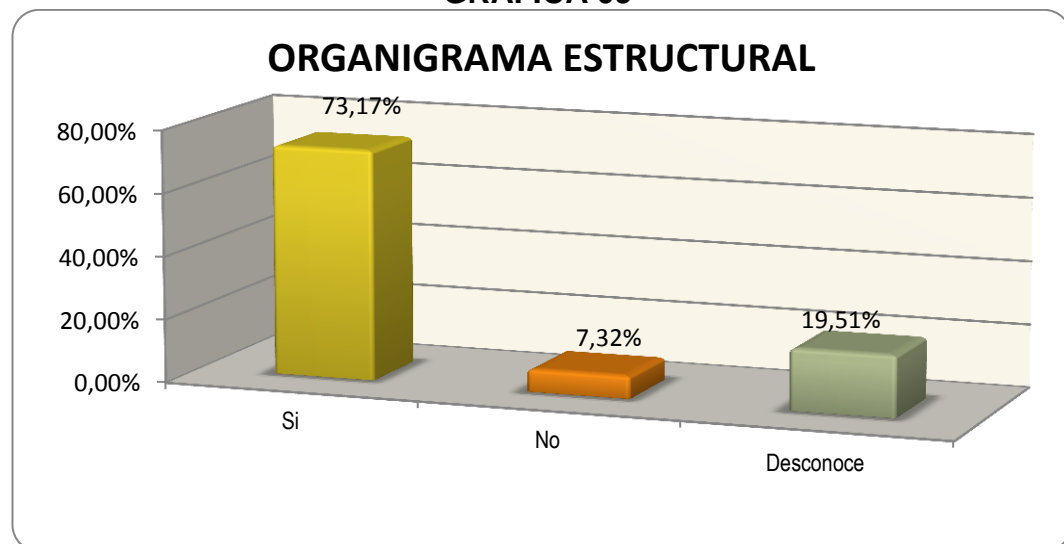
CUADRO N°08

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	30	73,17%
No	3	7,32%
Desconoce	8	19,51%
TOTAL	41	100,00%

Fuente: Empleados EQFALTO Constructora Cía. Ltda.

Elaborado por: La Autora

GRÁFICA 09



Análisis e Interpretación

El 73,17% del personal manifiesta que la empresa si dispone de un organigrama, el 7,32% señala que la empresa no lo posee y el 19,51% lo desconoce.

En base a los resultados se considera necesario informar a los empleados de la existencia del organigrama, puesto que este muestra de manera gráfica la línea de mando, facilitando la comunicación.

7. ¿Señale el cargo de su inmediato superior (jefe)?

**CARGO DEL INMEDIATO SUPERIOR
CUADRO N°09**

CARGOS	JEFE INMEDIATO
Gerente Técnico	Gerente General
Gerente Administrativo y Financiero	
Secretaria Recepcionista	
Asesor Legal	
Seguridad Industrial y Medio Ambiente	
Limpieza	
Mensajero	
Contadora	Gerente Administrativo y Financiero
Cobranzas	
Revisión de Planillas	
Auxiliar Contable	Contador general
Licitaciones	
Presupuesto	
Auxiliar de Presupuesto	Presupuesto
Superintendente de Mantenimiento Y Equipos	Gerencia Técnica
Ayudante Operador de Planta de Asfalto	
Jefe de Planta de Asfalto	
Obrero	
Residencia de Obra	
Soldador	
Supervisor de Transporte	Superintendente de Mantenimiento y Equipos
Operador de Excavadora	
Operador de Rodillo	
Auxiliar de Administrador de Planta	Administrador de Planta de Asfalto
Administrador de Planta de Asfalto	Jefe de Planta
Laboratorista de Asfaltos	Auxiliar de Administrador de Planta
Operador de Planta de Asfalto	
Ayudante de Operador de Planta de asfalto	Operador de Planta de Asfalto
Chofer de Volqueta	Supervisor de Transporte
Chofer de camión	
Ayudante de camión	Chofer de camión

Fuente: Empleados EQFALTO Constructora Cía. Ltda.

Elaborado por: La Autora

Análisis e Interpretación

Al analizarla línea de autoridad reflejada en el actual organigrama se evidencia que esta no se cumple, además la distribución de responsabilidades no es la adecuada por cuanto no guarda coherencia el cargo con los cargos que están bajo su responsabilidad.

8. ¿Usted recibe instrucciones relacionadas a su trabajo, específicamente de su jefe?

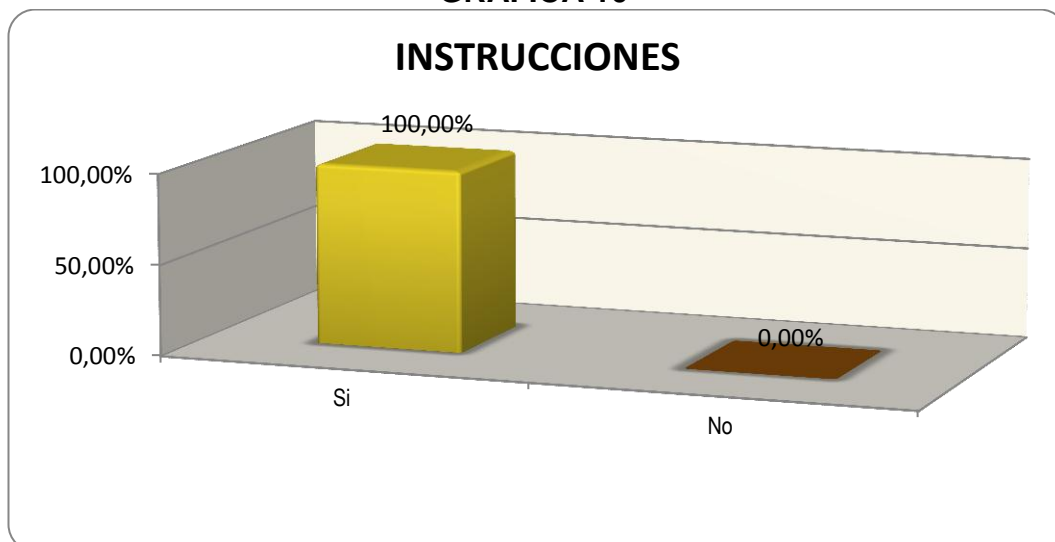
**INSTRUCCIONES
CUADRO N°10**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	41	100,00%
No	0	0,00%
TOTAL	41	100,00%

Fuente: Empleados EQFALTO Constructora Cía. Ltda.

Elaborado por: La Autora

GRÁFICA 10



Análisis e Interpretación

El 100% de los empleados señala que recibe instrucciones específicamente de su jefe inmediato.

Se evidencia una adecuada comunicación, ya que solo el jefe es quien emite las instrucciones a sus subordinados.

9. ¿La empresa dispone de un Manual de Funciones?

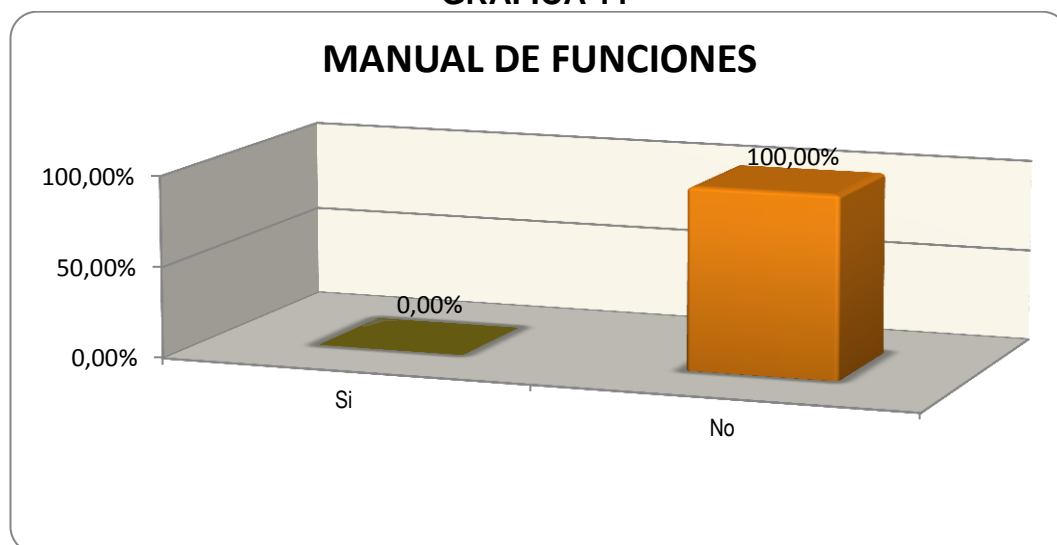
**MANUAL DE FUNCIONES
CUADRO N°11**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0,00%
No	41	100,00%
TOTAL	41	100,00%

Fuente: Empleados EQFALTO Constructora Cía. Ltda.

Elaborado por: La Autora

GRÁFICA 11



Análisis e Interpretación

El 100% de los empleados coinciden en que la empresa no dispone del manual de funciones.

La falta del manual no permite la delimitación de funciones de cada cargo de tal manera que cada empleado asuma su responsabilidad en el desarrollo de su trabajo. La carencia de este documento puede provocar duplicidad de funciones, y en consecuencia el desperdicio de tiempo y recursos que afecta a la rentabilidad de la constructora.

10. ¿Considera Usted que en la empresa EQFALTO existe una adecuada clasificación de Puestos?

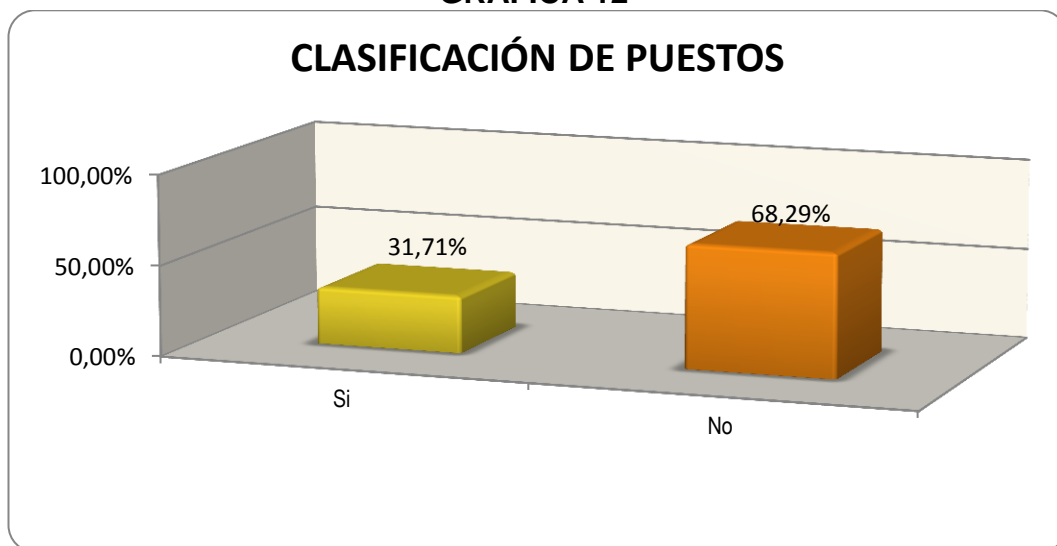
**CLASIFICACIÓN DE PUESTOS
CUADRO N°12**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	13	31,71%
No	28	68,29%
TOTAL	41	100,00%

Fuente: Empleados EQFALTO Constructora Cía. Ltda.

Elaborado por: La Autora

GRÁFICA 12



Análisis e Interpretación

El 31,71% del personal de EQFALTO considera que en la empresa si existe una buena clasificación de puestos, y el 68,29% señala lo contrario.

Los resultados demuestran que la empresa no posee una adecuada clasificación de puestos, esta carencia dificulta la comunicación entre los departamentos bajando el rendimiento del personal.

11. ¿En que forma se le dio a conocer a Usted las funciones y responsabilidades de su puesto?

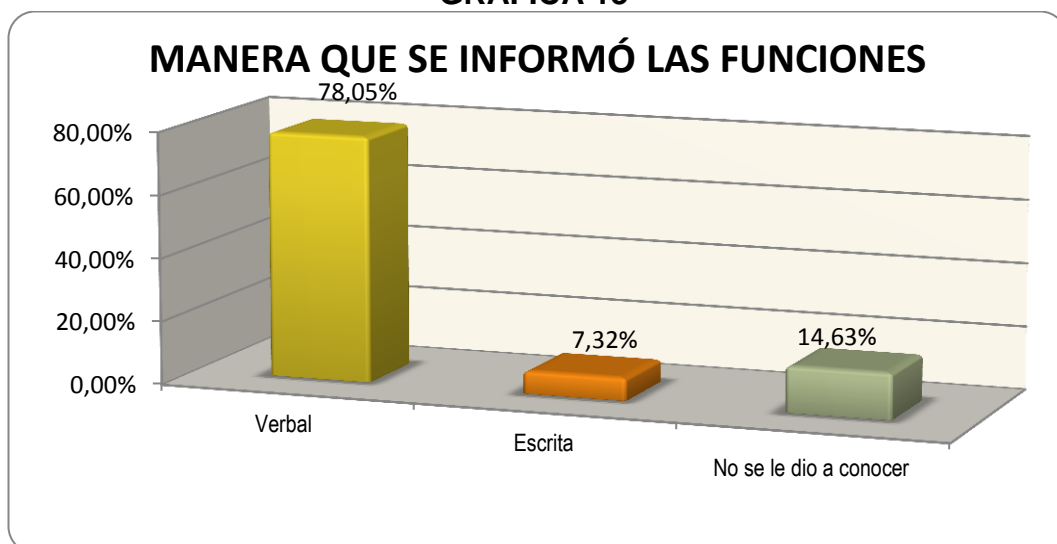
MANERA QUE SE INFORMÓ LAS FUNCIONES
CUADRO N°13

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Verbal	32	78,05%
Escrita	3	7,32%
No se le dio a conocer	6	14,63%
TOTAL	41	100,00%

Fuente: Empleados EQFALTO Constructora Cía. Ltda.

Elaborado por: La Autora

GRÁFICA 13



Análisis e Interpretación

Al 78,05% de los empleados se les dio a conocer sus funciones en forma verbal; al 7,32% en forma escrita y al 14,63% no se le informó sus funciones.

La comunicación verbal de las funciones no garantiza su adecuado cumplimiento, ya que se carece de un compromiso formal por parte del empleado.

12. ¿Cuál es el objetivo de su puesto de trabajo?

OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO CUADRO N°14

CARGO	OBJETIVO
Gerente Técnico	Elaborar y supervisar los trabajos, planear y ejecutar cualquier cambio, modificación o mejora.
Gerente Administrativo y Financiero	Administración eficiente de los recursos económicos y financieros de la constructora. Dirigir la organización de los procedimientos operativos, administrativos-contables y de control.
Secretaria Recepcionista	Ejecutar actividades de apoyo secretarial y administrativas que conllevan un grado de responsabilidad y confiabilidad, requeridos por la Gerencia.
Asesor Legal	Asesorar en todos los aspectos de índole jurídica que se susciten en la constructora, coordinar y participar en la elaboración de reglamentos, acuerdos y demás disposiciones legales.
Seguridad Industrial y Medio Ambiente	Asegurar la implementación de los programas de seguridad industrial y salud ocupacional. Velar por el cumplimiento de las políticas y normas establecidas en la empresa, en materia de seguridad industrial e higiene ocupacional.
Contadora	Elaborar y analizar los estados financieros de la empresa, presentar las declaraciones e informaciones a las autoridades de orden nacional, dirigir y auditar la contabilidad de la empresa para garantizar que la misma refleje la realidad de la entidad.
Cobranzas	Realizar de manera oportuna y correcta el proceso de facturación de la empresa, proporcionando el seguimiento efectivo a las acciones de cobranza y asegurando que los documentos soportes vayan debidamente documentados..
Revisión de Planillas	Elaborar las planillas del personal, con el propósito de cumplir oportunamente con el pago de los salarios.
Licitaciones	Solicitar en el mercado y portal de compras públicas ofertas de bienes, materiales, insumos, repuestos en función de la calidad, cantidad y precios requeridos, de acuerdo a los procedimientos de cotización y demás normas legales u ordenanzas establecidas.
Auxiliar Contable	Contabilizar en el sistema los reportes diarios de compras y ventas.
Presupuesto	Coordinar y participar en la programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación del presupuesto.
Auxiliar de Presupuesto	Elaborar, programar y ejecutar el presupuesto.
Superintendente de Mantenimiento y Equipos	Programa, coordina y dirige los trabajos diarios de mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo de maquinaria de propiedad de la empresa
Jefe de Planta de Asfalto	El buen funcionamiento de la planta y la obtención de un producto de calidad para la obra que se realiza
Obrero	Realizar las labores de mezcla y colocación del asfalto en la calzada.
Residente de Obra	Dirigir los trabajos y asumir la responsabilidad de la obra. Tomar de las decisiones técnicas correspondientes y necesarias para la correcta ejecución de los trabajos

CARGO	OBJETIVO
Soldador	Mantener en buen estado todo lo referente a la estructura metálica de la maquinaria e instalaciones.
Supervisor de Transporte	Controlar la asignación y despacho del transporte verificando el cumplimiento de las distintas rutas establecidas, a fin de garantizar un eficiente servicio.
Operador de Excavadora	Operar la retroexcavadora siguiendo los requerimientos del residente de obra y aplicando las medidas de seguridad correspondientes.
Operador de Rodillo	Operar la maquinaria en tareas de compactación y estabilización de los suelos siguiendo los requerimientos del responsable de la obra y aplicando las medidas de seguridad y medio ambiente correspondientes.
Administrador de Planta de Asfalto	Coordinar las actividades en obra, las inspecciones de obras y los trabajos de construcción, ampliación y modificación de las mismas, planificando, controlando, coordinando y supervisando la elaboración y ejecución de la obra, a fin de satisfacer las necesidades especificadas por el cliente. Procurando mantener y respetar los costos presupuestados.
Auxiliar de Administrador de Planta	Colaborar en la coordinación las actividades en obra, las inspecciones de obras y los trabajos de construcción, ampliación y modificación de las mismas, planificando, controlando, coordinando y supervisando la elaboración y ejecución de la obra
Laboratorista de Asfaltos	Ejecución de actividades técnicas de ensayos de asfaltos en el Laboratorio de Suelos y Asfalto.
Operador de Planta de Asfalto	Operar planta de asfalto de tipo fija o móvil que mezcla arena, grava y emulsiones para producir mezcla asfáltica utilizada para pavimentar todo tipo de caminos. Elaborar programas de mantenimiento, ejecución de obra de mantenimientos correctivos y preventivos, verificar temperatura de los tanques de emulsiones para la fabricación de pavimentos o mezcla asfáltica.
Ayudante de Operador de Planta de asfalto	Colaborar en las labores que ejecuta el Operador de la Planta de Asfalto.
Chofer de Volqueta	Transportar el material pétreo al área donde se ejecuta la obra o donde el Gerente técnico los señale. Llevar a mantenimiento el vehículo asignado.
Chofer de camión	Transportar los equipos y herramientas de trabajo al área donde se ejecuta la obra. Llevar a mantenimiento el vehículo asignado.
Ayudante de camión	Colaborar con las labores de traslado de los equipos y herramientas asignadas al chofer del camión.
Limpieza	Mantener limpias las instalaciones de la empresa y brindar el mantenimiento adecuado para asegurar su buen estado.
Mensajero	Distribuir correspondencia y encomiendas, utilizando los medios adecuados, para cumplir con la entrega inmediata de las mismas.

Fuente: Empleados EQFALTO Constructora Cía. Ltda.

Elaborado por: La Autora

13. Señale las funciones principales que desarrolla en el puesto asignado

**FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO DE TRABAJO
CUADRO N°15**

CARGO	OBJETIVO
Gerente Técnico	<p>Coordinar y/o ejecutar los procesos técnicos y/o administrativos para la solución de situaciones o problemas propios de la gestión del área.</p> <p>Programar los recursos financieros para la ejecución de los proyectos de obras, así como formular las reprogramaciones a que hubiere lugar.</p> <p>Controlar la ejecución de los estudios técnicos necesarios para el desarrollo de los proyectos, e implementar la revisión de expedientes técnicos.</p> <p>Elaborar los informes comparativos de avance real en relación a lo programados de obras en ejecución.</p> <p>Desarrollar otras actividades o funciones afines que sean necesarias para alcanzar mejores niveles de eficiencia y/o las que le encargue la Gerencia General.</p>
Gerente Administrativo y Financiero	<p>Cumplir y velar por el cumplimiento de las políticas financieras.</p> <p>Someter a consideración de las autoridades superiores políticas financieras Emitir normas internas para la buena administración financiera de la empresa.</p> <p>Apoyar a las unidades ejecutoras en el mejor uso de los recursos.</p> <p>Presentar a las autoridades informes de gestión y financieros periódicamente.</p> <p>Coordinar y dirigir la formulación del presupuesto de la empresa.</p> <p>Dirigir y controlar las labores de registro presupuestario.</p> <p>Proponer a las autoridades las modificaciones presupuestarias necesarias.</p> <p>Analizar los resultados de los Estados Financieros de la empresa.</p> <p>Asistir al gerente de la Empresa en aspectos financieros y cuando lo requiera.</p> <p>Desarrollar otras actividades o funciones afines que sean necesarias para alcanzar mejores niveles de eficiencia y/o las que le encargue la Gerencia General.</p>
Secretaria Recepcionista	<p>Coordinar y supervisar las actividades de apoyo administrativo y secretarial.</p> <p>Coordinar y organizar audiencias, atenciones, reuniones y certámenes; preparar agendas con el sustento respectivo.</p> <p>Aplicar criterios y procedimientos técnicos en el desarrollo de los procedimientos que se le asigne.</p> <p>Tener iniciativa y redacción propia en la formulación de documentos administrativos.</p> <p>Organizar el control para el seguimiento de expedientes que ingresan a la Gerencia General, preparando periódicamente los informes sobre la situación de los mismos.</p> <p>Analizar, sistematizar y procesar información.</p> <p>Dar solución a determinados problemas que se presentan en el desarrollo de los procesos en los que participa.</p> <p>Aplicar técnicas y métodos básicos en la ejecución de procedimientos administrativos sobre las tareas encomendadas. Ingresar información en la computadora y emite los reportes respectivos.</p> <p>Desarrollar otras actividades o funciones afines que se le encomienda teniendo en consideración las características del puesto.</p>

CARGO	OBJETIVO
Asesor Legal	<p>Asesorar a la Gerencia General y a los órganos que la integran, en todo lo relacionado a la interpretación y aplicación de dispositivos legales, para el debido cumplimiento de las leyes, reglamentos y demás normas aplicables al EQFALTO.</p> <p>Emitir opinión legal sobre los contratos o convenios que celebre la Gerencia General, en forma previa a la suscripción de los mismos.</p> <p>Proyectar los dispositivos legales que le encomiende la Gerencia General y opinar sobre los que se sometan a consulta de la Gerencia General.</p> <p>Absolver las consultas de carácter jurídico - legal que le asigne el Gerente General.</p> <p>Velar por la adecuada conservación y uso racional de los bienes a su cargo.</p> <p>Conducir y evaluar el plan anual de trabajo y los procesos de Asesoría Legal.</p> <p>Revisar las Resoluciones y/o Contratos en el ámbito de su competencia.</p> <p>Desarrollar otras actividades o funciones afines que se le encomienda teniendo en consideración las características del puesto.</p>
Seguridad Industrial y Medio Ambiente	<p>Implementar y mantener los Sistemas de Seguridad Industrial y Medio Ambiente, de manera que se garantice el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.</p> <p>Desarrollar e implementar el Reglamento Interno de Seguridad de los trabajadores.</p> <p>Desarrollar Planes de Emergencia</p> <p>Dirigir los programas de adiestramiento en materia de seguridad industrial y salud ocupacional.</p> <p>Investigar accidentes de trabajo, determina sus causas y recomienda medidas correctivas.</p> <p>Llevar y analizar estadísticas de accidentes laborales.</p> <p>Elabora y ejecutar los planes y programas seguridad industrial.</p> <p>Identificar las necesidades, tramitar la aprobación y dotar de implementos de seguridad al personal</p> <p>Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.</p> <p>Desarrollar otras actividades o funciones afines que se le encomienda teniendo en consideración las características del puesto.</p>
Contadora	<p>Velar por que la contabilidad se lleve de acuerdo a las normas establecidas</p> <p>Registrar todas las transacciones en los comprobantes contables que correspondan a las operaciones autorizadas y efectivamente ejecutadas por la entidad.</p> <p>Respaldar toda transacción con la documentación de soporte correspondiente, de acuerdo a disposiciones y reglamentos vigentes para el efecto.</p> <p>Elaborar oportunamente los estados financieros básicos y complementarios señalados por el Órgano Rector.</p> <p>Elaborar proyectos de instructivos contables y circulares normativas</p> <p>Prestar apoyo técnico a las diferentes unidades sobre aspectos contables</p> <p>Realizar pruebas de consistencia entre los Estados Financieros por línea de Financiamiento y el Balance General de resultados institucional.</p> <p>Clasificar operaciones registradas, como medio para obtener objetivos propuestos</p> <p>Preparar la información financiera para ser presentada al los directivos de la empresa y organismos de control</p> <p>Desarrollar otras actividades o funciones afines que se le encomienda teniendo en consideración las características del puesto.</p>

CARGO	OBJETIVO
Auxiliar Contable	<p>Clasificar, preparar, codificar y registrar cuentas, facturas y otros estados financieros de acuerdo con procedimientos establecidos, usando sistemas manuales y computarizados</p> <p>Revisar y comparar la lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.</p> <p>Archivar documentos contables para uso y control interno.</p> <p>Elabora y verificar relaciones de gastos e ingresos.</p> <p>Revisar y verificar planillas de retención de impuestos.</p> <p>Recibir los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago asignándole el número de comprobante.</p> <p>Totalizar las cuentas de ingreso y egresos y emite un informe de los resultados.</p> <p>Participar en la elaboración de inventarios.</p> <p>Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.</p> <p>Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.</p> <p>Desarrollar otras actividades o funciones afines que se le encomienda teniendo en consideración las características del puesto..</p>
Cobranzas	<p>Administración y gestión de la cartera en cobranza</p> <p>Planificación de actividades a realizar mensualmente</p> <p>Administración, gestión y seguimiento de la cartera corriente, morosa, extra judicial y judicial.</p> <p>Desarrollar herramientas de medición que permitan a la Gerencia una mejor lectura de la gestión de cobranzas.</p> <p>Desarrollar otras actividades o funciones afines que se le encomienda teniendo en consideración las características del puesto</p>
Revisión de Planillas	<p>Elaborar las planillas del personal de apoyo, profesional, mediante el sistema integrado de planillas, para que la información contable sea procesada y aplicada, y se paguen los salarios oportunamente.</p> <p>Archivar acciones del personal y documentos diversos, manualmente en los archivos, por medio de la clasificación usual de la misma, para mantener al día y en orden dichos archivos.</p> <p>Confeccionar cheques de pago, incapacidades y liquidaciones, mediante el sistema integrado de planillas, con el fin de realizar los pagos correspondientes.</p> <p>Consolidar las cuentas por cobrar y por pagar, mensualmente, con el fin de garantizar que no haya error en los movimientos contables.</p> <p>Clasificar órdenes patronales, recibos de préstamos y otros, agrupándolos por persona, con el fin de que se repartan y el empleado tenga la información al día.</p> <p>Realizar otras labores afines al puesto.</p>
Licitaciones	<p>Elaborar y presentar de ofertas, asegurando, que se conocen y cumplen los requisitos legales, reglamentarios y de la entidad contratante.</p> <p>Realizar la gestión y coordinación de diseños necesaria para cumplir con los requisitos y especificaciones contratados por el cliente.</p> <p>Organizar y preparar los expedientes técnicos para la contratación de servicios de elaboración de estudios y construcción de obras.</p> <p>Resguardar la documentación de contratos, archivar, registrar, legalizar documentos y elaborar una base de datos para un adecuado control.</p> <p>Desarrollar otras actividades o funciones afines que se le encomienda teniendo en consideración las características del puesto.</p>

CARGO	OBJETIVO
Presupuesto	<p>Coordinar y participar en la Formulación del Plan Operativo Institucional. Participar en la elaboración de las normas y directivas presupuestarias. Coordinar y participar en la consolidación del proyecto de presupuesto Institucional.</p> <p>Coordinar y participar en la programación trimestral de gastos y calendarios de compromisos.</p> <p>Participar en las reuniones de asignación de recursos presupuestales.</p> <p>Revisar la consistencia técnica de la programación, ejecución y evaluación de los ingresos y gastos y metas presupuestales.</p> <p>Elaborar informes de disponibilidad presupuestal de acuerdo a la normativa vigente.</p> <p>Desarrollar otras actividades o funciones afines que se le encomienda teniendo en consideración las características del puesto</p>
Auxiliar de Presupuesto	<p>Recopilar y ordenar datos para estudios de presupuesto.</p> <p>Registrar el gasto presupuestario en relación a pagos efectuados por facturas, recibos, contratos de servicio de acuerdo al objeto que corresponda.</p> <p>Tramitar y elaborar órdenes de pagos, requisiciones de compras y requisiciones internas.</p> <p>Desarrollar otras actividades o funciones afines que se le encomienda teniendo en consideración las características del puesto</p>
Superintendente de Mantenimiento y Equipos	<p>Programar, coordinar y dirigir los trabajos diarios de mantenimiento mecánico preventivo, predictivo y correctivo de los equipos de la planta.</p> <p>Organizar, coordinar y distribuir las órdenes de trabajo de mantenimiento mecánico al personal a su cargo.</p> <p>Coordinar y controlar la entrega de materiales y repuestos para los trabajos de mantenimiento, su utilización y reingreso.</p> <p>Verificar el cumplimiento y la calidad de los mantenimientos mecánicos.</p> <p>Asistir y participar en las reuniones técnicas para análisis de funcionamiento de equipos, modificación y actualización de planes de mantenimiento mecánico.</p> <p>Elaborar periódicamente informes, reportes de su gestión.</p> <p>Establecer las necesidades de aprovisionamiento de materiales, herramientas, repuestos y equipos requeridos para el mantenimiento mecánico y verificar la idoneidad de los mismos previo ingreso a la bodega.</p> <p>Desarrollar otras actividades o funciones afines que se le encomienda teniendo en consideración las características del puesto</p>
Jefe de Planta de Asfalto	<p>Planificar el proceso de Ejecución de Obras, para garantizar el cumplimiento de las características de calidad de materiales y procesos constructivos, el cumplimiento de objetivos, la entrega oportuna de las obras al cliente.</p> <p>Mantener durante la ejecución de los proyectos, el cumplimiento del programa de ejecución.</p> <p>Aumentar la eficacia del sistema de gestión.</p> <p>Garantizar que no se presentaran no conformidades.</p> <p>Desarrollar otras actividades o funciones afines que se le encomienda teniendo en consideración las características del puesto</p>
Obrero	<p>Colocar el material asfáltico en la calzada</p> <p>Vigilar el máximo aprovechamiento del material.</p> <p>Preparar adecuadamente y en su oportunidad, los materiales y herramientas que serán usados por los trabajadores especializados a los cuales ayuda.</p> <p>Desarrollar otras actividades o funciones afines que se le encomienda teniendo en consideración las características del puesto.</p>

CARGO	OBJETIVO
Residencia de Obra	<p>Ejecutar la obra de acuerdo a las especificaciones técnicas establecidas en el expediente técnico aprobado, efectuando los respectivos controles de calidad, a la vez optimizando el uso de los recursos de equipo mecánico y mano de obra</p> <p>Controlar el buen estado de operatividad y el buen uso del equipo mecánico asignado así como el aprovisionamiento oportuno de los insumos necesarios.</p> <p>Impartir normas de seguridad para el personal y custodia de los bienes de la obra a su cargo.</p> <p>Ejercer directamente en el lugar de la obra y en forma continua la inspección de todas las etapas de la construcción donde sea responsable.</p> <p>Supervisar la calidad de los materiales que se utilicen en la obra, realizando los ensayos necesarios para su certificación, así como de los equipos y la tecnología que el Contratista utilizará en la obra.</p> <p>Cualquier otra que a su juicio beneficie el desarrollo de la obra.</p>
Soldador	<p>Soldar, unir, rellenar y cortar piezas de metal.</p> <p>Operar máquinas eléctricas y de soplete de oxiacetileno, así como de electrodos y barras de soldaduras de varios tipos.</p> <p>Operar máquinas de arco sumergido, equipo de soldadura de neón, helio, nitrógeno y otros similares y hacer soldadura sin material.</p> <p>Cuidar y mantener en buenas condiciones el equipo de trabajo.</p> <p>Solicitar el material de trabajo a su jefe inmediato.</p> <p>Trasladar el equipo y objeto por repara según el caso, ya sea que se trate de mantenimiento o instalaciones nueva</p>
Supervisor de Transporte	<p>Coordinación y programación del transporte para los proyectos</p> <p>Elabora registro de salida y de llegada de los vehículos, nombre del chofer, número de unidad, ruta asignada y cualquier información necesaria para el control del servicio.</p> <p>Chequea el horario de entrada y salida de las unidades de transporte.</p> <p>Verifica y vela por el buen mantenimiento y buen estado de la unidades de transporte</p> <p>Controla la rotación de choferes previendo la equidad en la distribución de salida a la plantilla del personal.</p> <p>Lleva el control de la asistencia de los choferes, horas extras, días de descanso.</p> <p>Rinde informe detallado sobre el número de viajes efectuados por cada vehículo y / o sobre cualquier anomalía observada durante el transcurso del día.</p> <p>Elabora solicitudes de servicio, de mantenimiento y reparación general.</p> <p>Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral.</p> <p>Otras funciones que le asigne el jefe de la unidad.</p>
Operador de Excavadora	<p>Verificar la maquinaria teniendo en cuenta el manual de operación y mantenimiento Verificar la disposición de los accesorios de acuerdo a la actividad a desarrollar.</p> <p>Operar la retroexcavadora en tareas de zanjeo de terreno de acuerdo a las indicaciones del responsable a cargo aplicando las medidas de seguridad y medio ambiente, acordadas para el sector.</p> <p>Operar la retroexcavadora en tareas de carga de camiones de acuerdo a las indicaciones del responsable a cargo aplicando las medidas de seguridad y medio ambiente, acordadas para el sector</p> <p>Operar la retroexcavadora en tareas de acopio y limpieza de materiales de acuerdo a las indicaciones del responsable a cargo aplicando las medidas de seguridad y medio ambiente acordadas para el sector.</p>

CARGO	OBJETIVO
Operador de Rodillo	<p>Organizar las actividades y verificar la maquinaria, de acuerdo al estado de los suelos, la planificación general de la obra y las condiciones geográficas/climáticas.</p> <p>Organizar las actividades propias según las indicaciones del jefe de frente y las medidas de seguridad y medio ambiente acordadas para el sector.</p> <p>Verificar el estado del rodillo vibrante sistemas de control, teniendo en cuenta el manual de operación y mantenimiento, considerando las indicaciones específicas que haya recibido sobre el equipo que le toca operar por parte del jefe de obra y de acuerdo a las medidas de seguridad y medio ambiente acordadas para el sector.</p> <p>Identificar y verificar el estado de la traza teniendo en cuenta las indicaciones recibidas por el jefe de obra, la planificación general de la obra y de acuerdo a las medidas de seguridad y medio ambiente acordadas para el sector. Desarrollar otras actividades o funciones afines que se le encomienda teniendo en consideración las características del puesto.</p>
Administrador de Planta de Asfalto	<p>Formular y proponer políticas de acción y planes de trabajo de carácter general y/o especializado en el ámbito de su competencia.</p> <p>Diseñar técnicas y métodos de trabajo; así como analizar permanentemente los procesos con el fin de mejorarlos en el marco de los avances tecnológicos en su especialidad.</p> <p>Tomar decisiones y establecer procedimientos a seguir en su especialidad</p> <p>Velar por la adecuada conservación y uso racional de los bienes a su cargo.</p> <p>Desarrollar otras actividades o funciones afines que se le encomienda teniendo en consideración las características del puesto.</p>
Auxiliar de Administrador de Planta	<p>Velar por la adecuada conservación y uso racional de los bienes a su cargo.</p> <p>Estar en capacidad de dar solución a determinados problemas que se presentan en el desarrollo de los ensayos que ejecuta.</p> <p>Aplicar técnicas y métodos básicos en la ejecución de procedimientos técnicos y/o administrativos sobre las tareas encomendadas.</p> <p>Desarrollar otras actividades o funciones afines que se le encomienda teniendo en consideración las características del puesto.</p>
Laboratorista de Asfaltos	<p>Realizar diversos procedimientos técnicos siguiendo instrucciones de carácter general.</p> <p>Ejecutar ensayos de control de calidad de cementos asfálticos, asfaltos líquidos y emulsiones asfálticas.</p> <p>Realizar pruebas de adherencia con asfalto agregado, así como diseño de mezclas asfálticas en caliente y mezclas asfálticas en frío.</p> <p>Estar en capacidad de dar solución a determinados problemas que se presentan en el desarrollo de los ensayos que ejecuta.</p> <p>Elaborar reportes de los ensayos de laboratorio que realiza, utilizando los formatos correspondientes.</p> <p>Manejar equipos electrónicos y mecánicos para los distintos ensayos que realiza.</p> <p>Efectuar el mantenimiento preventivo de los equipos y herramientas a su cargo.</p> <p>Desarrollar otras actividades o funciones afines que se le encomienda teniendo en consideración las características del nivel y en concordancia con los programas de trabajo del área donde labora</p>

CARGO	OBJETIVO
Operador de Planta de Asfalto	<p>Operar, vigilar y manipular el equipo que conforma el sistema de vapor para la calefacción de emulsiones asfálticas, asfaltos y búnker</p> <p>Efectuar el arranque y operación de la planta de emulsiones asfálticas y verificar que alcance la temperatura, presión y volumen que se requieren según los parámetros de producción.</p> <p>Preparar los productos químicos necesarios y llenar los diferentes tanques con asfalto, emulsificante, agua, soluciones químicas y otros para las labores de producción</p> <p>Operar los sistemas de bombeo para el trasiego de asfaltos y sus emulsiones asfálticas</p> <p>Realizar labores sencillas de mantenimiento preventivo y correctivo en los equipos de la planta de emulsiones, equipo y accesorios del sistema de calefacción del plantel o área de trabajo.</p> <p>Llevar el inventario de las materias primas que se utilizan en la producción de emulsión asfáltica y su consumo.</p> <p>Verificar y controlar las variables que regulan el proceso de emulsificación y de los insumos requeridos durante el proceso.</p> <p>Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato,</p> <p>Desarrollar otras actividades o funciones afines que se le encomienda teniendo en consideración las características del nivel y en concordancia con los programas de trabajo del área donde labora</p>
Ayudante de Operador de Planta de asfalto	<p>Prender la caldera para generar vapor para el calentamiento del sistema.</p> <p>Medir y registrar nivel de los tanques de almacenamiento de cemento asfáltico.</p> <p>Vigila el proceso de.</p> <p>Controla la salida de solución y asfalto en función a las temperaturas que marcan los termómetros en las tuberías de solución</p> <p>Realiza la limpieza de las tuberías del proceso, molino coloidal y tinas de balance con agua de la cisterna de la planta para evitar que se junten emulsiones de carga eléctrica diferente</p> <p>Desarrollar otras actividades o funciones afines que se le encomienda teniendo en consideración las características del nivel y en concordancia con los programas de trabajo del área donde labora</p>
Chofer de Volqueta	<p>Informar oportunamente a la oficina encargada del mantenimiento y reparación de los vehículos, todo tipo de fallas o daños presentados en el mismo y en caso de ser necesario realizar algún trámite ante compañías aseguradoras, deberá adjuntar toda la documentación necesaria.</p> <p>Mantener actualizado un registro de control de recorrido del vehículo y del consumo de combustible</p> <p>Efectuar el afinamiento del vehículo y/o reparaciones de primer nivel.</p> <p>Informar oportunamente a la Secretaría toda colisión o accidente de tránsito que se presente en cumplimiento de sus funciones.</p> <p>Solicitar oportunamente los combustibles y lubricantes necesario</p> <p>Cumplir estrictamente con las normas sobre seguridad industrial y prevención de accidentes y demás normas de tránsito.</p> <p>Mantener en regla todos los requisitos y documentos requeridos para el tránsito del vehículo como la licencia de conducción y los seguros exigidos</p> <p>Desarrollar otras actividades o funciones afines que se le encomienda teniendo en consideración las características del nivel y en concordancia con los programas de trabajo del área donde labora</p>

CARGO	OBJETIVO
Chofer de camión	<p>Informar oportunamente a la oficina encargada del mantenimiento y reparación de los vehículos, todo tipo de fallas o daños presentados en el mismo y en caso de ser necesario realizar algún trámite ante compañías aseguradoras, deberá adjuntar toda la documentación necesaria.</p> <p>Mantener actualizado un registro de control de recorrido del vehículo y del consumo de combustible</p> <p>Efectuar el afinamiento del vehículo y/o reparaciones de primer nivel.</p> <p>Informar oportunamente a la Secretaría toda colisión o accidente de tránsito que se presente en cumplimiento de sus funciones.</p> <p>Solicitar oportunamente los combustibles y lubricantes necesario</p> <p>Cumplir estrictamente con las normas sobre seguridad industrial y prevención de accidentes y demás normas de tránsito.</p> <p>Desarrollar otras actividades o funciones afines que se le encomienda teniendo en consideración las características del nivel y en concordancia con los programas de trabajo del área donde labora</p>
Ayudante de camión	<p>Encargado de apoyar al piloto del camión en la elaboración de sus actividades.</p> <p>Apoyo en la carga y descarga de insumos.</p> <p>Limpieza del camión</p> <p>Da asistencia en apoyo al área de trabajo, por orientaciones de su inmediato superior.</p> <p>Desarrollar otras actividades o funciones afines que se le encomienda teniendo en consideración las características del nivel y en concordancia con los programas de trabajo del área donde labora</p>
Limpieza	<p>Planificar, ejecutar la limpieza de las instalaciones de la empresa, (barrer, trapear, sacudir muebles, equipo, maquinaria y áreas de trabajo, encerar y pulir pisos limpieza de ventanales)</p> <p>Verificar la existencia de materiales y equipo para el buen desarrollo de sus actividades y vigilar que dichas existencias se mantengan dentro de los límites razonables para atender sus labores normales.</p> <p>Cumplir las normas, reglamentos y procedimientos internos. Desarrollar otras actividades o funciones afines que se le encomienda teniendo en consideración las características del nivel y en concordancia con los programas de trabajo del área donde labora</p>
Mensajero	<p>Distribuir y entregar la correspondencia, oficios, memorandos, libros, periódicos, folletos, bultos, cheques y documentos varios entre las distintas dependencias a las cuales van dirigidas.</p> <p>Llevar control de la correspondencia entregada en las diversas dependencias.</p> <p>Trasladar artículos de oficina de una dependencia a otra, dentro de las instalaciones de la institución.</p> <p>Comprar y servir refrigerios con ocasión de eventos especiales realizados en la Institución.</p> <p>Colaborar en cualquier eventualidad que se presente en la unidad encargada de la correspondencia siguiendo instrucciones dadas por su superior inmediato.</p> <p>Colabora en la atención de los mensajeros en entrenamiento. -</p> <p>Llenar reportes periódicos de las tareas asignadas.</p> <p>Mantener limpio y en orden equipos y sitio de trabajo. - Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad integral establecidos por la Organización.</p> <p>Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.</p>

Fuente: Empleados EQFALTO Constructora Cía. Ltda.

Elaborado por: La Autora

14. Señale el tipo de responsabilidad que demanda su actual puesto de trabajo:

**RESPONSABILIDAD
CUADRO N°16**

CARGO	MATERIALES	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	EQUIPO DE OFICINA
Gerente Técnico	Si	Alto	Si
Gerente Administrativo y Financiero	Si	Alto	Si
Secretaria Recepcionista	Si	Medio	Si
Asesor Legal	Si	Alto	Si
Seguridad Industrial y Medio Ambiente	Si	Medio	Si
Contadora	Si	Alto	Si
Cobro de Planillas	Si	Alto	Si
Revisión de Planillas	Si	Alto	Si
Elaboración de Planillas y Documentos Control	Si	Alto	Si
Presupuesto	Si	Alto	Si
Auxiliar Contable	Si	Alto	Si
Auxiliar de Presupuesto	Si	Alto	Si
Superintendente de Mantenimiento Y Equipos	Si	Alto	Si
Ayudante Operador de Planta de Asfalto	Si	Bajo	No
Jefe de Planta de Asfalto	Si	Medio	Si
Obrero	No	Bajo	No
Residencia de Obra	Si	Medio	Si
Soldador	Si	Bajo	No
Supervisor de Transporte	Si	Medio	Si
Operador de Excavadora	No	Bajo	No
Operador de Rodillo	No	Bajo	No
Auxiliar de Administrador de Planta	No	Bajo	Si
Administrador de Planta de Asfalto	Si	Medio	Si
Laboratorista de Asfaltos	Si	Alto	Si
Operador de Planta de Asfalto	Si	Bajo	No
Ayudante de Operador de Planta de asfalto	No	Bajo	No
Chofer de Volqueta	Si	Bajo	No
Chofer de camión	Si	Bajo	No
Ayudante de camión	No	Bajo	No
Limpieza	Si	Bajo	No
Mensajero	Si	Bajo	No

Fuente: Empleados EQFALTO Constructora Cía. Ltda.

Elaborado por: La Autora

15. Al ambiente en que desarrolla sus funciones es:

**AMBIENTE
CUADRO N°17**

Cargo	Ambiente agradable	Ambiente ligeramente desagradable	Ambiente desagradable
Gerente Técnico	1		
Gerente Administrativo y Financiero	1		
Secretaria Recepcionista	1		
Asesor Legal	1		
Seguridad Industrial y Medio Ambiente	1		
Contadora	1		
Cobranzas	1		
Revisión de Planillas	1		
Licitaciones	1		
Auxiliar Contable	1		
Auxiliar de Presupuesto	1		
Superintendente de Mantenimiento Y Equipos		1	
Jefe de Planta de Asfalto	1		
Obrero			1
Residencia de Obra		1	
Soldador		1	
Supervisor de Transporte	1		
Operador de Excavadora		1	
Operador de Rodillo		1	
Administrador de Planta de Asfalto	1		
Auxiliar de Administrador de Planta	1		
Laboratorista de Asfaltos	1		
Operador de Planta de Asfalto		1	
Ayudante de Operador de Planta de asfalto			1
Chofer de Volqueta		1	
Chofer de camión		1	
Ayudante de camión		1	
Limpieza		1	
Mensajero	1		
TOTALES	17	10	2
PORCENTAJE	58,62%	34,48%	6,90%

Fuente: Empleados EQFALTO Constructora Cía. Ltda.

Elaborado por: La Autora

16.El esfuerzo físico que demanda su puesto de trabajo es:

**ESFUERZO FÍSICO
CUADRO N°18**

Cargo	Esfuerzo físico esporádico con riesgo de comprometer la salud física del individuo	Esfuerzo físico esporádico que no compromete la salud del trabajador	Esfuerzo físico normal para todas las actividades
Gerente Técnico			1
Gerente Administrativo y Financiero			1
Secretaria Recepcionista			1
Asesor Legal			1
Seguridad Industrial y Medio Ambiente			1
Contadora			1
Cobranzas			1
Revisión de Planillas			1
Licitaciones			1
Auxiliar Contable			1
Auxiliar de Presupuesto			1
Superintendente de Mantenimiento Y Equipos		1	
Jefe de Planta de Asfalto			1
Obrero	1		
Residencia de Obra		1	
Soldador	1		
Supervisor de Transporte			1
Operador de Excavadora		1	
Operador de Rodillo		1	
Administrador de Planta de Asfalto			1
Auxiliar de Administrador de Planta			1
Laboratorista de Asfaltos			1
Operador de Planta de Asfalto		1	
Ayudante de Operador de Planta de asfalto	1		
Chofer de Volqueta		1	
Chofer de camión		1	
Ayudante de camión	1		
Limpieza		1	
Mensajero			1
TOTALES	4	8	17
PORCENTAJE	13,79%	27,59%	58,62%

Fuente: Empleados EQFALTO Constructora Cía. Ltda.

Elaborado por: La Autora

17.El esfuerzo mental que exige su puesto de trabajo es:

**ESFUERZO MENTAL
CUADRO N°19**

Cargo	Atención intensa y continua	Atención sostenida sólo durante periodos cortos	Atención normal
Gerente Técnico		1	
Gerente Administrativo y Financiero	1		
Secretaria Recepcionista			1
Asesor Legal		1	
Seguridad Industrial y Medio Ambiente		1	
Contadora	1		
Cobranzas		1	
Revisión de Planillas		1	
Licitaciones		1	
Auxiliar Contable	1		
Auxiliar de Presupuesto	1		
Superintendente de Mantenimiento Y Equipos			1
Jefe de Planta de Asfalto			1
Obrero			1
Residencia de Obra			1
Soldador		1	
Supervisor de Transporte			1
Operador de Excavadora			1
Operador de Rodillo			1
Administrador de Planta de Asfalto			1
Auxiliar de Administrador de Planta			1
Laboratorista de Asfaltos		1	
Operador de Planta de Asfalto		1	
Ayudante de Operador de Planta de asfalto		1	
Chofer de Volqueta			1
Chofer de camión			1
Ayudante de camión			1
Limpieza			1
Mensajero			1
TOTALES	4	10	15
PORCENTAJE	13,79%	34,48%	51,72%

Fuente: Empleados EQFALTO Constructora Cía. Ltda.

Elaborado por: La Autora

18. Señale el nivel de riesgo inherente a su trabajo

RIESGO INHERENTE CUADRO N°20

Cargo	El cargo está sometido a condiciones que propician un riesgo elevado, con probabilidad de ocurrencia bajo	El cargo está sometido a condiciones que propician un riesgo medio, con probabilidad de ocurrencia bajo	Condiciones que no propician riesgos
Gerente Técnico			1
Gerente Administrativo y Financiero			1
Secretaria Recepcionista			1
Asesor Legal			1
Seguridad Industrial y Medio Ambiente			1
Contadora			1
Cobranzas			1
Revisión de Planillas			1
Licitaciones			1
Auxiliar Contable			1
Auxiliar de Presupuesto			1
Superintendente de Mantenimiento Y Equipos		1	
Jefe de Planta de Asfalto			1
Obrero	1		
Residencia de Obra		1	
Soldador	1		
Supervisor de Transporte		1	
Operador de Excavadora	1		
Operador de Rodillo	1		
Administrador de Planta de Asfalto			1
Auxiliar de Administrador de Planta			1
Laboratorista de Asfaltos		1	
Operador de Planta de Asfalto	1		
Ayudante de Operador de Planta de asfalto	1		
Chofer de Volqueta		1	
Chofer de camión		1	
Ayudante de camión		1	
Limpieza			1
Mensajero			1
TOTALES	6	7	16
PORCENTAJE	20,69%	24,14%	55,17%

Fuente: Empleados EQFALTO Constructora Cía. Ltda.

Elaborado por: La Autora

19. ¿Está usted conforme con el sueldo que percibe?

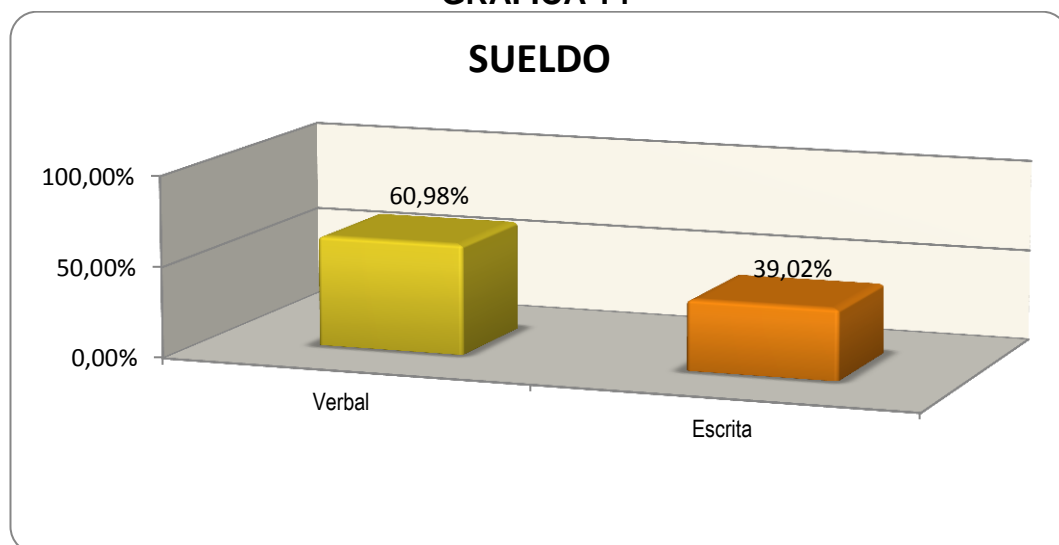
**SUELDO
CUADRO N°21**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Verbal	25	60,98%
Escrita	16	39,02%
TOTAL	41	100,00%

Fuente: Empleados EQFALTO Constructora Cía. Ltda.

Elaborado por: La Autora

GRÁFICA 14



Análisis e Interpretación

El 60,98% de los empleados si se encuentra conforme con el sueldo que percibe, mientras que el 39,02% no está conforme.

Los datos revelan que existen empleados que no se encuentran conformes con la remuneración que reciben por su trabajo, motivo por el cual se considera necesario realizar una valuación de puestos con objetivo de determinar la importancia de los puestos para la empresa.

20. ¿El sistema que utiliza la EQFALTO para determinar los sueldos de sus empleados es calculado, tomando una base técnica o empírica?

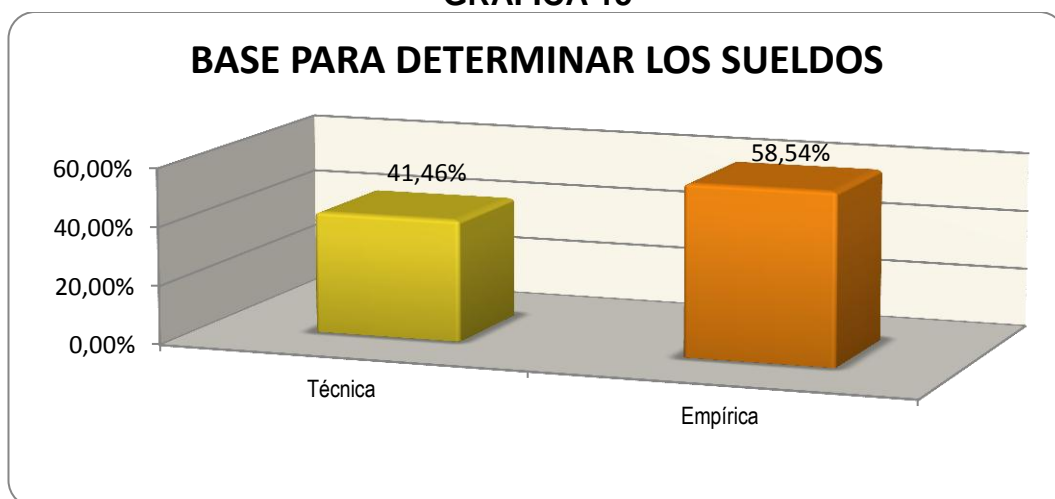
BASE PARA DETERMINAR LOS SUELDOS
CUADRO N°22

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Técnica	17	41,46%
Empírica	24	58,54%
TOTAL	41	100,00%

Fuente: Empleados EQFALTO Constructora Cía. Ltda.

Elaborado por: La Autora

GRÁFICA 15



Análisis e Interpretación

El 41,46% de los empleados consideran que el cálculo de sueldos se lo realiza en forma técnica, mientras que el 58,54% considera que se lo realiza en forma empírica.

Para determinar en forma equitativa los sueldos existen métodos que permiten analizar la contribución e importancia de cada cargo, esto a la vez contribuye a generar un mejor clima laboral y a elevar la satisfacción de los empleados al percibir un sueldo acorde a las actividades que realiza.

21. ¿Considera necesario realizar una valuación de puestos con el propósito de establecer el valor de cada puesto de trabajo de acuerdo a los méritos, actividades y funciones de los mismos?

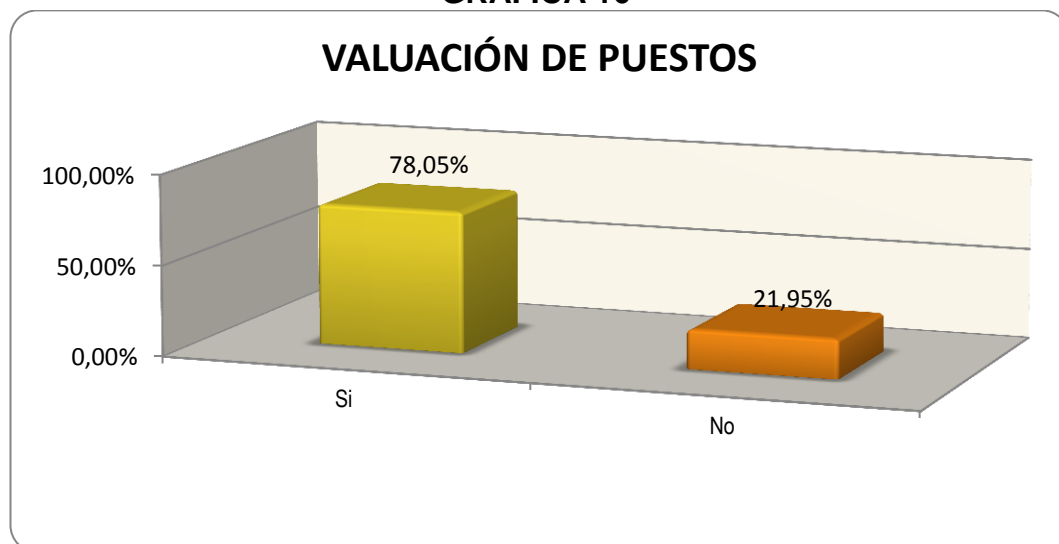
VALUACIÓN DE PUESTOS
CUADRO N°23

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	32	78,05%
No	9	21,95%
TOTAL	41	100,00%

Fuente: Empleados EQFALTO Constructora Cía. Ltda.

Elaborado por: La Autora

GRÁFICA 16



Análisis e Interpretación

El 78,05% de los empleados consideran necesario realizar una valuación de puestos, mientras que el 21,95% manifiestan lo contrario.

Los datos demuestran que la mayor parte de empleados desean que se realice la valuación con el propósito de establecer el valor de cada puesto de trabajo de acuerdo a los méritos, actividades y funciones de los mismos

22. ¿Usted ingresó a laborar en su cargo actual mediante?

FORMA DE INGRESO

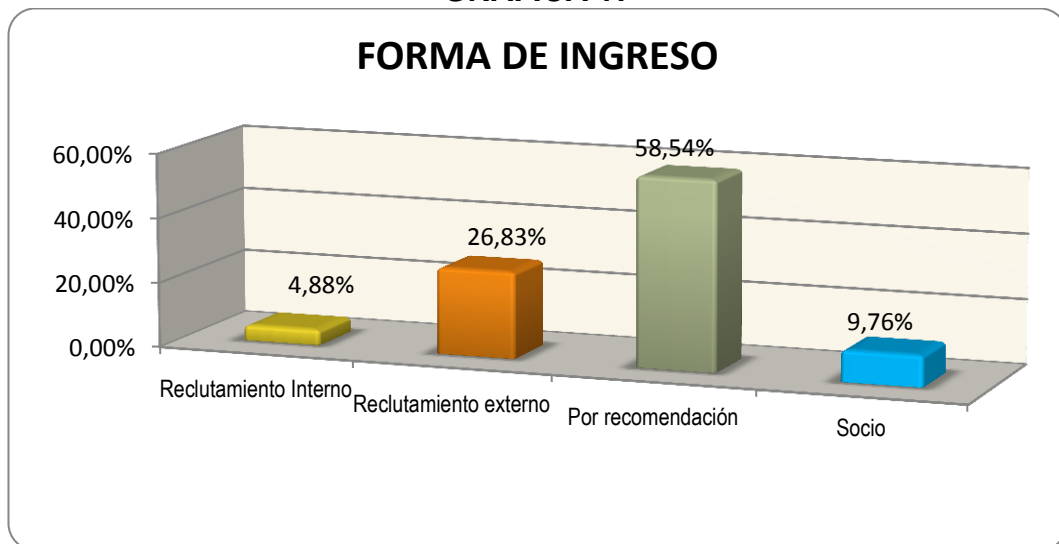
CUADRO N°24

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Reclutamiento Interno	2	4,88%
Reclutamiento externo	11	26,83%
Por recomendación	24	58,54%
Socio	4	9,76%
TOTAL	41	100,00%

Fuente: Empleados EQFALTO Constructora Cía. Ltda.

Elaborado por: La Autora

GRÁFICA 17



Análisis e Interpretación

El 58,54% de los empleados informan que han ingresado gracias a recomendaciones de terceras personas; el 26,83% a través de reclutamiento externo, el 4,88% a través de reclutamiento interno y el 9,76% es socio.

La información indica que la mayor parte de empleados ha ingresado por recomendaciones, lo cual no garantiza que las personas seleccionadas posean el perfil necesario para el cargo.

23. ¿A cuál de las siguientes técnicas de selección se sometió usted para ingresar a esta empresa? (puede marcar varias opciones)

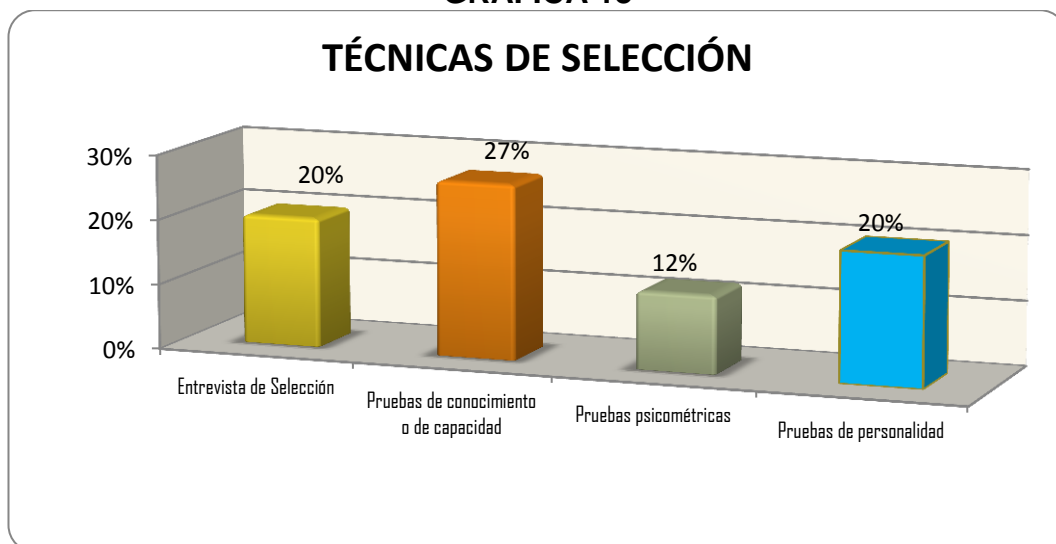
**TÉCNICAS DE SELECCIÓN
CUADRO N°25**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Entrevista de Selección	8	20%
Pruebas de conocimiento o de capacidad	11	27%
Pruebas psicométricas	5	12%
Pruebas de personalidad	8	20%
Examen médico	6	15%
Ninguna	19	46%

Fuente: Empleados EQFALTO Constructora Cía. Ltda.

Elaborado por: La Autora

GRÁFICA 18



Análisis e Interpretación

El 20% del personal manifiesta que para su ingreso se sometió a una entrevista de selección; el 27% rindió pruebas de conocimiento o de capacidad; el 12% rindió pruebas psicosensométricas; el 20% pruebas de personalidad; el 15% se realizó un examen médico y el 46% no se sometió a ninguna técnica. Los resultados demuestran que no se ha delimitado el proceso de reclutamiento.

24. ¿Qué tipo de contrato tiene usted?

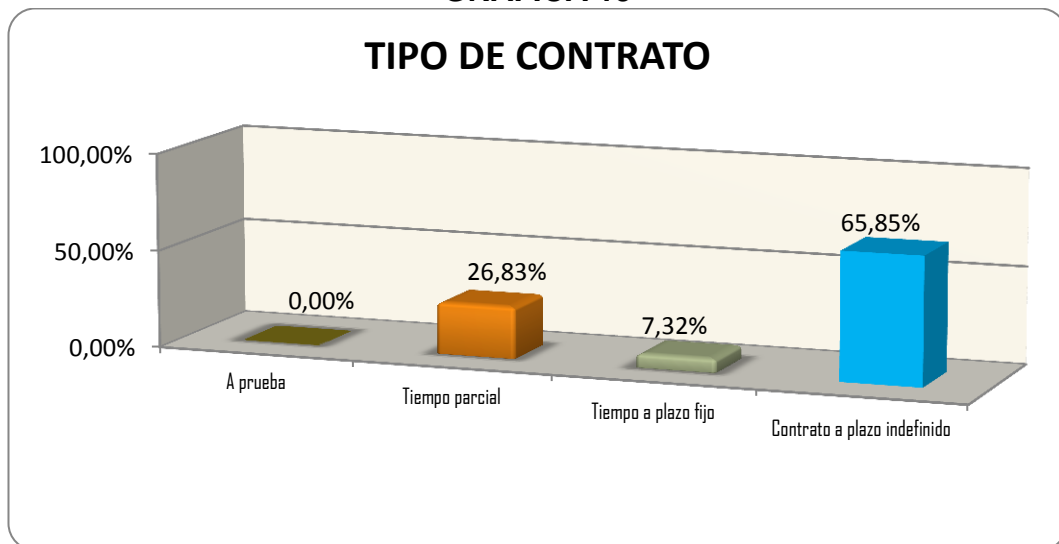
TIPO DE CONTRATO
CUADRO N°26

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A prueba	0	0,00%
Tiempo parcial	11	26,83%
Tiempo a plazo fijo	3	7,32%
Contrato a plazo indefinido	27	65,85%
TOTAL	41	100,00%

Fuente: Empleados EQFALTO Constructora Cía. Ltda.

Elaborado por: La Autora

GRÁFICA 19



Análisis e Interpretación

El 26,83% de los empleados tienen un contrato a tiempo parcial; el 7,32% poseen un contrato a plazo fijo y el 65,85% mantienen un contrato a plazo indefinido.

Los resultados demuestran que si se cumple con la suscripción de contratos que exige la ley, además existe variedad de ellos, dependiendo de los requerimientos de la empresa.

25. ¿Usted fue sometido a un periodo a prueba para el ingreso a la empresa?

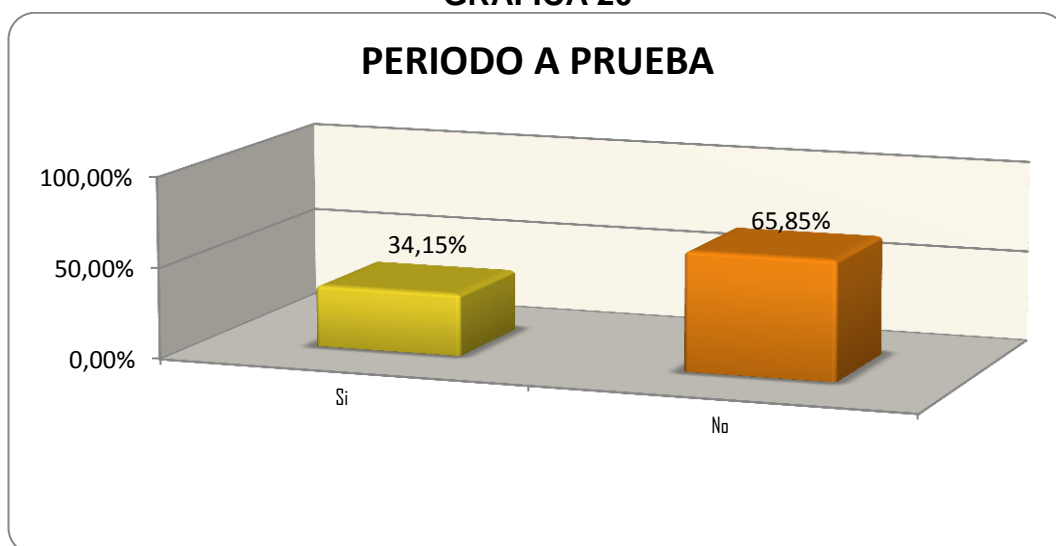
**PERIODO A PRUEBA
CUADRO N°27**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	14	34,15%
No	27	65,85%
TOTAL	41	100,00%

Fuente: Empleados EQFALTO Constructora Cía. Ltda.

Elaborado por: La Autora

GRÁFICA 20



Análisis e Interpretación

El 34,15% de los empleados sí estuvo sometido a un periodo a prueba, mientras que el 65,85% no pasó por esta etapa.

Es necesario establecer un periodo a prueba, ya que este permite al empleados conocer las verdaderas capacidades y aptitudes del empleado para el cargo asignado, permitiendo tomar la decisión final de su permanencia o en su defecto la separación de la empresa, sin incumplir con la ley.

26. ¿Eqfalto cuenta con un Manual de Inducción?

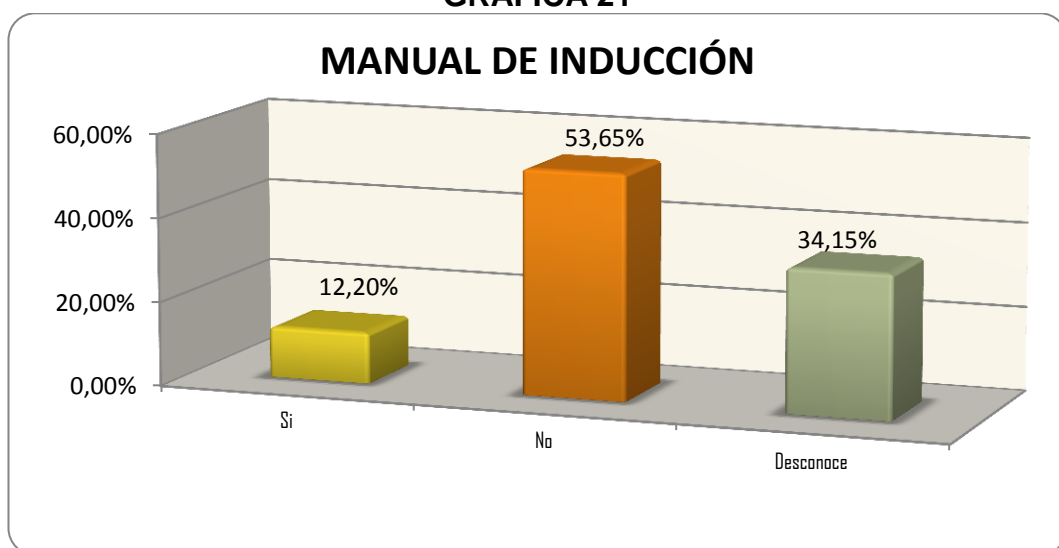
**MANUAL DE INDUCCIÓN
CUADRO N°28**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	12,20%
No	22	53,65%
Desconoce	14	34,15%
TOTAL	41	100,00%

Fuente: Empleados EQFALTO Constructora Cía. Ltda.

Elaborado por: La Autora

GRÁFICA 21



Análisis e Interpretación

El 53,65% del personal señala que la entidad no posee un manual de inducción; el 34,15% informa que no conoce si existe o no y el 12,20% informa que si posee.

Se evidencia que la entidad no posee este instrumento, el cual facilita la adaptación de los empleados de reciente ingreso, además le permite empaparse de aspectos claves que le permitirán un mejor desenvolvimiento en su nuevo trabajo.

27. ¿Considera usted que un Manual de Inducción, permitiría un mejor aprovechamiento de las cualidades y capacidades del nuevo personal que ingresa a la empresa?

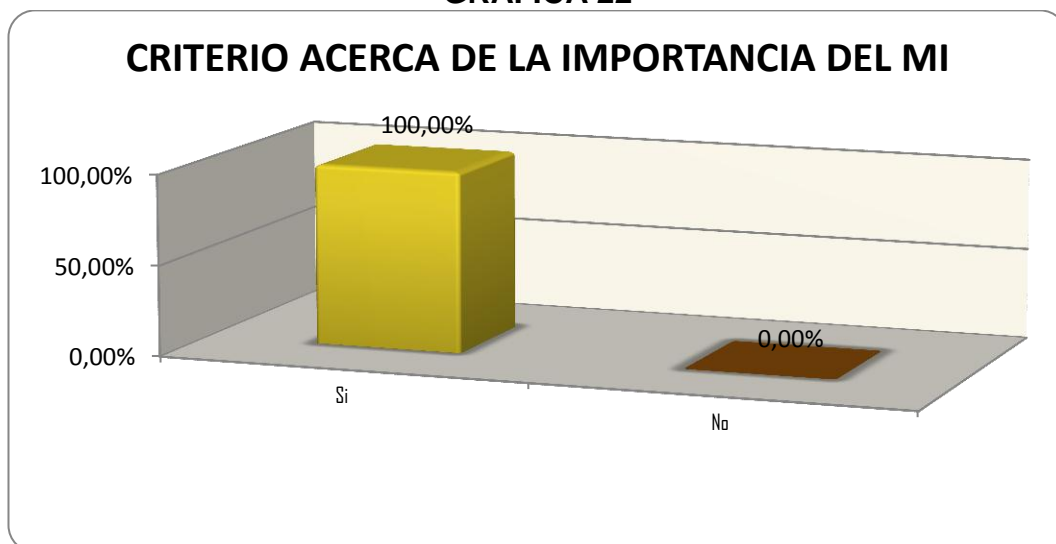
CRITERIO ACERCA DE LA IMPORTANCIA DEL MI
CUADRO N°29

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	41	100,00%
No	0	0,00%
TOTAL	41	100,00%

Fuente: Empleados EQFALTO Constructora Cía. Ltda.

Elaborado por: La Autora

GRÁFICA 22



Análisis e Interpretación

El 100% del personal considera que el manual de inducción si permitirá el aprovechamiento de las cualidades y capacidades del nuevo personal.

Los datos demuestran que los empleados están conscientes de la importancia del manual de inducción en la adaptación del nuevo personal.

28. ¿Usted ha recibido capacitación por parte de EQFALTO este año?

CAPACITACIÓN
CUADRO N° 30

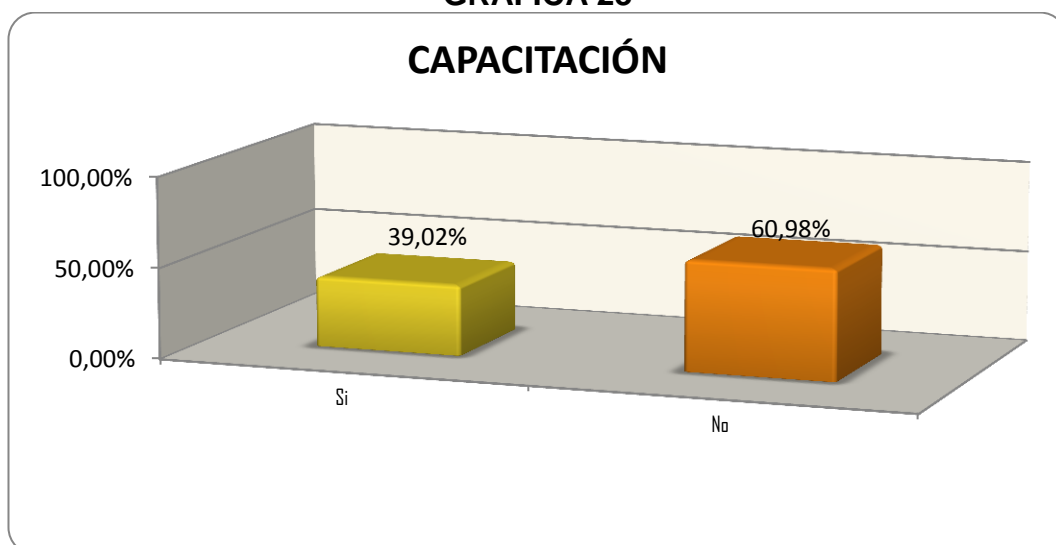
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	16	39,02%
No	25	60,98%
TOTAL	41	100,00%

Fuente: Empleados EQFALTO Constructora Cía. Ltda.

Elaborado por: La Autora

GRÁFICA 23

CAPACITACIÓN



Análisis e Interpretación

El 39,02% del personal informa que si ha recibido capacitación por parte de la empresa en el último año, mientras que el 60,98% no ha sido capacitado.

Los resultados demuestran que la entidad no invierte en la capacitación de todo el personal, es decir no se preocupa por potenciar sus conocimientos lo cual puede ayudar a mejorar la productividad.

29. ¿Cada que tiempo recibe capacitación por parte de la empresa?

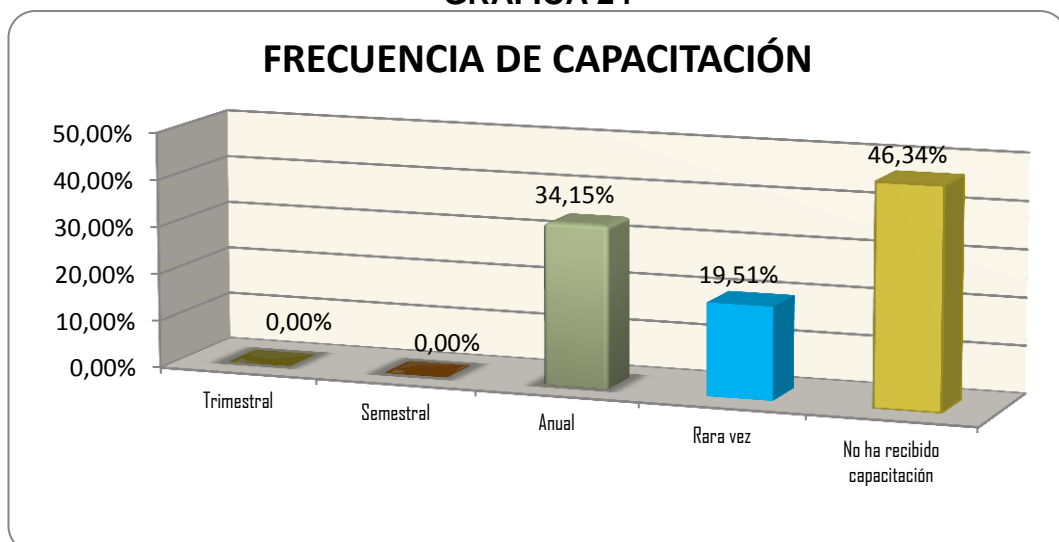
FRECUENCIA DE CAPACITACIÓN
CUADRO N°31

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Trimestral	0	0,00%
Semestral	0	0,00%
Anual	14	34,15%
Rara vez	8	19,51%
No ha recibido capacitación	19	46,34%
TOTAL	41	100,00%

Fuente: Empleados EQFALTO Constructora Cía. Ltda.

Elaborado por: La Autora

GRÁFICA 24



Análisis e Interpretación

El 46,34% del personal manifiesta que no han recibido capacitación por parte de la empresa; el 34,15% señala que ha sido capacitado cada año y el 19,51% manifiesta que asiste a capacitaciones rara vez.

Los resultados revelan que no se capacita a todo el personal, y además las capacitaciones no se brindan en forma periódica, lo cual puede causar malestar entre los empleados.

30. ¿Considera usted importante recibir capacitación continua para un mejor desempeño profesional?

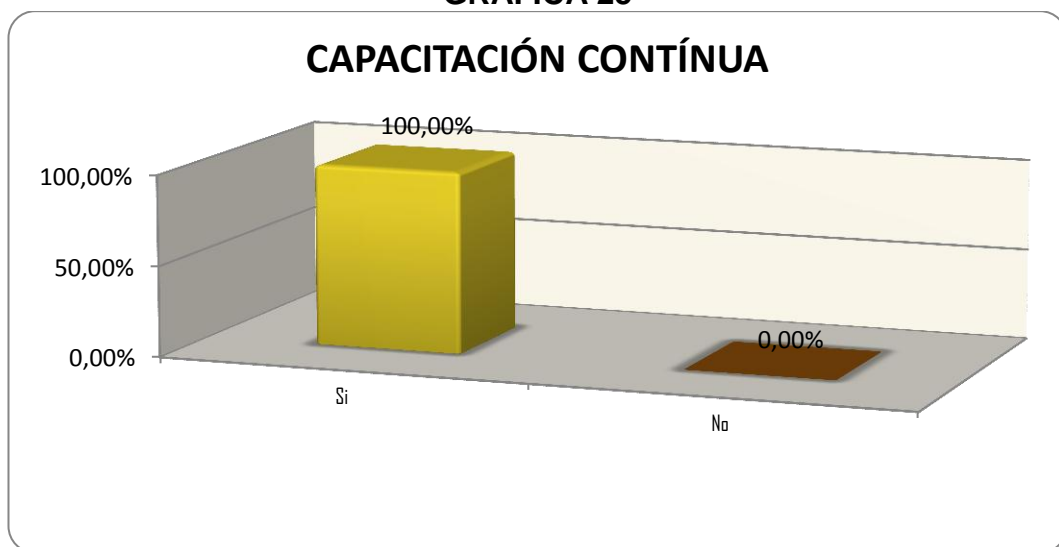
**CAPACITACIÓN CONTÍNUA
CUADRO N°32**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	41	100,00%
No	0	0,00%
TOTAL	41	100,00%

Fuente: Empleados EQFALTO Constructora Cía. Ltda.

Elaborado por: La Autora

GRÁFICA 25



Análisis e Interpretación

El 100% de los empleados manifiestan que si consideran importante recibir capacitación continua.

Los resultados demuestran que los empleados desea ser capacitados, ya que están conscientes de la contribución que brinda la capacitación para mejorar su desempeño laboral.

g. DISCUSIÓN

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

Presentación

El talento humano es la clave para el crecimiento y desarrollo futuro del sector empresarial, por su importancia es imprescindible desplegar formas adecuadas de administración, es por ello que se deben enfocar los esfuerzos en seleccionar y capacitar el personal para lograr equipos de trabajo efectivos y altamente competitivos.

En la empresa EQFALTO Constructora Cía. Ltda. el talento humano es fundamental en el proceso productivo, motivo por el cual es necesario incorporar mejoras y desarrollar herramientas nuevas de gestión que permitan dotar a la empresa de personal profesional y capacitado.

Para lograr este objetivo la presente propuesta se basa fundamentalmente en el diseño del Manual de Clasificación de Puestos, en el cual se detallan las principales funciones de cada puesto, de esta manera se establecen responsabilidades eliminando su evasión, así mismo contiene los requisitos mínimos que debe cumplir el aspirante al cargo, base fundamental en la selección de personal.

Además comprende la Valuación de Puestos, en donde se determinó su valor individual dentro de la empresa según su importancia y contribución a los intereses de la organización, de esta manera se establecieron las bases científicas para lograr una buena administración de salarios, fomentando la competitividad remunerativa de la empresa.

Finalmente se elaboró el Reglamento de Admisión y Empleo en donde se establecen los parámetros para las diferentes fases del proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, regulando los procedimientos a seguir para de cierta manera garantizar la integración de personal idóneo.

El propósito principal de la propuesta es proporcionar un soporte importante en la gerencia del personal, que permita minimizar la rotación, y maximizar el rendimiento y la productividad del personal, procurando que la organización alcance las metas en el menor tiempo posible.

Se pone a disposición de los directivos de la empresa EQFALTO herramientas que permitirán mejorar la gestión del talento humano, en consecuencia se obtendrá productividad y rentabilidad así como una mayor satisfacción de los clientes.

ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL

Con el fin de mejorar el funcionamiento de la Empresa EQFALTO, es necesario definir una estructura que se ajuste a la empresa, la cual muestre los niveles jerárquicos de la entidad así como los diferentes puestos existentes. Para ello se tomó como base la información proporcionada a través de la encuesta a los empleados, permitiendo identificar con certeza los cargos existentes, mismos que se muestran en el siguiente cuadro:

**CARGOS EXISTENTES
CUADRO N°33**

N° ORDEN	CARGOS DE ACUERDO A ENCUESTAS
1	Gerente General
2	Gerente Técnico
3	Gerente Administrativo y Financiero
4	Secretaria Recepcionista
5	Asesor Legal
6	Seguridad Industrial y Medio Ambiente
7	Contadora
8	Cobranzas
9	Revisión de Planillas
10	Licitaciones
11	Auxiliar Contable
12	Presupuesto
13	Auxiliar de Presupuesto
14	Superintendente de Mantenimiento Y Equipos
15	Jefe de Planta de Asfalto
16	Obrero
17	Residencia de Obra
18	Soldador
19	Supervisor de Transporte
20	Operador de Excavadora
21	Operador de Rodillo
22	Administrador de Planta de Asfalto
23	Auxiliar de Administrador de Planta
24	Laboratorista de Asfaltos
25	Operador de Planta de Asfalto
26	Ayudante de Operador de Planta de asfalto
27	Chofer de Volqueta
28	Chofer de camión
29	Ayudante de camión
30	Limpieza
31	Mensajero

Fuente: Empleados EQFALTO Constructora Cía. Ltda.

Elaborado por: La Autora

Al analizar el organigrama se observó que hay más cargos de los existentes o no se consideraban otros que si hay en la empresa, motivo por el cual se realizó el siguiente análisis:

ANÁLISIS DE CARGOS EXISTENTES & ORGANIGRAMA CUADRO N°34

Puestos de acuerdo a encuestas	Puestos de acuerdo A Organigrama
Gerente General	Gerente General
Gerente Técnico	Gerencia Técnica
Gerente Administrativo y Financiero	Gerente Administrativo y Financiero
Secretaría Recepcionista	Secretaria de Gerencia
Asesor Legal	Asesor Legal
Seguridad Industrial y Medio Ambiente	Seguridad Industrial y Medio Ambiente
Contadora	Contador
Auxiliar Contable	Auxiliar Contable y Cobro de Planillas
Cobranzas	Cobro de Planillas
Revisión de Planillas	Elaboración de Planillas y Documentos Control
Licitaciones	
Presupuesto	Presupuestos
Auxiliar de Presupuesto	
Superintendente de Mantenimiento y Equipos	Superintendente de Mantenimiento y Equipos
Jefe de Planta de Asfalto	
Obrero	
Residencia de Obra	Residencia de Obra
Soldador	
Supervisor de Transporte	Transporte
Operador de Excavadora	
Operador de Rodillo	
Administrador de Planta de Asfalto	Administrador de Planta
Auxiliar de Administrador de Planta	Auxiliar de Administrador De Planta
Laboratorista de Asfaltos	Laboratorio
Operador de Planta de Asfalto	Operadores de Planta
Ayudante de Operador de Planta de Asfalto	
Chofer de Volqueta	Operadores Conductores
Chofer de Camión	
Ayudante de Camión	
Conserje	Mensajería y Limpieza
Mensajero	
	Maestro 1
	Maestro 2
	Maestro 3
	Secretaria
	Logística
	Recepción Póliza y Seguros Maquinaria
	Control Financiero y de Gestión
	Pagos
	Impuestos
	Mantenimiento de Planta
	Operadores
	Mantenimiento de Maquinaria
	Servicios Administrativos
	Coordinación de Maquinaria Vehículos y Equipos
	Superintendente de Obras
Total: 31 puestos	Total: 35 puestos

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La Autora

Como se puede observar en el cuadro anterior, a través de la encuesta se determinó la existencia de 31 puestos de trabajo, mientras que en el organigrama muestra 35 puestos, es decir el organigrama muestra 4 puestos más de lo real, por lo tanto este documento no representa la estructura actual de la constructora.

En algunos casos se muestran como cargos las diversas funciones que realiza una persona, en el caso del Gerente Administrativo financiero, quien realiza las labores de Control Financiero, sin embargo en el organigrama se muestra esta función como un cargo adicional; igual situación se evidencia en el puesto del Contador quien se encarga de los impuestos, sin embargo esta función aparece como un puesto adicional, por lo que se aparenta una estructura más grande de la real.

Por otra parte también existen cargos que no están en el organigrama es el caso del Jefe de Planta de Asfalto, Licitaciones y soldador, cabe señalar que en las denominaciones de Operadores conductores abarca a los operadores del rodillo y excavadora, y a los conductores del camión y volquetas; y en el caso de mensajería y limpieza contempla al conserje y mensajero.

Finalmente existen puestos que no poseen ocupantes, es decir solo se reflejan en el organigrama que actualmente posee la constructora, es el caso de Mantenimiento de maquinaria, Control financiero y gestión, Mantenimiento de planta, Servicios Administrativos, entre otros.

Determinación de la nueva estructura Orgánica

Para un eficiente desarrollo de las operaciones en una empresa es importante que las diferentes tareas de acuerdo a su naturaleza sean agrupadas y ejecutadas por áreas, por lo tanto en vista de las diversas falencias encontradas es necesario reestructurar el organigrama, para ello se elaboró este instrumento basado en el siguiente análisis:

En primer lugar se definió los departamentos y su función, de acuerdo al principio de Unidad de dirección, el cual establece que "un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin", basados en este concepto se identificaron los siguientes departamentos:

Departamento de Producción: Elaborar un producto de calidad (asfalto) con el menor costo posible, también debe controlar el material con el que se trabaja, planificar los pasos que se deben seguir, las inspecciones y los métodos, el control las herramientas, asignación de tiempos de elaboración, la programación, etc.

Departamento de Obras: Asegurar que la construcción de las obras se realicen con las especificaciones requeridas, mediante la supervisión en forma efectiva y oportuna para cumplir con los programas establecidos.

Departamento de Mantenimiento: Proporcionar oportuna y eficientemente, los servicios que requiera la Constructora en materia de mantenimiento preventivo y correctivo a las maquinarias y equipos.

Departamento de Administración y Finanzas: Implementar los procedimientos administrativos que permitan gestionar la administración financiera de la empresa, fundamentalmente en los procesos presupuestarios, de contabilidad y de administración de fondos, conjuntamente con el soporte logístico y de infraestructura necesarios para el normal desarrollo de las actividades de la Gerencia.

Departamento de Ventas: Planear, ejecutar y controlar las actividades en este campo. Identificar y localizar clientes prospectos para sus productos.

Departamento de Recursos Humanos: Proveer, mantener y desarrollar un recurso humano altamente calificado y motivado para alcanzar los objetivos de la Institución a través de la aplicación de programas eficientes de administración de recursos humanos, así como velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos vigentes, en materia de competencia.

Una vez identificados los departamentos con su respectivo objetivo principal, se procede a agrupar los cargos existentes de acuerdo a la labor que se desarrolla en cada puesto.

Así tenemos:

**ASIGNACIÓN DE PUESTOS A DEPARTAMENTOS
CUADRO N°35**

Departamento	Puestos
De Producción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerente Técnico 2. Jefe de Planta de Asfalto 3. Administrador de Planta de Asfalto 4. Auxiliar de Administrador de Planta 5. Operador de Planta de Asfalto 6. Laboratorista de Asfaltos 7. Ayudante de Operador de Planta de asfalto
De obras	<ol style="list-style-type: none"> 1. Residencia de Obra 2. Supervisor de Transporte 3. Operador de Excavadora 4. Operador de Rodillo 5. Chofer de Volqueta 6. Chofer de camión 7. Ayudante de camión 8. Obrero
De Mantenimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Superintendente de Mantenimiento y Equipos 2. Soldador
De Administración y Finanzas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerente Administrativo Financiero 2. Contador 3. Auxiliar Contable 4. Presupuesto 5. Auxiliar presupuestario
De Ventas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Licitaciones 2. Cobranzas
De Recursos Humanos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seguridad Industrial y Medio Ambiente 2. Revisión de Planillas 3. Conserje 4. Mensajero

Fuente: Cuadro N° 32

Elaborado por: La Autora

Se evidencia que el departamento de obras existen tres puestos que prácticamente ejecutan las mismas tareas, es el caso del Jefe de Planta de Asfalto, Administrador de Planta de Asfalto y el Auxiliar de Administrador de Planta, motivo por el cual se elimina el cargo de Jefe de Planta de Asfalto, manteniéndose el administrador y su auxiliar.

En el departamento de ventas existen dos cargos, el de licitaciones y cobranzas, por un lado el cargo de licitador se mantiene ya que el ocupante de este puesto posee la responsabilidad de la participación de la constructora en los concursos del Estado a través del Portal de Compras Públicas, mientras que el departamento de cobranzas se le agrega las funciones de facturación, ya que al tratarse de una empresa que generalmente realiza contrataciones de gran cuantía la carga de trabajo no es tan fuerte, por lo tanto a este cargo se lo denominará Facturación y Cobranzas.

En el departamento de Mantenimiento solo existe un soldador, en vista de que su objetivo es brindar mantenimiento preventivo y correctivo se considera necesario agregar el puesto de mecánico, puesto que de esta manera se garantiza el cumplimiento del objetivo propuesto.

**CAMBIOS PROPUESTOS
CUADRO N°36**

Departamento	Puesto	Observación
Producción	Jefe de Planta de Asfalto	Eliminado
Ventas	Facturación y Cobranzas	Cambio de denominación
Mantenimiento	Mecánico	Agregado

Elaborado por: La Autora

Por otra parte es necesario designar responsables de cada departamento por lo tanto se asignó jefes de cada departamento, en los casos en los que existe un encargado se procedió a cambiar la denominación del

puestos por ejemplo el Gerente Técnico se denominará Jefe de Departamento de Producción, el Superintendente de Mantenimiento y Equipos se denominará Jefe de Mantenimiento y el Gerente Administrativo Financiero se denominará Jefe de Departamento de Administración y finanzas. Mientras que en los departamentos de Obras, ventas y Recursos Humanos no existe un responsable, por lo que se crean los siguientes puestos: Jefe de Departamento de Obras, Jefe de Departamento de Ventas, Jefe de Departamento de Recursos Humanos.

En el siguiente cuadro se muestran los cambios descritos:

**ASIGNACIÓN DE JEFES DEPARTAMENTALES
CUADRO N°35**

Departamento	Jefes	
	Denominación actual	Nueva Denominación
De Producción	Gerente Técnico	Jefe de Departamento de Producción
De obras		Jefe de Departamento de Obras
De Mantenimiento	Superintendente de Mantenimiento y Equipos	Jefe de Departamento de Mantenimiento
De Administración y Finanzas	Gerente Administrativo Financiero	Jefe de Departamento de Administración y finanzas
De Ventas		Jefe de Departamento de Ventas
De Recursos Humanos		Jefe de Departamento de Recursos Humanos

Fuente: Cuadro N° 33, 35,36

Elaborado por: La Autora

Con los cambios propuestos y la asignación de responsables se completa la estructura orgánica de EQFALTO.

Con la finalidad de mostrar de manera resumida los cambios efectuados a continuación se presenta un cuadro resumen en donde se señalan las variaciones realizadas:

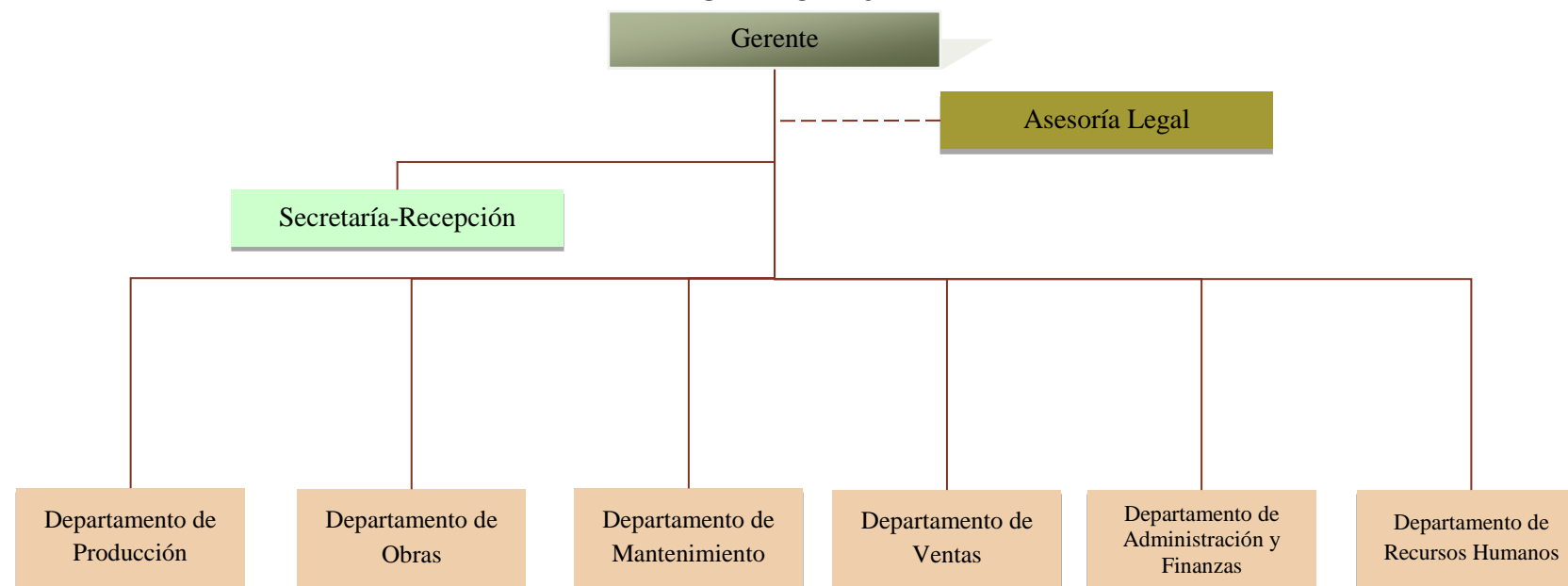
**RESUMEN DE CAMBIOS
CUADRO N°36**

PUESTOS ACTUALES	PUESTOS PROPUESTOS	OBSERVACIONES
Gerente General	Gerente	
Gerente Técnico	Jefe del Departamento de Producción	
Superintendente de Mantenimiento Y Equipos	Jefe del Departamento de Mantenimiento	
Gerente Administrativo y Financiero	Jefe de Departamento de Administración y Finanzas	
Laboratorista de Asfaltos	Laboratorista de Asfalto	
Residencia de Obra	Residente de Obra	
Contadora	Contador	
Presupuesto	Presupuesto	
Operador de Planta de Asfalto	Operador de Planta de Asfalto	
Administrador de Planta de Asfalto	Administrador de Planta de Asfalto	
Asesor Legal	Asesor Legal	
Seguridad Industrial y Medio Ambiente	Seguridad Industrial y Medio Ambiente	
Revisión de Planillas	Revisión de Planillas	
Auxiliar Contable	Auxiliar Contable	
Auxiliar de Presupuesto	Auxiliar de Presupuesto	
Licitaciones	Licitaciones	
Cobranzas	Facturación y Cobranzas	
Auxiliar de Administrador de Planta	Auxiliar Administrador de Planta de Asfalto	
Soldador	Soldador	
Secretaria Recepcionista	Secretaria Recepcionista	
Supervisor de Transporte	Supervisor de transporte y maquinaria	CAMBIO DE DENOMINACIÓN
Ayudante de Operador de Planta de asfalto	Ayudante de Operador de Planta de Asfalto	
Ayudante de camión	Ayudante	
Obrero	Obrero	
Mensajero	Mensajero	
Limpieza	Conserje	
Operador de Excavadora	Operador (retroexcavadora y rodillo)	SE AGRUPARON
Operador de Rodillo		
Chofer de Volqueta	Conductor (Volqueta y camión)	SE AGRUPARON
Chofer de camión		
	Jefe del Departamento de Obras	AGREGADO
	Jefe del Departamento de Ventas	AGREGADO
	Mecánico	AGREGADO
	Jefe de Departamento de Recursos Humanos	AGREGADO
Jefe de Planta de Asfalto		ELIMINADO

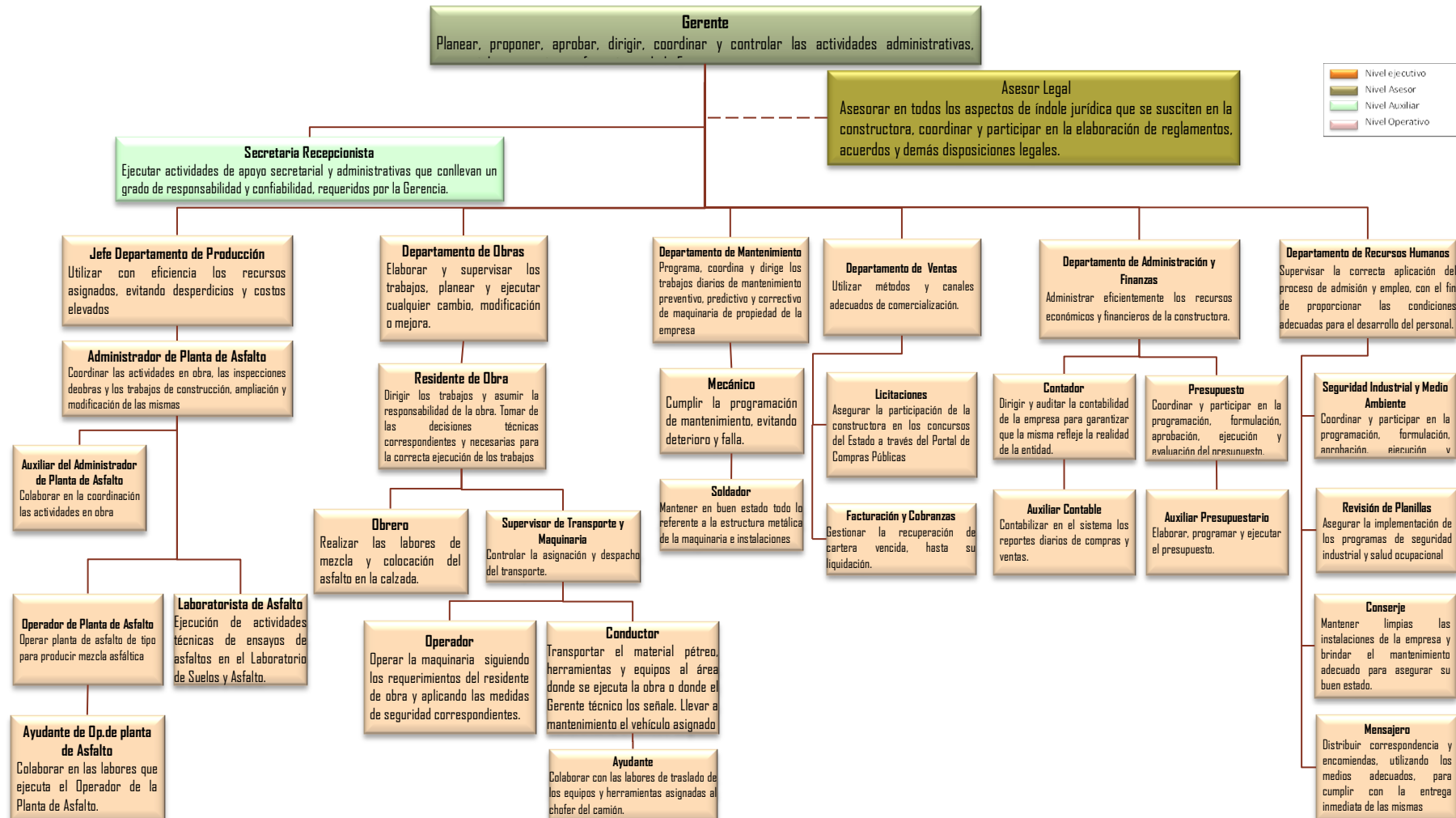
Fuente: Cuadro N° 33

Elaborado por: La Autora

EQFALTO CONSTRUTORA CÍA. LDA.
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO
GRÁFICA 26

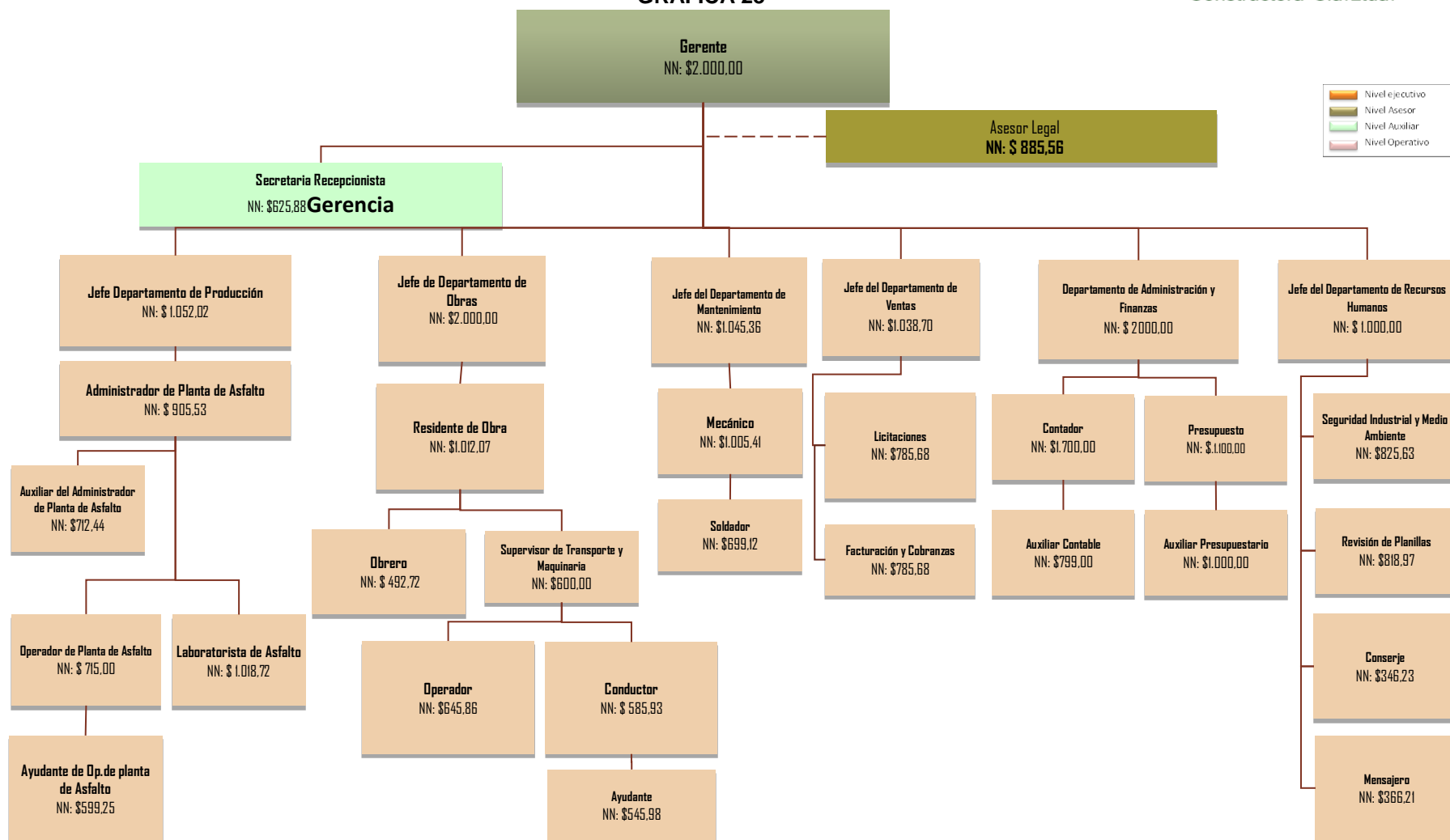


**EQFALTO CONSTRUCTORA CÍA. LDA.
ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO
GRÁFICA 27**



Nivel ejecutivo
 Nivel Asesor
 Nivel Auxiliar
 Nivel Operativo

**EQFALTO CONSTRUCTORA CÍA. LDA.
ORGANIGRAMA POSICIONAL PROPUESTO
GRÁFICA 28**



	Nivel eje cutivo
	Nivel Asesor
	Nivel Auxiliar
	Nivel Operativo

ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES

Una vez establecido el organigrama de EQFALTO, es necesario definir los requerimientos o competencias de cada uno de los puestos además determinar las líneas de autoridad y responsabilidad.


Lo establecido en el presente Manual deberá comprender su conocimiento, obligación, cumplimiento y desarrollo de las actividades inherentes por el personal que ocupa los diferentes cargos.

Objetivo General


Presentar en forma Clara, precisa y ordenada la estructura orgánica, canales de comunicación, atribuciones, funciones, compromisos y delimitación de cada uno de los cargos que integran EQFALTO Constructora Cía. Ltda.

Objetivo Específico


Facilitar la ejecución adecuada de la funciones del personal, con base a una visión congruente y precisa de la distribución y diferenciación de las responsabilidades de acuerdo a los fines institucionales; así como aportar los elementos para la fundamentación e instrumentación de la toma de decisiones del personal de mando.

EQFALTO Constructora Cía. Ltda. MANUAL DE FUNCIONES		
I. IDENTIFICACIÓN		
Nivel:	Ejecutivo	
Denominación del Puesto:	Gerencia	
Código:	01	
Número de empleos:	1	
Jefe inmediato	Junta general de accionistas	
Supervisa a:	Secretaria Asesor legal Departamento de Producción Departamento de Obras Departamento de Mantenimiento Departamento de Ventas Departamento de Administración y finanzas Departamento de Recursos Humanos	
II. PROPÓSITO PRINCIPAL		
Planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la Empresa		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
1. Formular y presentar al Directorio para su aprobación el plan anual de la Empresa que incluye las estrategias de planeamiento, objetivos, políticas, metas, programas y presupuestos referidos a las actividades institucionales.		
2. Asesorar al Directorio en cuestiones técnicas proporcionándole la información necesaria.		
3. Dirigir las medidas correctivas que fueran necesarias para el logro de los objetivos, planes, programas, metas y presupuestos establecidos.		
4. Asegurar que el desarrollo de programas y planes que dirijan las actividades y el uso de los recursos, se lleven a cabo conforme la estrategia, políticas, procedimientos y normas establecidas		
5. Hacer cumplir de manera eficiente los acuerdos y resoluciones que adopte la Junta General de Accionistas y el Directorio.		
6. Plantear al Directorio el nombramiento, promoción y traslado de los funcionarios, así como sus remuneraciones		
7. Inspeccionar directamente o por medio de los funcionarios responsables el sistema de contabilidad adecuado y el buen desarrollo financiero de conformidad con el presupuesto anual de la Empresa, informando mensualmente al Directorio		
8. Aprobar los Estados Financieros, Estados de Resultados e información complementaria, con la percepción respecto de los objetivos de la Empresa, antes que sean sometidos a consideración del Directorio.		


IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE	
<ul style="list-style-type: none"> • Aptitudes propias de un buen empresario; emprendedor, con carácter y capacidad para tomar decisiones en situaciones de estrés. • Requiere elevado criterio profesional • Requiere alto grado de iniciativa 	
V. RESPONSABILIDADES	
Materiales:	Equipo de oficina, cómputo y vehículo.
Información Confidencial:	Trabaja normalmente con información confidencial, cuya revelación causaría con seguridad daños graves a la empresa.
VI. CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente de Trabajo:	Ambiente agradable. Condiciones normales en el trabajo de oficina.
Riesgo:	El cargo no está sometido a condiciones que propician riesgos
Esfuerzo Físico:	Esfuerzo físico normal para todas las actividades
Esfuerzo Mental:	Atención mental intensa por periodos largos de tiempo, trabajos que requieren largos periodos de concentración mental intensa para evitar errores o falta de coordinación.
VII. REQUISITOS MÍNIMOS	
Estudios	Título profesional en Administración de Empresas, Contabilidad, o ramas afines.
Experiencia	3 años en cargos similares
Conocimientos básicos	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos básicos en formulación y evaluación de proyectos • Conocimientos básicos en normas presupuestales y contables • Conocimiento básico del funcionamiento de los sistemas de gestión ambiental, bioseguridad, salud ocupacional y calidad • Conocimiento básico de planeación estratégica.

EQFALTO Constructora Cía. Ltda. MANUAL DE FUNCIONES		
I. IDENTIFICACIÓN		
Nivel:	Auxiliar	
Denominación del Puesto:	Secretaria-Recepcionista	
Código:	02	
Número de empleos:	1	
Jefe inmediato	Gerente	
Supervisa a:	-	
II. PROPÓSITO PRINCIPAL		
Ejecutar actividades de apoyo secretarial y administrativas que conlleven un grado de responsabilidad y confiabilidad, requeridos por la Gerencia.		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
1. Coordinar y supervisar las actividades de apoyo administrativo y secretarial.		
2. Coordinar y organizar audiencias, atenciones, reuniones y certámenes; preparar agendas con el sustento respectivo.		
3. Aplicar criterios y procedimientos técnicos en el desarrollo de los procedimientos que se le asigne		
4. Tener iniciativa y redacción propia en la formulación de documentos administrativos.		
5. Organizar el control para el seguimiento de expedientes que ingresan a la Gerencia General, preparando periódicamente los informes sobre la situación de los mismos.		
6. Analizar, sistematizar y procesar información		
7. Dar solución a determinados problemas que se presentan en el desarrollo de los procesos en los que participa.		
8. Aplicar técnicas y métodos básicos en la ejecución de procedimientos administrativos sobre las tareas encomendadas. Ingresar información en la computadora y emite los reportes respectivos		
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE		
<ul style="list-style-type: none"> • Debe ser una persona honesta con principios éticos y morales, para que desempeñe sus funciones de manera correcta. • Requiere cierta interpretación de las órdenes recibidas al aplicarlas, e iniciativa para resolver eventualmente problemas sencillos que se presentan. 		
V. RESPONSABILIDADES		
Materiales:	Equipo de oficina, cómputo y suministros.	
Información Confidencial:	Tiene acceso ocasional a información confidencial, cuya revelación puede causar daños graves a la empresa.	


VI. CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente de Trabajo:	Ambiente agradable. Condiciones normales en el trabajo de oficina..
Riesgo:	El cargo no está sometido a condiciones que propician riesgos
Esfuerzo Físico:	Esfuerzo físico normal para todas las actividades
Esfuerzo Mental:	Mínima atención mental y/o visual, como trabajos de rutina que requieren poco esfuerzo para recordar instrucciones o aplicar conocimientos.
VII. REQUISITOS MÍNIMOS	
Estudios	Secretariado Ejecutivo, Secretaria Comercial, o ramas afines.
Experiencia	Dos años en cargos similares
Conocimientos básicos	Conocimientos básicos de tecnologías informáticas.

EQFALTO Constructora Cía. Ltda. MANUAL DE FUNCIONES		
I. IDENTIFICACIÓN		
Nivel:	Asesor	
Denominación del Puesto:	Asesor Legal	
Código:	03	
Número de empleos:	1	
Jefe inmediato	Gerente	
Supervisa a:	-	
II. PROPÓSITO PRINCIPAL		
Asesorar en todos los aspectos de índole jurídica que se susciten en la constructora, coordinar y participar en la elaboración de reglamentos, acuerdos y demás disposiciones legales.		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
1. Asesorar a la Gerencia General y a los órganos que la integran, en todo lo relacionado a la interpretación y aplicación de dispositivos legales, para el debido cumplimiento de las leyes, reglamentos y demás normas aplicables al EQFALTO.		
2. Emitir opinión legal sobre los contratos o convenios que celebre la Gerencia General, en forma previa a la suscripción de los mismos		
3. Proyectar los dispositivos legales que le encomiende la Gerencia General y opinar sobre los que se sometan a consulta de la Gerencia General.		
4. Absolver las consultas de carácter jurídico - legal que le asigne el Gerente General.		
5. Velar por la adecuada conservación y uso racional de los bienes a su cargo.		
6. Conducir y evaluar el plan anual de trabajo y los procesos de Asesoría Legal		
7. Revisar las Resoluciones y/o Contratos en el ámbito de su competencia.		
8. Desarrollar otras actividades o funciones afines que se le encomienda teniendo en consideración las características del puesto.		
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE		
<ul style="list-style-type: none"> • Debe ser una persona honesta con principios éticos y morales, para que desempeñe sus funciones de manera correcta. • Requiere criterio e iniciativa para resolver constantemente problemas difíciles y de trascendencia. 		
V. RESPONSABILIDADES		
Materiales:	Equipo de oficina, cómputo y suministros.	
Información Confidencial:	Tiene acceso ocasional a información confidencial, cuya revelación puede causar daños graves a la empresa.	


VI. CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente de Trabajo:	Ambiente agradable. Condiciones normales en el trabajo de oficina.
Riesgo:	El cargo no está sometido a condiciones que propician riesgos
Esfuerzo Físico:	Esfuerzo físico normal para todas las actividades
Esfuerzo Mental:	Atención mental intensa por periodos cortos de tiempo, trabajos que requieren bastante concentración mental por ser variados, por necesitar vigilancia constante, o por la urgencia de llevarse a cabo.
VII. REQUISITOS MÍNIMOS	
Estudios	Título Profesional en Derecho y Colegiatura correspondiente. Especialidad en Derecho Público y/o Derecho Laboral.
Experiencia	Dos años en cargos similares
Conocimientos básicos	Conocimiento del derecho laboral.

EQFALTO Constructora Cía. Ltda. MANUAL DE FUNCIONES		
I. IDENTIFICACIÓN		
Nivel:	Operativo	
Denominación del Puesto:	Jefe de Departamento de Producción	
Código:	04	
Número de empleos:	1	
Jefe inmediato	Gerente	
Supervisa a:	Administrador de Planta	
II. PROPÓSITO PRINCIPAL		
Utilizar con eficiencia los recursos asignados, evitando desperdicios y costos elevados.		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
1. Coordinar y/o ejecutar los procesos técnicos y/o administrativos para la solución de situaciones o problemas propios de la gestión del área.		
2. Programar los recursos financieros para la ejecución de los proyectos de obras, así como formular las reprogramaciones a que hubiere lugar.		
3. Garantizar el cumplimiento de los requisitos de calidad y seguridad industrial.		
4. Optimizar el uso y aprovechamiento de los recursos tanto humanos como materiales y financieros acorde a las políticas, normas y tecnología de la empresa		
5. Proponer a su jefe inmediato la adquisición de nueva maquinaria a fin de mejorar la productividad, según las necesidades del departamento		
6. Controlar la ejecución de los estudios técnicos necesarios para el desarrollo de los proyectos, e implementar la revisión de expedientes técnicos.		
7. Elaborar los informes comparativos de avance real en relación a lo programados de obras en ejecución.		
8. Desarrollar otras actividades o funciones afines que sean necesarias para alcanzar mejores niveles de eficiencia y/o las que le encargue la Gerencia General.		
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE		
<ul style="list-style-type: none"> • Buenas relaciones con los empleados, capacidad de liderazgo. • Requiere criterio e iniciativa para resolver constantemente problemas difíciles y de trascendencia. 		
V. RESPONSABILIDADES		
Materiales:	Equipo de oficina, cómputo y suministros.	
Información Confidencial:	Se trabaja normalmente con información confidencial, cuya revelación causaría con seguridad daños graves a la empresa.	
VI. CONDICIONES DE TRABAJO		
Ambiente de Trabajo:	El ambiente presenta las condiciones mínimas desagradables. Hay pocos elementos desagradables que se encuentra en los diferentes sitios de trabajo de la empresa.	


Riesgo:	El cargo no está sometido a condiciones que propician riesgos
Esfuerzo Físico:	Esfuerzo físico normal para todas las actividades
Esfuerzo Mental:	Atención mental intensa por periodos largos de tiempo, trabajos que requieren largos periodos de concentración mental intensa para evitar errores o falta de coordinación.
VII. REQUISITOS MÍNIMOS	
Estudios	Título Profesional de Ing. en la carrera de Ingeniería Civil.
Experiencia	3 años en cargos similares
Conocimientos básicos	Especificaciones Generales para la Construcción de Carreteras y Puentes, Especificaciones de Contracción de Caminos Rurales, normativos de construcción y términos de referencia.

EQFALTO Constructora Cía. Ltda. MANUAL DE FUNCIONES		
I. IDENTIFICACIÓN		
Nivel:	Operativo	
Denominación del Puesto:	Jefe de Departamento de Obras	
Código:	05	
Número de empleos:	1	
Jefe inmediato	Gerente	
Supervisa a:	Residente de Obra	
II. PROPÓSITO PRINCIPAL		
Elaborar y supervisar los trabajos, planear y ejecutar cualquier cambio, modificación o mejora.		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
1. Proponer los lineamientos de política en materia de construcción, mejoramiento, rehabilitación o mantenimiento de la infraestructura vial y obras civiles.		
2. Conducir, controlar, evaluar y supervisar la ejecución de las obras que se desarrollan bajo las diferentes modalidades que permite la ley.		
3. Emitir informes oportunos sobre la ejecución y avance de las obras de infraestructura vial y obras civiles, programados en los planes operativos por administración directa, encargo o contrata, en concordancia a los dispositivos vigentes.		
4. Absolver las consultas de carácter jurídico - legal que le asigne el Gerente General.		
5. Programar las necesidades de uso y disposición de las maquinarias y equipos para obras y sus autorizaciones de movilización		
6. Supervisar y evaluar el rendimiento y comportamiento laboral del personal encargado de ejecutar actividades de infraestructura vial y obras de las zonales y proponer las medidas correctivas de ser el caso.		
7. Revisar las Resoluciones y/o Contratos en el ámbito de su competencia.		
8. Desarrollar otras actividades o funciones afines que se le encomienda teniendo en consideración las características del puesto.		
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE		
<ul style="list-style-type: none"> • Buenas relaciones con los empleados, capacidad de liderazgo. • Requiere criterio e iniciativa para resolver constantemente problemas difíciles y de trascendencia. 		
V. CARACTERÍSTICAS DE CLASE		
<ul style="list-style-type: none"> • Buenas relaciones con los empleados, capacidad de liderazgo. • Requiere criterio e iniciativa para resolver constantemente problemas difíciles y de trascendencia. 		


VI. RESPONSABILIDADES	
Materiales:	Equipo de oficina, cómputo y suministros.
Información Confidencial:	Se trabaja normalmente con información confidencial, cuya revelación causaría con seguridad daños graves a la empresa.
VII. CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente de Trabajo:	El ambiente presenta las condiciones mínimas desagradables. Hay pocos elementos desagradables que se encuentra en los diferentes sitios de trabajo de la empresa.
Riesgo:	El cargo no está sometido a condiciones que propician riesgos
Esfuerzo Físico:	Esfuerzo físico normal para todas las actividades
Esfuerzo Mental:	Atención mental intensa por periodos largos de tiempo, trabajos que requieren largos periodos de concentración mental intensa para evitar errores o falta de coordinación.
VIII. REQUISITOS MÍNIMOS	
Estudios	Título Profesional de Licenciado en la carrera de Ingeniería Civil.
Experiencia	Dos años en cargos similares
Conocimientos básicos	Especificaciones Generales para la Construcción de Carreteras y Puentes, Especificaciones de Contracción de Caminos Rurales, normativos de construcción y términos de referencia.

EQFALTO Constructora Cía. Ltda.		
MANUAL DE FUNCIONES		
I. IDENTIFICACIÓN		
Nivel:	Operativo	
Denominación del Puesto:	Jefe de Departamento de Mantenimiento	
Código:	06	
Número de empleos:	1	
Jefe inmediato	Gerente	
Supervisa a:	Mecánico	
II. PROPÓSITO PRINCIPAL		
Programar, coordinar y dirigir los trabajos diarios de mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo de maquinaria de propiedad de la empresa		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
1. Programar, coordinar y dirigir los trabajos diarios de mantenimiento mecánico preventivo, predictivo y correctivo de los equipos de la planta.		
2. Organizar, coordinar y distribuir las órdenes de trabajo de mantenimiento mecánico al personal a su cargo		
3. Coordinar y controlar la entrega de materiales y repuestos para los trabajos de mantenimiento, su utilización y reingreso		
4. Verificar el cumplimiento y la calidad de los mantenimientos mecánicos		
5. Asistir y participar en las reuniones técnicas para análisis de funcionamiento de equipos, modificación y actualización de planes de mantenimiento mecánico		
6. Elaborar periódicamente informes, reportes de su gestión		
7. Establecer las necesidades de aprovisionamiento de materiales, herramientas, repuestos y equipos requeridos para el mantenimiento mecánico y verificar la idoneidad de los mismos previo ingreso a la bodega		
8. Desarrollar otras actividades o funciones afines que se le encomienda teniendo en consideración las características del puesto.		
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE		
<ul style="list-style-type: none"> • Buenas relaciones con los empleados, capacidad de liderazgo. • Capacidad de resolución • Capacidad de trabajo en equipo • Requiere criterio e iniciativa para resolver constantemente problemas difíciles y de trascendencia. 		
V. RESPONSABILIDADES		
Materiales:	Equipo de oficina, cómputo y suministros.	
Información Confidencial:	Se tiene acceso ocasional a información confidencial, cuya revelación podría ocasionar daños escasamente graves	


VI. CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente de Trabajo:	El cargo se ubica en un sitio adecuado.
Riesgo:	El cargo está sometido a condiciones que propician un riesgo medio, con probabilidad de ocurrencia bajo
Esfuerzo Físico:	Esfuerzo físico normal para todas las actividades
Esfuerzo Mental:	Atención sostenida sólo durante periodos cortos
VII. REQUISITOS MÍNIMOS	
Estudios	Título Profesional Universitario En Ingeniería Industrial, Mecánico,
Experiencia	Experiencia laboral de 03 años en cargos de responsabilidad de Mantenimiento
Conocimientos básicos	Conocimiento en mantenimiento de plantas de asfalto.

EQFALTO Constructora Cía. Ltda. MANUAL DE FUNCIONES	
	
I. IDENTIFICACIÓN	
Nivel:	Operativo
Denominación del Puesto:	Jefe de Departamento de Ventas
Código:	07
Número de empleos:	1
Jefe inmediato	Gerente
Supervisa a:	Licitaciones Cobranzas
II. PROPÓSITO PRINCIPAL	
Utilizar métodos y canales adecuados de comercialización. Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar eficientemente el sistema comercial, diseñando estrategias que permitan el logro de los objetivos empresariales, dirigiendo el desarrollo de las actividades de marketing y las condiciones de venta de la constructora.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
1. Definir, proponer, coordinar y ejecutar las políticas de comercialización orientadas al logro de una mayor y mejor posición en el mercado	
2. Definir y proponer los planes de marketing, y venta de la Empresa	
3. Organizar y supervisar el desarrollo de políticas, procedimientos y objetivos de promoción y venta de los productos y servicios que ofrece la Empresa	
4. Investigar y prever la evolución de los mercados y la competencia anticipando acciones	
5. competitivas que garanticen el liderazgo de la Empresa.	
6. Controlar que los objetivos, planes y programas se cumplan en los plazos y condiciones establecidos	
7. Buscar nuevos clientes para ampliar el mercado.	
8. Desarrollar otras actividades o funciones afines que se le encomienda teniendo en consideración las características del puesto.	
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE	
<ul style="list-style-type: none"> • Buenas relaciones con los empleados, capacidad de liderazgo. • Capacidad de resolución • Capacidad de trabajo en equipo • Requiere criterio e iniciativa para resolver constantemente problemas difíciles y de trascendencia. 	
V. RESPONSABILIDADES	
Materiales:	Responsabilidad directa por la atención y cuidado sobre materiales y equipo de costo y complejidad promedio, cuya pérdida o reparación origina trastornos en dinero y/o tiempo.
Información	Se trabaja normalmente con información


Confidencial:	confidencial, cuya revelación causaría con seguridad daños graves a la empresa.
VI. CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente de Trabajo:	Ambiente agradable. Condiciones normales en el trabajo de oficina.
Riesgo:	El cargo no está sometido a condiciones que propician riesgos.
Esfuerzo Físico:	Esfuerzo físico normal para todas las actividades
Esfuerzo Mental:	Atención mental intensa por periodos largos de tiempo, trabajos que requieren largos periodos de concentración mental intensa para evitar errores o falta de coordinación.
VII. REQUISITOS MÍNIMOS	
Estudios	Título de publicidad y marketing
Experiencia	Experiencia como jefe de ventas de por los menos 3 años
Conocimientos básicos	Conocimiento de office. Conocimientos básicos en el área contable

EQFALTO Constructora Cía. Ltda. MANUAL DE FUNCIONES		
I. IDENTIFICACIÓN		
Nivel:	Operativo	
Denominación del Puesto:	Jefe de Departamento de Administración y Finanzas	
Código:	08	
Número de empleos:	1	
Jefe inmediato	Gerente	
Supervisa a:	Contador Presupuesto	
II. PROPÓSITO PRINCIPAL		
Administración eficiente de los recursos económicos y financieros de la constructora. Dirigir la organización de los procedimientos operativos, administrativos-contables y de control.		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
1. Cumplir y velar por el cumplimiento de las políticas financieras.		
2. Emitir normas internas para la buena administración financiera de la empresa.		
3. Apoyar a las unidades ejecutoras en el mejor uso de los recursos.		
4. Presentar a las autoridades informes de gestión y financieros periódicamente.		
5. Coordinar y dirigir la formulación del presupuesto de la empresa.		
6. Dirigir y controlar las labores de registro presupuestario		
7. Proponer a las autoridades las modificaciones presupuestarias necesarias.		
8. Analizar los resultados de los Estados Financieros de la empresa		
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE		
<ul style="list-style-type: none"> • Buenas relaciones con los empleados, capacidad de liderazgo. • Capacidad de resolución • Capacidad de trabajo en equipo • Requiere criterio e iniciativa para resolver constantemente problemas difíciles y de trascendencia. 		
V. RESPONSABILIDADES		
Materiales:	Responsabilidad directa por la atención y cuidado sobre materiales y equipo de costo y complejidad promedio, cuya pérdida o reparación origina trastornos en dinero y/o tiempo	
Información Confidencial:	Se trabaja normalmente con información confidencial, cuya revelación causaría con seguridad daños graves a la empresa.	


VI. CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente de Trabajo:	Ambiente agradable. Condiciones normales en el trabajo de oficina.
Riesgo:	El cargo no está sometido a condiciones que propician riesgos.
Esfuerzo Físico:	Esfuerzo físico normal para todas las actividades
Esfuerzo Mental:	Atención mental intensa por periodos largos de tiempo, trabajos que requieren largos periodos de concentración mental intensa para evitar errores o falta de coordinación.
VII. REQUISITOS MÍNIMOS	
Estudios	Título universitario en el grado académico de licenciado, en la carrera de Contaduría Pública y Auditoría o Administración de Empresas.
Experiencia	Experiencia de por los menos 4 años en cargos similares.
Conocimientos básicos	Conocimiento de office. Conocimientos de Contabilidad Financiera

EQFALTO Constructora Cía. Ltda. MANUAL DE FUNCIONES		
I. IDENTIFICACIÓN		
Nivel:	Operativo	
Denominación del Puesto:	Jefe de Departamento de Recursos Humanos	
Código:	09	
Número de empleos:	1	
Jefe inmediato	Gerente	
Supervisa a:	Seguridad Industrial y Medio Ambiente Revisión de planillas Conserje Mensajero	
II. PROPÓSITO PRINCIPAL		
Supervisar la correcta aplicación del proceso de Admisión y empleo, con el fin de proporcionar las condiciones adecuadas para el desarrollo del personal.		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
1. Elaborar políticas de recursos humanos.		
2. Controlar y supervisar la ejecución de los procesos de reclutamiento, selección, inducción, mantención, alejamiento, desarrollo y perfeccionamiento del recurso humano.		
3. Control y monitoreo del gasto de los ítems presupuestarios controlados de remuneraciones y asignaciones.		
4. Controlar y supervisar la ejecución de los programas de capacitación, entorno laboral, salud ocupacional, planes de mejora.		
5. Difundir manuales, normas, políticas, planes, actividades que sean de interés del personal.		
6. Llevar el control de asistencia de todo el personal a través de un		
7. sistema único de registro y control de cumplimiento de jornada laboral, con soporte técnico y de mantención expedito.		
8. Elaborar el plan anual de actividades de capacitación de recursos humanos, debidamente valorizado, que contemple las líneas de acción del plan estratégico.		
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE		
<ul style="list-style-type: none"> • Buenas relaciones con los empleados, capacidad de liderazgo. • Capacidad de resolución • Capacidad de trabajo en equipo • Requiere criterio e iniciativa para resolver constantemente problemas difíciles y de trascendencia. 		
V. RESPONSABILIDADES		
Materiales:	Responsabilidad directa por la atención y cuidado sobre materiales y equipo de costo y complejidad promedio, cuya pérdida o	


	reparación origina trastornos en dinero y/o tiempo
Información Confidencial:	Se trabaja normalmente con información confidencial, cuya revelación causaría con seguridad daños graves a la empresa.
VI. CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente de Trabajo:	Ambiente agradable. Condiciones normales en el trabajo de oficina.
Riesgo:	El cargo no está sometido a condiciones que propician riesgos.
Esfuerzo Físico:	Esfuerzo físico normal para todas las actividades
Esfuerzo Mental:	Atención mental intensa por periodos cortos de tiempo, trabajos que requieren bastante concentración mental por ser variados, por necesitar vigilancia constante, o por la urgencia de llevarse a cabo.
VII. REQUISITOS MÍNIMOS	
Estudios	Título de tercer nivel -Ingeniero en Talento humano, Psicólogo/a e Ingeniero en Administración de empresas y afines.
Experiencia	Experiencia de por los menos 3 años en cargos similares.
Conocimientos básicos	Técnicas de entrevista, interpretación de test psicológicos, psicotécnicos, psicométricos, de conocimiento. Brechas de capacitación, manejo de utilitarios.

EQFALTO Constructora Cía. Ltda.		
MANUAL DE FUNCIONES		
I. IDENTIFICACIÓN		
Nivel:	Operativo	
Denominación del Puesto:	Administrador de Planta de Asfalto	
Código:	10	
Número de empleos:	1	
Jefe inmediato	Jefe de Departamento de Producción	
Supervisa a:	Operador de Planta de Asfalto Laboratorista de Asfalto	
II. PROPÓSITO PRINCIPAL		
<p>Coordinar las actividades en obra, las inspecciones de obras y los trabajos de construcción, ampliación y modificación de las mismas, planificando, controlando, coordinando y supervisando la elaboración y ejecución de la obra, a fin de satisfacer las necesidades especificadas por el cliente, procurando mantener y respetar los costos presupuestados.</p>		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
1. Planificar el proceso de Ejecución de Obras, para garantizar el cumplimiento de las características de calidad de materiales y procesos constructivos, el cumplimiento de objetivos, la entrega oportuna de las obras al cliente.		
2. Mantener durante la ejecución de los proyectos, el cumplimiento del programa de ejecución.		
3. Formular y proponer políticas de acción y planes de trabajo de carácter general y/o especializado en el ámbito de su competencia.		
4. Diseñar técnicas y métodos de trabajo; así como analizar permanentemente los procesos con el fin de mejorarlos en el marco de los avances tecnológicos en su especialidad		
5. Tomar decisiones y establecer procedimientos a seguir en su especialidad		
6. Velar por la adecuada conservación y uso racional de los bienes a su cargo.		
7. Desarrollar otras actividades o funciones afines que se le encomienda teniendo en consideración las características del puesto.		
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE		
<ul style="list-style-type: none"> • Buenas relaciones con los empleados, capacidad de liderazgo. • Capacidad de trabajo en equipo • Requiere criterio e iniciativa para resolver (50% o más) problemas sencillos que se presentan. 		
V. RESPONSABILIDADES		
Materiales:	Equipo de oficina, cómputo y suministros. Responsabilidad directa por la atención y cuidado sobre materiales y equipo de costo y complejidad promedio, cuya pérdida o	


	reparación origina trastornos en dinero y/o tiempo
Información Confidencial:	Se trabaja normalmente con información confidencial, cuya revelación causaría con seguridad daños graves a la empresa.
VI. CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente de Trabajo:	El ambiente presenta las condiciones mínimas desagradables. Hay pocos elementos desagradables que se encuentra en los diferentes sitios de trabajo de la empresa.
Riesgo:	El cargo no está sometido a condiciones que propician riesgos.
Esfuerzo Físico:	Esfuerzo físico normal para todas las actividades
Esfuerzo Mental:	Atención mental intensa por periodos cortos de tiempo, trabajos que requieren bastante concentración mental por ser variados, por necesitar vigilancia constante, o por la urgencia de llevarse a cabo.
VII. REQUISITOS MÍNIMOS	
Estudios	Título profesional de Ingeniero Civil
Experiencia	Dos años en cargos similares.
Conocimientos básicos	Conocimiento acerca del manejo de Asfalto y plantas Asfálticas. Manejo de Microsoft Office nivel usuario avanzado.

EQFALTO Constructora Cía. Ltda. MANUAL DE FUNCIONES		
I. IDENTIFICACIÓN		
Nivel:	Operativo	
Denominación del Puesto:	Auxiliar Administrador de Planta de Asfalto	
Código:	11	
Número de empleos:	1	
Jefe inmediato	Jefe de Departamento de Producción	
Supervisa a:	-	
II. PROPÓSITO PRINCIPAL		
Colaborar en la coordinación las actividades en obra, las inspecciones de obras y los trabajos de construcción, ampliación y modificación de las mismas, planificando, controlando, coordinando y supervisando la elaboración y ejecución de la obra		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
1. Velar por la adecuada conservación y uso racional de los bienes a su cargo.		
2. Estar en capacidad de dar solución a determinados problemas que se presentan en el desarrollo de los ensayos que ejecuta.		
3. Aplicar técnicas y métodos básicos en la ejecución de procedimientos técnicos y/o administrativos sobre las tareas encomendadas		
4. Ejecutar labores de apoyo en la revisión y coordinación de mantenimiento de las equipos de la planta de asfalto		
5. Colaborar en la formulación de políticas de acción y planes de trabajo de carácter general.		
6. Aplicar los procedimientos a establecidos por su jefe inmediato.		
7. Garantizar el cumplimiento de las características de calidad de materiales y procesos constructivos, el cumplimiento de objetivos, la entrega oportuna de las obras al cliente.		
8. Desarrollar otras actividades o funciones afines que se le encomienda teniendo en consideración las características del puesto.		
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE		
<ul style="list-style-type: none"> • Buenas relaciones con los empleados, capacidad de liderazgo. • Capacidad de trabajo en equipo • Requiere criterio e iniciativa para resolver (25% a 50%) problemas sencillos que se presentan. 		
V. RESPONSABILIDADES		
Materiales:	Equipo de oficina, cómputo y suministros. Responsabilidad directa por la atención y cuidado sobre materiales y equipo de costo y complejidad promedio, cuya pérdida o reparación origina trastornos en dinero y/o	


	tiempo
Información Confidencial:	Se tiene acceso ocasional a información confidencial, cuya revelación puede causar daños graves a la empresa.
VI. CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente de Trabajo:	El cargo se ubica en un sitio adecuado.
Riesgo:	El cargo no está sometido a condiciones que propician riesgos.
Esfuerzo Físico:	Esfuerzo físico normal para todas las actividades
Esfuerzo Mental:	Atención sostenida sólo durante periodos cortos
VII. REQUISITOS MÍNIMOS	
Estudios	Egresado de la Carrera de Ingeniería Civil.
Experiencia	Dos años en cargos similares.
Conocimientos básicos	Conocimiento acerca del manejo de Asfalto y plantas Asfálticas. Manejo de Microsoft Office nivel usuario avanzado.

EQFALTO Constructora Cía. Ltda. MANUAL DE FUNCIONES		
I. IDENTIFICACIÓN		
Nivel:	Operativo	
Denominación del Puesto:	Operador de Planta de Asfalto	
Código:	12	
Número de empleos:	2	
Jefe inmediato	Jefe de Departamento de Producción	
Supervisa a:	Ayudante de Operador de Planta de Asfalto	
II. PROPÓSITO PRINCIPAL		
Operar planta de asfalto de tipo fija o móvil que mezcla arena, grava y emulsiones para producir mezcla asfáltica utilizada para pavimentar todo tipo de caminos. Elaborar programas de mantenimiento, ejecución de obra de mantenimientos correctivos y preventivos, verificar temperatura de los tanques de emulsiones para la fabricación de pavimentos o mezcla asfáltica.		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
1. Operar, vigilar y manipular el equipo que conforma el sistema de vapor para la calefacción de emulsiones asfálticas, asfaltos y búnker		
2. Efectuar el arranque y operación de la planta de emulsiones asfálticas y verificar que alcance la temperatura, presión y volumen que se requieren según los parámetros de producción		
3. Preparar los productos químicos necesarios y llenar los diferentes tanques con asfalto, emulsificante, agua, soluciones químicas y otros para las labores de producción		
4. Operar los sistemas de bombeo para el trasiego de asfaltos y sus emulsiones asfálticas		
5. Realizar labores sencillas de mantenimiento preventivo y correctivo en los equipos de la planta de emulsiones, equipo y accesorios del sistema de calefacción del plantel o área de trabajo		
6. Llevar el inventario de las materias primas que se utilizan en la producción de emulsión asfáltica y su consumo		
7. Verificar y controlar las variables que regulan el proceso de emulsificación y de los insumos requeridos durante el proceso		
8. Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato		
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE		
<ul style="list-style-type: none"> • Buenas relaciones con los empleados, capacidad de liderazgo. • Capacidad de trabajo en equipo • Requiere criterio e iniciativa para resolver (50% o más) problemas sencillos que se presentan. 		


V. RESPONSABILIDADES	
Materiales:	Responsabilidad directa por la atención y cuidado de materiales y equipo de costo y complejidad elevado cuya reparación origina pérdidas cuantiosas debido a que retrasa la producción
Información Confidencial:	Se tiene acceso ocasional a información confidencial, cuya revelación podría ocasionar daños escasamente graves.
VI. CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente de Trabajo:	Exposición continua a varios elementos y factores desagradables, especialmente suciedad, aceite, trabajos ruidosos, polvos, etc.
Riesgo:	El cargo está sometido a condiciones que propician un riesgo medio, con probabilidad de ocurrencia bajo.
Esfuerzo Físico:	Esfuerzo físico continuo, trabajo con materiales pesados. Trabajo duro con esfuerzo físico constante o esfuerzo extraordinario intermitente.
Esfuerzo Mental:	Atención mental intensa por periodos cortos de tiempo, trabajos que requieren bastante concentración mental por ser variados, por necesitar vigilancia constante, o por la urgencia de llevarse a cabo.
VII. REQUISITOS MÍNIMOS	
Estudios	Bachiller con conocimiento en equipos industriales, operación de calderas, trabajo en equipo.
Experiencia	Dos años en cargos similares,
Conocimientos básicos	Conocimientos técnicos en mantenimiento y Eléctricos.

EQFALTO Constructora Cía. Ltda. MANUAL DE FUNCIONES		
I. IDENTIFICACIÓN		
Nivel:	Operativo	
Denominación del Puesto:	Ayudante de Operador de Planta de Asfalto	
Código:	13	
Número de empleos:	1	
Jefe inmediato	Operador de Planta de Asfalto	
Supervisa a:	-	
II. PROPÓSITO PRINCIPAL		
Colaborar en las labores que ejecuta el Operador de la Planta de Asfalto. Operación de bombas y válvulas para realizar trasvases de asfaltos.		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
1. Prender la caldera para generar vapor para el calentamiento del sistema.		
2. Medir y registrar nivel de los tanques de almacenamiento de cemento asfáltico.		
3. Controla la salida de solución y asfalto en función a las temperaturas que marcan los termómetros en las tuberías de solución		
4. Realiza la limpieza de las tuberías del proceso, molino coloidal y tinas de balance con agua de la cisterna de la planta para evitar que se junten emulsiones de carga eléctrica diferente		
5. Carga y descarga de asfalto		
6. Verificar y controlar las variables que regulan el proceso de emulsificación y de los insumos requeridos durante el proceso		
7. Colaborar en la preparación de los productos químicos necesarios y llenar los diferentes tanques con asfalto, emulsificante, agua, soluciones químicas y otros para las labores de producción		
8. Desarrollar otras actividades o funciones afines que se le encomienda teniendo en consideración las características del nivel y en concordancia con los programas de trabajo del área donde labora		
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE		
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de trabajo en equipo • Requiere cierta interpretación de las órdenes recibidas al aplicarlas, e iniciativa para resolver eventualmente problemas sencillos que se presentan. 		
V. RESPONSABILIDADES		
Materiales:	Equipos y maquinaria de planta de asfalto	
Información Confidencial:	El puesto no tiene acceso autorizado a ninguna información confidencial	


VI. CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente de Trabajo:	Exposición continua a varios elementos y factores desagradables, especialmente suciedad, aceite, trabajos ruidosos, polvos, etc.
Riesgo:	El cargo está sometido a condiciones que propician un riesgo medio, con probabilidad de ocurrencia bajo
Esfuerzo Físico:	Esfuerzo físico continuo, trabajo con materiales pesados. Trabajo duro con esfuerzo físico constante o esfuerzo extraordinario intermitente.
Esfuerzo Mental:	Mínima atención mental y/o visual, como trabajos de rutina que requieren poco esfuerzo para recordar instrucciones o aplicar conocimientos.
VII. REQUISITOS MÍNIMOS	
Estudios	Bachiller con conocimiento en equipos industriales, operación de calderas.
Experiencia	Dos años en cargos similares,
Conocimientos básicos	Conocimientos técnicos en mantenimiento y Eléctricos.

EQFALTO Constructora Cía. Ltda. MANUAL DE FUNCIONES		
I. IDENTIFICACIÓN		
Nivel:	Operativo	
Denominación del Puesto:	Laboratorista de Asfalto	
Código:	14	
Número de empleos:	1	
Jefe inmediato	Administrador de Planta de Asfalto	
Supervisa a:	-	
II. PROPÓSITO PRINCIPAL		
Ejecución de actividades técnicas de ensayos de asfaltos en el Laboratorio de Suelos y Asfalto.		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
1. Realizar diversos procedimientos técnicos siguiendo instrucciones de carácter general.		
2. Ejecutar ensayos de control de calidad de cementos asfálticos, asfaltos líquidos y emulsiones asfálticas.		
3. Realizar pruebas de adherencia con asfalto agregado, así como diseño de mezclas asfálticas en caliente y mezclas asfálticas en frío		
4. Estar en capacidad de dar solución a determinados problemas que se presentan en el desarrollo de los ensayos que ejecuta		
5. Elaborar reportes de los ensayos de laboratorio que realiza, utilizando los formatos correspondientes		
6. Verificar la correcta conclusión de los trabajos contratados relativos a las obras a su cargo, mediante la inspección física de los mismos en cumplimiento a los requisitos establecidos en el contrato correspondiente, con la finalidad de asegurar la adecuada operación y funcionalidad de los mismos para los fines que fueron proyectados.		
7. Documentar los procesos de entrega-recepción de las obras a su cargo conforme a lo establecido en el contrato, mediante la elaboración del acta correspondiente y sus anexos, con el fin de dar cumplimiento a lo establecido en los términos contractuales y en la Ley de obras públicas y servicios relacionados con las mismas y su reglamento.		
8. Desarrollar otras actividades o funciones afines que se le encomienda teniendo en consideración las características del nivel y en concordancia con los programas de trabajo del área donde labora		
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE		
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de trabajo en equipo • Requiere criterio e iniciativa para resolver constantemente problemas difíciles y de trascendencia. 		
V. RESPONSABILIDADES		
Materiales:	Equipos, materiales y reactivos para la determinación de la calidad del asfalto.	


Información Confidencial:	Se trabaja normalmente con información confidencial, cuya revelación causaría con seguridad daños graves a la empresa
VI. CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente de Trabajo:	El ambiente presenta las condiciones mínimas desagradables. Hay pocos elementos desagradables que se encuentra en los diferentes sitios de trabajo de la empresa.
Riesgo:	El cargo está sometido a condiciones que propician un riesgo medio, con probabilidad de ocurrencia bajo.
Esfuerzo Físico:	Esfuerzo físico esporádico que no compromete la salud del trabajador
Esfuerzo Mental:	Atención mental intensa por periodos largos de tiempo, trabajos que requieren largos periodos de concentración mental intensa para evitar errores o falta de coordinación,
VII. REQUISITOS MÍNIMOS	
Estudios	Título profesional de Ingeniero Civil.
Experiencia	Dos años en cargos similares,
Conocimientos básicos	Conocimiento en Tecnología del Concreto y Concreto Pre mezclado

EQFALTO Constructora Cía. Ltda.		
MANUAL DE FUNCIONES		
I. IDENTIFICACIÓN		
Nivel:	Operativo	
Denominación del Puesto:	Residente de Obra	
Código:	15	
Número de empleos:	1	
Jefe inmediato	Jefe departamento de Obras	
Supervisa a:	Obrero Supervisor de Transporte y maquinaria.	
II. PROPÓSITO PRINCIPAL		
Dirigir los trabajos y asumir la responsabilidad de la obra. Tomar de las decisiones técnicas correspondientes y necesarias para la correcta ejecución de los trabajos.		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
1. Ejecutar la obra de acuerdo a las especificaciones técnicas establecidas en el expediente técnico aprobado, efectuando los respectivos controles de calidad, a la vez optimizando el uso de los recursos de equipo mecánico y mano de obra.		
2. Controlar el buen estado de operatividad y el buen uso del equipo mecánico asignado así como el aprovisionamiento oportuno de los insumos necesarios.		
3. Impartir normas de seguridad para el personal y custodia de los bienes de la obra a su cargo		
4. Ejercer directamente en el lugar de la obra y en forma continua la inspección de todas las etapas de la construcción donde sea responsable.		
5. Supervisar la calidad de los materiales que se utilicen en la obra, realizando los ensayos necesarios para su certificación, así como de los equipos y la tecnología que el Contratista utilizará en la obra.		
6. Verificar si los materiales usados cumplen con los requerimientos del contrato.		
7. Desarrollar otras actividades o funciones afines que se le encomienda teniendo en consideración las características del nivel y en concordancia con los programas de trabajo del área donde labora		
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE		
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de trabajo en equipo • Requiere criterio e iniciativa para resolver constantemente problemas difíciles y de trascendencia. 		
V. RESPONSABILIDADES		
Materiales:	El trabajador maneja materiales, herramientas o equipos de costo mínimos que requieren de muy	


	poca atención.
Información Confidencial:	Se trabaja normalmente con información confidencial, cuya revelación causaría con seguridad daños graves a la empresa
VI. CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente de Trabajo:	Exposición continua a varios elementos y factores desagradables, especialmente suciedad, aceite, trabajos ruidosos, polvos, etc.
Riesgo:	El cargo está sometido a condiciones que propician un riesgo medio, con probabilidad de ocurrencia bajo.
Esfuerzo Físico:	Esfuerzo físico esporádico que no compromete la salud del trabajador
Esfuerzo Mental:	Mínima atención mental y/o visual, como trabajos de rutina que requieren poco esfuerzo para recordar instrucciones o aplicar conocimientos.
VII. REQUISITOS MÍNIMOS	
Estudios	Ing. Civil o Ing. Químico.
Experiencia	3 años en cargos similares,
Conocimientos básicos	Conocimiento acerca de topografía

EQFALTO Constructora Cía. Ltda.		
MANUAL DE FUNCIONES		
I. IDENTIFICACIÓN		
Nivel:	Operativo	
Denominación del Puesto:	Supervisor de transporte y maquinaria	
Código:	16	
Número de empleos:	1	
Jefe inmediato	Residente de obra	
Supervisa a:	Operador Conductor	
II. PROPÓSITO PRINCIPAL		
Controlar la asignación y despacho del transporte verificando el cumplimiento de las distintas rutas establecidas, a fin de garantizar un eficiente servicio.		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
1. Elabora registro de salida y de llegada de los vehículos, nombre del chofer, número de unidad, ruta asignada y cualquier información necesaria para el control del servicio.		
2. Chequea el horario de entrada y salida de las unidades de transporte.		
3. Verifica y vela por el buen mantenimiento y buen estado de la unidades de transporte		
4. Controla la rotación de choferes previendo la equidad en la distribución de salida a la plantilla del personal.		
5. Lleva el control de la asistencia de los choferes, horas extras, días de descanso.		
6. Rinde informe detallado sobre el número de viajes efectuados por cada vehículo y / o sobre cualquier anomalía observada durante el transcurso del día.		
7. Elabora solicitudes de servicio, de mantenimiento y reparación general.		
8. Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral.		
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE		
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de trabajo en equipo • Requiere criterio e iniciativa para resolver constantemente problemas difíciles y de trascendencia. 		
V. RESPONSABILIDADES		
Materiales:	Herramientas y equipos.	
Información Confidencial:	Se trabaja normalmente con información confidencial, cuya revelación causaría con seguridad daños graves a la empresa	
VI. CONDICIONES DE TRABAJO		
Ambiente de Trabajo:	El cargo se ubica en un sitio cerrado / abierto, en un ambiente con calor o frío, generalmente algo desagradable, con agentes contaminantes, tales	


	como: ruido, humo y químico.
Riesgo:	La ejecución del trabajo está sometida a riesgo de accidente / enfermedad con una magnitud moderada y posibilidad de ocurrencia media.
Esfuerzo Físico:	Esfuerzo físico esporádico que no compromete la salud del trabajador
Esfuerzo Mental:	Atención normal que debe ponerse en el trabajo sobre avisos y notas sencillas
VII. REQUISITOS MÍNIMOS	
Estudios	Bachiller en Mecánica o carrera afín.
Experiencia	Dos años en cargos similares.
Conocimientos básicos	Computación básica. Ley de Tránsito Terrestre y sus normativas

EQFALTO Constructora Cía. Ltda. MANUAL DE FUNCIONES		
I. IDENTIFICACIÓN		
Nivel:	Operativo	
Denominación del Puesto:	Obrero	
Código:	17	
Número de empleos:	1	
Jefe inmediato	Residente de obra	
Supervisa a:	-	
II. PROPÓSITO PRINCIPAL		
Realizar las labores de mezcla y colocación del asfalto en la calzada.		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
1. Colocar el material asfáltico en la calzada		
2. Vigilar el máximo aprovechamiento del material.		
3. Preparar adecuadamente y en su oportunidad, los materiales y herramientas que serán usados por los trabajadores especializados a los cuales ayuda		
4. Cumplir con las Normas de Higiene y Seguridad Integral establecidas por la organización.		
5. Mantener limpio y en orden equipos y sitio de trabajo.		
6. Analizar alternativas de solución cuando existan problemas en la obra		
7. Verificar la correcta conclusión de los trabajos		
8. Desarrollar otras actividades o funciones afines que se le encomienda teniendo en consideración las características del nivel y en concordancia con los programas de trabajo del área donde labora		
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE		
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de trabajo en equipo • Requiere cierta interpretación de las órdenes recibidas al aplicarlas, e iniciativa para resolver eventualmente problemas sencillos que se presentan. 		
V. RESPONSABILIDADES		
Materiales:	Materiales y herramientas.	
Información Confidencial:	El puesto no tiene acceso autorizado a ninguna información confidencial	
VI. CONDICIONES DE TRABAJO		
Ambiente de Trabajo:	El cargo se ubica en un sitio cerrado / abierto, en un ambiente con calor o frío, generalmente algo desagradable, con agentes contaminantes, tales como: ruido, humo y químico.	
Riesgo:	El cargo está sometido a condiciones que propician un riesgo elevado, con probabilidad de ocurrencia bajo	
Esfuerzo Físico:	Esfuerzo físico exigente con riesgo de comprometer la salud física del individuo	


Esfuerzo Mental:	Atención normal que debe ponerse en el trabajo sobre avisos y notas sencillas
VII. REQUISITOS MÍNIMOS	
Estudios	Primaria concluida
Experiencia	6 meses en cargos similares.
Conocimientos básicos	Normas de seguridad e higiene y medio ambiente referidas a los procesos de trabajo y en el uso del equipamiento propio de la ocupación.

EQFALTO Constructora Cía. Ltda.		
MANUAL DE FUNCIONES		
I. IDENTIFICACIÓN		
Nivel:	Operativo	
Denominación del Puesto:	Operador (retroexcavadora y rodillo)	
Código:	18	
Número de empleos:	5	
Jefe inmediato	Supervisor de Transporte y Maquinaria	
Supervisa a:	-	
II. PROPÓSITO PRINCIPAL		
Operar la maquinaria en tareas de compactación y estabilización de los suelos siguiendo los requerimientos del responsable de la obra y aplicando las medidas de seguridad y medio ambiente correspondientes.		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
1. Verificar la maquinaria teniendo en cuenta el manual de operación y mantenimiento		
2. Organizar las actividades y verificar la maquinaria, de acuerdo al estado de los suelos, la planificación general de la obra y las condiciones geográficas/climáticas		
3. Verificar la disposición de los accesorios de acuerdo a la actividad a desarrollar.		
4. Verificar el estado de los sistemas de control de la maquinaria, teniendo en cuenta el manual de operación y mantenimiento, considerando las indicaciones específicas que haya recibido sobre el equipo que le toca operar por parte del jefe de obra y de acuerdo a las medidas de seguridad y medio ambiente acordadas para el sector		
5. Operar la maquinaria en tareas de carga de camiones de acuerdo a las indicaciones del responsable a cargo aplicando las medidas de seguridad y medio ambiente, acordadas para el sector		
6. Operar la maquinaria en tareas de acopio y limpieza de materiales de acuerdo a las indicaciones del responsable a cargo aplicando las medidas de seguridad y medio ambiente acordadas para el sector.		
7. Brindar el mantenimiento básico a la maquinaria.		
8. Desarrollar otras actividades o funciones afines que se le encomienda teniendo en consideración las características del nivel y en concordancia con los programas de trabajo del área donde labora		
VIII. CARACTERÍSTICAS DE CLASE		
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de trabajo en equipo • Requiere cierta interpretación de las órdenes recibidas al aplicarlas, e iniciativa para resolver eventualmente problemas sencillos que se presentan. 		
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE		
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de trabajo en equipo • Requiere criterio e iniciativa para resolver (25% a 50%) problemas sencillos 		


que se presentan.	
V. RESPONSABILIDADES	
Materiales:	Maquinaria, Materiales y herramientas.
Información Confidencial:	El puesto no tiene acceso autorizado a ninguna información confidencial
VI. CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente de Trabajo:	El cargo se ubica en un sitio cerrado / abierto, en un ambiente con calor o frío, generalmente algo desagradable, con agentes contaminantes, tales como: ruido, humo y químico.
Riesgo:	El cargo está sometido a condiciones que propician un riesgo elevado, con probabilidad de ocurrencia bajo
Esfuerzo Físico:	Esfuerzo físico exigente con riesgo de comprometer la salud física del individuo
Esfuerzo Mental:	Atención normal que debe ponerse en el trabajo sobre avisos y notas sencillas
VII. REQUISITOS MÍNIMOS	
Estudios	Bachiller, licencia de conducir tipo E
Experiencia	Dos años en cargos similares.
Conocimientos básicos	Normas de seguridad e higiene y medio ambiente referidas a los procesos de trabajo y en el uso del equipamiento propio de la ocupación. Formación en prevención de riesgos laborales Conocimientos básicos de mecánica automotriz.

EQFALTO Constructora Cía. Ltda. MANUAL DE FUNCIONES		
I. IDENTIFICACIÓN		
Nivel:	Operativo	
Denominación del Puesto:	Conductor (Volqueta y camión)	
Código:	19	
Número de empleos:	7	
Jefe inmediato	Supervisor de Transporte y Maquinaria	
Supervisa a:	Ayudante	
II. PROPÓSITO PRINCIPAL		
Transportar el material pétreo, equipos y herramientas al área donde se ejecuta la obra o donde el Gerente técnico los señale. Llevar a mantenimiento el vehículo asignado.		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
1. Informar oportunamente a la oficina encargada del mantenimiento y reparación de los vehículos, todo tipo de fallas o daños presentados en el mismo y en caso de ser necesario realizar algún trámite ante compañías aseguradoras, deberá adjuntar toda la documentación necesaria.		
2. Mantener actualizado un registro de control de recorrido del vehículo y del consumo de combustible		
3. Efectuar el afinamiento del vehículo y/o reparaciones de primer nivel.		
4. Informar oportunamente a su Jefe Inmediato toda colisión o accidente de tránsito que se presente en cumplimiento de sus funciones.		
5. Solicitar oportunamente los combustibles y lubricantes necesario		
6. Cumplir estrictamente con las normas sobre seguridad industrial y prevención de accidentes y demás normas de tránsito		
7. Mantener en regla todos los requisitos y documentos requeridos para el tránsito del vehículo como la licencia de conducción y los seguros exigidos		
8. Desarrollar otras actividades o funciones afines que se le encomienda teniendo en consideración las características del nivel y en concordancia con los programas de trabajo del área donde labora		
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE		
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de trabajo en equipo • Requiere criterio e iniciativa para resolver (25% a 50%) problemas sencillos que se presentan. 		
V. RESPONSABILIDADES		
Materiales:	Vehículo, Materiales y herramientas.	
Información Confidencial:	El puesto no tiene acceso autorizado a ninguna información confidencial	
VI. CONDICIONES DE TRABAJO		
Ambiente de Trabajo:	El cargo se ubica en un sitio cerrado / abierto, en un ambiente con calor o frío, generalmente	


	algo desagradable, con agentes contaminantes, tales como: ruido, humo y químico.
Riesgo:	El cargo está sometido a condiciones que propician un riesgo elevado, con probabilidad de ocurrencia bajo
Esfuerzo Físico:	Esfuerzo físico exigente con riesgo de comprometer la salud física del individuo
Esfuerzo Mental:	Atención normal que debe ponerse en el trabajo sobre avisos y notas sencillas
VII. REQUISITOS MÍNIMOS	
Estudios	Bachiller, licencia de conducir tipo E
Experiencia	Dos años en cargos similares.
Conocimientos básicos	Normas de seguridad e higiene y medio ambiente referidas a los procesos de trabajo y en el uso del equipamiento propio de la ocupación. Formación en prevención de riesgos laborales Conocimientos básicos de mecánica automotriz.

EQFALTO Constructora Cía. Ltda. MANUAL DE FUNCIONES		
I. IDENTIFICACIÓN		
Nivel:	Operativo	
Denominación del Puesto:	Ayudante	
Código:	20	
Número de empleos:	1	
Jefe inmediato	Conductor	
Supervisa a:	-	
I. PROPÓSITO PRINCIPAL		
Colaborar con las labores de traslado de los equipos y herramientas asignadas al chofer del camión.		
II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
1. Apoyar al piloto del camión en la elaboración de sus actividades.		
2. Colaborar en la carga y descarga de insumos.		
3. Mantener la limpieza del camión		
4. Asistir y apoyar al área de trabajo, por orientaciones de su inmediato superior.		
5. Cumplir estrictamente con las normas sobre seguridad industrial		
6. Trasladar los insumos junto con el chofer al lugar requerido.		
7. Desarrollar otras actividades o funciones afines que se le encomienda teniendo en consideración las características del nivel y en concordancia con los programas de trabajo del área donde labora		
III. CARACTERÍSTICAS DE CLASE		
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de trabajo en equipo • Requiere cierta interpretación de las órdenes recibidas al aplicarlas, e iniciativa para resolver eventualmente problemas sencillos que se presentan. 		
IV. RESPONSABILIDADES		
Materiales:	El trabajador no maneja materiales	
Información Confidencial:	El puesto no tiene acceso autorizado a ninguna información confidencial	
V. CONDICIONES DE TRABAJO		
Ambiente de Trabajo:	El cargo se ubica en un sitio abierto, en un ambiente con calor o frío, generalmente algo desagradable, con agentes contaminantes, tales como: ruido, humo y químico.	
Riesgo:	El cargo está sometido a condiciones que propician un riesgo elevado, con probabilidad de ocurrencia bajo	
Esfuerzo Físico:	Esfuerzo físico exigente con riesgo de comprometer la salud física del individuo	


Esfuerzo Mental:	Atención normal que debe ponerse en el trabajo sobre avisos y notas sencillas
VI. REQUISITOS MÍNIMOS	
Estudios	Bachiller.
Experiencia	6 meses en cargos similares.
Conocimientos básicos	Formación en prevención de riesgos laborales Conocimientos básicos de mecánica automotriz.

EQFALTO Constructora Cía. Ltda. MANUAL DE FUNCIONES		
I. IDENTIFICACIÓN		
Nivel:	Operativo	
Denominación del Puesto:	Mecánico	
Código:	21	
Número de empleos:	1	
Jefe inmediato	Jefe de Departamento de Mantenimiento	
Supervisa a:	Soldador	
II. PROPÓSITO PRINCIPAL		
Cumplir con la programación de mantenimiento evitando deterioro y falla. Mantenimiento preventivo y correctivo de maquinaria, así como las propias del puesto.		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
1. Cumplir con las indicaciones del Responsable del área.		
2. Mantener de forma adecuada los equipos de trabajo.		
3. Cumplir las normas establecidas en materia de prevención de riesgos laborales.		
4. Apoyar y promover el cumplimiento de los estándares de calidad determinados para la producción, con el propósito de lograr la satisfacción de los clientes internos		
5. Responder por el control y cuidado de los activos asignados al ejercicio del cargo, velando por el cumplimiento de normas de seguridad y mantenimiento, así como por los procedimientos de registro de su ubicación física		
6. Velar por la optimización de costos, concienciando al personal a su cargo sobre el uso de las mejores prácticas que eviten el desperdicio en insumos, materiales, energía eléctrica y otros recursos, así como el mejor aprovechamiento del tiempo de trabajo de los colaboradores.		
7. Velar de manera permanente por la limpieza y orden de las instalaciones a su cargo,		
8. Desarrollar otras actividades o funciones afines que se le encomienda teniendo en consideración las características del nivel y en concordancia con los programas de trabajo del área donde labora		
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE		
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de trabajo en equipo • Requiere criterio e iniciativa para resolver constantemente problemas difíciles y de trascendencia. 		
V. RESPONSABILIDADES		
Materiales:	Responsabilidad directa por la atención y cuidado sobre materiales y equipo de costo y complejidad promedio, cuya pérdida o	


	reparación origina trastornos en dinero y/o tiempo
Información Confidencial:	Se tiene acceso ocasional a información confidencial, cuya revelación podría ocasionar daños escasamente graves.
VI. CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente de Trabajo:	El cargo se ubica en un sitio abierto, en un ambiente con calor o frío, generalmente algo desagradable, con agentes contaminantes, tales como: ruido, humo y químico.
Riesgo:	El cargo está sometido a condiciones que propician un riesgo medio, con probabilidad de ocurrencia bajo
Esfuerzo Físico:	Esfuerzo físico exigente con riesgo de comprometer la salud física del individuo
Esfuerzo Mental:	Mínima atención mental y/o visual, como trabajos de rutina que requieren poco esfuerzo para recordar instrucciones o aplicar conocimientos.
VII. REQUISITOS MÍNIMOS	
Estudios	Título de Ingeniero Mecánico, Eléctrico o Industrial.
Experiencia	Se requiere un mínimo de tres años de experiencia en funciones de mantenimiento de equipos industriales
Conocimientos básicos	Formación en prevención de riesgos laborales. Normas de seguridad e higiene y medio ambiente referidas a los procesos de trabajo y en el uso del equipamiento propio de la ocupación.

EQFALTO Constructora Cía. Ltda. MANUAL DE FUNCIONES		
I. IDENTIFICACIÓN		
Nivel:	Operativo	
Denominación del Puesto:	Soldador	
Código:	22	
Número de empleos:	1	
Jefe inmediato	Mecánico	
Supervisa a:	-	
II. PROPÓSITO PRINCIPAL		
Mantener en buen estado todo lo referente a la estructura metálica de la maquinaria e instalaciones.		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
1. Soldar, unir, rellenar y cortar piezas de metal.		
2. Operar máquinas eléctricas y de soplete de oxiacetileno, así como de electrodos y barras de soldaduras de varios tipos		
3. Acondicionar los equipos de soldadura eléctrica por arco de acuerdo a las consignas de trabajo dadas por el superior		
4. Operar máquinas de arco sumergido, equipo de soldadura de neón, helio, nitrógeno y otros similares y hacer soldadura sin material.		
5. Cuidar y mantener en buenas condiciones el equipo de trabajo		
6. Solicitar el material de trabajo a su jefe inmediato		
7. Trasladar el equipo y objeto por reparar según el caso, ya sea que se trate de mantenimiento o instalaciones nueva		
8. Desarrollar otras actividades o funciones afines que se le encomienda teniendo en consideración las características del nivel y en concordancia con los programas de trabajo del área donde labora		
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE		
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de trabajo en equipo • Requiere criterio e iniciativa para resolver (25% a 50%) problemas sencillos que se presentan. 		
V. RESPONSABILIDADES		
Materiales:	Es responsable con carácter constante por el uso de materiales, equipos y herramientas.	
Información Confidencial:	El puesto no tiene acceso autorizado a ninguna información confidencial	
VI. CONDICIONES DE TRABAJO		
Ambiente de Trabajo:	El cargo se ubica en un sitio abierto, en un ambiente con calor o frío, generalmente algo desagradable, con agentes contaminantes, tales como: ruido, humo y químico.	
Riesgo:	El cargo está sometido a condiciones que propician un riesgo elevado, con probabilidad de ocurrencia bajo	


Esfuerzo Físico:	Esfuerzo físico esporádico con riesgo de comprometer la salud física del individuo
Esfuerzo Mental:	Mínima atención mental y/o visual, como trabajos de rutina que requieren poco esfuerzo para recordar instrucciones o aplicar conocimientos.
VII. REQUISITOS MÍNIMOS	
Estudios	Técnico electromecánico
Experiencia	Se requiere un mínimo de 2 años de experiencia en funciones de mantenimiento de equipos industriales
Conocimientos básicos	<p>Conocimientos en maquinarias y manejo de herramientas</p> <p>Conocimiento de los aspectos ambientales asociados a su cargo.</p> <p>Conocimiento y manejo del Procedimientos de Emergencia y dominio en el uso de extintor.</p> <p>Formación en prevención de riesgos laborales.</p> <p>Normas de seguridad e higiene y medio ambiente referidas a los procesos de trabajo y en el uso del equipamiento propio de la ocupación.</p>

EQFALTO Constructora Cía. Ltda. MANUAL DE FUNCIONES		
I. IDENTIFICACIÓN		
Nivel:	Operativo	
Denominación del Puesto:	Licitaciones	
Código:	23	
Número de empleos:	1	
Jefe inmediato	Jefe Departamento de Ventas	
Supervisa a:	-	
II. PROPÓSITO PRINCIPAL		
Solicitar en el mercado y portal de compras públicas ofertas de bienes, materiales, insumos, repuestos en función de la calidad, cantidad y precios requeridos, de acuerdo a los procedimientos de cotización y demás normas legales u ordenanzas establecidas.		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
1. Elaborar y presentar de ofertas, asegurando, que se conocen y cumplen los requisitos legales, reglamentarios y de la entidad contratante.		
2. Realizar la gestión y coordinación de diseños necesaria para cumplir con los requisitos y especificaciones contratados por el cliente.		
3. Organizar y preparar los expedientes técnicos para la contratación de servicios de elaboración de estudios y construcción de obras.		
4. Resguardar la documentación de contratos, archivar, registrar, legalizar documentos y elaborar una base de datos para un adecuado control.		
5. Desplegar las acciones necesarias con la finalidad que se ejecute el proceso de contratación en el plazo establecido		
6. Revisar que la invitación a los proveedores para participar en el procedimiento concursal, cuando se trate de licitaciones públicas, abreviadas y contrataciones directas por excepción, cumpla con los requisitos legales y plazos de ley		
7. Supervisar el acto de apertura de la licitación así como realizar el acta de apertura.		
8. Desarrollar otras actividades o funciones afines que se le encomienda teniendo en consideración las características del puesto.		
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE		
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de trabajo en equipo • Requiere criterio e iniciativa para resolver (25% a 50%) problemas sencillos que se presentan. 		
V. RESPONSABILIDADES		
Materiales:	Equipo de Cómputo y suministros de oficina.	
Información Confidencial:	Se trabaja normalmente con información confidencial, cuya revelación causaría con seguridad daños graves a la empresa.	


VI. CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente de Trabajo:	Ambiente agradable. Condiciones normales en el trabajo de oficina.
Riesgo:	Condiciones que no propician riesgos
Esfuerzo Físico:	Esfuerzo físico normal para todas las actividades.
Esfuerzo Mental:	Atención mental intensa por periodos cortos de tiempo, trabajos que requieren bastante concentración mental por ser variados, por necesitar vigilancia constante, o por la urgencia de llevarse a cabo.
VII. REQUISITOS MÍNIMOS	
Estudios	Lic. Administración de Empresas, Auditoría y/o Contaduría Pública, ramas afines.
Experiencia	2 años de experiencia
Conocimientos básicos	Manejo del Portal de compras Públicas.

EQFALTO Constructora Cía. Ltda. MANUAL DE FUNCIONES		
I. IDENTIFICACIÓN		
Nivel:	Operativo	
Denominación del Puesto:	Facturación y Cobranzas	
Código:	24	
Número de empleos:	1	
Jefe inmediato	Jefe Departamento de Ventas	
Supervisa a:	-	
II. PROPÓSITO PRINCIPAL		
Realizar de manera oportuna y correcta el proceso de facturación de la empresa, proporcionando el seguimiento efectivo a las acciones de cobranza y asegurando que los documentos soportes vayan debidamente documentados.		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
1. Realizar el proceso de Facturación y Cobro a los clientes, una vez que se ha cerrado una venta.		
2. Preparar y depositar los valores facturados en efectivo y cheque		
3. Efectuar el cuadro de los valores monetarios de cada uno de los depósitos, contra la planilla de ventas realizadas y las papeleta de depósitos.		
4. Apoyar a la realización de actividades relacionadas con el registro contable, conciliaciones y provisiones de cuentas que correspondan		
5. Administración y gestión de la cartera en cobranza		
6. Planificación de actividades a realizar mensualmente		
7. Realizar en coordinación con su Jefe Inmediato cotizaciones de servicios al cliente, asegurando su envío oportuno y el seguimiento que corresponda.		
8. Administración, gestión y seguimiento de la cartera corriente, morosa, extra judicial y judicial.		
9. Desarrollar otras actividades o funciones afines que se le encomienda teniendo en consideración las características del puesto.		
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE		
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de trabajo en equipo • Requiere criterio e iniciativa para resolver (25% a 50%) problemas sencillos que se presentan. 		
V. RESPONSABILIDADES		
Materiales:	Equipo de Cómputo y suministros de oficina.	
Información Confidencial:	Se trabaja normalmente con información confidencial, cuya revelación causaría con seguridad daños graves a la empresa.	
VI. CONDICIONES DE TRABAJO		
Ambiente de Trabajo:	Ambiente agradable. Condiciones normales en el trabajo de oficina.	


Riesgo:	Condiciones que no propician riesgos
Esfuerzo Físico:	Esfuerzo físico normal para todas las actividades.
Esfuerzo Mental:	Atención mental intensa por periodos cortos de tiempo, trabajos que requieren bastante concentración mental por ser variados, por necesitar vigilancia constante, o por la urgencia de llevarse a cabo.
VII. REQUISITOS MÍNIMOS	
Estudios	Lic. Administración de Empresas, Auditoría y/o Contaduría Pública, ramas afines.
Experiencia	2 años de experiencia
Conocimientos básicos	Contabilidad básica

EQFALTO Constructora Cía. Ltda. MANUAL DE FUNCIONES		
I. IDENTIFICACIÓN		
Nivel:	Operativo	
Denominación del Puesto:	Contador	
Código:	25	
Número de empleos:	1	
Jefe inmediato	Jefe Departamento de Administración y Finanzas	
Supervisa a:	Auxiliar Contable	
II. PROPÓSITO PRINCIPAL		
Elaborar y analizar los estados financieros de la empresa, presentar las declaraciones e informaciones a las autoridades de orden nacional, dirigir y auditar la contabilidad de la empresa para garantizar que la misma refleje la realidad de la entidad.		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
1. Velar por que la contabilidad se lleve de acuerdo a las normas establecidas		
2. Registrar todas las transacciones en los comprobantes contables que correspondan a las operaciones autorizadas y efectivamente ejecutadas por la entidad.		
3. Respaldar toda transacción con la documentación de soporte correspondiente, de acuerdo a disposiciones y reglamentos vigentes para el efecto.		
4. Elaborar oportunamente los estados financieros básicos y complementarios señalados por el Órgano Rector		
5. Elaborar proyectos de instructivos contables y circulares normativas		
6. Prestar apoyo técnico a las diferentes unidades sobre aspectos contables		
7. Realizar pruebas de consistencia entre los Estados Financieros por línea de Financiamiento y el Balance General de resultados institucional		
8. Clasificar operaciones registradas, como medio para obtener objetivos propuestos		
9. Desarrollar otras actividades o funciones afines que se le encomienda teniendo en consideración las características del puesto.		
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE		
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de trabajo en equipo • Requiere criterio e iniciativa para resolver (25% a 50%) problemas sencillos que se presentan. 		
V. RESPONSABILIDADES		
Materiales:	Equipo de Cómputo y suministros de oficina.	
Información	Se trabaja normalmente con información	


Confidencial:	confidencial, cuya revelación causaría con seguridad daños graves a la empresa.
VI. CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente de Trabajo:	Ambiente agradable
Riesgo:	Condiciones que no propician riesgos
Esfuerzo Físico:	Esfuerzo físico normal para todas las actividades.
Esfuerzo Mental:	Atención intensa o continua durante su jornada de trabajo.
VII. REQUISITOS MÍNIMOS	
Estudios	Contador Público Autorizado, título de tercer nivel.
Experiencia	3 años de experiencia
Conocimientos básicos	Manejo avanzado del sistema Operativo Windows y herramientas como Word y Excel.

EQFALTO Constructora Cía. Ltda. MANUAL DE FUNCIONES		
I. IDENTIFICACIÓN		
Nivel:	Operativo	
Denominación del Puesto:	Auxiliar Contable	
Código:	26	
Número de empleos:	1	
Jefe inmediato	Contador	
Supervisa a:	-	
II. PROPÓSITO PRINCIPAL		
Contabilizar en el sistema los reportes diarios de compras y ventas.		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
1. Clasificar, preparar, codificar y registrar cuentas, facturas y otros estados financieros de acuerdo con procedimientos establecidos, usando sistemas manuales y computarizados		
2. Revisar y comparar la lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas		
3. Archivar documentos contables para uso y control interno		
4. Elabora y verificar relaciones de gastos e ingresos		
5. Revisar y verificar planillas de retención de impuestos.		
6. Recibir los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago asignándole el número de comprobante.		
7. Totalizar las cuentas de ingreso y egresos y emite un informe de los resultados.		
8. Participar en la elaboración de inventarios.		
9. Desarrollar otras actividades o funciones afines que se le encomienda teniendo en consideración las características del puesto.		
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE		
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de trabajo en equipo • Requiere criterio e iniciativa para resolver (50% o más) problemas sencillos que se presentan. 		
V. RESPONSABILIDADES		
Materiales:	Equipo de Cómputo y suministros de oficina.	
Información Confidencial:	Se trabaja normalmente con información confidencial, cuya revelación causaría con seguridad daños graves a la empresa.	
VI. CONDICIONES DE TRABAJO		
Ambiente de Trabajo:	Ambiente agradable	
Riesgo:	Condiciones que no propician riesgos	
Esfuerzo Físico:	Esfuerzo físico normal para todas las actividades.	


Esfuerzo Mental:	Atención intensa o continua durante su jornada de trabajo.
VII. REQUISITOS MÍNIMOS	
Estudios	Egresado de la Carrera de Contabilidad y Auditoría.
Experiencia	1 año de experiencia
Conocimientos básicos	Manejo avanzado del sistema Operativo Windows y herramientas como Word y Excel.

EQFALTO Constructora Cía. Ltda. MANUAL DE FUNCIONES		
I. IDENTIFICACIÓN		
Nivel:	Operativo	
Denominación del Puesto:	Presupuesto	
Código:	27	
Número de empleos:	1	
Jefe inmediato	Jefe Departamento de Administración y Finanzas	
Supervisa a:	Auxiliar de Presupuesto	
II. PROPÓSITO PRINCIPAL		
Coordinar y participar en la programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación del presupuesto		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
1. Coordinar y participar en la Formulación del Plan Operativo Institucional.		
2. Participar en la elaboración de las normas y directivas presupuestarias		
3. Coordinar y participar en la consolidación del proyecto de presupuesto Institucional.		
4. Coordinar y participar en la programación trimestral de gastos y calendarios de compromisos		
5. Participar en las reuniones de asignación de recursos presupuestales.		
6. Revisar la consistencia técnica de la programación, ejecución y evaluación de los ingresos y gastos y metas presupuestales.		
7. Elaborar informes de disponibilidad presupuestal de acuerdo a la normativa vigente.		
8. Desarrollar otras actividades o funciones afines que se le encomienda teniendo en consideración las características del puesto.		
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE		
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de trabajo en equipo • Requiere criterio e iniciativa para resolver constantemente problemas difíciles y de trascendencia. 		
V. RESPONSABILIDADES		
Materiales:	Equipo de Cómputo y suministros de oficina.	
Información Confidencial:	Se trabaja normalmente con información confidencial, cuya revelación causaría con seguridad daños graves a la empresa.	


VI. CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente de Trabajo:	Ambiente agradable
Riesgo:	Condiciones que no propician riesgos
Esfuerzo Físico:	Esfuerzo físico normal para todas las actividades.
Esfuerzo Mental:	Atención intensa o continua durante su jornada de trabajo.
VII. REQUISITOS MÍNIMOS	
Estudios	Poseer el título universitario en el grado académico de licenciado, en la carrera de Contaduría Pública y Auditoría o Administración de Empresas.
Experiencia	3 años de experiencia
Conocimientos básicos	Manejo avanzado del sistema Operativo Windows y herramientas como Word y Excel.

EQFALTO Constructora Cía. Ltda. MANUAL DE FUNCIONES		
I. IDENTIFICACIÓN		
Nivel:	Operativo	
Denominación del Puesto:	Auxiliar de Presupuesto	
Código:	28	
Número de empleos:	1	
Jefe inmediato	Presupuesto	
Supervisa a:	-	
II. PROPOSITO PRINCIPAL		
Colaborar en la elaboración, programación y ejecución del presupuesto		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
1. Recopilar y ordenar datos para estudios de presupuesto.		
2. Registrar el gasto presupuestario en relación a pagos efectuados por facturas, recibos, contratos de servicio de acuerdo al objeto que corresponda		
3. Tramitar y elaborar órdenes de pagos, requisiciones de compras y requisiciones internas.		
4. Verificar y chequearlas justificaciones de las solicitudes presupuestarias		
5. Colaborar en la elaboración de informes de disponibilidad presupuestal de acuerdo a la normativa vigente.		
6. Elaborar cuadros comparativos para información general y específica del comportamiento del gasto y la disponibilidad presupuestaria de las diferentes partidas u objetos de gastos.		
7. Organizar y mantiene actualizados archivos y kardex de datos sobre ajustes presupuestarios.		
8. Desarrollar otras actividades o funciones afines que se le encomienda teniendo en consideración las características del puesto.		
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE		
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de trabajo en equipo • Requiere criterio e iniciativa para resolver (50% o más) problemas sencillos que se presentan. 		
V. RESPONSABILIDADES		
Materiales:	Equipo de Cómputo y suministros de oficina.	
Información Confidencial:	Se trabaja normalmente con información confidencial, cuya revelación causaría con seguridad daños graves a la empresa.	
VI. CONDICIONES DE TRABAJO		
Ambiente de Trabajo:	Ambiente agradable	
Riesgo:	Condiciones que no propician riesgos	
Esfuerzo Físico:	Esfuerzo físico normal para todas las actividades.	


Esfuerzo Mental:	Atención intensa o continua durante su jornada de trabajo.
VII. REQUISITOS MÍNIMOS	
Estudios	Egresados en administración de empresas ó afines.
Experiencia	2 años de experiencia
Conocimientos básicos	Manejo avanzado del sistema Operativo Windows y herramientas como Word y Excel.

EQFALTO Constructora Cía. Ltda. MANUAL DE FUNCIONES		
I. IDENTIFICACIÓN		
Nivel:	Operativo	
Denominación del Puesto:	Seguridad Industrial y Medio Ambiente	
Código:	29	
Número de empleos:	1	
Jefe inmediato	Jefe de Departamento de Recursos Humanos	
Supervisa a:	-	
II. PROPÓSITO PRINCIPAL		
Asegurar la implementación de los programas de seguridad industrial y salud ocupacional. Velar por el cumplimiento de las políticas y normas establecidas en la empresa, en materia de seguridad industrial e higiene ocupacional.		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
1. Implementar y mantener los Sistemas de Seguridad Industrial y Medio Ambiente, de manera que se garantice el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.		
2. Desarrollar e implementar el Reglamento Interno de Seguridad de los trabajadores.		
3. Desarrollar Planes de Emergencia		
4. Dirigir los programas de adiestramiento en materia de seguridad industrial y salud ocupacional.		
5. Investigar accidentes de trabajo, determina sus causas y recomienda medidas correctivas.		
6. Llevar y analizar estadísticas de accidentes laborales		
7. Elabora y ejecutar los planes y programas seguridad industrial.		
8. Identificar las necesidades, tramitar la aprobación y dotar de implementos de seguridad al personal		
9. Desarrollar otras actividades o funciones afines que se le encomienda teniendo en consideración las características del puesto.		
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE		
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de trabajo en equipo • Requiere criterio e iniciativa para resolver (50% o más) problemas sencillos que se presentan. 		
V. RESPONSABILIDADES		
Materiales:	Equipo de Cómputo y suministros de oficina.	
Información Confidencial:	Se tiene acceso ocasional a información confidencial, cuya revelación puede causar daños graves a la empresa	
VI. CONDICIONES DE TRABAJO		
Ambiente de Trabajo:	Ambiente agradable	


Riesgo:	Condiciones que no propician riesgos
Esfuerzo Físico:	Esfuerzo físico normal para todas las actividades.
Esfuerzo Mental:	Atención mental intensa por periodos cortos de tiempo, trabajos que requieren bastante concentración mental por ser variados, por necesitar vigilancia constante, o por la urgencia de llevarse a cabo.
VII. REQUISITOS MÍNIMOS	
Estudios	Ingeniería en Seguridad Industrial, Ingeniería en Medio Ambiente, o Carreras afines.
Experiencia	3 años de experiencia
Conocimientos básicos	Normas ISO, Planes de Emergencia, , Medio Ambiente, Seguridad y Salud Ocupacional, Manejar el Comité Central de Seguridad y Salud, Paquetes Utilitarios.

EQFALTO Constructora Cía. Ltda. MANUAL DE FUNCIONES		
I. IDENTIFICACIÓN		
Nivel:	Operativo	
Denominación del Puesto:	Revisión de Planillas	
Código:	30	
Número de empleos:	1	
Jefe inmediato	Jefe de Departamento de Recursos Humanos	
Supervisa a:	-	
II. PROPÓSITO PRINCIPAL		
Elaborar las planillas del personal, con el propósito de cumplir oportunamente con el pago de los salarios.		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
1. Elaborar las planillas del personal de apoyo, profesional, mediante el sistema integrado de planillas, para que la información contable sea procesada y aplicada, y se paguen los salarios oportunamente.		
2. Archivar acciones del personal y documentos diversos, manualmente en los archivos, por medio de la clasificación usual de la misma, para mantener al día y en orden dichos archivos.		
3. Confeccionar cheques de pago, incapacidades y liquidaciones, mediante el sistema integrado de planillas, con el fin de realizar los pagos correspondientes.		
4. Consolidar las cuentas por cobrar y por pagar, mensualmente, con el fin de garantizar que no haya error en los movimientos contables		
5. Clasificar órdenes patronales, recibos de préstamos y otros, agrupándolos por persona, con el fin de que se repartan y el empleado tenga la información al día.		
6. Reportar en forma oportuna los avisos de entrada y salida del personal.		
7. Emitir los roles de pago y entregar a los empleados.		
8. Desarrollar otras actividades o funciones afines que se le encomienda teniendo en consideración las características del puesto.		
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE		
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de trabajo en equipo • Requiere criterio e iniciativa para resolver (25% a 50%) problemas sencillos que se presentan. 		
V. RESPONSABILIDADES		
Materiales:	Equipo de Cómputo y suministros de oficina.	

Información Confidencial:	Se tiene acceso ocasional a información confidencial, cuya revelación podría ocasionar daños escasamente graves.
VI. CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente de Trabajo:	Ambiente agradable
Riesgo:	Condiciones que no propician riesgos
Esfuerzo Físico:	Esfuerzo físico normal para todas las actividades.
Esfuerzo Mental:	Atención sostenida sólo durante periodos cortos
VII. REQUISITOS MÍNIMOS	
Estudios	Título profesional o equivalente en Contabilidad, Administración o campos afines.
Experiencia	Experiencia no menor de tres años en el área de remuneraciones o afines
Conocimientos básicos	Conocimientos del Código de Trabajo Conocimientos de la Legislación Laboral Conocimientos en el manejo de paquetes de cómputo

EQFALTO Constructora Cía. Ltda. MANUAL DE FUNCIONES		
I. IDENTIFICACIÓN		
Nivel:	Operativo	
Denominación del Puesto:	Conserje	
Código:	31	
Número de empleos:	1	
Jefe inmediato	Jefe de Departamento de Recursos Humanos	
Supervisa a:	-	
II. PROPÓSITO PRINCIPAL		
Mantener limpias las instalaciones de la empresa y brindar el mantenimiento adecuado para asegurar su buen estado.		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
1. Planificar, ejecutar la limpieza de las instalaciones de la empresa, (barrer, trapear, sacudir muebles, equipo, maquinaria y áreas de trabajo, encerar y pulir pisos limpieza de ventanales)		
2. Verificar la existencia de materiales y equipo para el buen desarrollo de sus actividades y vigilar que dichas existencias se mantengan dentro de los límites razonables para atender sus labores normales.		
3. Cumplir las normas, reglamentos y procedimientos internos.		
4. Realizar funciones de portería en el horario establecido-		
5. Limpiar y asear, los elementos y equipos de aseo utilizados		
6. Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización		
7. Desarrollar otras actividades o funciones afines que se le encomienda teniendo en consideración las características del puesto.		
8. Desarrollar otras actividades o funciones afines que se le encomienda teniendo en consideración las características del puesto.		
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE		
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de trabajo en equipo • Requiere criterio e iniciativa para resolver (25% a 50%) problemas sencillos que se presentan. 		
V. RESPONSABILIDADES		
Materiales:	Materiales y suministros de limpieza	
Información Confidencial:	El puesto no tiene acceso autorizado a ninguna información confidencial	
VI. CONDICIONES DE TRABAJO		
Ambiente de Trabajo:	Ambiente agradable	
Riesgo:	Condiciones que no propician riesgos	

Esfuerzo Físico:	Esfuerzo físico esporádico con riesgo de comprometer la salud física del individuo
Esfuerzo Mental:	Atención sostenida sólo durante periodos cortos
VII. REQUISITOS MÍNIMOS	
Estudios	Educación básica, primaria concluida.
Experiencia	4 meses de experiencia
Conocimientos básicos	Normas de seguridad e higiene y medio ambiente referidas a los procesos de trabajo y en el uso del equipamiento propio de la ocupación.

EQFALTO Constructora Cía. Ltda. MANUAL DE FUNCIONES		
I. IDENTIFICACIÓN		
Nivel:	Operativo	
Denominación del Puesto:	Mensajero	
Código:	32	
Número de empleos:	1	
Jefe inmediato	Jefe de Departamento de Recursos Humanos	
Supervisa a:	-	
II. PROPÓSITO PRINCIPAL		
Mantener limpias las instalaciones de la empresa y brindar el mantenimiento adecuado para asegurar su buen estado.		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
1. Distribuir y entregar la correspondencia, oficios, memorandos, libros, periódicos, folletos, bultos, cheques y documentos varios entre las distintas dependencias a las cuales van dirigidas.		
2. Llevar control de la correspondencia entregada en las diversas dependencias.		
3. Trasladar artículos de oficina de una dependencia a otra, dentro de las instalaciones de la institución		
4. Comprar y servir refrigerios con ocasión de eventos especiales realizados en la Institución.		
5. Colaborar en cualquier eventualidad que se presente en la unidad encargada de la correspondencia siguiendo instrucciones dadas por su superior inmediato.		
6. Colabora en la atención de los mensajeros en entrenamiento		
7. Llenar reportes periódicos de las tareas asignadas.		
8. Mantener limpio y en orden equipos y sitio de trabajo. - Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad integral establecidos por la Organización.		
9. Desarrollar otras actividades o funciones afines que se le encomienda teniendo en consideración las características del puesto.		
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE		
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de trabajo en equipo • Requiere cierta interpretación de las órdenes recibidas al aplicarlas, e iniciativa para resolver eventualmente problemas sencillos que se presentan. 		
V. RESPONSABILIDADES		
Materiales:	No tiene responsabilidad por materiales.	
Información Confidencial:	El puesto no tiene acceso autorizado a ninguna información confidencial	

VI. CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente de Trabajo:	Ambiente agradable
Riesgo:	Condiciones que no propician riesgos
Esfuerzo Físico:	Esfuerzo físico esporádico que no compromete la salud del trabajador
Esfuerzo Mental:	Atención sostenida sólo durante periodos cortos
VII. REQUISITOS MÍNIMOS	
Estudios	Bachiller
Experiencia	4 meses de experiencia
Conocimientos básicos	Normas de seguridad e higiene y medio ambiente referidas a los procesos de trabajo y en el uso del equipamiento propio de la ocupación.

VALUACIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA EQFALTO CONSTRUCTORA CÍA. LTDA.

Con el fin de determinar el valor individual de cada puesto que integra la empresa EQFALTO, con bases científicas que permitan lograr una buena administración de sueldos y salarios, se utilizó el sistema de puntos, el cual permitirá aplicar un juicio amplio, a través del análisis de los factores y subfactores que conforman el puesto.

Procedimiento

La valuación de puestos a través del sistema de puntos se la realiza siguiendo los pasos que se detallan a continuación:

1. Definición de los factores y subfactores a aplicar

La definición de los factores con los cuales se evaluó cada cargo fueron identificados y seleccionados en razón de la naturaleza, competencias y ámbito funcional de cada cargo, considerando la actividad que desarrolla la Empresa EQFALTO.

Los factores que fueron identificados y seleccionados para realizar la valoración de los cargos son considerados críticos y fundamentales para la ejecución de la clasificación de puestos:

Cuadro N°36
TABLA DE CLASIFICACIÓN DE FACTORES Y SUBFACTORES

FACTORES	SUBFACTORES
CONOCIMIENTOS	Educación
	Experiencia
	Criterio e Iniciativa
RESPONSABILIDAD	Por supervisión
	Por información confidencial
	Por Errores
ESFUERZO	Mental
	Físico
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Ambientales
	Riesgo

2. Ponderación de factores

Analizando la importancia relativa de cada uno de los factores de valoración de los cargos en su resultado final, se determina la siguiente apreciación cuantitativa para cada una de las tablas de valoración estructurada para la Empresa EQFALTO

Cuadro N°37
Ponderación de factores

FACTORES	%
CONOCIMIENTOS	40%
RESPONSABILIDAD	30%
ESFUERZO	15%
CONDICIONES DE TRABAJO	15%
TOTAL	100%

3. Descripción de factores y definición de grados

A continuación se describen cada uno de los factores seleccionados y se los descompone en grados, con la finalidad de dar apreciaciones de mayor o menor importancia, que definen condiciones particulares

de los puestos y que, posteriormente son recogidas para asignar su puntuación y establecer el posicionamiento dentro de la estructura general de cargos de la Empresa EQFALTO.

Factor: Conocimientos

Factor para cuya elaboración se tiene en cuenta, además de la formación básica necesaria para poder cumplir correctamente el cometido, el grado de conocimiento y experiencia adquiridos, así como la dificultad en la adquisición de dichos conocimientos o experiencias.

Este factor puede dividirse en los siguientes subfactores:

**Cuadro N°38
Subfactor Educación**

DESCRIPCIÓN Y GRADOS DE SUBFACTORES	
Educación	Mide el nivel de conocimientos formales necesarios para el desempeño en un cargo; conocimientos adquiridos a través de instrucción formal, estudios de especialización y capacitación adicional.
GRADO	DESCRIPCIÓN
5	Título profesional , estudios obtenidos a nivel de instrucción universitaria
4	Egresado, estudios universitarios concluidos.
3	Técnico: Estudio Formales de un oficio- Post bachillerato
2	Bachiller: Estudios formales de Educación media.
1	Educación básica, primaria concluida.

Cuadro N° 39
Subfactor Experiencia

DESCRIPCIÓN Y GRADOS DE SUBFACTORES	
Experiencia	Este sub-factor determina el periodo de tiempo requerido para que una persona de capacidad media y poseyendo la formación especificada anteriormente, adquiera la habilidad y práctica necesarias para desempeñar el Puesto de Trabajo, obteniendo un rendimiento suficiente en calidad y cantidad.
GRADO	DESCRIPCIÓN
5	Más de tres años de experiencia
4	De dos años un mes hasta tres años de experiencia
3	De uno a dos años de experiencia en el área o en el puesto inmediato inferior a la rama
2	Mínimo cuatro meses de experiencia en un puesto de nivel inferior en otra rama o en empleo similar
1	Ninguna experiencia

Cuadro N° 40
Subfactor Criterio e Iniciativa

DESCRIPCIÓN Y GRADOS DE SUBFACTORES	
Criterio e Iniciativa	Este subfactor valora la capacidad requerida al ocupante de un Puesto de Trabajo para obrar con mayor o menor independencia al tomar determinaciones, planear, analizar o escoger entre varias alternativas, considerando el mayor o menor grado de dependencia a las directrices o normas para la ejecución de sus funciones.
GRADO	DESCRIPCIÓN
4	Requiere criterio e iniciativa para resolver constantemente problemas difíciles y de trascendencia.
3	Requiere criterio e iniciativa para resolver (50% o más) problemas sencillos que se presentan.
2	Requiere criterio e iniciativa para resolver (25% a 50%) problemas sencillos que se presentan.
1	Requiere cierta interpretación de las órdenes recibidas al aplicarlas, e iniciativa para resolver eventualmente problemas sencillos que se presentan.

Factor: Responsabilidad

Se refieren a la responsabilidad que tiene el ocupante del puesto (adicional al trabajo normal y sus funciones) por la supervisión del trabajo de sus subordinados, por el material, las herramientas o equipo que utiliza, dinero, documentos, información confidencial, etc. Sus responsabilidades incluyen:

Cuadro N° 41
Subfactor Supervisión

DESCRIPCIÓN Y GRADOS DE SUBFACTORES	
Supervisión	Este concepto toma en cuenta la actitud de dirigir a subordinados y motivarlos con el propósito de mantener en alto la moral del grupo
GRADO	DESCRIPCIÓN
3	Supervisa a toda la organización
2	Responsable de instruir, dirigir, supervisar y/o preparar el trabajo de un grupo de empleados ocupados generalmente en la misma actividad.
1	El ocupante del puesto responde únicamente por el trabajo propio; no supervisa terceros

Cuadro N° 42
Subfactor Datos Confidenciales

DESCRIPCIÓN Y GRADOS DE SUBFACTORES	
Datos confidenciales	Abarca todos aquellos datos e información a los cuales tiene acceso una persona de acuerdo a la naturaleza del puesto que ocupa. Se trata de datos o información que no deben ser divulgados con el objeto de no causar problemas, conflictos y situaciones que se traduzcan en perjuicio de la empresa.
GRADO	DESCRIPCIÓN
4	Se trabaja normalmente con información confidencial, cuya revelación causaría con seguridad daños graves a la empresa.
3	Se tiene acceso ocasional a información confidencial, cuya revelación puede causar daños graves a la empresa.
2	Se tiene acceso ocasional a información confidencial, cuya revelación podría ocasionar daños escasamente graves.
1	El puesto no tiene acceso autorizado a ninguna información confidencial

Cuadro N° 43
Subfactor Errores

DESCRIPCIÓN Y GRADOS DE SUBFACTORES	
Errores	Define la ocurrencia de errores y la complejidad de los problemas que se pueden presentar en condiciones normales.
GRADO	DESCRIPCIÓN
4	Los errores pueden causar efectos muy negativos para la imagen de la empresa
3	Si no se descubren los errores pueden afectar a otras áreas, produciendo pérdida de tiempo y recursos
2	La mayoría de las tareas están sujetas a comprobaciones o son revisadas en controles posteriores por los responsables del área de trabajo. Los errores pueden causar pérdidas de tiempo o dificultades en las comprobaciones.
1	Los errores se pueden descubrir fácilmente y su corrección es fácil e implica pocas pérdidas

Cuadro N° 44
Subfactor Responsabilidad por materiales, maquinaria y/o equipos

DESCRIPCIÓN Y GRADOS DE SUBFACTORES	
Materiales, maquinaria y/o equipos	Valúa la responsabilidad por el cuidado y atención necesarios sobre materiales, equipo, herramientas, maquinaria, etc., para evitar cualquier daño posible a los mismos, debido a descuidos, errores, negligencia por parte del empleado.
GRADO	DESCRIPCIÓN
4	Responsabilidad directa por la atención y cuidado de materiales y equipo de costo y complejidad elevado cuya reparación origina pérdidas cuantiosas debido a que retrasa la producción, por ejemplo tornos, fresadoras, cortadoras, dobladoras, mezcladoras, etc.
3	Responsabilidad directa por la atención y cuidado sobre materiales y equipo de costo y complejidad promedio, cuya pérdida o reparación origina trastornos en dinero y/o tiempo. Por ejemplo taladros, amoladoras, soldadoras, plasmas, equipos de oficina como computadoras, etc.
2	El trabajador maneja materiales, herramientas o equipos de costo mínimos que requieren de muy poca atención, como por ejemplo flexómetros, brocas, calibradores, cuchillas, utensilios de moldeo, llaves, equipos de aseo, etc..
1	El trabajador no maneja materiales

Factor: Esfuerzo

Este factor comprende las exigencias tanto físicas como mentales que requiere el puesto de trabajo.

**Cuadro N° 45
Subfactor Esfuerzo Mental**

DESCRIPCIÓN Y GRADOS DE SUBFACTORES	
Esfuerzo mental	Se refiere al grado de atención mental en aspectos sobre todo de carácter cualitativo y cuantitativo de una manera constante
GRADO	DESCRIPCIÓN
3	Atención mental intensa por periodos largos de tiempo, trabajos que requieren largos periodos de concentración mental intensa para evitar errores o falta de coordinación,
2	Atención mental intensa por periodos cortos de tiempo, trabajos que requieren bastante concentración mental por ser variados, por necesitar vigilancia constante, o por la urgencia de llevarse a cabo.
1	Mínima atención mental y/o visual, como trabajos de rutina que requieren poco esfuerzo para recordar instrucciones o aplicar conocimientos.

**Cuadro N° 46
Subfactor Esfuerzo Físico**

DESCRIPCIÓN Y GRADOS DE SUBFACTORES	
Esfuerzo físico	Se refiere a la intensidad y continuidad del esfuerzo físico a que está sometida la persona en el desarrollo del trabajo
GRADO	DESCRIPCIÓN
4	Esfuerzo físico continuo, trabajo con materiales pesados. Trabajo duro con esfuerzo físico constante o esfuerzo extraordinario intermitente.
3	Esfuerzo físico esporádico con riesgo de comprometer la salud física del individuo
2	Esfuerzo físico esporádico que no compromete la salud del trabajador
1	Esfuerzo físico normal para todas las actividades

Factor: Condiciones de Trabajo

Se refieren a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, lo cual exige que el ocupante del puesto se adapte para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones. Incluye las siguientes especificaciones:

Cuadro N° 47
Subfactor Condiciones Ambientales

DESCRIPCIÓN Y GRADOS DE SUBFACTORES	
Condiciones Ambientales	Son los factores o ambiente que rodean el trabajo, sobre los que el empleo no tiene control, y que no pueden eliminarse, pero afectan su bienestar físico y mental.
GRADO	DESCRIPCIÓN
4	Exposición continua a varios elementos y factores desagradables, especialmente suciedad, aceite, trabajos ruidosos, polvos, etc.
3	Ambiente ligeramente desagradable. Hay pocos elementos desagradables que se presentan en un grado moderado.
2	El ambiente presenta las condiciones mínimas desagradables. Hay pocos elementos desagradables que se encuentra en los diferentes sitios de trabajo de la empresa.
1	Ambiente agradable. Condiciones normales en el trabajo de oficina.

Cuadro N° 48
Subfactor Riesgo

DESCRIPCIÓN Y GRADOS DE SUBFACTORES	
Riesgo	Posibilidad de que ocurran accidentes de trabajo, aún tomados los diferentes cuidados y medidas que se requieren.
GRADO	DESCRIPCIÓN
3	El cargo está sometido a condiciones que propician un riesgo elevado, con probabilidad de ocurrencia bajo
2	El cargo está sometido a condiciones que propician un riesgo medio, con probabilidad de ocurrencia bajo
1	Condiciones que no propician riesgos

1. Puntuación de los factores y grados de valoración de cargos

En esta etapa se realiza la distribución de los puntajes de cada factor; es decir se asigna valores a los subfactores de acuerdo a la importancia que representa para el puesto, la suma de estos valores debe ser igual la ponderación asignada para ese factor.

Cuadro N° 49
Ponderación de factores

SUBFACTOR	%
FACTOR: CONOCIMIENTOS	
Educación	20%
Experiencia	15%
Criterio e Iniciativa	5%
TOTAL	40%
FACTOR: RESPONSABILIDAD	
Por Supervisión	10%
Por información confidencial	10%
Por Errores	5%
Subfactor Responsabilidad por materiales, maquinaria y/o equipos	5%
TOTAL	30%
FACTOR: ESFUERZO	
Mental	10%
Físico	5%
TOTAL	15%
FACTOR: CONDICIONES DE TRABAJO	
Condiciones ambientales	5%
Riesgos	10%
TOTAL	15%

Una vez fijada la ponderación de cada factor, se realizará la asignación de puntos a cada uno de los niveles propuestos anteriormente. Un método práctico consiste en hacer que los porcentajes de importancia relativa de los factores representen simultáneamente la puntuación del nivel inferior de cada factor. La

puntuación del resto de niveles se hará multiplicando la puntuación obtenida, en el nivel inferior, por el nivel en que nos encontramos.

Cuadro N° 49
Puntuación Factor Conocimientos

FACTOR	CONOCIMIENTOS						TOTAL
SUBFACTOR	Educación		Experiencia		Criterio e iniciativa		
PUNTOS	20		15		5		40
VALOR A LOS GRADOS	Grados	Puntaje	Grados	Puntaje	Grados	Puntaje	
	5	100	5	75	4	20	
	4	80	4	60	3	15	
	3	60	3	45	2	10	
	2	40	2	30	1	5	
	1	20	1	15	—	—	

Cuadro N° 50
Puntuación Factor Responsabilidad

FACTOR	RESPONSABILIDAD								TOTAL
SUBFACTOR	Por Supervisión		Por información confidencial		Por Errores		Subfactor Responsabilidad por materiales, maquinaria y/o equipos		
PUNTOS	10		10		5		5		30
VALOR A LOS GRADOS	Grados	Puntaje	Grados	Puntaje	Grados	Puntaje	Grados	Puntaje	
	3	30	4	40	4	20	4	20	
	2	20	3	30	3	15	3	15	
	1	10	2	20	2	10	2	10	
				1	10	1	5	1	5

Cuadro N° 51
Puntuación Factor Esfuerzo

FACTOR	ESFUERZO				TOTAL
SUBFACTOR	Mental		Físico		
PUNTOS	10		5		15
VALOR A LOS GRADOS	Grados	Puntaje	Grados	Puntaje	
	3	30	4	20	
	2	20	3	15	
	1	10	2	10	
			1	5	

Cuadro N° 52
Puntuación Condiciones Ambientales

FACTOR	CONDICIONES DE TRABAJO				TOTAL
SUBFACTOR	Condiciones ambientales		Riesgos		
PUNTOS	5		10		15
VALOR A LOS GRADOS	Grados	Puntaje	Grados	Puntaje	
	4	20	3	30	
	3	15	2	20	
	2	10	1	10	
	1	5			

CONCENTRACIÓN DE LOS DATOS DE LA VALUACIÓN

Una vez determinado el puntaje total, puntaje de factores, subfactores y grados, se procede al vaciado de los puntajes según la información recabada en la descripción de puestos.

A continuación se presenta la tabla con el vaciado de los puntajes obtenidos.

Cuadro N° 53**PUESTO:****GERENTE****CÓDIGO:**

01

SUBFACTORES	PESO	1	2	3	4	5
Educación	20	20	40	60	80	100
Experiencia	15	15	30	45	60	75
Criterio e Iniciativa	5	5	10	15	20	
Por Supervisión	10	10	20	30		
Por información confidencial	10	10	20	30	40	
Por Errores	5	5	10	15	20	
Subfactor Responsabilidad por materiales, maquinaria y/o equipos	5	5	10	15	20	
Mental	10	10	20	30		
Físico	5	5	10	15	20	
Condiciones ambientales	5	5	10	15	20	
Riesgos	10	10	20	30		
TOTAL		350				

Fuente: Manual de Funciones**Elaborado por:** La Autora**Cuadro N° 54****JEFE DEL DEPARTAMENTO DE
PRODUCCIÓN****PUESTO****CÓDIGO:**

02

SUBFACTORES	PESO	1	2	3	4	5
Educación	20	20	40	60	80	100
Experiencia	15	15	30	45	60	75
Criterio e Iniciativa	5	5	10	15	20	
Por Supervisión	10	10	20	30		
Por información confidencial	10	10	20	30	40	
Por Errores	5	5	10	15	20	
Subfactor Responsabilidad por materiales, maquinaria y/o equipos	5	5	10	15	20	
Mental	10	10	20	30		
Físico	5	5	10	15	20	
Condiciones ambientales	5	5	10	15	20	
Riesgos	10	10	20	30		
TOTAL		345				

Fuente: Manual de Funciones**Elaborado por:** La Autora

Cuadro N° 55

PUESTO
CÓDIGO:

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE OBRAS
03

SUBFACTORES	PESO	1	2	3	4	5
Educación	20	20	40	60	80	100
Experiencia	15	15	30	45	60	75
Criterio e Iniciativa	5	5	10	15	20	
Por Supervisión	10	10	20	30		
Por información confidencial	10	10	20	30	40	
Por Errores	5	5	10	15	20	
Subfactor Responsabilidad por materiales, maquinaria y/o equipos	5	5	10	15	20	
Mental	10	10	20	30		
Físico	5	5	10	15	20	
Condiciones ambientales	5	5	10	15	20	
Riesgos	10	10	20	30		
TOTAL		345				

Fuente: Manual de Funciones

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 56

PUESTO
CÓDIGO:

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO
04

SUBFACTORES	PESO	1	2	3	4	5
Educación	20	20	40	60	80	100
Experiencia	15	15	30	45	60	75
Criterio e Iniciativa	5	5	10	15	20	
Por Supervisión	10	10	20	30		
Por información confidencial	10	10	20	30	40	
Por Errores	5	5	10	15	20	
Subfactor Responsabilidad por materiales, maquinaria y/o equipos	5	5	10	15	20	
Mental	10	10	20	30		
Físico	5	5	10	15	20	
Condiciones ambientales	5	5	10	15	20	
Riesgos	10	10	20	30		
TOTAL		345				

Fuente: Manual de Funciones

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 57**PUESTO:** JEFE DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS**CÓDIGO:** 05

SUBFACTORES	PESO	1	2	3	4	5
Educación	20	20	40	60	80	100
Experiencia	15	15	30	45	60	75
Criterio e Iniciativa	5	5	10	15	20	
Por Supervisión	10	10	20	30		
Por información confidencial	10	10	20	30	40	
Por Errores	5	5	10	15	20	
Subfactor Responsabilidad por materiales, maquinaria y/o equipos	5	5	10	15	20	
Mental	10	10	20	30		
Físico	5	5	10	15	20	
Condiciones ambientales	5	5	10	15	20	
Riesgos	10	10	20	30		
TOTAL		340				

Fuente: Manual de Funciones**Elaborado por:** La Autora**Cuadro N° 58****PUESTO** JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**CÓDIGO:** 06

SUBFACTORES	PESO	1	2	3	4	5
Educación	20	20	40	60	80	100
Experiencia	15	15	30	45	60	75
Criterio e Iniciativa	5	5	10	15	20	
Por Supervisión	10	10	20	30		
Por información confidencial	10	10	20	30	40	
Por Errores	5	5	10	15	20	
Subfactor Responsabilidad por materiales, maquinaria y/o equipos	5	5	10	15	20	
Mental	10	10	20	30		
Físico	5	5	10	15	20	
Condiciones ambientales	5	5	10	15	20	
Riesgos	10	10	20	30		
TOTAL		340				

Fuente: Manual de Funciones**Elaborado por:** La Autora

Cuadro N° 59**PUESTO
CÓDIGO:****LABORATORISTA DE ASFALTO
07**

SUBFACTORES	PESO	1	2	3	4	5
Educación	20	20	40	60	80	100
Experiencia	15	15	30	45	60	75
Criterio e Iniciativa	5	5	10	15	20	
Por Supervisión	10	10	20	30		
Por información confidencial	10	10	20	30	40	
Por Errores	5	5	10	15	20	
Subfactor Responsabilidad por materiales, maquinaria y/o equipos	5	5	10	15	20	
Mental	10	10	20	30		
Físico	5	5	10	15	20	
Condiciones ambientales	5	5	10	15	20	
Riesgos	10	10	20	30		
TOTAL		325				

Fuente: Manual de Funciones**Elaborado por:** La Autora**Cuadro N° 60****PUESTO
CÓDIGO:****RESIDENTE DE OBRA
08**

SUBFACTORES	PESO	1	2	3	4	5
Educación	20	20	40	60	80	100
Experiencia	15	15	30	45	60	75
Criterio e Iniciativa	5	5	10	15	20	
Por Supervisión	10	10	20	30		
Por información confidencial	10	10	20	30	40	
Por Errores	5	5	10	15	20	
Subfactor Responsabilidad por materiales, maquinaria y/o equipos	5	5	10	15	20	
Mental	10	10	20	30		
Físico	5	5	10	15	20	
Condiciones ambientales	5	5	10	15	20	
Riesgos	10	10	20	30		
TOTAL		335				

Fuente: Manual de Funciones**Elaborado por:** La Autora

Cuadro N° 61

PUESTO

MECÁNICO

CÓDIGO:

09

SUBFACTORES	PESO	1	2	3	4	5
Educación	20	20	40	60	80	100
Experiencia	15	15	30	45	60	75
Criterio e Iniciativa	5	5	10	15	20	
Por Supervisión	10	10	20	30		
Por información confidencial	10	10	20	30	40	
Por Errores	5	5	10	15	20	
Subfactor Responsabilidad por materiales, maquinaria y/o equipos	5	5	10	15	20	
Mental	10	10	20	30		
Físico	5	5	10	15	20	
Condiciones ambientales	5	5	10	15	20	
Riesgos	10	10	20	30		
TOTAL		335				

Fuente: Manual de Funciones

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 62

PUESTO

CONTADOR

CÓDIGO:

10

SUBFACTORES	PESO	1	2	3	4	5
Educación	20	20	40	60	80	100
Experiencia	15	15	30	45	60	75
Criterio e Iniciativa	5	5	10	15	20	
Por Supervisión	10	10	20	30		
Por información confidencial	10	10	20	30	40	
Por Errores	5	5	10	15	20	
Subfactor Responsabilidad por materiales, maquinaria y/o equipos	5	5	10	15	20	
Mental	10	10	20	30		
Físico	5	5	10	15	20	
Condiciones ambientales	5	5	10	15	20	
Riesgos	10	10	20	30		
TOTAL		325				

Fuente: Manual de Funciones

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 63**PUESTO
CÓDIGO:****PRESUPUESTO
11**

SUBFACTORES	PESO	1	2	3	4	5
Educación	20	20	40	60	80	100
Experiencia	15	15	30	45	60	75
Criterio e Iniciativa	5	5	10	15	20	
Por Supervisión	10	10	20	30		
Por información confidencial	10	10	20	30	40	
Por Errores	5	5	10	15	20	
Subfactor Responsabilidad por materiales, maquinaria y/o equipos	5	5	10	15	20	
Mental	10	10	20	30		
Físico	5	5	10	15	20	
Condiciones ambientales	5	5	10	15	20	
Riesgos	10	10	20	30		
TOTAL		325				

Fuente: Manual de Funciones**Elaborado por:** La Autora**Cuadro N° 64****PUESTO****OPERADOR DE PLANTA DE ASFALTO****CÓDIGO:****12**

SUBFACTORES	PESO	1	2	3	4	5
Educación	20	20	40	60	80	100
Experiencia	15	15	30	45	60	75
Criterio e Iniciativa	5	5	10	15	20	
Por Supervisión	10	10	20	30		
Por información confidencial	10	10	20	30	40	
Por Errores	5	5	10	15	20	
Subfactor Responsabilidad por materiales, maquinaria y/o equipos	5	5	10	15	20	
Mental	10	10	20	30		
Físico	5	5	10	15	20	
Condiciones ambientales	5	5	10	15	20	
Riesgos	10	10	20	30		
TOTAL		285				

Fuente: Manual de Funciones**Elaborado por:** La Autora

Cuadro N° 65**PUESTO**

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

CÓDIGO:

13

SUBFACTORES	PESO	1	2	3	4	5
Educación	20	20	40	60	80	100
Experiencia	15	15	30	45	60	75
Criterio e Iniciativa	5	5	10	15	20	
Por Supervisión	10	10	20	30		
Por información confidencial	10	10	20	30	40	
Por Errores	5	5	10	15	20	
Subfactor Responsabilidad por materiales, maquinaria y/o equipos	5	5	10	15	20	
Mental	10	10	20	30		
Físico	5	5	10	15	20	
Condiciones ambientales	5	5	10	15	20	
Riesgos	10	10	20	30		
TOTAL		325				

Fuente: Manual de Funciones**Elaborado por:** La Autora**Cuadro N° 66****PUESTO**

ADMINISTRADOR DE PLANTA DE ASFALTO

CÓDIGO:

14

SUBFACTORES	PESO	1	2	3	4	5
Educación	20	20	40	60	80	100
Experiencia	15	15	30	45	60	75
Criterio e Iniciativa	5	5	10	15	20	
Por Supervisión	10	10	20	30		
Por información confidencial	10	10	20	30	40	
Por Errores	5	5	10	15	20	
Subfactor Responsabilidad por materiales, maquinaria y/o equipos	5	5	10	15	20	
Mental	10	10	20	30		
Físico	5	5	10	15	20	
Condiciones ambientales	5	5	10	15	20	
Riesgos	10	10	20	30		
TOTAL		315				

Fuente: Manual de Funciones**Elaborado por:** La Autora

Cuadro N° 67

PUESTO
CÓDIGO:

ASESOR LEGAL
15

SUBFACTORES	PESO	1	2	3	4	5
Educación	20	20	40	60	80	100
Experiencia	15	15	30	45	60	75
Criterio e Iniciativa	5	5	10	15	20	
Por Supervisión	10	10	20	30		
Por información confidencial	10	10	20	30	40	
Por Errores	5	5	10	15	20	
Subfactor Responsabilidad por materiales, maquinaria y/o equipos	5	5	10	15	20	
Mental	10	10	20	30		
Físico	5	5	10	15	20	
Condiciones ambientales	5	5	10	15	20	
Riesgos	10	10	20	30		
TOTAL		305				

Fuente: Manual de Funciones

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 68

PUESTO
CÓDIGO:

SEGURIDAD INDUSTRIAL Y MEDIO AMBIENTE
16

SUBFACTORES	PESO	1	2	3	4	5
Educación	20	20	40	60	80	100
Experiencia	15	15	30	45	60	75
Criterio e Iniciativa	5	5	10	15	20	
Por Supervisión	10	10	20	30		
Por información confidencial	10	10	20	30	40	
Por Errores	5	5	10	15	20	
Subfactor Responsabilidad por materiales, maquinaria y/o equipos	5	5	10	15	20	
Mental	10	10	20	30		
Físico	5	5	10	15	20	
Condiciones ambientales	5	5	10	15	20	
Riesgos	10	10	20	30		
TOTAL		290				

Fuente: Manual de Funciones

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 69

PUESTO
CÓDIGO:

REVISIÓN DE PLANILLAS
17

SUBFACTORES	PESO	1	2	3	4	5
Educación	20	20	40	60	80	100
Experiencia	15	15	30	45	60	75
Criterio e Iniciativa	5	5	10	15	20	
Por Supervisión	10	10	20	30		
Por información confidencial	10	10	20	30	40	
Por Errores	5	5	10	15	20	
Subfactor Responsabilidad por materiales, maquinaria y/o equipos	5	5	10	15	20	
Mental	10	10	20	30		
Físico	5	5	10	15	20	
Condiciones ambientales	5	5	10	15	20	
Riesgos	10	10	20	30		
TOTAL		275				

Fuente: Manual de Funciones

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 70

PUESTO
CÓDIGO:

AUXILIAR CONTABLE
18

SUBFACTORES	PESO	1	2	3	4	5
Educación	20	20	40	60	80	100
Experiencia	15	15	30	45	60	75
Criterio e Iniciativa	5	5	10	15	20	
Por Supervisión	10	10	20	30		
Por información confidencial	10	10	20	30	40	
Por Errores	5	5	10	15	20	
Subfactor Responsabilidad por materiales, maquinaria y/o equipos	5	5	10	15	20	
Mental	10	10	20	30		
Físico	5	5	10	15	20	
Condiciones ambientales	5	5	10	15	20	
Riesgos	10	10	20	30		
TOTAL		265				

Fuente: Manual de Funciones

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 71

PUESTO AUXILIAR DE PRESUPUESTO
CÓDIGO: 19

SUBFACTORES	PESO	1	2	3	4	5
Educación	20	20	40	60	80	100
Experiencia	15	15	30	45	60	75
Criterio e Iniciativa	5	5	10	15	20	
Por Supervisión	10	10	20	30		
Por información confidencial	10	10	20	30	40	
Por Errores	5	5	10	15	20	
Subfactor Responsabilidad por materiales, maquinaria y/o equipos	5	5	10	15	20	
Mental	10	10	20	30		
Físico	5	5	10	15	20	
Condiciones ambientales	5	5	10	15	20	
Riesgos	10	10	20	30		
TOTAL		265				

Fuente: Manual de Funciones

Elaborado por: La Autora

Cuadro N°72

PUESTO LICITACIONES
CÓDIGO: 20

SUBFACTORES	PESO	1	2	3	4	5
Educación	20	20	40	60	80	100
Experiencia	15	15	30	45	60	75
Criterio e Iniciativa	5	5	10	15	20	
Por Supervisión	10	10	20	30		
Por información confidencial	10	10	20	30	40	
Por Errores	5	5	10	15	20	
Subfactor Responsabilidad por materiales, maquinaria y/o equipos	5	5	10	15	20	
Mental	10	10	20	30		
Físico	5	5	10	15	20	
Condiciones ambientales	5	5	10	15	20	
Riesgos	10	10	20	30		
TOTAL		280				

Fuente: Manual de Funciones

Elaborado por: La Autora

Cuadro N°73

PUESTO FACTURACIÓN Y COBRANZAS
CÓDIGO: 21

SUBFACTORES	PESO	1	2	3	4	5
Educación	20	20	40	60	80	100
Experiencia	15	15	30	45	60	75
Criterio e Iniciativa	5	5	10	15	20	
Por Supervisión	10	10	20	30		
Por información confidencial	10	10	20	30	40	
Por Errores	5	5	10	15	20	
Subfactor Responsabilidad por materiales, maquinaria y/o equipos	5	5	10	15	20	
Mental	10	10	20	30		
Físico	5	5	10	15	20	
Condiciones ambientales	5	5	10	15	20	
Riesgos	10	10	20	30		
TOTAL		280				

Fuente: Manual de Funciones

Elaborado por: La Autora

Cuadro N°74

PUESTO AUXILIAR ADMINISTRADOR DE PLANTA DE ASFALTO
CÓDIGO: 22

SUBFACTORES	PESO	1	2	3	4	5
Educación	20	20	40	60	80	100
Experiencia	15	15	30	45	60	75
Criterio e Iniciativa	5	5	10	15	20	
Por Supervisión	10	10	20	30		
Por información confidencial	10	10	20	30	40	
Por Errores	5	5	10	15	20	
Subfactor Responsabilidad por materiales, maquinaria y/o equipos	5	5	10	15	20	
Mental	10	10	20	30		
Físico	5	5	10	15	20	
Condiciones ambientales	5	5	10	15	20	
Riesgos	10	10	20	30		
TOTAL		260				

Fuente: Manual de Funciones

Elaborado por: La Autora

Cuadro N°75

PUESTO
CÓDIGO:

SOLDADOR
23

SUBFACTORES	PESO	1	2	3	4	5
Educación	20	20	40	60	80	100
Experiencia	15	15	30	45	60	75
Criterio e Iniciativa	5	5	10	15	20	
Por Supervisión	10	10	20	30		
Por información confidencial	10	10	20	30	40	
Por Errores	5	5	10	15	20	
Subfactor Responsabilidad por materiales, maquinaria y/o equipos	5	5	10	15	20	
Mental	10	10	20	30		
Físico	5	5	10	15	20	
Condiciones ambientales	5	5	10	15	20	
Riesgos	10	10	20	30		
TOTAL		250				

Cuadro N° 76

PUESTO
CÓDIGO:

OPERADOR (RETROEXCABADORA Y RODILLO)
24

SUBFACTORES	PESO	1	2	3	4	5
Educación	20	20	40	60	80	100
Experiencia	15	15	30	45	60	75
Criterio e Iniciativa	5	5	10	15	20	
Por Supervisión	10	10	20	30		
Por información confidencial	10	10	20	30	40	
Por Errores	5	5	10	15	20	
Subfactor Responsabilidad por materiales, maquinaria y/o equipos	5	5	10	15	20	
Mental	10	10	20	30		
Físico	5	5	10	15	20	
Condiciones ambientales	5	5	10	15	20	
Riesgos	10	10	20	30		
TOTAL		220				

Fuente: Manual de Funciones

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 77**PUESTO
CÓDIGO:****SECRETARIA RECEPCIONISTA
25**

SUBFACTORES	PESO	1	2	3	4	5
Educación	20	20	40	60	80	100
Experiencia	15	15	30	45	60	75
Criterio e Iniciativa	5	5	10	15	20	
Por Supervisión	10	10	20	30		
Por información confidencial	10	10	20	30	40	
Por Errores	5	5	10	15	20	
Subfactor Responsabilidad por materiales, maquinaria y/o equipos	5	5	10	15	20	
Mental	10	10	20	30		
Físico	5	5	10	15	20	
Condiciones ambientales	5	5	10	15	20	
Riesgos	10	10	20	30		
TOTAL		260				

Fuente: Manual de Funciones**Elaborado por:** La Autora**Cuadro N° 78****PUESTO
CÓDIGO:****SUPERVISOR DE TRANSPORTE Y MAQUINARIA
26**

SUBFACTORES	PESO	1	2	3	4	5
Educación	20	20	40	60	80	100
Experiencia	15	15	30	45	60	75
Criterio e Iniciativa	5	5	10	15	20	
Por Supervisión	10	10	20	30		
Por información confidencial	10	10	20	30	40	
Por Errores	5	5	10	15	20	
Subfactor Responsabilidad por materiales, maquinaria y/o equipos	5	5	10	15	20	
Mental	10	10	20	30		
Físico	5	5	10	15	20	
Condiciones ambientales	5	5	10	15	20	
Riesgos	10	10	20	30		
TOTAL		220				

Fuente: Manual de Funciones**Elaborado por:** La Autora

Cuadro N° 79**PUESTO
CÓDIGO:****CONDUCTOR (VOLQUETA Y CAMIÓN)
27**

SUBFACTORES	PESO	1	2	3	4	5
Educación	20	20	40	60	80	100
Experiencia	15	15	30	45	60	75
Criterio e Iniciativa	5	5	10	15	20	
Por Supervisión	10	10	20	30		
Por información confidencial	10	10	20	30	40	
Por Errores	5	5	10	15	20	
Subfactor Responsabilidad por materiales, maquinaria y/o equipos	5	5	10	15	20	
Mental	10	10	20	30		
Físico	5	5	10	15	20	
Condiciones ambientales	5	5	10	15	20	
Riesgos	10	10	20	30		
TOTAL		200				

Fuente: Manual de Funciones**Elaborado por:** La Autora**Cuadro N° 80****PUESTO
CÓDIGO:****AYUDANTE DE OPERADOR DE PLANTA DE ASFALTO
28**

SUBFACTORES	PESO	1	2	3	4	5
Educación	20	20	40	60	80	100
Experiencia	15	15	30	45	60	75
Criterio e Iniciativa	5	5	10	15	20	
Por Supervisión	10	10	20	30		
Por información confidencial	10	10	20	30	40	
Por Errores	5	5	10	15	20	
Subfactor Responsabilidad por materiales, maquinaria y/o equipos	5	5	10	15	20	
Mental	10	10	20	30		
Físico	5	5	10	15	20	
Condiciones ambientales	5	5	10	15	20	
Riesgos	10	10	20	30		
TOTAL		205				

Fuente: Manual de Funciones**Elaborado por:** La Autora

Cuadro N° 81

PUESTO
CÓDIGO:

AYUDANTE
29

SUBFACTORES	PESO	1	2	3	4	5
Educación	20	20	40	60	80	100
Experiencia	15	15	30	45	60	75
Criterio e Iniciativa	5	5	10	15	20	
Por Supervisión	10	10	20	30		
Por información confidencial	10	10	20	30	40	
Por Errores	5	5	10	15	20	
Subfactor Responsabilidad por materiales, maquinaria y/o equipos	5	5	10	15	20	
Mental	10	10	20	30		
Físico	5	5	10	15	20	
Condiciones ambientales	5	5	10	15	20	
Riesgos	10	10	20	30		
TOTAL		170				

Fuente: Manual de Funciones

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 82

PUESTO
CÓDIGO:

OBRERO
30

SUBFACTORES	PESO	1	2	3	4	5
Educación	20	20	40	60	80	100
Experiencia	15	15	30	45	60	75
Criterio e Iniciativa	5	5	10	15	20	
Por Supervisión	10	10	20	30		
Por información confidencial	10	10	20	30	40	
Por Errores	5	5	10	15	20	
Subfactor Responsabilidad por materiales, maquinaria y/o equipos	5	5	10	15	20	
Mental	10	10	20	30		
Físico	5	5	10	15	20	
Condiciones ambientales	5	5	10	15	20	
Riesgos	10	10	20	30		
TOTAL		170				

Fuente: Manual de Funciones

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 83

PUESTO
CÓDIGO:MENSAJERO
31

SUBFACTORES	PESO	1	2	3	4	5
Educación	20	20	40	60	80	100
Experiencia	15	15	30	45	60	75
Criterio e Iniciativa	5	5	10	15	20	
Por Supervisión	10	10	20	30		
Por información confidencial	10	10	20	30	40	
Por Errores	5	5	10	15	20	
Subfactor Responsabilidad por materiales, maquinaria y/o equipos	5	5	10	15	20	
Mental	10	10	20	30		
Físico	5	5	10	15	20	
Condiciones ambientales	5	5	10	15	20	
Riesgos	10	10	20	30		
TOTAL		145				

Fuente: Manual de Funciones

Elaborado por: La Autora

Cuadro N°84

PUESTO
CÓDIGO:CONSERJE
32

SUBFACTORES	PESO	1	2	3	4	5
Educación	20	20	40	60	80	100
Experiencia	15	15	30	45	60	75
Criterio e Iniciativa	5	5	10	15	20	
Por Supervisión	10	10	20	30		
Por información confidencial	10	10	20	30	40	
Por Errores	5	5	10	15	20	
Subfactor Responsabilidad por materiales, maquinaria y/o equipos	5	5	10	15	20	
Mental	10	10	20	30		
Físico	5	5	10	15	20	
Condiciones ambientales	5	5	10	15	20	
Riesgos	10	10	20	30		
TOTAL		130				

Fuente: Manual de Funciones

Elaborado por: La Autora

CUADRO N° 85
TABLA DE DISPERSIÓN SALARIAL POR MÍNIMOS CUADRADOS

N°	PUESTOS	PUNTOS X	SUELDOS Y	XY	X2
1	Gerente	350	2.000	700.000	122.500
2	Jefe del Departamento de Producción	345	1.000	345.000	119.025
3	Jefe del Departamento de Obras	345	2.000	690.000	119.025
4	Jefe del Departamento de Mantenimiento	345	1.000	345.000	119.025
5	Jefe del Departamento de Ventas	340	1.000	340.000	115.600
6	Jefe de Departamento de Administración y Finanzas	340	2.000	680.000	115.600
7	Residente de Obra	335	1.000	335.000	112.225
8	Mecánico	335	500	167.500	112.225
9	Laboratorista de Asfalto	325	800	260.000	105.625
10	Contador	325	1.700	552.500	105.625
11	Presupuesto	325	1.100	357.500	105.625
12	Jefe de Departamento de Recursos Humanos	325	1.000	325.000	105.625
13	Administrador de Planta de Asfalto	315	500	157.500	99.225
14	Asesor Legal	305	200	61.000	93.025
15	Seguridad Industrial y Medio Ambiente	290	1.000	290.000	84.100
16	Operador de Planta de Asfalto	285	1.000	285.000	81.225
17	Licitaciones	280	750	210.000	78.400
18	Facturación y Cobranzas	280	750	210.000	78.400
19	Revisión de Planillas	275	400	110.000	75.625
20	Auxiliar Contable	265	750	198.750	70.225
21	Auxiliar de Presupuesto	265	1.000	265.000	70.225
22	Auxiliar Administrador de Planta de Asfalto	260	500	130.000	67.600
23	Secretaria Recepcionista	260	500	130.000	67.600
24	Soldador	250	500	125.000	62.500
25	Operador (retroexcavadora y rodillo)	220	360	79.200	48.400
26	Supervisor de transporte y maquinaria	220	600	132.000	48.400
27	Ayudante de Operador de Planta de Asfalto	205	420	86.100	42.025
28	Conductor (Volqueta y camión)	200	450	90.000	40.000
29	Ayudante	170	340	57.800	28.900
30	Obrero	170	318	54.060	28.900
31	Mensajero	145	318	46.110	21.025
32	Conserje	130	318	41.340	16.900
	TOTAL	8.825	26.074	7.856.360	2.560.425

Fuente: Cuadro N° 01 y 53

Elaborado por: La Autora

CALCULO DE LA PENDIENTE

$$C = \frac{\sum XY - \frac{\sum X \sum Y}{N}}{\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{N}}$$

$$C = \frac{7.856.360 - \frac{7.856.360}{32}}{2.560.425 - \frac{2.560.425}{32}}$$

$$C = 3,07$$

$$X^1 = \frac{\sum X}{N}$$

$$Y^1 = \frac{\sum Y}{N}$$

$$X^1 = \frac{8.825}{32}$$

$$Y^1 = \frac{26.074}{32}$$

$$X^1 = 276$$

$$Y^1 = 814,81$$

$$p^1 = x^1; y^1$$

$$p^1 = 276; 814,81$$

ECUACIÓN DE LA RECTA

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

$X^2 = 130$, el valor que generalmente se le da a esta variable es igual al menor puntaje obtenido en la hoja de valoración de puestos, cifra que servirá para realizar la ejecución analítica de la ecuación de línea recta.

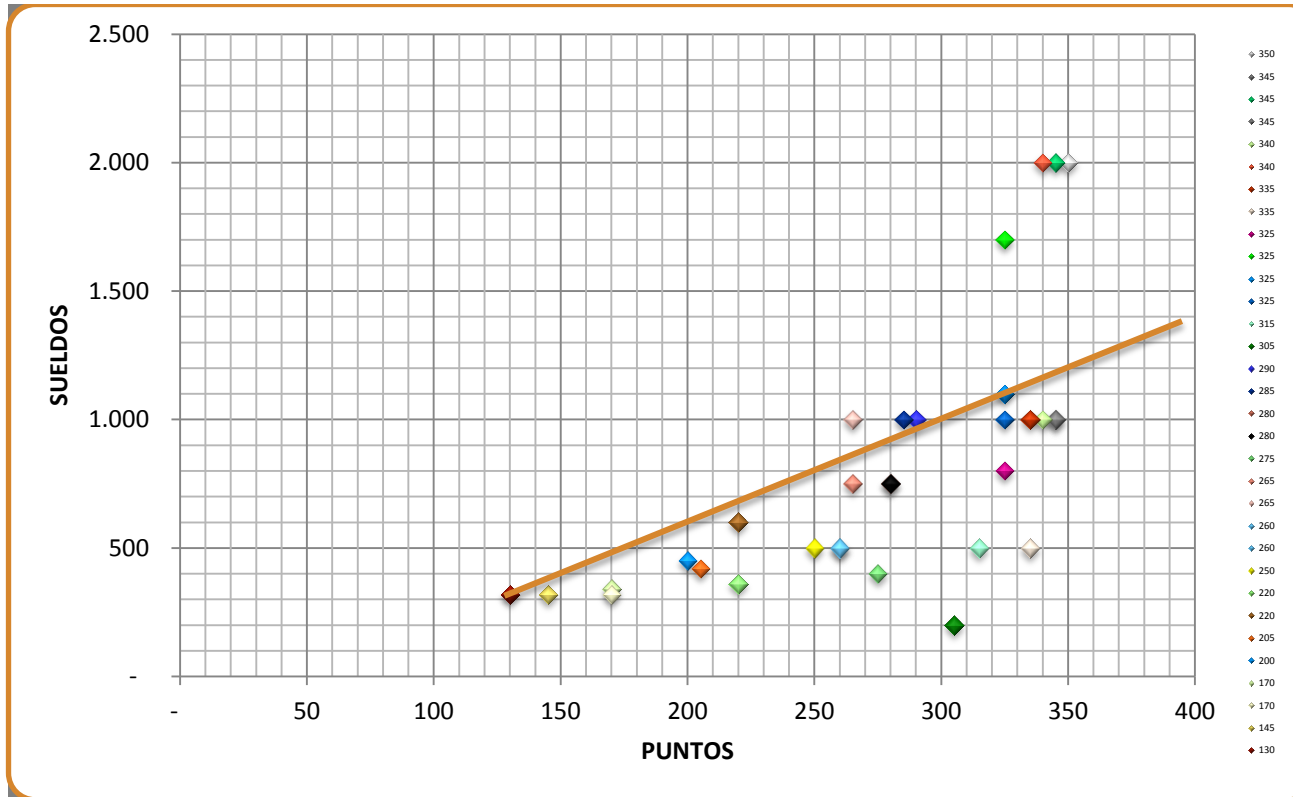
$$Y^2 = 814,81 - 3,07 (276 - 130)$$

$$Y^2 = 367.50$$

$$p^2 = x^2; y^2$$

$$p^2 = 130; 367.50$$

**GRÁFICA DE SALARIOS ACTUALES
GRÁFICA N° 29**



Fuente: Cuadro 54
Elaborado por: La Autora

Puestos	Puestos que requieren ajuste salarial	Puestos que no requieren ajuste salarial
Gerente		
Jefe del Departamento de Producción		
Jefe del Departamento de Obras		
Jefe del Departamento de Mantenimiento		
Jefe del Departamento de Ventas		
Jefe de Departamento de Administración y Finanzas		
Laboratista de Asfalto		
Residente de Obra		
Mecánico		
Contador		
Presupuesto		
Operador de Planta de Asfalto		
Jefe de Departamento de Recursos Humanos		
Administrador de Planta de Asfalto		
Asesor Legal		
Seguridad Industrial y Medio Ambiente		
Revisión de Planillas		
Auxiliar Contable		
Auxiliar de Presupuesto		
Licitaciones		
Facturación y Cobranzas		
Auxiliar Administrador de Planta de Asfalto		
Soldador		
Operador (retroexcavadora y rodillo)		
Secretaria Receptionista		
Supervisor de transporte y maquinaria		
Conducir (Volqueta y camión)		
Ayudante de Operador de Planta de Asfalto		
Ayudante		
Obrero		
Mensajero		
Conserje		

Análisis de la gráfica

Luego de realizar el análisis de los diferentes factores de valuación de los puestos que forman parte de la Constructora Eqfalto, cuyos resultados se demuestran en el gráfico anterior, se determinó que se debe realizar un ajuste salarial a 25 de los 32 puestos existentes en la organización, debido a que se encuentran por debajo de la recta de valuación.

AJUSTE SALARIAL

El siguiente paso para la clasificación de puestos es el ajuste salarial, siendo necesario determinar el Factor de Valorización, por medio de la aplicación de la siguiente fórmula.

$$factor\ de\ Valorización = \frac{\sum Sueldos}{\sum Puntos}$$

$$factor\ de\ Valorización = \frac{\$ 26074}{8.825}$$

$$factor\ de\ Valorización = 2,9545609$$

El factor de valorización expresa el valor que representa cada punto asignado a los diferentes puestos de trabajo, esta cifra permitirá determinar el nuevo sueldo para los 25 puestos que requieren un ajuste salarial. A continuación se presenta los resultados obtenidos:

CUADRO N° 8 AJUSTE SALARIAL

N°	CARGO	SUELDO ACTUAL	PUNTOS	FACTOR DE ACTUALIZACIÓN	NUEVO SUELDO
1	Jefe del Departamento de Producción	1.000	345	2,954560907	1.019,32
2	Jefe del Departamento de Mantenimiento	1.000	345	2,954560907	1.019,32
3	Jefe del Departamento de Ventas	1.000	340	2,954560907	1.004,55
4	Laboratorista de Asfalto	800	325	2,954560907	960,23
5	Residente de Obra	1.000	335	2,954560907	989,78
6	Mecánico	500	335	2,954560907	989,78
7	Administrador de Planta de Asfalto	500	315	2,954560907	930,69
8	Asesor Legal	200	305	2,954560907	901,14
9	Presupuesto	1.100	325	2,954560907	960,23
10	Revisión de Planillas	400	275	2,954560907	812,50
11	Auxiliar Contable	750	265	2,954560907	782,96
12	Jefe de Departamento de Recursos Humanos	1.000	325	2,954560907	960,23
13	Supervisor de transporte y maquinaria	600	220	2,954560907	650,00
14	Licitaciones	750	280	2,954560907	827,28
15	Facturación y Cobranzas	750	280	2,954560907	827,28
16	Auxiliar Administrador de Planta de Asfalto	500	260	2,954560907	768,19
17	Soldador	500	250	2,954560907	738,64
18	Operador (retroexcavadora y rodillo)	360	220	2,954560907	650,00
19	Secretaria Recepcionista	500	260	2,954560907	768,19
20	Conductor (Volqueta y camión)	450	200	2,954560907	590,91
21	Ayudante de Operador de Planta de Asfalto	420	205	2,954560907	605,68
22	Ayudante	340	170	2,954560907	502,28
23	Obrero	318	170	2,954560907	502,28
24	Mensajero	318	145	2,954560907	428,41
25	Conserje	318	130	2,954560907	384,09

Fuente: Gráfica 21

Elaborado por: La Autora

La propuesta de los nuevos sueldos, responden al análisis realizado en función a los diferentes factores considerados en el presente manual, cuya finalidad principal es dotar a la Empresa EQFALTO de una herramienta que permita una adecuada administración del talento humano, combinado con una remuneración justa, lo cual contribuirá a mejorar la satisfacción laboral.

REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO
EMPRESA EQFALTO CONSTRUCTORA CÍA. LTDA.

CONTENIDO

Capítulo	Descripción
Capítulo I	GENERALIDADES
Capítulo II	DE LA CLASIFICACIÓN INTERNA Y ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL DE TRABAJADORES
Capítulo III	DEL RECLUTAMIENTO
Capítulo IV	DE LA ADMISIÓN DEL TRABAJADOR
Capítulo V	DE LA SELECCIÓN DEL TRABAJADOR
Capítulo VI	DEL CONTRATO DE TRABAJO
Capítulo VII	DE LA INDUCCIÓN
Capítulo VIII	DE LA CAPACITACIÓN
Capítulo IX	DISPOSICIONES FINALES

Capítulo I

GENERALIDADES

Art. 1.-Generalidades: El presente Reglamento de Admisión y empleo, regula las relaciones Obrero-Patronales entre la Empresa EQFALTO Constructora Cía. Ltda. y los trabajadores sujetos al régimen laboral del Código de Trabajo.

Como consecuencia de lo antes mencionado, las normas determinadas en este instrumento se considerarán incorporadas a toda relación jurídica contractual de naturaleza laboral existente presente o futura.

Para efectos del presente Reglamento se utilizarán los términos “La Institución” o “El Empleador” para referirse a la Empresa EQFALTO Constructora Cía. Ltda., y “trabajador o trabajadores” para referirse a los empleados de la Empresa sujetos al Código de Trabajo.

Art. 2.- Marco Legal: En cumplimiento a lo establecido en el Artículo 64 del Código del Trabajo (Codificación 17, Registro Oficial Suplemento 167 del 16 de diciembre de 2005) a más leyes y reglamentos conexos.

Art. 3.- Finalidad: La Empresa dicta el presente Reglamento para garantizar y regular el adecuado reclutamiento, selección y contratación de los trabajadores, con el objetivo de procurar dotar a la empresa de

personal idóneo, dentro de un marco legal en el que consten las reglas internas de admisión y empleo.

Art. 4.- Políticas de captación: Todo el personal solicitante, de todos los niveles, deberá ser atendido con respeto a su dignidad humana, independientemente si cumple o no con los requisitos de algún puesto, de tal forma que se proyecte una buena imagen de nuestra Organización.

Art. 5.- Definición de perfiles: Todos los puestos deberán contar además de su descripción, con un perfil de requerimientos, capacidades, experiencia, habilidades y características personales debidamente documentadas.

Capítulo II

DE LA CLASIFICACIÓN INTERNA Y ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL DE TRABAJADORES

Art. 6.- Trabajador: Para efectos de este Reglamento el trabajador es la persona que se obliga a la prestación de un servicio lícito y personal para la Institución en virtud de la suscripción de su respectivo Contrato Individual de trabajo debidamente registrado.

Art. 7.- Administración Técnica: La Institución garantizará una administración técnica de su personal; fundamentándose en los procesos de reclutamiento y selección, clasificación y valoración, capacitación y

evaluación y demás procesos que aseguren el desarrollo de sus recursos humanos.

Capítulo III

DEL RECLUTAMIENTO

Art. 8.- Todo candidato interno o externo estará sujeto a cumplir con el perfil que el puesto demanda, en base a la importancia de cada uno de ellos.

Art. 9.- Vacante: Los procesos de Reclutamiento y selección deberán ser analizados siempre y cuando se cuente con un puesto legalmente vacante, cuando la organización se encuentre en la necesidad de contratar un nuevo personal, ya sea por una nueva vacante dejada por un anterior trabajador o por la expansión de la misma.

Art. 10.- Evaluación de la necesidad: El proceso de selección y contratación no deberá comenzar hasta que se evalúe totalmente la necesidad del puesto vacante en función de los objetivos estratégicos del departamento y se haya aprobado el presupuesto. Los jefes son los responsables de identificar los puestos vacantes con la antelación suficiente para que se realice la búsqueda de personal oportuna. Todo proceso de reclutamiento se iniciará mediante solicitud formal del jefe del departamento del puesto vacante acorde al manual de procedimientos

Art. 11.- Fuentes de reclutamiento: Las vacantes o puestos de nueva creación se tratarán de cubrir en el siguiente orden:

- a) **Fuentes Internas:** Con personal interno de la Empresa.
- b) **Fuentes Externas:** En último lugar, con fuentes externas, tales como: Bolsa de Trabajo, Escuelas, Universidades, Asociaciones, Agencias y Anuncios en Periódicos, entre otros.

Capítulo VI

DE LA ADMISIÓN DEL TRABAJADOR

Art. 12.- Competencia: Es exclusiva la competencia de La Institución la selección, contratación y ubicación del personal, respetando siempre las actividades y/o especialidades del trabajador previstas en su respectivo contrato de trabajo.

Art. 13.- Requisitos: Para ingresar a la Empresa EQFALTO Constructora Cía. Ltda., el candidato deberá cumplir con los siguientes requisitos:

1. Ser mayor de edad (18 años)
2. Presentar la copia de los siguientes documentos:
 - a. Cédula de Identidad (adjuntar fotocopia)
 - b. Certificado de votación vigente (adjuntar fotocopia)
 - c. Currículum documentado
 - d. Certificado de trabajo, si ha trabajado anteriormente.

- e. Copias Notariadas de títulos académicos.
 - f. Certificado del SENECYT de estar registrado.
3. Completar la información adicional que la Empresa EQFALTO Constructora Cía. Ltda. requiera.

Art. 14.- Admisión de trabajadores: La admisión de trabajadores es potestativa de la Institución, debiendo él o la aspirante proporcionar en la solicitud de empleo, de manera clara y veraz, obligatoria y fielmente, todos los datos que les sean requeridos, a fin de hacerlos constar en el Registro que para el efecto lleva la empresa.

En el caso de que se descubriere alteración, falsificación u obtención dolosa en los documentos presentados por el trabajador después que éste sea admitido como tal, será separado inmediatamente de la Institución conforme a lo dispuesto en el Código de Trabajo.

Art. 15: Recepción de Documentos: La documentación para el concurso, deberá ser entregada en sobre cerrado en la Dirección, dentro del plazo establecido para el efecto.

Capítulo V

DE LA SELECCIÓN DEL TRABAJADOR

Art. 16.- Principios: En los procesos de selección se deben garantizar los principios de igualdad, mérito, capacidad y publicidad para optar a una plaza de un cargo en los órganos sujetos a este reglamento.

Art. 17.- Proceso de selección: El proceso de selección se realizará siguiendo las etapas que se describen a continuación:

- a) Convocatoria
- b) Pruebas de conocimientos y competencias técnicas
- c) Pruebas psicosenométrico
- d) Entrevista

Art. 18.- Del concurso: El concurso de méritos y oposición para la selección de personal será ABIERTO y consistirá en el proceso por el cual se convoca a todas las personas mayores de dieciocho años, y que reúnan los requisitos establecidos para participar en los procesos de reclutamiento y selección a que haya lugar en la Institución.

Art. 19.- Bases del concurso: Las bases de las pruebas selectivas del concurso deben contener:

- a) Detalles generales del concurso: Descripción de los elementos informativos generales de la institución y del puesto institucional materia del concurso
- b) Desglose de parámetros: En este recuadro se deben identificar los requisitos establecidos para instrucción formal, experiencia, capacitación, competencias del puesto y evaluación del desempeño, de ser el caso:

- i. Instrucción Formal: Identifica el grado de formación académica requerida para ocupar el puesto materia del concurso, de conformidad con la descripción y perfil establecido en el Manual de puestos institucional.
- ii. Experiencia: Identifica la necesidad o no y el tipo de experiencia que requiere el puesto de trabajo, determinada en el Manual de puestos institucional o el Manual de puestos genéricos.
- iii. Competencias del Puesto: La descripción de las competencias técnicas y conductuales del puesto contenidas en el Manual de puestos institucional.

Art. 20.- Convocatorias: Es la etapa en que la Institución realiza la difusión plena del concurso deméritos y oposición, con la finalidad de reunir la mayor cantidad de aspirantes que cumplan con los perfiles y requisitos establecidos

Art. 21.- Contenido de Convocatorias: Las convocatorias constituirán las bases de las pruebas selectivas y deberán contener al menos los siguientes datos:

- a) Denominación del cargo
- b) Número de Vacantes
- c) Instrucción necesaria
- d) Experiencia requerida

- e) Remuneración
- f) Plazo y lugares de presentación de la solicitud, así como modelo de la misma y autoridad u organismo al que debe dirigirse.

Art. 22.- Difusión de la convocatoria: La convocatoria para la provisión de puestos vacantes, deberá tener amplia publicidad, fijando la fecha máxima para la postulación.

Para ello, utilizará los siguientes medios:

- a) A lo interno de la Institución por medio de carteles durante ocho días y a nivel externo.
- b) Por medio del Ministerio de relaciones Laborales a través del Portal Socio Empleo www.socioempleo.gob.ec.
- c) La página web institucional, misma que deberá tener un link que dirija a las y los aspirantes a la página www.socioempleo.gob.ec;

Art. 23.- De la postulación: Las y los aspirantes interesados en participar en un proceso de reclutamiento y selección, a través de la página web deben seleccionar el link del concurso y aplicar al proceso o enviando el Currículo a las instalaciones de la Institución.

Por ningún concepto se procesarán postulaciones que se encuentren fuera de los plazos determinados en la convocatoria.

Art. 24.- Inicio de Concurso: Una vez concluido el período de recepción de hojas de vida se inicia el concurso propiamente dicho, con sus componentes de mérito y oposición.

Art. 25.- De la evaluación: Mide objetiva y técnicamente, los niveles de competencias que ostentan las y los aspirantes a un puesto, a través de pruebas de conocimientos y competencias técnicas, pruebas psicométricas y entrevistas.

La ponderación total de este procedimiento será sobre cien (100) puntos, asignados de la siguiente manera:

- a) Pruebas de conocimientos y competencias técnicas: representarán 45 puntos del total.
- b) Pruebas Psicosensométrico: representarán 20 puntos del total.
- c) Entrevistas: representarán 35 puntos del total.

Art. 26.- De las pruebas de conocimientos y competencias técnicas:

Estas pruebas evalúan el nivel de conocimientos y el grado de desarrollo de las competencias técnicas inherentes al perfil y la descripción del puesto requerido, que ostentan las y los aspirantes, incluirán aspectos de carácter práctico, para todos los aspirantes cuando el puesto lo amerite.

Art. 27.- Puntaje mínimo para pruebas de conocimientos y competencias técnicas.- Únicamente aquellos aspirantes que obtengan en las pruebas de conocimientos y competencias técnicas una calificación igual o superior a treinta sobre cuarenta y cinco (30/45) puntos, podrán continuar con la presentación de las pruebas psicométricas y las entrevistas.

Art. 28.- De las pruebas psicométricas: La Institución aplicará las pruebas psicométricas a las y los aspirantes que alcanzaron un puntaje igual o mayor a treinta sobre cuarenta y cinco (30/45) puntos, en las pruebas de conocimientos y competencias técnicas. Las pruebas psicométricas se establecerán sobre la base de las competencias conductuales, valores y aptitudes necesarias para el puesto sujeto a concurso. Su calificación será sobre veinte (20) puntos. Estas pruebas serán valoradas de acuerdo a las capacidades necesarias para cada puesto, y deberán ser aplicadas y calificadas por un profesional con conocimiento en la materia.

Art. 29.- De la entrevista: - La entrevista constituye un espacio de encuentro con una o un aspirante, que permitirá identificar y evaluar sus competencias y comportamientos laborales, y relacionarlos con la descripción y perfil del puesto.

Art. 30.- Puntaje mínimo de evaluación.- Para efectos de la aprobación del componente de Evaluación (pruebas y entrevistas) se considerará un puntaje de calificación igual o mayor a setenta y cinco (75) puntos del total de cien (100).

Artículo 31: Reporte final: Finalizado el proceso de reclutamiento, las evaluaciones y las entrevistas, se llegará a la etapa final, la elección del candidato para el puesto vacante. El reporte deberá incluir: Datos generales del candidato, puesto al que aplica y fecha de su elaboración.

Capítulo VI

DEL CONTRATO DE TRABAJO

Art. 32.-Contrato Escrito de Trabajo.- Toda persona al ingresar a trabajar en la Empresa EQFALTO Constructora Cía. Ltda., deberá suscribir obligatoriamente contrato de trabajo, en el cual se incorporará una cláusula que establezca que los primeros noventa días serán a prueba. Durante la vigencia del período de prueba, las partes podrán darlo por terminado en cualquier tiempo, sin que ello constituya despido intempestivo ni dé lugar a indemnización de ninguna naturaleza.

Art. 33.- Vencido el plazo de noventa días: si ninguna de las partes expresa su voluntad de dar por terminado el contrato, se entenderá que ha sido ampliado en su plazo hasta por un año.

Con treinta días de anticipación al vencimiento del plazo de un año, las partes deberán notificar la decisión de dar por terminado el contrato de trabajo, su omisión lo convertirá automáticamente en contrato por tiempo indefinido de conformidad con la Ley. De considerarlo conveniente, las partes podrán dar al contrato directamente el carácter de indefinido.

Art. 34.-Aviso de Terminación.- Si a la finalización del primero o segundo año (dependiendo del plazo establecido en el contrato), la Institución no deseara seguir contando con los servicios del Trabajador, comunicará del particular al mismo, por lo menos con 30 días de anticipación, con atención a lo establecido en el Código de Trabajo.

Artículo 35.- Registro de contratos: El departamento de Recursos Humanos, realizará el trámite correspondiente de registro ante el Ministerio de Relaciones Laborales (Inspectoría de Trabajo) independientemente del correspondiente registro interno, el mismo que deberá contener su firma de responsabilidad y la siguiente información:

- a) Número de Registro
- b) Nombres y apellidos del empleado contratado
- c) Número de cédula de ciudadanía y certificado de votación
- d) Domicilio y número telefónico del empleado
- e) Fecha de ingreso

- f) Departamento en el que va a desempeñar las funciones
- g) Puesto
- h) Función
- i) Lugar en el que va a prestar sus servicios
- j) Remuneración

Capítulo VII

DE LA INDUCCIÓN

Artículo 36.-Del programa de inducción: El programa de inducción no debe contemplar, en ningún caso, conceptos ni acciones discriminatorias de género, étnicas, de religión, tendencias sexuales, discapacidad física u otras de similar naturaleza

Artículo 37.-Tiempo: El nuevo funcionario deberá recibir la inducción dentro de los 40 días hábiles posteriores contados desde la fecha de su contratación.

Artículo 38.-Etapas: El programa de inducción, estará compuesto de cinco etapas, estas son:

- a. Socialización.
- b. Orientar y Fidelizar.

- c. Entrenar.
- d. Seguimiento y,
- e. Retroalimentación.

Artículo 39.- Socialización: Tiene por objetivo socializar al nuevo funcionario con sus compañeros de trabajo, con la comunidad laboral y su entorno de trabajo.

Artículo 40.- Orientar y Fidelizar: en esta etapa se le entrega al nuevo empleado la información destinada a orientar su desempeño como nuevo integrante de la Empresa y por otro lado, la información estratégica relacionada con la institución con el propósito de orientar, es decir, que se sienta parte y comprometido con el servicio. Dentro de la información destinada a orientar encontramos:

- a. Derechos y obligaciones del empleado
- b. Prohibiciones.
- c. Incompatibilidades.
- d. Feriado legal.
- e. Permisos (con y sin goce de sueldo).
- f. Licencias médicas.
- g. Maternidad.
- h. Destinaciones.
- i. Comisiones de servicio.

- j. Cometidos funcionarios.
- k. Evaluación de desempeño.
- l. Capacitación

Entre la información destinada a fidelizar al inducido encontramos la siguiente:

- a. Misión
- b. Valores.
- c. Historia.
- d. Organigrama.
- e. Estructura funcional.
- f. Leyes vigentes.
- g. Dotación.
- h. Probidad.
- i. Plan de beneficios y prestaciones sociales.
- j. Seguridad e higiene laboral.
- k. Información sobre su remuneración.

El recién ingresado no debe ser abrumado con excesiva información. Es un error considerar la inducción del personal como un proceso rápido, el encargado de esta función debe estar consiente que se deben llevar a cabo una serie de actividades graduales.

Artículo 41.- Entrenar: La finalidad de esta actividad es entregar al nuevo empleado la información relacionada con su cargo. Debe contener a lo menos lo siguiente:

- a. *Funciones Propias del Cargo.* Describiendo detalladamente qué trabajos debe realizar, cómo debe realizarlo, cual es el tiempo que dispone para hacerlo, cuál es su periodicidad (indicando fechas si es preciso), a qué persona debe entregarle el trabajo, de qué forma o medio debe hacerlo (impreso a través de un informe, por medio magnético o por correo electrónico) y que recursos dispone para desarrollar dicha labor.
- b. *Medición del Desempeño.* Se le debe explicitar claramente bajo cuales parámetros será medido su desempeño. En este sentido sería conveniente clarificar que se entiende por un trabajo realizado bajo y sobre los parámetros generalmente aceptados.
- c. *Funciones de su Unidad o Departamento.* Se debe describir que funciones se realizan en la unidad, los objetivos y/o metas propuestas y como estas contribuyen al logro de los objetivos de la institución. Se le debe capacitar sobre el uso de los programas computacionales e implementos propios del cargo si así lo requiriere el inducido. Si existieran, se le debe entregar los manuales de procedimiento que delimitarán su trabajo y a los cuales podrá recurrir en el caso de alguna duda.

Artículo 42.- Seguimiento: la finalidad de esta actividad es controlar el desarrollo del programa y velar porque éste se cumpla en el período establecido. Este trabajo consta de seguir el cumplimiento de las etapas y cada una de sus actividades. Si por alguna razón existiera un retardo en el desarrollo del programa, se deben tomar las medidas necesarias para corregirlo.

Artículo 43.- Retroalimentación: El objetivo de esta etapa es determinar cuáles fueron los aspectos débiles o que deben ser reforzados en el programa.

Si al terminar la ejecución del programa el inducido manifiesta falencias en la entrega de la información (cuestionario), no debe reprochársele a él resultado obtenido.

La retroalimentación del programa será obtenida por medio de una encuesta aplicada al funcionario ya inducido.

Si al procesar el instrumento el inducido obtuviera un puntaje menor o igual a cero, se deberá aplicar nuevamente las actividades que identificó como deficitarias. Se deberá además, registrar la información del inducido, puntaje obtenido y la duración del programa.

Capítulo VIII

DE LA CAPACITACIÓN

Artículo 44.-Objetivo: La capacitación en la empresa EQFALTO Constructora CÍA. Ltda., debe estar orientada a complementar y perfeccionar las competencias de cada empleado acorde con el nivel de exigencia y responsabilidad del cargo, siempre orientados a generar cambios y mejoras continuas en la calidad de la prestación de servicios.

Artículo 45.- Tipos: Existirán dos tipos de capacitación, en el siguiente orden de preferencia.

- a. Capacitación para el Ascenso, que corresponde a aquella que habilita a los empleados para asumir cargos superiores.
- b. Capacitación de Perfeccionamiento, que tiene por objeto mejorar el desempeño del empleado en el cargo que ocupa.

Artículo 46.- Modalidades: Se consideran modalidades de capacitación, entre otras:

- a. Cursos;
- b. Talleres;
- c. Conferencias;
- d. Seminarios;
- e. Grupos de trabajo; etc.

Artículo 47.- Criterios: La asignación de cursos de desarrollo y capacitación a los trabajadores, deberá ceñirse a los siguientes criterios:

- a. Los trabajadores deben haber superado el período de prueba establecido en su contrato de trabajo.
- b. Las funciones que desarrolla el trabajador en su Área o dependencia, deben guardar estrecha relación con los eventos de desarrollo y capacitación.
- c. Los eventos de capacitación deben ser distribuidos en forma racional y equitativa entre los integrantes de un área determinada. Priman la jerarquía y antigüedad en el cargo.
- d. No deben afectar el desarrollo normal de las labores.

Artículo 48.- Detección y análisis de las necesidades de Capacitación: El proceso de Detección, se realizará durante los meses de agosto a octubre de cada año, mediante un sistema de encuestas a todo el personal. Una etapa previa contempla reuniones de los jefes de cada departamento, para definir cuáles son las necesidades en capacitación.

Artículo 49.- Derechos de los participantes: Los empleados que participen en cursos o actividades de Desarrollo y Capacitación tienen derecho a:

- a. Actualizar y perfeccionar sus conocimientos y aptitudes en la actividad que realiza.
- b. Que se les transmita los conocimientos y experiencias necesarios para el mejor desempeño de sus labores.
- c. Recibir información sobre la naturaleza, contenido, metodología y requisitos de aprobación de los cursos.
- d. Recibir un Certificado de Estudios o Constancia de participación al término del evento, siempre que se cumpla con los requisitos establecidos.
- e. Licencias o permisos con goce de haber, para asistir a los cursos o actividades de Desarrollo y Capacitación realizados por la Gerencia General, cuando se desarrollen dentro del horario de trabajo.

Artículo 50.- Obligaciones de los participantes: Los empleados que participen en cursos o actividades de desarrollo y capacitación están obligados a:

- a. Registrar como mínimo 90% de asistencia y ceñirse a los horarios establecidos para cada evento.
- b. Mantener buen comportamiento en el desarrollo del curso o evento de capacitación.
- c. Sujetarse al proceso de evaluación que establezca el profesor o responsable de cada tema o asignatura.

- d. Sujetarse a las disposiciones y normas de las instituciones académicas ejecutoras en las que participa.
- e. Aprobar las exigencias académicas establecidas en cada evento.
- f. Presentar un Informe final resumido de la capacitación recibida a su Jefe inmediato.

Capítulo IX

DISPOSICIONES FINALES

Artículo 51.- El presente Reglamento entrará en vigencia a partir de la fecha de aprobación de la correspondiente Resolución Administrativa.

h. CONCLUSIONES

Mediante el análisis de interpretación de los datos obtenidos por medio de las técnicas de recolección de datos, se logró el cumplimiento de los objetivos propuestos en la investigación generándose así las siguientes conclusiones.

- El diagnóstico situacional demostró que la estructura actual de la empresa EQFALTO no muestra su realidad, ya aparenta una estructura más grande de la real, los salarios se establecen de manera empírica y carecen del reglamento de admisión y empleo, situaciones que dificultan la eficiente administración del talento humano.
- Se elaboró los organigramas estructural, posicional y funcional, delimitando los niveles jerárquicos con el fin de evitar confusiones y desorganización en las diferentes actividades que realiza.
- Se elaboró el manual de clasificación de puestos para los 32 cargos existentes, en donde se describe el propósito principal de cada cargo, funciones específicas, responsabilidades, condiciones de trabajo y requisitos mínimos.
- Se efectuó la valuación de puestos para determinar su valor individual, permitiendo aplicar un juicio amplio, a través del análisis de los factores y subfactores, identificándose la necesidad de realizar el ajuste salarial a 25 de los 32 puestos existentes.

- Se elaboró el reglamento de admisión y empleo a través del cual se establece el procedimiento apropiado para el reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación del personal.

i. RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones obtenidas en la investigación permite sugerir o plantear una serie de recomendaciones que le proporcione a la empresa aspectos para mejorar sus operaciones.

- Hacer uso de la propuesta planteada, en la cual se proporciona herramientas que contribuirán a mejorar la gestión del talento humano, permitiendo mejorar la eficiencia y productividad del personal.
- Adoptar la estructura orgánica propuesta, reflejada en los organigramas, la permitirá mejorar la comunicación interna.
- Hacer uso del manual de clasificación de puestos propuesto, con el fin de que los empleados de la institución cuenten con una fuente de información técnica que permita conocer en forma clara la estructura orgánica, funciones y relaciones que tienen en la institución.
- Aplicar el proceso propuesto para la valuación de cargos, en donde se establecen bases científicas que permitirán lograr una buena administración de sueldos y salarios
- Acoger las normas establecidas en el reglamento de admisión y empleo, en el cual se plasma el proceso que garantizará la contratación de personal preparado, que cumpla con las expectativas de la empresa.

j. BIBLIOGRAFÍA.

LIBROS

- 1) BALCELLS Josep; DAURA Francesc; ESPARZA Rafael. PALLÁS Ramón. Interferencias Electromagnéticas en Sistemas Electrónicos. Serie Mundo Electrónico. 1992.
- 2) CHIAVENATO I. Administración de recursos humanos. Editorial McGraw Hill. Quinta Edición. México. Año 2000.
- 3) LLINARES Carmen; MONTAÑA Antoni; NAVARRO Elena. Economía y Organización de empresas Constructoras. Editorial Universidad politécnica de Valencia. Año 2001.
- 4) MERCADO Salvador. Administración aplicada. Teoría y práctica. Primera parte. Editorial Limusa. México. Año 2004.
- 5) REYES Ponce Agustín. Administración de personal. Sueldos y Salarios. Segunda Parte. Editorial Limusa S.A. México. Año 2005.
- 6) SUAREZ S. Carlos. Administración de Empresas Constructoras. Editorial Limusa. México. Año 2005.
- 7) ZELAYA Lucke Julio. Clasificación de puestos. Editorial Universidad Estatal a distancia. Costa Rica Año 2006.

PÁGINAS WEB

- 8) MINISTERIO DE SALUD DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Manual de Procedimientos de Clasificación de

puestos. Disponible en:

<http://www.observatoriorh.org/nicaragua/sites/observatoriorh.org.nicaragua/files/webfiles/politicas/MANUAL%20de%20Procedimientos%20de%20Calsificacion%20Puestos.pdf>. Citado el 08 de octubre del año 2013.

9) Valoración de Puestos de Trabajo: el Método de Puntos por Factor.

Disponible en: <http://www.aiteco.com/valoracion-de-puestos-de-trabajo-el-metodo-de-puntos-por-factor/>. Citado el 10 de octubre del 2013.

10) VIDAL Juan André. La empresa Constructora. Disponible en

http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:48001/componente45999.pdf. Citado el 06 de octubre del 2013

k. ANEXOS**ANEXO 1****RESUMEN DE PROYECTO****a. TEMA.**

“PROPUESTA DE MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y REGLAMENTOS DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA LA EMPRESA EQFALTO DE LA CIUDAD DE QUITO”

b. PROBLEMÁTICA

Hoy en día el sector de la construcción es una de las industrias más importantes en la economía de una nación, por la contribución a la generación de empleo.

En el Ecuador entre los años 2000 y 2011 el sector de la construcción creció en un 165%; y en términos de empleo por cada plaza en el sector de la construcción, se generan dos puestos de trabajos en otros sectores productivos, lo que demuestra que este sector absorbe una importante fuerza laboral.

Las cifras demuestran un alto ritmo de crecimiento, sin embargo su evolución en muchos casos no va apoyada con una adecuada coordinación del talento humano, lamentablemente se ha prestado

poca importancia a la delimitación de la estructura orgánica, lo que demuestra que su crecimiento se ha dado en forma desordenada, situación que no permite alcanzar los objetivos de manera eficiente y con la mayor economía posible.

Esto se demuestra en la acumulación de trabajo en los puestos directivos debido a la desconfianza en delegar funciones de autorización, por lo tanto existen retrasos en la entrega oportuna de las obras contratadas lo que afecta directamente a la satisfacción del cliente. Casi toda la información necesaria para la toma de decisiones recae sobre muy pocas personas, de esta manera se hace necesario descentralizar el poder de decisión.

Similar situación se evidencia en la empresa EQFALTO Constructora Cía. Ltda., en un diagnóstico preliminar se detectaron los siguientes problemas:

Es esta compañía es clara la deficiente gestión del talento humano, puesto que existe alta rotación del personal, lo cual genera falta de compromiso y pertenencia por parte de los empleados, afectando no solo a la rentabilidad de la empresa, sino también a la competitividad dentro del mercado. Esto se da por falta de delimitación del proceso que permita el reclutamiento y selección de personal, ya que cada vez que existe una vacante se realiza un proceso diferente, dependiendo

de la rapidez con que necesiten cubrir la misma, en consecuencia no se contrata a personal idóneo. Por lo tanto es necesario establecer políticas de reclutamiento, selección, contratación e inducción plasmadas en un Reglamento de admisión y empleo, a fin de eliminar los problemas ocasionados por la carencia de normas claras al respecto.

No se ha realizado un análisis de puestos y en consecuencia carecen del manual de funciones, en donde se delimite las diferentes actividades que debe realizar cada empleado, lo que ocasiona que exista duplicidad de tareas, y que los trabajadores no sepan de una forma precisa cuáles son sus actividades y responsabilidades, produciendo retrasos en las obras debido a la limitada comunicación y coordinación entre las áreas de la empresa. La falta de una estructura bien definida y la ausencia de descripciones de puestos dificulta la coordinación y el aprovechamiento eficiente de los recursos. Ante esta situación se requiere elaborar el Manual de Clasificación de puestos en el cual se establecerán funciones, responsabilidades y requisitos mínimos, información básica para una buena administración del talento humano.

Los sueldos no se los establece previo a un análisis que permita determinar el valor individual de un puesto dentro de la empresa en relación con los demás puestos de la misma, situación que no permite

una buena administración de sueldos y salarios. Por lo tanto es necesario realizar una valuación de puestos a fin de determinar el valor de los puestos de trabajo

Delimitación

La situación descrita demuestra la necesidad de analizar el siguiente problema: **La falta del Manual de Clasificación de Puestos, Valuación de Puestos por Puntos y Reglamento de Admisión y Empleo en la Empresa EQFALTO de la Ciudad de Quito, no permite el aprovechamiento eficiente del talento humano que labora en la entidad.**

c. JUSTIFICACIÓN

Académica

El análisis de los problemas que afectan a las empresas que operan en la sociedad ecuatoriana y su propuesta alternativa es el enfoque que la Universidad Nacional de Loja, le da a la educación para alcanzar no solo la excelencia académica sino también la humanística, esto con la finalidad de mejorar la calidad de vida del pueblo ecuatoriano.

La investigación científica que promueve este centro de estudio permite la vinculación con la sociedad y la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos en la formación profesional.

Finalmente el presente estudio permitirá cumplir con un requisito previo a la graduación para obtener el Título de Ingeniera Comercial y además aportar con un documento que servirá como fuente de consulta para la elaboración de trabajos similares.

Social

Desde el punto de vista social el presente proyecto se justifica por la necesidad de contar con una estructura adecuada a las necesidades de la empresa EQFALTO Cía. Ltda., propuesta que permitirá la coordinación y optimización de los recursos, en consecuencia se mejorará el servicio que se presta a los clientes, además propiciará el crecimiento ordenado de la entidad, manteniendo y generando más fuentes de empleo.

Económica

El presente estudio tiene como propósito dotar a la empresa EQFALTO Cía. Ltda., de instrumentos que sirvan de apoyo a la gestión del talento humano, contribuyendo al aprovechamiento eficiente de los recursos, evitando incurrir en gastos innecesarios ocasionados por duplicidad de funciones o retrasos en la entrega de obras. La ejecución eficiente de las tareas contribuirá mejorar la productividad de la empresa, permitiendo ofrecer precios competitivos, mejorando la calidad de vida de las personas y de los miembros de la empresa.

d. OBJETIVOS

1. General

Elaborar el manual de clasificación de puestos, valuación de puestos por puntos y el reglamento de admisión y empleo para la empresa EQFALTO.

2. Específicos

- Realizar el diagnóstico actual de la empresa EQFALTO con respecto a la gestión del talento humano.
- Determinar la estructura apropiada de la organización, de acuerdo a las actividades, funciones y responsabilidades del personal.
- Elaborar el Manual de Clasificación de puestos, donde se describan la naturaleza del trabajo, funciones específicas, responsabilidades, requisitos mínimos y las condiciones de trabajo.
- Efectuar la valuación de puestos mediante el método de puntos, con el fin de determinar el valor de los puestos de trabajo, calificando los méritos, actividades y funciones de los mismos.
- Elaborar el Reglamento de Admisión y Empleo el cual permita establecer el procedimiento apropiado para el reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.

ANEXO 2

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

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA
EQFALTO

Estimado amigo/a con el compromiso de cumplir con los requerimientos académicos para la elaboración de una tesis de grado, carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Loja, estoy interesada en el desarrollo de una investigación para lo cual, precisamos de su información veraz y confiable. El proceso se llevara sin ocuparle demasiado de su tiempo.

CUESTIONARIO**1. ¿Cuál es el cargo que ocupa en la empresa EQFALTO?**

2. ¿Cuántos años de servicio viene prestando en la empresa?

Menos de un año ()

De un año a tres años ()

Más de tres años ()

3. ¿Cuál es su nivel de estudios?

Educación primaria ()

Educación secundaria ()

Nivel Técnico ()

Educación Superior ()

Maestría ()

4. ¿El puesto que usted desempeña está acorde a su formación académica?

Si ()

No ()

Si su respuesta es NO, señale los motivos: _____

5. ¿Qué tiempo lleva laborando en su actual puesto de trabajo?

Menos de un año ()

De un año a tres años ()

Más de tres años ()

6. ¿EQFALTO posee un organigrama estructural?

Si ()

No ()

Desconoce ()

7. ¿Señale el cargo de su inmediato superior (jefe)?

8. ¿Usted recibe instrucciones relacionadas a su trabajo, específicamente de su jefe?

Si ()

No ()

En caso de que su respuesta es NO, especifique el cargo de la persona que le da instrucciones _____

9. ¿La empresa dispone de un Manual de Funciones?

Si ()

No ()

10. ¿Considera Usted que en la empresa EQFALTO existe una adecuada clasificación de cargos?

Si ()

No ()

11. ¿En qué forma se le dio a conocer a Usted las funciones y responsabilidades de su puesto?

Verbal ()

Escrita ()

No se le dio a conocer ()

12. ¿Cuál es el objetivo de su puesto de trabajo?

13. Señale las funciones principales que desarrolla en el puesto asignado

14. Señale el tipo de responsabilidad que demanda su actual puesto de trabajo:

Materiales: Si () No ()

Información confidencial Bajo () Medio () Alto ()

Equipo de oficina Si () No ()

15. Al ambiente en que desarrolla sus funciones es:

Ambiente agradable ()

Ambiente ligeramente desagradable ()

Ambiente desagradable ()

16. El esfuerzo físico que demanda su puesto de trabajo es:

- Esfuerzo físico esporádico con riesgo de comprometer la salud física del individuo ()
- Esfuerzo físico esporádico que no compromete la salud del trabajador ()
- Esfuerzo físico normal para todas las actividades ()

17. El esfuerzo mental que exige su puesto de trabajo es:

- Atención intensa y continua ()
- Atención sostenida sólo durante periodos cortos ()
- Atención normal ()

18. Señale el nivel de riesgo inherente a su trabajo

- El cargo está sometido a condiciones que propician un riesgo elevado, con probabilidad de ocurrencia bajo ()
- El cargo está sometido a condiciones que propician un riesgo medio, con probabilidad de ocurrencia bajo ()
- Condiciones que no propician riesgos ()

19. ¿Está usted conforme con el sueldo que percibe?

Si ()

No ()

Porqué: _____

20. ¿El sistema que utiliza la COOPAD para determinar los sueldos de sus empleados es calculado, tomando una base técnica o empírica?

Técnica ()

Empírica ()

21. ¿Considera necesario realizar una valuación de puestos con el propósito de establecer el valor de cada puesto de trabajo de acuerdo a los méritos, actividades y funciones de los mismos?

Si ()

No ()

22. ¿Usted ingresó a laborar en su cargo actual mediante?

- Reclutamiento Interno ()
 Reclutamiento externo ()
 Por recomendación ()
 Otro () especifique _____

23. ¿A cuál de las siguientes técnicas de selección se sometió usted para ingresar a esta empresa? (puede marcar varias opciones)

- Entrevista de Selección ()
- Pruebas de conocimiento o de capacidad ()
- Pruebas psicométricas ()
- Pruebas de personalidad ()
- Examen médico ()
- Otros ()

24. ¿Qué tipo de contrato tiene usted?

- A prueba ()
 Tiempo parcial ()
 Tiempo a plazo fijo ()
 Contrato a plazo indefinido ()
 Otro () especifique _____

25. ¿Usted fue sometido a un periodo a prueba para el ingreso a la empresa?

- Si ()
 No ()
 Durante qué tiempo: _____

26. ¿La empresa Eqfalto cuenta con un Manual de Inducción?

- Si ()
 No ()
 Desconoce ()

27. ¿Considera usted que un Manual de Inducción, permitiría un mejor aprovechamiento de las cualidades y capacidades del nuevo personal que ingresa a la empresa?

Si ()

No ()

28. ¿Usted ha recibido capacitación por parte de EQFALTO este año?

Si ()

No ()

29. ¿Cada que tiempo recibe capacitación por parte de la empresa?

Trimestral ()

Semestral ()

Anual ()

Rara vez ()

No ha recibido capacitación ()

30. ¿Considera usted importante recibir capacitación continua para un mejor desempeño profesional?

Si ()

No ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 3**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA****MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (MED)****CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS****ENCUESTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA EQFALTO**

Estimado amigo/a con el compromiso de cumplir con los requerimientos académicos para la elaboración de una tesis de grado, carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Loja, estoy interesada en el desarrollo de una investigación para lo cual, precisamos de su información veraz y confiable. El proceso se llevara sin ocuparle demasiado de su tiempo.

CUESTIONARIO

1. **¿Qué título profesional posee usted y cuántos años viene prestando sus servicios en esta empresa?**

2. **¿Cuenta la empresa con un Organigrama?**

Si ()

No ()

3. **¿En caso de poseer organigrama, en él se reflejan todos los departamentos así como nivel jerárquico de cada puesto de trabajo?**

Si ()

No ()

4. ¿La empresa cuenta con un manual de funciones?

Si ()

No ()

5. ¿Considera Usted que en la empresa EQFALTO existe una adecuada clasificación de cargos?

Si ()

No ()

6. ¿En qué forma se da a conocer a los empleados las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo?

Verbal ()

Escrita ()

No se les da a conocer ()

7. ¿Cómo se establece los sueldos que percibe el personal?

Previo un análisis donde se determina técnicamente el valor de cada puesto ()

De acuerdo a la tabla sectorial ()

De manera empírica ()

8. ¿Considera necesario realizar una valuación de puestos con el propósito de establecer el valor de cada puesto de trabajo de acuerdo a los méritos, actividades y funciones de los mismos?

Si ()

No ()

9. Para el ingreso de nuevo personal a la empresa lo hacen a través de:

• Un proceso de admisión y empleo ()

• Por recomendaciones ()

- Por Familiares ()
- Otros ()

10. La empresa para realizar el reclutamiento del personal lo hace a través de:

- Reclutamiento Interno ()
- Reclutamiento Externo ()
- Reclutamiento Mixto ()
- Otros ()

11. Si realiza reclutamiento Interno, por favor especifique que canales de Reclutamiento Interno utilizan:

- Concurso ()
- Transferencias ()
- Ascensos ()
- Otros ()

12. Si realizan reclutamiento Externo, por favor especifique que canales de Reclutamiento Externo utilizan:

- Anuncios de prensa escrita ()
- A través de la red socio empleo ()
- Consulta de archivos de candidatos ()
- Candidatos recomendados por allegados ()
- Otros ()

13. ¿Para ubicar al personal en un puesto de trabajo se considera su formación académica?

- Si ()
- No ()

14. ¿La selección del personal se basa en un perfil previamente establecido?

- Si ()

No ()

15. ¿Para la contratación del personal, qué tipo de contrato le da la empresa al nuevo empleado?

- A prueba ()
Tiempo parcial ()
Tiempo a plazo fijo ()
Contrato a plazo indefinido ()
Otro () especifique _____

16. ¿Se aplica un periodo a prueba en la empresa, indique el tiempo que este dura?

Si ()

No ()

Tiempo de duración: _____

17. ¿La empresa cuenta con un manual inducción?

Si ()

No ()

18. ¿Su empresa realiza cursos de capacitación al personal? Indique la frecuencia

Si ()

No ()

Frecuencia: _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ÍNDICE

PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA.....	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
a. TÍTULO.....	1
b. RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	5
c. INTRODUCCIÓN	8
d. REVISIÓN DE LITERATURA.....	11
e. MATERIALES Y MÉTODOS	36
f. RESULTADOS	40
g DISCUSIÓN	92
h. CONCLUSIONES	225
i. RECOMENDACIONES	227
j. BIBLIOGRAFÍA	228
k. ANEXOS	230
ÍNDICE	246